



# Effizienzsteigerung im Vertrieb: Lessons Learned durch Corona

Drei Themen beherrschen bereits seit einiger Zeit die Vertriebswelt: Digitalisierung, Multikanal und Direktvertrieb. Hat uns die Corona-Zeit die Durchdringung dieser Felder sogar erleichtert? Was nehmen wir in die Zeiten „danach“ und für eine mögliche zweite Welle mit? Wie können sich Unternehmen die aktuellen gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen zu Nutze machen und ihre Vertriebsstrukturen und -abläufe noch effizienter gestalten? Sind bestimmte Veränderungen womöglich unabdingbar?

## Kurzfristige Veränderung der Vertriebswege während der Corona-Pandemie

Die Corona-Pandemie stellt ein einschneidendes Ereignis für die Wirtschaft dar, das langfristige Auswirkungen haben wird. Die mit der Pandemie einhergehenden Veränderungen sind so konsequent zu spüren, dass im Sprachgebrauch bereits jetzt in eine Zeit „vor“ und „nach“ Corona unterschieden wird. Diese Veränderungen – sei es beispielsweise im Konsumentenverhalten oder im Produktionsgeschehen – müssen allerdings nicht zwangsläufig negativer Natur für Unternehmen sein. Im Gegenteil, Veränderungen bringen immer auch Chancen zur Optimierung vorhandener, vielleicht veralteter Prozesse mit sich.

### Seite 1

Kurzfristige Veränderung der Vertriebswege während der Corona-Pandemie

### Seite 3

B2B, B2C und B2B2C – Corona und die verschiedenen Vertriebsstrategien

### Seite 4

Typische mehrstufige Vertriebsstrukturen – der klassische Vertrieb

### Seite 5

Ergänzender Aufbau paralleler Vertriebsstrukturen in der Zeit vor Corona

### Seite 6

Vertriebsziele – vor Corona und dennoch langfristig

### Seite 7

Effizientere Vertriebsstrukturen für Unternehmen durch Corona-bedingte Veränderungen

### Seite 8

Von der Theorie in die Praxis – wie könnte eine veränderte Vertriebsstrategie konkret aussehen?

### Seite 10

Und Jetzt?

Eine Konsequenz der Corona-Pandemie stellen beispielsweise die kurzfristig veränderten Vertriebswege dar. **Viele Unternehmen haben sich in kürzester Zeit „zwangsdigitalisieren“ müssen. Je nach Branche und Produktart fühlte sich diese Veränderung als organisch oder eher als eine Notlösung an.**

„Digitalisierung ist momentan eine „erzwungene“ Vertriebsoption, die so bald wie möglich in den klassischen Face-to-Face Besuchsmodus zurückgeführt werden muss,“ – so die Meinung von Thomas Glockseisen, geschäftsführender Gesellschafter der Firma WEZAG. „Vertrieb B2B bleibt persönlich, weil die Kunden das so wollen“.

Im B2C Bereich sind Hemmschwellen von Kunden hinsichtlich von Online-Käufen deutlich gesunken. Amazon ist bekanntlich einer der großen Gewinner der Krise [1]. Aber auch Produktgruppen, die es vor der Corona-Pandemie schwer hatten bezüglich des Online-Geschäfts, erleben durch die Krise einen digitalen Aufschwung. Die Nutzung von Online-Services für den Lebensmitteleinkauf beispielsweise – der während der Pandemie durchaus stationär hätte getätigt werden können – ist von 7 auf 19 % gestiegen [2]. Gerade das Beispiel der veränderten Vertriebswege in der Lebensmittelbranche lässt außerdem darauf schließen, dass sich neben den aufgeschlossenen Kundensegmenten der „Innovators“ und „Early Adopters“ auch die eher konservativeren Kundensegmente, die sich bezüglich der Veränderung ihres Kaufverhaltens normalerweise zurückhalten [3], dem allgemeinen Trend anschließen und vermehrt online konsumieren.

Neben einem veränderten Konsumentenverhalten stellt die Reduktion des administrativen Aufwands in vielen Bereichen eine weitere Konsequenz der Corona-Pandemie dar. Prozesse, die zuvor mit einem großen bürokratischen und administrativen Aufwand verbunden waren, erfahren während der Corona-Krise durch Digitalisierung eine deutliche Vereinfachung und können so schneller und vor allem effizienter durchgeführt werden. Die digitale Kontaktaufnahme – sei es mit Kunden, Service-Mitarbeitern oder aber dem Arbeitnehmer/-geber – wird künftig eine immer wichtigere Rolle spielen. So bestätigt auch Martin Wittenberg, Sales Operations Manager bei der Hahn Group, dass der B2B Vertrieb nach der Corona-Pandemie zwar wieder mehr auf den persönlichen Kontakt zum Kunden durch Besuche vor Ort setzen wird, aber „trotzdem auch vermehrt Video-Calls eingesetzt werden, um das Unternehmen vorzustellen und die Interessen des Kunden zu qualifizieren.“

