

## Fazit

Die genannten Entwicklungen zeigen, dass trotz Digitalisierung, Virtualisierung und neuer Geschäftsmodelle das Multi Channel Management im B2B weiterhin eine starke persönliche Komponente besitzen wird. Traditionelle Vertriebskanäle werden durch digitale Kanäle ergänzt, der strategische Telefonvertrieb wird durch sie in seiner Bedeutung gegenüber dem Außendienst weiter gestärkt. Die Herausforderung für die Verantwortlichen im Multi Channel Management liegt vor

allem darin, die stets wachsende Vielfalt der unterschiedlichen Kanäle in dem Sinne effektiv zu managen, dass jeder Beteiligte auf das gemessen wird, was er tatsächlich beeinflussen kann. Themen wie Prozessunterstützung im Vertrieb, aktivitätsbasiertes Vertriebsmanagement und effektive Durchdringungsstrategien werden deshalb mit der Digitalisierung des Vertriebs im B2B nicht weniger wichtig, sondern gewinnen in ihrer Bedeutung sogar noch.



**Autor:**  
**Dr. Michael Scherm**  
Kontaktdaten:  
m.scherm@newleafpartners.com

**Autor:**  
**Andreas Goldmann**  
Kontaktdaten:  
agoldmann@newleafpartners.com



<sup>1</sup>Laut der Forrester-Studie „Building the B2B Omni-Channel Platform of the Future“ gehen 52 Prozent der Geschäftskunden davon aus, dass sie in drei Jahren mindestens die Hälfte ihrer Einkäufe online tätigen werden. Dem aktuellen B2B E-Commerce Konjunkturindex des ECC Köln zufolge rechnen dann auch rund 86 Prozent der befragten Unternehmen für die kommenden zwölf Monate mit steigenden E-Commerce-Umsätzen. Building The B2B OmniChannel Commerce Platform Of The Future. A Forrester Consulting Thought Leadership Paper Commissioned by Accenture and hybris, an SAP company (November 2014).  
<sup>2</sup> Boris Gloger, SCRUM – Produkte zuverlässig und schnell entwickeln. München 2009. Ailke Heidemann, Kooperative Projektentwicklung im Bauwesen unter der Berücksichtigung von Lean-Prinzipien. KIT Scientific Publishing, Reihe F, Heft 68 (2011).  
<sup>3</sup> Vgl. Tim Baines / Howard Lightfoot, Made to Serve: How manufacturers can compete through servitization and product service systems. Hoboken (NJ) 2013.  
<sup>4</sup> <http://www.insightsquared.com/2015/11/2016-sales-benchmarks-participants-and-methodology>.  
<sup>5</sup> Vgl. Business Impact 04 (April 2016).  
<sup>6</sup> CSO Insights, Sales Performance Optimization: 2012 Sales Process Analysis (2012), S. 21.  
<sup>7</sup> Joachim Hackmann, Call Center hadern mit ihrem Image. Computerwoche (01.03.2005). <http://www.cowo.de/a/55415>.  
<sup>8</sup> Brent Adamson / Matthew Dixon / Nicholas Toman, The End of Solution Selling, in: Harvard Business Review (July/August 2012).  
<sup>9</sup> Die Anzahl der Firmen, in denen dies der Fall ist, hat sich zwischen 2010 und 2014 um etwa die Hälfte erhöht. 40 Prozent der US-amerikanischen Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 1 Milliarde Dollar ersetzen im selben Zeitraum Mitarbeiter im Außendienst mit Telefon-basierten Rollen. ZS and Reality Works Group Executive Summary: Outside In: The Rise of the Inside Sales Team (December 2014). Vgl. auch US Bureau of Labor Statistics, Occupational Outlook Handbook. <http://www.bls.gov/ooh>.

## Autoren

**Dr. Michael Scherm**  
Partner  
(NewLeaf Partners Europe GmbH)

**Andreas Goldmann**  
Partner  
(NewLeaf Partners Europe GmbH)

### Kontakt Competence Circle:

**Dennis Radau**  
radau@marketingverband.de

### Kontakt DMV:

**Katja Mentzel**  
Telefon: 0211.864 06-10  
mentzel@marketingverband.de

## Competence Circles

Die sechs Competence Circles bilden eine inhaltliche Themen- und Kompetenz-Plattform für den DMV und sorgen mit ihrer Expertise u.a. durch die Erstellung der WHITEPAPER für einen Know-how Transfer auf allen Ebenen des Deutschen Marketing Verbands.

