

Lars Binckebanck
Rainer Elste *Hrsg.*

Digitalisierung im Vertrieb

Strategien zum Einsatz neuer Technologien
in Vertriebsorganisationen





Digitalisierung im Vertrieb

Lars Binckebanck • Rainer Elste
(Hrsg.)

Digitalisierung im Vertrieb

Strategien zum Einsatz neuer
Technologien in Vertriebsorganisationen

Herausgeber
Lars Binckebanck
Nordakademie
Hochschule der Wirtschaft
Elmshorn
Deutschland

Rainer Elste
Hochschule Esslingen
University of Applied Sciences
Esslingen
Deutschland

ISBN 978-3-658-05053-5
DOI 10.1007/978-3-658-05054-2

ISBN 978-3-658-05054-2 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Geleitwort

Bereits vor der Jahrtausendwende hat die Digitalisierung in verschiedensten Bereichen unser Leben verändert. Ganze Industrien sind von der Digitalisierung hinweggefegt worden. Mit den Mitte des zweiten Jahrzehnts aktuellen Stichwörtern Web 2.0 oder Industrie 4.0 hat der Grad der Digitalisierung, der Vernetzung und Technologisierung noch einmal an Rasantz gewonnen. Einige Berufsbilder sind nahezu ausgestorben. Neue Formen der Arbeit und andere Arbeitsplatzbeschreibungen sind entstanden. Jeder von uns hat sich auf die Herausforderungen durch neue Technologien eingestellt. Die Prozesse in den Unternehmen haben sich grundlegend geändert. Warum sollte es also beim Vertrieb anders sein? Die Frage ist, ob wir überhaupt noch einen Vertrieb benötigen, wenn das Web und andere Technologien auch den Verkauf übernehmen können. Das vorliegende Werk von Lars Binckebanck und Rainer Elste bejaht die Notwendigkeit des Vertriebes ausdrücklich. Die Anforderungen haben sich jedoch radikal verändert. Der Vertrieb wird durch neue Technologien auf der einen Seite unterstützt, gleichzeitig aber deutlich komplexer. Kein Unternehmen kann es sich heute leisten, auf die Entwicklungen im Bereich des technologischen Vertriebssupports zu verzichten. Es ist vielmehr eine Frage des Know-hows und der Ressourcenallokation. Nicht jedes Unternehmen kann es sich leisten, Big Data Analysen seiner Kunden durchzuführen oder die Kunden in virtuelle Showrooms zu „entführen“. Dennoch gilt es, aus dem bunten Strauß an Technologien diejenigen zu selektieren und zu orchestrieren, die für das Unternehmen und die Vertriebsaufgabe passen. Neue Technologien bieten selbst KMUs eine hinreichende Auswahl an Vertriebsinstrumenten, um im Kreis größerer Wettbewerber mitzuspielen. Um die vertrieblichen Potenziale dieser neuer Technologien effektiv und effizient nutzen zu können, müssen Unternehmen Ansätze entwickeln, die auf vertrieblichen Kernkompetenzen und -prozessen basieren. Nicht die Technologien selbst führen zum Erfolg, sondern die konsequente Anwendung im Rahmen einer übergeordneten Vertriebsstrategie.

Die Autoren gehen mit diesem Buch in der Konzeption weiter als andere Werke, indem sie über den Tellerrand des Vertriebs hinausblicken. Die Digitalisierung hat ihre natürlichen Einsatzgrenzen im Bereich der rechtlichen Rahmenbedingungen und der Compliance. Auch die Logistik spielt eine herausragende Rolle für den Vertrieb. Man denke an das Spannungsverhältnis zwischen Kosten- und Vertriebsseite der Retourenpolitik im Onlinehandel. Die Digitalisierung des Vertriebs ist mit ingenieurwissenschaftlichen Dis-

ziplinen verbunden. Hardware- und Softwareexperten müssen auf die Anforderungen des Vertriebsmanagements eingehen, und der Vertrieb muss ein erhöhtes Verständnis für den technischen Hintergrund mitbringen. Konsequenterweise liefern diverse Artikel wertvolle Informationen hierzu. Doch der Vertrieb rückt auch näher an andere innerbetriebliche Funktionen heran. So verwischen die Grenzen zum Marketing mit der Integration von Preis-, Marken- und Kundenmanagement. Die Prozesse werden für die Kunden transparenter. Der alte Slogan „One Face to the Customer“ erhält mit der Digitalisierung eine neue Dimension.