Diese Beispiele der Corona-induzierten Veränderungen zeigen, dass die Vereinfachung der Prozesse sowie Verlagerung bestimmter Prozessschritte in die Online Welt für Unternehmen auch recht kurzfristig möglich sind. **Diese Offenheit der Kunden zur Veränderung und die Möglichkeit einer gesteigerten Nutzung vorhandener Telekommunikationstechnologien, könnten sich Unternehmen zu Nutze machen, um bisherige klassische Vertriebsabläufe in ihrem Sinne zu optimieren.**

## B2B, B2C und B2B2C – Corona und die verschiedenen Vertriebsstrategien

Wie die kurzfristigen Veränderungen zeigen, sind alle denkbaren Vertriebsarten von der Corona-Pandemie betroffen. Die Unterschiede zwischen B2B, B2C und B2B2C sind dennoch erheblich. Das veränderte Kundenverhalten mit neuen Kundenbedürfnissen sowie -wünschen hat dabei zuallererst eine Anpassung des Vertriebs im B2C Bereich gefordert. Die Corona-Pandemie führt zu geringeren Hemmschwellen hinsichtlich Online-Käufen bei Kunden. Auch vor der Corona-Krise wurden Online-Käufe immer mehr zum Standard und ersetzen mittlerweile für viele Kunden dauerhaft den Einkauf im stationären Handel. Nicht nur planmäßige Anschaffungen haben sich von der Fußgängerzone ins Wohnzimmer verlegt – viele Unternehmen schaffen es mittlerweile, den Kunden auch in der Online-Welt emotional abzuholen. Diese Entwicklung hat Corona zusätzlich beschleunigt.

Unternehmen, die bisher keine digitalen Angebote aufweisen können, stehen so nach Corona möglicherweise vor einer nächsten langanhaltenden Absatz-Krise – während digital denkende Unternehmen die Möglichkeit haben, ihre Produkte in noch kürzerer Zeit an eine noch größere Kundenmenge abzusetzen. So ist die Digitalisierung im B2C Bereich in vielen Branchen weniger eine Option, sondern vielmehr eine notwendige Ergänzung zu bestehenden Vertriebskanälen. Der direkte und vor allem persönliche Kundenkontakt, der im B2C Bereich ohnehin bereits weniger ausgeprägt ist als im B2B Bereich, geht dabei weitestgehend verloren.

Im nächsten Schritt macht sich die Corona-Pandemie und die damit einhergehende Digitalisierung auch im B2B Bereich bemerkbar. Im Gegensatz zum B2C Bereich ist dieser von einer nachhaltigen und individuellen Firmen-Kundenbeziehung geprägt. Kunden legen aufgrund der Komplexität (u.a. Daten in Echtzeit, Teilaufträge und komplexe Rabattsysteme) und zumeist hohen Investitionen, die ganz andere Auswirkungen als im B2C Bereich mit sich bringen können, viel Wert auf einen direkten Kontakt.

Nichtsdestotrotz steigt auch im B2B Bereich der Druck, die Prozesse schlanker zu halten und damit kosteneffizienter zu gestalten. **Die Vertriebskosten bei OEMs liegen zwischen 8% und 18% - und diese bilden ein realistisches Einsparpotenzial, das durch die Digitalisierung einzelner Vertriebsprozesse und gezielte, zukunftsgerichtete Vertriebskanalsteuerung gehoben werden kann.** Bringt man die voranschreitende Digitalisierung und die engen Kundenbeziehungen zusammen, so bestätigt Herr Dreizler, „... dass bei langjährigen Kunden oder Lieferanten, bei denen ein gesundes Vertrauensverhältnis besteht, die „neuen“ Medien gut auch über einen längeren Zeitraum verwendet werden können.“

Zusätzlich hat Corona gezeigt, dass nicht nur Front-End Prozesse (Kundenkontaktprozesse) von der Modernisierung / Digitalisierung profitieren können, so Herr Modra von BTV Multimedia. „Eine Transparenz der Belieferungsprozesse kann ermöglichen, dass man frühzeitig auf



*„Wir müssen oftmals direkt vor Ort zum Kunden, die Anlage besichtigen, die örtlichen Gegebenheiten kennenlernen etc. Auch wenn es um wertvolle Komponenten geht, würde ich gerne vorher auch mal die Fertigung des potenziellen Lieferanten sehen.“*

*Herr Daniel Dreizler,  
Geschäftsführer der WALTER  
DREIZLER GmbH*





„Auch betriebliche Prozesse im Hintergrund können viel durch Digitalisierung gewinnen und damit zur besseren Kundenzufriedenheit führen.“

Herr Ludwig Modra, COO von BTV Multimedia

Lieferengpässe reagiert und den gesamten Produktionsprozess umsteuert. Dafür werden wir unsere gesamten Produktions- und Lieferdaten synchronisieren und konsolidieren“.