Die einzelnen Gruppen stehen für folgende sechs Themen:

- 1 Markenmanagement
- 2 **Vertriebskanalmanagement**
- 3 Marketingplanung- und optimierung
- 4 Mediamanagement
- 5 Online-Performance Marketing
- 6 Sponsoring

**Impressum**  
Herausgeber: Deutscher Marketing Verband e.V. (DMV)  
Sternstraße 58, 40479 Düsseldorf,  
Fon +49 (0) 211.864 06-0, Fax: +49 (0) 211.864 06-40  
info@marketingverband.de  
www.marketingverband.de  
Bildquellen: ©Fotolia & ©Dreamstime



# Multi Channel Management

## Was neue Trends im Marktumfeld für das Multi Channel Management im B2B bedeuten

Multi Channel Management im B2B ist weniger transaktionsorientiert als im B2C. Die menschliche Interaktion wird im B2B auch weiterhin eine vergleichsweise große Rolle spielen. Dennoch bringen Veränderungen im Marktumfeld Handlungsbedarf für die Verantwortlichen im Mehrkanalvertrieb. Themen wie „Industrie 4.0“ und die Cloud beeinflussen die Arbeitsweise der einzelnen Vertriebskanäle innerhalb der Kundenorganisation und zwingen die

Hersteller, sich zu „Omniselling“-Organisationen zu wandeln. Die Herausbildung von großen Plattformen betrifft viele Partner der Hersteller, was auch Folgen für ihre Rolle als Vertriebskanal im Multi Channel Management hat. Im Gefüge der einzelnen Kanäle des Multi Channel Managements kann Tele sich behaupten und gewinnt dank der Unterstützung durch die digitalen Kanäle weiter an Bedeutung gegenüber dem Außendienst.

## Editorial

### Wer sind wir?

Neue Geschäftskonzepte, die Digitalisierung bestehender Geschäftsmodelle und neue Kundenerwartungen stellen traditionsreiche Branchen und klassische Vertriebswege auf den Kopf.

Der Competence Circle hat sich zum Ziel gesetzt, Transparenz zu schaffen und wissenschaftlich untermauerte Lösungswege und Best Practices aufzuzeigen. Im Fokus stehen Fragen wie: Welche Absatzwege gibt es heute und welche Herausforderungen bergen diese?

Klassische vs. neue Kanäle – Divergenz, Konvergenz oder Integration? Was erwarten die heutigen und zukünftigen Kunden? Multi Channel, Cross Channel, Omni Channel – Welche Strategie ist die richtige und welche technischen Lösungen stehen zur Verfügung?

Inhaltliche Schwerpunkte, u.a.: Best Practices, Herausforderungen, Kanalkonflikte und Vertriebsstrategien

# Vertriebskanalmanagement

## Digitale Vertriebskanäle verändern das Multi Channel Management im B2B, aber analoge Kanäle werden eine große Bedeutung behalten

Die heutige Diskussion über Multi Channel Management konzentriert sich überwiegend auf die Möglichkeiten, die neue elektronische Kanäle wie mobile Endgeräte oder Social Media bieten!

Die Kombination mehrerer unterschiedlich gearteter Vertriebskanäle schließt jedoch gerade im B2B auch die menschliche, nicht-digitale Komponente mit ein. Anstatt einer vollständigen Digitalisierung rücken im B2B zunehmend Fragen in den Vordergrund, die Auswirkungen auf alle Vertriebskanäle haben.



**Leiter des Competence Circle:**  
**Herr Dennis Radau**  
Kontaktdaten:  
radau@marketingverband.de

## Inhalt

Management Summary	01
Vertriebskanalmanagement	01
Autoren	04
Fazit	04

## Veränderungen in Produktion und Einkauf erhöhen die Ansprüche an den Vertrieb über alle Kanäle hinweg

Die Digitalisierung und Individualisierung der Produktion unter dem Stichpunkt „Industrie 4.0“ ermöglicht kleinere Losgrößen. Die relative Höhe der Vertriebskosten wird in solchen Fällen zwangsweise ansteigen, wenn nicht weite Teile des Vertriebsprozesses über vergleichsweise kostengünstige Kanäle abgewickelt werden. Da die Beziehungspflege gerade bei Key Accounts im B2B trotzdem immer noch einen „High Touch“ – also eine intensive persönliche Betreuung – erfordert, sind hier neben neuer digitaler Möglichkeiten doch auch wieder vergleichsweise kostengünstige menschliche Kanäle wie Account Manager im Innendienst gefragt.