Bonn, im Frühjahr 2015

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon

Vorwort

Statt unablässig den Verlust der alten Industrien zu bejammern, müssen wir uns einfach dem Abenteuer stellen, neue Industrien zu entwickeln.
John Naisbitt

Der 1929 geborene John Naisbitt ist wohl der weltweit bekannteste Zukunftsforscher, mehrfacher Bestseller-Autor und 15-facher Ehrendoktor. Bekannt wurde er mit seinem 1982 erschienenen Werk „Megatrends“, in dem er früh die Grundzüge der Globalisierung beschrieb. In seinem Buch „Re-Inventing the Corporation“ aus dem Jahr 1985 beschäftigte er sich mit dem Übergang von der Industrie- zur Informationsgesellschaft und kam zu dem Ergebnis, dass auch weiterhin nicht Technologien, sondern Mitarbeiter für nachhaltige strategische Wettbewerbsvorteile sorgen werden. Im 1999 erschienenen „High Tech High Touch“ zeigte er, dass in einer Hightech-Welt die größte Herausforderung in emotionaler Authentizität besteht. Bis heute zeigt die Arbeit von Naisbitt, dass man einerseits von den Möglichkeiten des technischen Fortschritts fasziniert sein kann, ohne andererseits den Blick für die Gegenwart zu verlieren; dass Visionen in der Realität verankert sein müssen; und dass es in der Gesellschaft wie auch in der Wirtschaft am Ende immer um Menschen und nicht um Maschinen geht.

Der rote Faden im Werk von John Naisbitt ist sein Optimismus, dass die Zukunft besser sein wird als die Gegenwart – wenn wir uns den Herausforderungen des technologischen und gesellschaftlichen Wandels stellen, ohne dabei den Rattenfängern der Hype-Wirtschaft auf dem Leim zu gehen, also denjenigen Beratern und Trainern, die beliebige Themen aufbauschen, die dann nach kurzer Zeit in der Praxis entzaubert werden.

Auch mit Blick auf die Wirtschaft ist grundsätzlich zu konstatieren, dass nichts bleibt, wie es ist. Die Digitalisierungswellen der Vergangenheit und nun im Rahmen von Web 3.0 und Industrie 4.0 (oder auch Web 4.0 und Internet of Things – je nach Glaubensrichtung) haben ganze Industrien verändert – egal, welche Bezeichnungen man gerade wählt. Auch für die Arbeit im Vertrieb gilt jenseits aller Revolutions-Rhetorik: Die Möglichkeiten der digitalen Vertriebsunterstützung in den Phasen der Kundensuche und -akquisition, des Verkaufsabschlusses, der Kundenbetreuung und notfalls der Kundenrückgewinnung sind mit denen noch vor wenigen Jahren nicht zu vergleichen. Social Media, Smartphones, Webshops, Big Data, Weiterentwicklung von CRM-Lösungen (E-CRM, S-CRM), webgestützte Vertriebsprozesse, Cloud-Lösungen & Co. machen es möglich.

Vor diesem Hintergrund und nach dem Motto „*Wenn frischer Wind weht, schließen einige die Fenster – andere setzen die Segel*“ (Markus Wind) fand am 26. April 2013 an der NORDAKADEMIE in Elmshorn die vierte „Sales Convention“ unter dem Motto „*Neue Medien im Vertrieb – Revolution oder Rudelverhalten?*“ statt.