Innerhalb des B2B2C Bereichs bietet die Digitalisierung immer mehr Möglichkeiten für Unternehmen auf einen direkten Vertrieb umzusteigen, bzw. ihren Vertrieb mit Hilfe von direkten, digitalen Kanälen auszubauen, sodass die Grenzen zwischen den B2C und B2B Bereichen immer mehr verschwimmen und die Strukturen dadurch noch komplexer werden. Neben verzweigten, mitunter konkurrierenden Strukturen haben wir immer häufiger mit einem neuen Käufertypen zu tun – der hybride Käufer. Er oder sie entscheidet sich situativ für den einen oder einen anderen Vertriebskanal und wechselt entlang seiner Customer Journey zwischen den verschiedenen Kanälen. Gerade diese Komplexität sowie der Faktor Mensch bieten viel Spielraum – und damit einhergehend Chancen, aber auch Risiken – für die Umsetzung einer Digitalisierung im Vertrieb. Daher gehen wir im Folgenden auf die Möglichkeiten ein, die die Corona-Pandemie für Vertrieboptimierung mit sich bringt und auf was Unternehmen dabei u.a. achten müssen.

## Typische mehrstufige Vertriebsstrukturen – der klassische Vertrieb

Klassischerweise vertreiben Unternehmen ihre Produkte an den Endkunden entweder direkt oder mithilfe von Absatzmittlern. Im B2B Segment wird dabei, egal welche Variante genutzt wird, gezielt auf ein Key Account basierendes Vertriebskonzept zur individuellen und vor allem persönlichen Betreuung des B2B Kunden gesetzt. Daraus ergibt sich, dass eine Vielzahl an Unternehmen klassischerweise mit einer äußerst umfangreichen Vertriebsmannschaft agieren. Dieses Human Capital ist nicht nur ein erheblicher Kostenblock, sondern vor allem das Herzstück der Kundenmanagement- und Produktkompetenz, eine Brücke zwischen der Produktwelt und der Kundenwelt.

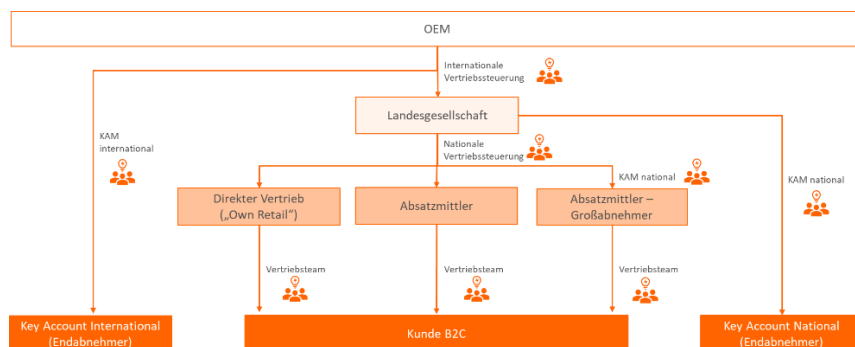


Schaubild 1: Vereinfacht dargestellte mehrstufige Vertriebsstruktur im B2B2C Bereich, Quelle: HPP

Die Nähe zum Kunden ist aus mehreren Gründen unabdingbar:

- **Persönliche Bindung:** Durch den direkten Kontakt des Kunden mit seinem persönlichen Ansprechpartner kann sich eine langfristige

Firmen-Kundenbeziehung aufbauen, welche wiederum zu einer gesteigerten Kundenloyalität beiträgt [4].

- **Risikominimierung durch Fachberatung:** Die fachliche Beratung durch einen direkten Ansprechpartner reduziert das Risiko, dass der Kunde eine Fehlbestellung tätigt. Eine hohe Servicequalität und treffsichere Produktauswahl, die die Kundenbedürfnisse am besten befriedigt, steigern die Kundenzufriedenheit und tragen ebenfalls zu einer erhöhten Kundenloyalität bei [5].
- **Up- und Cross-Selling-Möglichkeiten:** Neben den Vorteilen für Kunden, bietet die persönliche Beratung die Möglichkeit, dem Kunden höherwertige und somit auch höherpreisige oder aber ergänzende Produkte anzubieten, sodass entweder höhere Margen erzielt oder zusätzliche Erlöse generiert werden können.

Eine direkte persönliche Betreuung jedes einzelnen Kunden gestaltet sich allerdings als sehr kostenintensiv und damit nur wenig effizient. Deshalb wird bereits innerhalb des klassischen Vertriebsansatzes die persönliche Kundenbetreuung an geeigneter Stelle durch Kundensegmentierung minimiert. In den meisten Fällen erfolgt dies durch eine Differenzierung nach ABC Kunden. Die persönliche Betreuung wird dabei entlang des Vertriebsprozesses von den Kundensegmenten A zu C stetig reduziert. Dies bedeutet, dass besonders große und/oder profitable Kunden eine weitaus persönlichere und individuellere Betreuung erfahren als weniger umsatzstarke Kundensegmente. Diese Kundensegmentierung bildet zwar einen ersten Ansatz zur Vertrieboptimierung, es stellt sich aber die Frage, ob das vorhandene qualifizierte Personal nicht noch gezielter und damit effizienter eingesetzt werden könnte.