Folge der Professionalisierung und Digitalisierung im Einkauf sind weiterer Kostendruck und fortschreitende Angleichung der Angebote. Um dieses Problem zu umgehen, ist es notwendig, dass Hersteller und ihre Partner die Kundenorganisationen noch wirkungsvoller durchdringen, noch früher in den Entwicklungs- und Entscheidungsprozess der Partner eingebunden werden und eine noch strategischere Position im Entscheidungsprozess der Kunden einnehmen. Themen wie Agile Development und SCRUM dehnen sich von der reinen Softwareentwicklung in andere Branchen wie etwa den Maschinenbau oder das Bauwesen aus.<sup>2</sup> Der Vertrieb wird

sich noch weiter von einer Einbahnstraße in Richtung einer tiefgehenden strategischen Partnerschaft zwischen Anbieter und Kunde entwickeln. Viele Anbieter zeigen aufgrund dieser engen Formen der Zusammenarbeit allerdings die Tendenz, sich auf eine zu geringe Anzahl langfristiger Kundenbeziehungen zu verlassen. Die Hauptaufgabe des Multi Channel Managements liegt für diese Firmen deshalb darin, eine ausreichende Menge qualifizierter Verkaufsgelegenheiten vertretbarer Kosten hervorzubringen.



## Servitization und ergebnisorientierte Modelle führen zu einer Ausweitung der Vertriebsfunktion

Durch den technischen Fortschritt, die immer weiter verästelten globalen Produktions- und Lieferketten sowie den dadurch ausgelösten Zwang zu weiterer Rationalisierung beschleunigt sich die Tendenz, dass Unternehmen Tätigkeiten außerhalb ihrer Kernkompetenzen außer Haus geben. Damit einhergehend haben sich die Kundenerwartungen dahingehend gewandelt, dass man Ergebnisse anstatt Produkte und Lösungen kauft und nur für Leistungen zahlt, die tatsächlich auch in Anspruch genommen wurden.<sup>3</sup> Die IT-Branche hat die ergebnisorientierte Philosophie mit der Cloud vorerst auf die Spitze getrieben. Wenn der Kunde die Möglichkeit hat, ein neues Angebot ohne große Investitionen und erst einmal in kleinem Rahmen vergleichsweise risikolos aus-

zuprobieren, dann hängt der Erfolg des Verkäufers vor allem davon ab, wie gut sein Angebot im Kundenunternehmen genutzt wird. Da nun nicht mehr vorrangig Techniker und Einkäufer über die Wahl der Anbieter entscheiden, sondern die (zukünftigen) Nutzer in den Fachabteilungen, wird die Anzahl der vom Hersteller zu überzeugenden Verantwortlichen größer, die Bandbreite unterschiedlicher Interessen unübersichtlicher. Vertriebsaufwand und -risiko steigen. Verluste müssen in Kauf genommen werden. So verliert zum Beispiel der Vertrieb von Software-as-a-Service-Angeboten laut Sales Benchmark Index von Insight Squared im Schnitt zehn Prozent mehr Opportunities als der anderer Softwareprodukte.<sup>4</sup> Auch hier bieten sich Potentiale für

das Multi Channel Management. Die digitalen Spuren, die Kunden und Interessenten im Laufe ihrer „Customer Journey“ auf Produktwebseiten, im sozialen Netz, in der Telefonie des Herstellers und bei Partnern hinterlassen, bilden zusammen mit den Nutzerstatistiken der Pilotgruppe eine wichtige Voraussetzung für die Ausweitung der Nutzerbasis im Kundenunternehmen. Damit diese Art der Verzahnung geschehen kann, müssen die zahlreichen Datensilos im und um das Unternehmen aufgebrochen werden. Nachdem das Thema „CRM“ jahrelang als totgelaufen galt, wird nun vielerorts vom endgültigen Durchbruch des CRM als einer umfassenden und hochautomatisierten Plattform über Kanal- und Organisationsgrenzen hinweg gesprochen.<sup>5</sup>

## Omniselling erfordert neue Management-Ansätze

Die oben beschriebenen Veränderungen in Produktion und Geschäftsmodellen führen dazu, dass mehr Angestellte „vertriebsnah“ und im „non sales selling“ tätig werden: egal ob Servicetechniker, Produktentwickler oder Prozessbeauftragter – alle werden zunehmend auch direkt mit Kunden zu tun haben, wenn die Prozesse von Herstellern, Partnern und Kunden weiter verschmelzen.