Es wurde sehr schnell deutlich: Die Anforderungen an den Vertrieb der Zukunft in einer digitalisierten Welt sind komplex, die technologischen Lösungsansätze vielfältig und die Erfolgsfaktoren situativ.

In der Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen der HOCHSCHULE ESSLINGEN wird auf dem Campus Göppingen ebenfalls in diesem Themenbereich geforscht: Wie verändern beispielsweise digitale Serviceprozesse, App-basierte Wartungen und Fernwartungen den After Sales Service in Bezug auf Verkürzung der Durchlaufzeiten, Reduzierung von Medienbrüchen oder die Erhöhung der Kundenzufriedenheit; welche Auswirkungen hat die Vernetzung von Service und Vertrieb wiederum auf den Nachverkauf, das Ersatzteilgeschäft, das Upselling auf Value Added Services etc.?

Beide Herausgeber haben erkannt, dass es höchste Zeit ist, an diesen Punkten mit einem umfangreichen Werk anzusetzen: Die Wissenschaft hinkt dem technologischen State of the Art aufgrund der zeitaufwändigen Veröffentlichungsprozesse hinterher und liefert Erkenntnisse für Probleme, die vor drei bis fünf Jahren virulent waren – zwei Ewigkeiten zu spät. In der Beratung herrscht Goldgräberstimmung, da sich mit immer neuen Technologien ständig eine Sau durchs Dorf treiben lässt. Die Praxis sieht sich mit immer anspruchsvolleren Kunden konfrontiert, gleichzeitig aber eben auch mit einer verwirrenden Flut medienwirksam gehypter Scheinlösungen.

Daher haben wir für dieses Buch das Suchfeld für Lösungen über den Medienfokus hinaus erweitert. Wir wollten nicht einfach nur Medien oder Technologien isoliert beschreiben, sondern das „Big Picture“ zeigen. Wir haben das Buch „Digitalisierung im Vertrieb“ genannt – das bezeichnet nach unserem Verständnis den innovativen und prozessorientierten Einsatz von soft- und hardwaregestützten Hilfsmitteln im Rahmen vertriebsstrategischer Grundsatzentscheidungen, konzeptioneller Rahmenbedingungen sowie leitender und operativer Vertriebsaktivitäten mit dem Ziel, Marktergebnisse nachhaltig zu steigern und den Vertrieb als Wettbewerbsvorteil zu positionieren.

Mit diesem Ansatz haben wir allerdings auch den Anspruch an dieses Werk erhöht. Auch hier kann das Werk von John Naisbitt zur Standortbestimmung herangezogen werden. Es zeigt nämlich bei aller Hellsichtigkeit und Argumentationsschärfe auch, dass vieles in der Zukunft anders kommt, als man im Hier und Jetzt denkt. Viele Prognosen von Naisbitt haben sich im Nachhinein als nicht haltbar erwiesen. Und so ist auch uns vollkommen klar, dass viele Erkenntnisse, die wir im Laufe des Jahres 2014 gesammelt haben, bereits im Frühjahr 2015, während wir diese Zeilen schreiben, veraltet sind. Und natürlich müssen wir mit der berechtigten Kritik leben, dass es im Moment der Veröffentlichung bereits wieder allerlei neue Technologien gibt, die im Werk nicht vorkommen. Das ist aber auch nicht unser Anspruch: Das vorliegende Werk kann kein abschließendes Register oder gar Lexikon der Vertriebstechnologien sein. Das können dynamische Webinhalte viel besser leisten als statische Bücher. Wir können mit diesem Werk nur Schlaglichter werfen,

zentrale Aspekte akzentuieren und Beispiele herausgreifen. Wir sind nicht so hochmütig, hier ein abschließendes Werk vorlegen zu wollen. Vielmehr wollen wir bewusst die Breite des Themas skizzieren. Es geht uns darum, Führungskräfte im Vertrieb aus wissenschaftlicher und praktischer Perspektive dabei zu unterstützen, ihre Ziele auch in Zeiten des technologischen Wandels weiterhin zu erreichen und Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen aufzubauen bzw. sich gegen Angriffe von Wettbewerbern zu wappnen. Im Vordergrund steht für uns nicht die Technik, sondern der richtige Umgang mit den digitalen Werkzeugen im Vertrieb.