## Ergänzender Aufbau paralleler Vertriebsstrukturen in der Zeit vor Corona

Bereits in der Zeit vor Corona wurden die klassischen Vertriebswege und dabei vor allem den klassischen Absatzmittler durch digitale Varianten und neue konkurrierende Player erweitert, sodass die Vielfalt der Vertriebswege mehr und mehr zugenommen hat (siehe Schaubild 2). Als Konsequenz wird der Markt beispielsweise durch Online Plattformen – allen voran Vergleichsportale wie Check24 – zunehmend transparenter und gleichzeitig anonymer. Durch den Einsatz einer eigenen Vertriebsmannschaft kennen Unternehmen ihre Endkunden, d.h. demographische Daten wie Alter, Wohnort, Nationalität oder Familienstand sowie Daten zum Kauf- und Suchverhalten des Kunden, stehen dem Unternehmen für Marketing- und Vertriebszwecke zur Verfügung. Digitale unabhängige Intermediäre dagegen anonymisieren den Kunden, d.h. Kundendaten, der persönliche Kontakt sowie eine individuelle Betreuung gehen verloren. Dies hat u.a. zur Folge, dass die zuvor angesprochenen Vorteile einer individuellen Betreuung nicht abgeschöpft werden können.

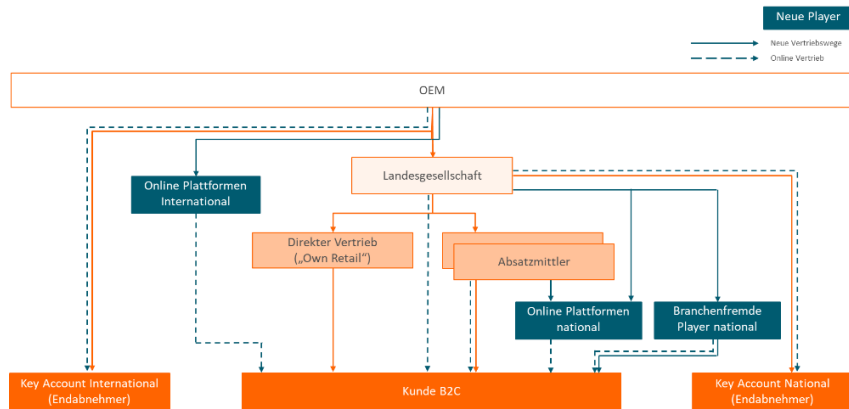


Schaubild 2: Beispiel einer parallelen Vertriebsstruktur, *Quelle: HPP*

Neben einer abnehmenden persönlichen Kundenbetreuung kommt es bei Unternehmen, die erklärungs- und servicebedürftige Produkte oder Leistungen anbieten, zunehmend zu einem Zielkonflikt zwischen den beiden Vertriebsbereichen Sales und After Sales. Wir beobachten, dass der allgemeine Trend in Richtung des Direktvertriebs geht, d.h. Unternehmen versuchen durch den direkten Vertrieb ihrer Produkte – ohne die Mithilfe eines Intermediären – die Vertriebsmargen möglichst komplett abzuschöpfen. Aus dem B2B2C wird (nicht vollständig, sondern als Ergänzung) B2C. Dies bedeutet allerdings, dass die After Sales Partner, die in der klassischen Vertriebsstruktur als Intermediär dienen, Geschäftseinbußen verzeichnen und dadurch möglicherweise auf neue, konkurrierende Hersteller oder gar Geschäftsfelder ausweichen. Dem steht gegenüber, dass Unternehmen im After Sales Bereich jedoch auf ein möglichst großes Vertriebsnetz und damit auf Partner angewiesen sind.

Für Unternehmen, deren Vertriebsstruktur sich in einen Sales und einen After Sales Bereich unterteilt, besteht die Herausforderung letzten Endes darin, einen optimalen Mittelweg zu finden, um Vertriebsmargen zu maximieren, ohne aber auf der anderen Seite Vertriebspartner zu sehr zu verärgern. Der Einsatz eines vermehrten Direktvertriebs und das damit einhergehende Spannungsverhältnis zwischen dem Sales und After Sales Bereich bieten dementsprechend weitere Ansatzpunkte für eine Optimierung der bisherigen Vertriebsstrukturen. **Die Verteilung einzelner Vertriebsprozessschritte zwischen dem Hersteller und dem Intermediär stellt einen zusätzlichen Mittelweg dar.** Diese Variante zeichnet sich dadurch aus, dass Vertriebspartner nicht nach den abgesetzten Einheiten, sondern nach der Durchführung des Vertriebsprozessschritts bezahlt werden. Hierdurch entsteht ein verändertes Provisionsgeschäft, welches die Karten im mehrstufigen Vertrieb neu mischt und vor allem den neuen, mehrschichtigen Multikanal-Vertriebsstrukturen die Rechnung trägt.

## Vertriebsziele – vor Corona und dennoch langfristig

Sowohl der klassische Vertriebsweg als auch der Aufbau zusätzlicher Vertriebsstrukturen verdeutlichen, welche Ziele Unternehmen mit ihrer

Vertriebsstrategie verfolgen. Gleichzeitig werden allerdings auch potenzielle Optimierungsbedarfe verdeutlicht.