Je mehr Verantwortliche mit ihren jeweils eigenen Zielen und Interessen die „Customer Journey“ mitgestalten, desto mehr unterschiedliche Verhalten müssen auf das gemeinsame Ziel hin ausgerichtet werden. Dafür müssen Angestellte und Vorgesetzte auf konkrete Aktivitäten gemessen werden, die sie tatsächlich beeinflussen können.

Ein wichtiger Schritt hin zu einem Management-Ansatz, der misst, wie die Mitarbeiter ihr Ziel erreichen anstatt lediglich zu messen, ob sie es erreichen, liegt in der Prozessunterstützung. Nach einer Studie der Chief Sales Officer's Association erzielen Unternehmen, die ihrem Vertrieb ein hohes Maß an Prozessunterstützung bieten, 35 % mehr Umsatz bei Bestandskunden, als solche, die dies nicht tun.<sup>6</sup>

## Plattformen bestimmen die Welt

Die Cloud macht es in der IT-Industrie vor, und auch in anderen Branchen treibt die immer größere Rolle, die Software in den Produkten spielt, eine ähnliche Entwicklung voran: Die großen Hersteller wandeln sich zunehmend zu Plattformen. Ein Teil des Einkommensstroms, den die Partner im traditionellen „IT Stack“ erzielt haben, entfällt damit allerdings. Die Partner passen sich an, dennoch ändert sich für sie Vieles – sei es, dass sich ihre Einkommensströme verschieben, sei

es, dass sie beginnen, Apps für die Herstellerplattformen zu entwickeln; oder dass sie sich zum reinen Anbieter von Beratungsleistungen wandeln, der nebenbei als einfacher Reseller für die Cloud-Produkte des Herstellers und seiner App-Entwickler fungiert. Für den Multi Channel Vertrieb stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, welche Auswirkungen die Veränderungen, die viele Partner zwangsweise durchmachen werden, auf deren Rolle im Vertriebsgefüge haben. Erste Hin-

weise aus der IT-Branche deuten darauf hin, dass die Partner ihre Rolle als Vertriebskanal nicht in dem Maße aufgeben mussten, wie dies anfangs vielerorts befürchtet wurde.



## Tele ist erwachsen geworden

Das Telefon als Vertriebskanal gilt als Urahn des Multi Channel. Nicht nur in den USA gehören Telefonverkäufer inzwischen zum täglichen Leben.<sup>7</sup> Im B2B galt lange Zeit das Mantra, dass nur vergleichsweise einfache Produkte und Dienstleistungen über das Telefon verkauft werden können. Telefonverkäufer hatten keine eigenen Quoten zu erfüllen, sondern unterstützten als Relationship Manager am Telefon den Außendienst.

Doch die Voraussetzungen für Tele haben sich gewandelt. Digitalisierung und Virtualisierung bieten inzwischen äußerst ausgefeilte Möglichkeiten für potentielle Kunden, sich online über das Angebot und die Konfigurationsmöglichkeiten eines Anbieters zu informieren und eine auf ihre spezifischen Bedürfnisse zurechtgeschnittene Demo voll automatisiert zu erstellen. Zahlreiche technische Fragen, deren Beantwortung früher eines Spezialisten bedurft hatte, sind bereits vorab geklärt; 60 % der Kaufentscheidung sind bereits gefallen, bevor der Kunde zum ersten Mal auf den Verkäufer trifft.<sup>8</sup>

Hersteller wie Oracle, SAP und IBM haben Inside Sales in Richtung Tele-basiertes Account Management entwickelt und nutzen die Skalierungsmöglichkeiten, die zentralisierte Tele-Funktionen in diesem Zusammenhang bieten. So lohnen sich für diese Center etwa dezidierte, in Vollzeit arbeitende Vertriebsrainer – ein Luxus, den sich viele Landesorganisationen nicht leisten können oder wollen. Daneben haben viele Hersteller inzwischen auch ihre Produkte so angepasst, dass sie für den Kanal „Tele“ und die damit anvisierte Zielgruppe besser passen als ihre traditionellen Lösungen. Folglich überrascht es nicht, dass sich Account Manager am Telefon bei vielen Herstellern von einer Teamfunktion ohne eigene Quote zu einem „echten“, mit eigener Quote ausgestatteten Kanal entwickelt haben.<sup>9</sup> Der Telefonvertrieb leidet im B2B Multi Channel somit nicht unter der Konkurrenz digitaler Kanäle; vielmehr befähigen diese ihn dazu, einen noch größeren Anteil der Leistung vom Außendienst zu übernehmen.