Das Werk nähert sich diesem Anspruch aus verschiedenen Blickwinkeln:

- **Unterschiedliche Ansätze zum Einsatz neuer Technologien im Vertrieb:** Welche Instrumente können im Vertrieb wie eingesetzt werden? Es gilt, Stichwörter wie Social Media, Mobile Solutions, Big Data oder Augmented Reality in einen vertrieblichen Zusammenhang zu bringen.
- **Digitalisierung der Vertriebsprozesse aus Kundensicht:** Was haben Kunden von der Digitalisierung zu erwarten? Werden Beschaffungsprozesse einfach nur bequemer, günstiger und schneller oder gibt es auch Nachteile? Man denke an die Nutzung von Kundendaten und somit den Schutz der Privatsphäre. Wie sieht es aus mit Einsparpotenzialen durch neue Technologien im Vertrieb? Welche Auswirkungen haben diese auf die Qualität der Kundenbetreuung?
- **Auswirkung neuer Technologien aus Sicht der Mitarbeiter¹ im Vertrieb:** Welche Anforderungen kommen auf das Verkaufspersonal von heute und morgen zu? Verlagern sich die Tätigkeiten in Zukunft auf informationstechnologische Arbeiten und bleibt der persönliche Verkauf auf der Strecke? Wie schaffen Unternehmen es, ihre Mitarbeiter beim Einsatz immer neuer Technologien „mitzunehmen“?
- **Managementsicht auf Chancen und Grenzen beim Einsatz neuer Technologien:** Wie verändern neue Technologien ganze Geschäftsmodelle, wie etwa den stationären Handel? Wann lohnt sich der Einsatz neuer Technologien (Kosten/Nutzen) bzw. für wen lohnt sich der Einsatz? Wie können neue Technologien erfolgreich in der Organisation eingeführt werden? Führen neue Technologien zu mehr Effizienz oder erhöhen sie einfach nur den Stressfaktor, beispielsweise durch ständige Erreichbarkeit der Mitarbeiter? Wo ist die Grenze der Privatsphäre der Kunden und der eigenen Mitarbeiter überschritten, wenn die Grenze zwischen privat und beruflich verwischt?
- **Vertriebsorientierte Verknüpfung aller marktrelevanten Funktionen:** Wie wirken neue Technologien auf die Customer Touchpoints der Marke und wie sind Letztere zu steuern? Wie können neue Technologien im Preismanagement genutzt werden? Welchen Chancen liefert die Digitalisierung für neue Produkte oder neue Formen der Produktnutzung, siehe Cloud-Lösungen?

¹ Im Folgenden werden aus Gründen der Übersichtlichkeit der Textdarstellung geschlechtsneutrale Bezeichnungen verwendet.

Hierzu werden drei verschiedene Zugänge gewählt:

- **Einbindung wissenschaftlicher Erkenntnisse:** Ziel des Werks ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse und deren praktische Nutzung zu verbinden. Hierzu werden aktuelle Ergebnisse u. a. empirischer Forschung im Zusammenhang mit der Digitalisierung im Vertrieb dargestellt.
- **Erfahrung aus Praxis mit der Digitalisierung im Vertrieb:** Neben den praktischen Beispielen, die in vielen Beiträgen zu finden sind, kommen Manager zu Wort, die fallstudienartig ausgewählte Anwendungsfelder neuer Technologien aus ihrem Unternehmen darstellen.
- **Blick über den Tellerrand in angrenzende Disziplinen:** Die Vernetzung von Daten und Prozessen macht es unerlässlich, auch die Konsequenzen der Digitalisierung im Vertrieb auf angrenzende Disziplinen zu bewerten. Wie können Vertriebsdaten auch für das Controlling genutzt werden? Welche Auswirkung haben neue Technologien, wie Webshops, auf die Logistik? Wie sind die angesprochenen Grenzen der Datennutzung aus juristischer Sicht und auch aus Compliance-Sicht zu bewerten? Wie funktionieren eigentlich einzelne Technologien (Technologiemanagement)?