Im Wesentlichen werden drei Ziele verfolgt: (1) Unternehmen wollen **Kunden von den unabhängigen Internetplattformen und neuen Playern zurückholen**, um (2) **den persönlichen Kundenkontakt beizubehalten** und so dessen Vorteile ausnutzen zu können. Des Weiteren sind Unternehmen mit Vertriebspartnern bestrebt einen Mittelweg zu finden, um (3) **Vertriebsmargen so wenig wie möglich, jedoch so viel wie nötig abzugeben**. Demnach stehen Unternehmen bei der Verfolgung ihrer Ziele meist zwei Akteure gegenüber. Kunden und Vertriebspartner verfolgen dabei eigene Ziele, die teilweise mit den Zielen der Hersteller in Konflikt stehen und bei der Wahl und Umsetzung der Vertriebswege immer mitberücksichtigt werden müssen (siehe Schaubild 3).

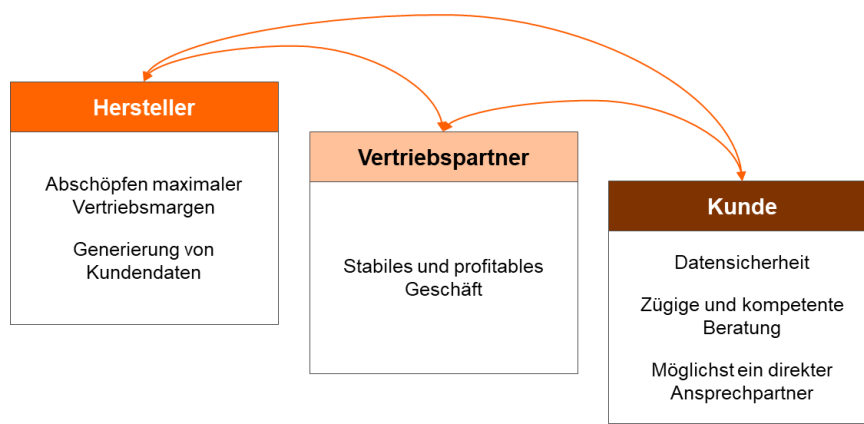


Schaubild 3: Ziele aller zentralen Vertriebsakteure, *Quelle: HPP*

## Effizientere Vertriebsstrukturen für Unternehmen durch Corona-bedingte Veränderungen

Bis hierher lässt sich festhalten, dass die bisher genutzten Vertriebsstrukturen durchaus Potential zur Optimierung haben. Gleichzeitig zeigen die kurzfristigen Veränderungen der Vertriebswege aufgrund der Corona-Pandemie, dass eine deutlich schnellere Abwicklung der Vertriebsprozesse und die Verlagerung einzelner Tätigkeiten in die digitale Welt für Unternehmen denkbar ist. Wir stellen folglich die These auf, dass Unternehmen die eigenen bisherigen Vertriebsstrukturen mithilfe der Erkenntnisse aus der Corona-Zeit durch Digitalisierung optimieren können und die Chance nutzen sollten, die Kundenbeziehungen neu zu gestalten.

Die Chance zu einem effizienteren Vertrieb entsteht dabei durch folgende Aspekte:

- **Moderner, digitaler Vertrieb als Positionierungsmerkmal:** Noch ist ein transparenter, einfacher digitaler Kaufprozess oft ein Alleinstellungsmerkmal. So bietet Carvana – ein Gebrauchtfahrzeughändler in den Vereinigten Staaten – eine 3D Fahrzeugpräsentation mit Zoom-in Möglichkeiten und ist seit einiger Zeit ein herausragendes Beispiel in seiner Branche. Einsatz

„Das Fazit der letzten Monate war bei vielen Kunden, Lieferanten, Partnern ein „Aha-Effekt“ nach dem Motto: „Dieses Webmeeting hat mir viel Zeit gespart.“ und „Früher wäre ich für das gleiche Ergebnis gefahren oder geflogen.“

Hr. Daniel Dreizler,  
Geschäftsführer der WALTER  
DREIZLER GmbH

digitaler Mittel dort, wo es bisher nur in der offline Welt eine Lösung gab – das lockt digital-affine Zielgruppen an und spricht sich schnell herum.