Schließlich haben wir das Werk in drei Teile aufgeteilt. In **Teil 1** beleuchten wir die *Rahmenbedingungen für den Einsatz neuer Technologien im Vertrieb*.

Zunächst skizziert *Rainer Elste* die Konsequenzen neuer Technologien für das Kundenmanagement. Dabei leitet er aus einem historischen Abriss neuer Technologien Maßstäbe zur Bewertung des Mehrwertes aus Unternehmens- und Kundensicht ab, arbeitet die Herausforderungen und Grenzen der Technologienutzung heraus und stellt Thesen zur weiteren Entwicklung auf.

Alexander Haas und *Melanie Bowen* entwickeln unter Verwendung empirischer Studienergebnisse eine ganzheitliche Perspektive des Einsatzes neuer Medien, wobei sie die Anforderungen von Kunden und Mitarbeitern als Ausgangspunkt wählen, sodann geeignete Zieldimensionen ableiten und schließlich strategische Konsequenzen diskutieren.

Antje Niehaus und *Katrin Emrich* untersuchen Ansätze für die Digitalisierung von Vertriebsstrategien, wobei sie digitale Vertriebskanäle als Bestandteil einer ganzheitlichen Kundenerfahrung auffassen und aus einer strategischen Beraterperspektive daraus Schlussfolgerungen für die Marktsegmentierung, Kundenanalytik und Erfolgsfaktoren ableiten.

Arno Müller und *Lars von Thienen* konzentrieren sich auf die erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung in Vertriebsprozessen und entwerfen einen ganzheitlichen Bezugsrahmen zur Gestaltung der Transformation sowie einen Leitfaden zur erfolgreichen Gestaltung von Veränderungen in Vertriebsorganisationen.

Clemens Renker und *Falk Maiwald* beschäftigen sich mit den Konsequenzen der Digitalisierung für den stationären Einzelhandel, dessen Daseinsberechtigung sie auch für die Zukunft unterstreichen, und zeigen systematisch, welche Fragestellungen zur Existenz-

sicherung eines entsprechenden Geschäftsmodells zielführend sind und welche strategischen Optionen zur Verfügung stehen.

Ekkehard Stadie und *Kajetan Zwirgmaier* analysieren neue Technologien im Preismanagement entlang der Phasen des Preisentwicklungsprozesses, zeigen hierbei unterschiedliche Schwerpunkte zwischen B2C- und B2B-Geschäft auf und analysieren Auswirkungen von Customer Reviews und Trustmarks auf Preisniveau und Kaufwahrscheinlichkeit.

Franz-Rudolf Esch und *Christian Knörle* untersuchen mit Blick auf die Markenführung die Ausweitung von Customer Touchpoints im Rahmen der Digitalisierung und wie diese Touchpoints als Erfolgsfaktor für den Vertrieb direkt und indirekt zu managen sind, wobei ein wesentlicher Aspekt die Verzahnung von Online- und Offline-Vertriebskanälen ist.

Thomas Trilling geht auf personalpolitische Implikationen neuer Technologien ein, indem er für relevante Gruppen innerhalb der Vertriebsorganisation mögliche positive Effizienzgewinne den eher negativ wirkenden Stresspotenzialen gegenüberstellt und Lösungsansätze für Betroffene wie auch für den Arbeitgeber aufzeigt.

Christiane Bierekoven diskutiert juristische Implikationen neuer Technologien für Marketing und Vertrieb durch den Einsatz von CRM-Systemen unter Nutzung diverser sozialer Medien, schlägt dabei einen Bogen von der Datenfreigabe über die Nutzung und Weitergabe bis zum Widerspruch und zeigt für die Praxis, welche gesetzlichen Grenzen zu beachten sind.