- **Vertriebskostensparnisse:** Die Personalkosten an einem kleinen Point of Sale mit gemieteter Fläche machen mit ca. 70% den mit Abstand größten Anteil an den variablen Kosten aus. Eine Digitalisierung der Kundenkommunikation kann sich hierbei positiv auswirken, da optimal gestaltete Betriebsprozesse eine Möglichkeit zur Kostensparnis bieten.
- **Breiter Einsatz weniger, hochqualifizierter Beratungskräfte:** Verlagert sich eine Beratung oder Dienstleistung in die digitale Welt, ist der Einsatz erfahrener, hochspezialisierter Fachkräfte auf deutlich breiterer Basis möglich. So ist zum Beispiel die Hololens-Technologie, die ein 3D-BIM-Modell als Hologramm auf eine AR-Brille überträgt und somit das Produkt direkt an der Baustelle sichtbar macht, in der Baubranche heute schon Realität. Kollegen, die im Büro sind, können die Baustellenbegehung aus derselben Perspektive erleben und sparen damit erheblich ihre Zeit. Gleichzeitig erhöht diese Lösung die zur Verfügung stehende Beratungskompetenz, denn für Rückfragen stehen praktisch Mitarbeiter aus aller Welt zur Verfügung.
- **Punktuelle Einsatz persönlicher Beratungen:** Der punktuelle Einsatz einer persönlichen Beratung im Zuge der Vertrieboptimierung, kann als besonderer Service und damit als Aufwertung des Angebotes betrachtet werden. Die Vertriebsmannschaft eines Unternehmens kann so noch zur Differenzierung des Leistungsportfolios eingesetzt werden. In unserer schnelllebigen Zeit, wo fast jeder mit mehreren Endgeräten und verschiedenen Kommunikationsmitteln jongliert, ist ein fester persönlicher Ansprechpartner ein Zeichen von besonderer Wertschätzung und exklusivem Service, so wie der bereits vor 20 Jahren von Maybach eingeführter „Personal Liason Manager“.

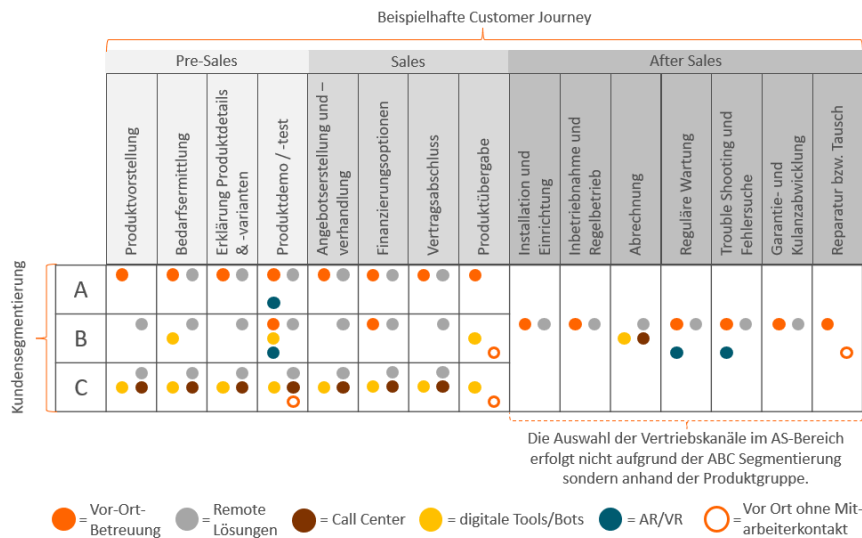
### Von der Theorie in die Praxis – wie könnte eine veränderte Vertriebsstrategie konkret aussehen?

Ein gut gestaltetes digitales Vertriebsangebot in Kombination mit dem selektiven Einsatz einer persönlichen und individuellen Vor-Ort-Betreuung, d.h. ein reibungsloses Zusammenspiel zwischen Mensch und Maschine, gibt Unternehmen die Möglichkeit dem Kunden ein attraktives und optimiertes Einkaufserlebnis bieten zu können. Wie bisher auch, müssen Unternehmen ihre Kunden dabei zunächst differenzieren, um dann in einem weiteren Schritt entscheiden zu können, welche Vertriebsprozesse für welche Kundengruppen in die digitale Welt verlagert werden können. So ergeben sich die Fragen, welcher Kunde bzw. welches Produkt eine persönliche



Betreuung vor Ort erforderlich macht, welche Vertriebsschritte digital stattfinden können und welches digitale Instrument dabei für welche Kundengruppe und welchen Vertriebsprozess eingesetzt werden sollte.

In der folgenden Tabelle wird eine beispielhafte Customer Journey beschrieben, wie sie einem Kunden in den meisten Unternehmen im Rahmen des Vertriebs begegnen könnte. In der Tabelle wird dabei versucht die zuvor aufgeworfenen Fragen nach dem Einsatz von digitalen Vertriebsinstrumenten zu klären. Es wird somit ein erster Ansatz, wie eine optimierte Kundenbetreuung nach der Corona-Pandemie aussehen könnte, dargestellt.



Trotz einer angestrebten Digitalisierung der Kundenbetreuung, bleibt die persönliche Kontaktaufnahme zum Kunden ein wichtiger Bestandteil jeder Vertriebsstrategie. Der Tabelle ist zu entnehmen, dass für alle Touchpoints im Bereich des Pre-Sales und Sales für das Kundensegment A weiterhin eine direkte Vor-Ort-Betreuung der Kunden vorgesehen ist bzw. diese vorgesehen werden kann. Zusätzlich sollten allerdings bereits hier remote Lösungen in Betracht gezogen werden.

Innerhalb der remote Lösungen wird der direkte Kundenkontakt durch einen Vertriebsmitarbeiter seitens des Unternehmens dabei keineswegs aufgegeben, der Kommunikationsweg wird schlichtweg in die digitale Welt verlagert.