Stefan Behringer beleuchtet Aspekte der Compliance (und Folgen von Non-Compliance) beim Einsatz neuer Technologien im Vertrieb, indem er erst die resultierenden Risiken aufzeigt und dann modellbasiert zunächst allgemeine und sodann spezifische Instrumente des Compliance-Managements beschreibt.

In **Teil 2** werden wir konkreter und beschreiben die vielfältigen *Instrumente der Digitalisierung im Vertrieb*.

Lars Binckebanck verknüpft Erfolgsfaktoren aus dem E-Business mit strategischen Entscheidungsfeldern im Vertrieb und entwickelt daraus eine Leitkonzeption für „Digital Sales Excellence“, in deren Rahmen er sodann relevante Instrumente der Digitalisierung im Vertrieb systematisch und hinsichtlich ihrer strategischen Implikationen diskutiert.

Christian Cseh und *Ben Marx* vertiefen das technische Verständnis ausgewählter Instrumente der Digitalisierung (mobile Geräte, Cloud Computing, Internet der Dinge und Big Data) aus ingenieurwissenschaftlicher Sicht, stellen die aktuelle und erwartete Entwicklung dar und bewerten schließlich Chancen und Risiken für den Vertrieb.

Stephan Böhm konzentriert sich auf Mobile Solutions und identifiziert hierbei die Trendthemen mit vertrieblicher Relevanz (Proximity-Marketing, O2O-Marketing und Same-Day Delivery), untersucht resultierende Innovationspotenziale und erarbeitet strategische Implikationen mobiler Anwendungen im Vertrieb.

Marco Hardiman beschäftigt sich auf der Basis einer Analyse von Kaufentscheidungsprozessen mit dem vertrieblichen Einsatz sozialer Medien, identifiziert Voraussetzungen für die Implementierung im Vertrieb und differenziert bei der Darstellung von Social Media als Vertriebsinstrument konsequent zwischen B2B- und B2C-Szenarien.

Björn S. Ivens, Philipp A. Rauschnabel und *Alexander Leischnig* fokussieren auf die Einsatzpotenziale von Social Media in Marketing und Vertrieb in B2B-Unternehmen, wobei sie zwischen reaktivem und proaktivem Social-Media-Marketing unterscheiden, die Grenzen und Herausforderungen erläutern und eine Checkliste für Entscheider erarbeiten

Anett Mehler-Bichler und *Lothar Steiger* analysieren Augmented Reality, die Verschmelzung von Realität und Virtualität, zunächst grundsätzlich und beschäftigen sich sodann mit Anwendungsszenarien im Vertrieb, wobei sie den Beitrag mit einer Diskussion der Potenziale, Grenzen und Risiken abschließen.

Thilo Büsching und *Bernd Meidel* konzentrieren sich auf den vertrieblichen Einsatz von Multimedia und insbesondere Bewegtbildkommunikation im Rahmen von Corporate Videos, wofür sie mit dem Corporate-Video-Modell (CVM) einen konzeptionellen Bezugsrahmen entwerfen, der zur Analyse und Optimierung entsprechender Maßnahmen in der Praxis geeignet ist.

Gerhard Wagner, Hanna Schramm-Klein und *Sascha Steinmann* gehen auf die Relevanz sowie Chancen und Risiken in der vertrieblichen Nutzung internetfähiger TV-Geräte ein, zeigen die Besonderheiten in Abgrenzung zu alternativen Endgeräten auf und präsentieren Ergebnisse aus einer empirischen Studie zur Beurteilung des Online-Shoppings via iTV.

Péter Horváth und *Thorsten Lips* erläutern auf der Basis einer Darstellung von Zielen, Aufgaben und Instrumenten des Vertriebscontrollings einerseits und Big Data andererseits, wie die Informationsversorgung, die Vertriebsplanung und -kontrolle sowie die Entscheidungsfindung im Rahmen der Vertriebssteuerung durch Big Data unterstützt werden können.