Oft wird zum Beispiel im Online-Verkaufsprozess die fehlende Möglichkeit privater Verhandlungen beklagt. In den Branchen, wo Retail kundenindividuelle Rabatte vergeben kann, wird dies von Händlern als das Risiko für Kundenabwanderungen angesehen. Private digitale Verhandlungsräume, wie man diese aus der Gaming-Industrie oder mittlerweile auch aus dem Einkaufsbereich kennt, können einen online Verkaufsprozess sinnvoll ergänzen und die erforderliche Note einer persönlichen Interaktion hinzufügen.

Dementsprechend ist es mithilfe verschiedenster Telekommunikationstechnologien im Vertrieb möglich, gezielt auf die Wünsche und Erwartungen



„Persönliche Kontakte im Vertrieb über Besuche und auch Messeauftritte lassen sich nicht durch digitale Kommunikation ersetzen.“

Hr. Thomas Glockseisen,  
WEZAG


des Kunden einzugehen – ohne dabei die typische physische Vor-Ort-Betreuung garantieren zu müssen und so Mitarbeiter an anderer Stelle effizienter einsetzen zu können. Obwohl die persönliche Betreuung entlang des Vertriebsprozesses von den Kundensegmenten A zu C stetig reduziert wird und speziell im Kundensegment C weniger persönliche Kanäle wie Call Center, digitale Tools oder Bots eingesetzt werden, sollte die Möglichkeit der remote Lösung in jedem Segment gegeben sein. Neben der Auswahl der richtigen digitalen und analogen Vertriebsinstrumente anhand der ABC Segmentierung der Kunden im Pre-Sales und Sales Bereich, hängt die Auswahl an einigen wenigen Stellen auch von der jeweiligen Produktgruppe und deren Möglichkeiten ab. So lassen sich beispielsweise in der Automobilbranche keine Produktsamples verschicken, dafür zählen digitale Instrumente wie der Car-Konfigurator bereits jetzt zum Standard.

Für Unternehmen, die weniger installations- und servicebedürftige Produkte/Leistungen vertreiben, ist der Vertriebsprozess nach der Produktübergabe meist beendet. Ist zusätzlich ein After Sales Bereich in den Vertriebsprozess integriert, so stellen wir fest, dass hierbei die Produktgruppe entscheidend dafür ist, welche Vertriebsinstrumente genutzt werden können – die Kundensegmentierung ist hier im Gegensatz zu den Pre-Sales und Sales Bereichen nicht ausschlaggebend.

Je fragmentierter und komplexer die Vertriebslandschaft, umso wichtiger ist die interne Vernetzung der Vertriebskanäle. Dies bedeutet, dass ein Kunde, der sich ein Angebot online zusammenstellt und sich über die bereitgestellte Hotline ergänzende Informationen besorgt, am Point of Sale beim Händler keine abweichenden Informationen vorfindet und seine Geschichte nicht nochmal von vorne erzählen muss. Die „seamless Customer Journey“, die seit mehreren Jahren in aller Munde ist, erfordert in erster Linie Digitalisierung der internen Prozesse und Kommunikationsflüsse.

Für alle Produkte und Kundensegmente lässt sich festhalten: **Je geringer die Wertschöpfung und das emotionale Erlebnis für den Kunden, umso weniger kritisch ist der Verzicht auf persönlichen Kontakt. In den sogenannten „Moments of truth“ – Produkterlebnis, Vertragsunterzeichnung – hat die menschliche Komponente eine viel höhere Bedeutung – aber auch diese kann mithilfe digitaler Werkzeuge kostensparend und viel effizienter eingebracht werden.**

Digitalisierung führt außerdem dazu, dass bestimmte Retail-Funktionen aus Sicht des Kunden und des Herstellers obsolet bzw. neu verteilt werden. Für den mehrstufigen Vertrieb bedeutet diese Entwicklung, dass die Retail-Rollen und Kompetenzen neu definiert und die Personalstrukturen überdacht werden müssen.



*„Für die HAHN Group waren digitalisierte Kommunikationswege auch schon vor der Corona-Pandemie ein wichtiger Bestandteil im Austausch mit unseren Kunden. Durch die Entwicklungen in der Krise haben wir diese Tools noch verstärkter eingesetzt. Allerdings hat uns das auch gezeigt, dass der persönliche Kundenbesuch weiterhin einen sehr hohen Stellenwert hat.“*

*Hr. Martin Wittenberg, Sales Operations Manager bei der HAHN GROUP*

## Und jetzt?

Die Erfahrungen während der Corona-Pandemie zeigen, dass ein Umbau der Vertriebswege sowie eine deutlich schnellere, effizientere Durchführung der Vertriebsprozesse für Unternehmen möglich sind. Da vielen Unternehmen aufgrund der Pandemie jedoch eine Digitalisierung der internen Prozesse „aufgezwungen“ wurde, ist der Gedanke, wieder zur „Normalität“ vor Corona zurückzukehren, erstmal logisch. Doch was genau bedeutet in der Zeit nach Corona „Normalität“, wenn es um den Vertrieb eines Unternehmens geht? Sicher ist, dass es Veränderungen geben wird.

Allein die veränderte Arbeitswelt wird einzelne Prozessschritte vom Point of Sale oder dem Büro ins Wohnzimmer verlagern, weil der Endkunde oder Mitarbeiter des Partnerbetriebes von Zuhause arbeitet. Die digitalen Mittel zur Kundenkommunikation müssen also vom gesamten Vertriebsteam beherrscht werden. Auch „Social distancing“ fördert neue Kommunikationswege.

Die Digitalisierung des Vertriebs und die damit einhergehenden Kostenersparnisse waren bereits vor der Corona-Pandemie ein Thema. Der Vertriebskostendruck lastet auf allen Unternehmen und wer es hier versäumt mitzuziehen, ist am Ende schlichtweg zu teuer. Je weiter wir in die Zukunft blicken, desto ausgereifter und vor allem günstiger werden digitale Angebote wie Bots, VR/AR Produkte oder Hologramme werden. Auch dies führt dazu, dass die Prozesse immer leichter und kostengünstiger digitalisiert werden können. Die Corona-Pandemie fordert die Unternehmen geradezu auf, auf den vielzitierten Zug aufzuspringen. Momentan ist der richtige Zeitpunkt für Unternehmen ihre internen Vertriebsprozesse genauer zu hinterfragen. Dabei muss eine effizientere Gestaltung der Vertriebsstrukturen keineswegs eine 180 Grad Abkehr von der aktuellen Vertriebsstrategie bedeuten. Es gibt Vertriebsprozessschritte, wie beispielsweise die Vorstellung eines Neuprodukts oder Kundensegmente, die auch in Zukunft den Einsatz eines Vertriebsmitarbeiters vor Ort erforderlich machen. In vielen Fällen bietet bereits die Digitalisierung einzelner Vertriebsprozessschritte große Erfolge.



*„Ich denke, es wird sich ein gesunder Mittelweg zwischen „ständig reisen“ und „nur Webkonferenzen“ einstellen.“*

*Hr. Daniel Dreizler,  
Geschäftsführer der  
WALTER DREIZLER GmbH*

Quellen:

- [1] Spichalsky, Florian (2020, April 15). Amazon ist der große Krisengewinner - doch Mitarbeiter sind in Sorge.  
Weidemann, Tobias (2020, Mai 05). Die Gewinner und Verlierer der Corona-Krise in der Tech-Welt.
- [2] Fröhlich, Christiane (2020, Mai 11). Payment-Analyse: Diese Branchen profitieren von der Krise.  
Suhr, Frauke (2020, Mai 14). Mehr Verbraucher bestellen Lebensmittel jetzt online.
- [3] Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster.
- [4] Reynolds, Kristy E., & Arnold, Mark J. (2000). Customer loyalty to the salesperson and the store: examining relationship customers in an upscale retail context. *Journal of personal selling & sales management*, 20(2), 89-98.  
Yim, Chi Kin, David K. Tse, and Kimmy Wa Chan (2008). Strengthening customer loyalty through intimacy and passion: Roles of customer-firm affection and customer-staff relationships in services. *Journal of marketing research*, 45(6), 741-756.
- [5] Sivadas, Eugene, und Baker-Prewitt, Jamie L. (2000). An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Wir bedanken uns ganz herzlich bei unseren Interviewpartnern für den offenen Austausch:

- Herr **Daniel Dreizler**, Geschäftsführer der Walter Dreizler GmbH
- Herrn **Thomas Glockseisen**, Geschäftsführer der Firma WEZAG
- Herrn **Ludwig Modra**, COO von BTV Multimedia
- Herrn **Martin Wittenberg**, Sales Operations Manager der Hahn Group

sowie bei allen Kunden und Partnern, die uns wertvolle Einblicke in Ihre Geschäftswelt gewährt haben.



**Elena Yakushkina**

Frau Yakushkina ist Direktorin bei HPP und arbeitet seit 2005 an diversen Projekten, überwiegend in den Bereichen Automotive und Telekommunikation. Mehrstufiger Vertrieb und Prozessoptimierung gehören zu ihren Lieblingsthemen.

Telefon: +49 (0) 69 | 66 88 568

Mobil: +49 (0) 170 | 53 13 042

E-Mail: [elena.yakushkina@hpp-consulting.de](mailto:elena.yakushkina@hpp-consulting.de)



**Lisa Stadler**

Frau Stadler arbeitet seit Januar 2020 als Junior Consultant bei HPP. Sie hat einen Master in Betriebswirtschaftslehre und hat bereits Erfahrung sowohl in der Automobilbranche als auch in der Telekommunikation gesammelt.

Telefon: +49 (0) 69 | 66 88 559

Mobil: +49 (0) 175 | 72 80 438

E-Mail: [lisa.stadler@hpp-consulting.de](mailto:lisa.stadler@hpp-consulting.de)

**HPP Harnischfeger, Pietsch & Partner**  
Strategie- und Marketingberatung GmbH

Goldsteinstraße 114  
D-60528 Frankfurt am Main

Website: [www.hpp-consulting.de](http://www.hpp-consulting.de)