In **Teil 3** schließlich stellen wir *ausgewählte Einsatzfelder* neuer Technologien im Vertrieb dar und liefern damit Anhaltspunkte für die Umsetzung der Digitalisierung im Vertrieb.

Lars Binckebanck führt seine Überlegungen zu Digital Sales Excellence aus dem 2. Teil auf operativer Ebene fort, indem er zunächst die aktuelle Fachdiskussion zur Digitalisierung im Vertrieb kritisch beleuchtet und sodann unter Nutzung eines fundierten Vertriebsmodells einen eigenen Ansatz zum systematischen Einsatz neuer Technologien im Vertrieb entwickelt.

Thomas Gey und *Matthias Klug* geben Einblicke in die Vertriebspraxis des Intralogistikanbieters STILL und zeigen, wie der Einsatz mobiler Plattformen sowie lösungsorientierte Inhalte im B2B-Vertrieb die Markenloyalität stärken, eine multifunktionale Kommunikationsplattform schaffen und so auch zukünftigen Markterfolg sichern können.

Lars Luck stellt sehr praxisnah Implikationen und Einsatzfelder von Big Data im Vertrieb dar, ausgehend vom Megatrend Big Data und resultierenden Veränderungen im Vertriebsalltag hin zu digitaler Intelligenz aus dem Big-Data-Regelkreis im Vertriebsprozess, wobei er aber auch Hinweise zur erfolgreichen Umsetzung aus jahrelanger Beraterpraxis gibt.

Martin Wirsing belegt anhand seiner Fallstudie aus der DEUTSCHEN TELEKOM, dass CRM-Systeme unter Beachtung relevanter (und vor allem intuitiver) Nutzerpara-

meter auf die Usability zugeschnitten sein und zur Verkürzung interner Vertriebsprojekte cloudbasierte Systeme nutzen sollten, und liefert Hinweise, um die interne Projektkommunikation effizient zu gestalten.

Michael Ahlers beschäftigt sich mit dem häufig zu Unrecht vernachlässigten Klein-kundenmanagement, wobei er zunächst zielführende Stellhebel darstellt, sodann hieraus technologische Herausforderungen ableitet und schließlich zeigt, welches Potenzial der Einsatz neuer Technologien bietet.

Joachim Pawlik, *Michael Defland* und *Henrik Meyer-Hoeven* zeigen für ENGEL & VÖLKERS, welche erfolgskritische Rolle verschiedene Mitarbeitergruppen mit ihren jeweiligen Erwartungen für einen global aufgestellten Dienstleister spielen, wie wichtig vor diesem Hintergrund die Qualifizierung gerade im Vertrieb ist und wie neue Technologien dabei helfen können.

Sara Kheiravar und *Nicole Richter* analysieren bisherige Pilotprojekte zur Nutzung neuer Technologien in der Praxis des stationären Einzelhandels sowie theoretische Einflussfaktoren auf die Akzeptanz digitaler Technologien und präsentieren Ergebnisse einer empirischen Erhebung, welche die Eignung von Mobile Apps einerseits und stationären Geräten andererseits untersucht.

Björn Asdecker und *Eric Sucky* beschäftigen sich mit der Herausforderung, die Retouren für den Online-Handel darstellen, analysieren, welche Rolle die Rücknahmebedingungen bei der Auswahl eines Internethändlers einnehmen, und zeigen anhand einer empirischen Untersuchung, welche Leistungsmerkmale die Kunden in Bezug auf den Retourenprozess erwarten.

Für einen Überblick empfehlen wir die jeweils ersten Beiträge in jedem Teil des Buches, die konzeptionelle Grundlagen zur Einordnung der folgenden Einzelaspekte liefern. Von hier aus lassen sich weiterführende Fragen im Buch gezielt durch die Leser ansteuern. Alternativ bietet sich auch das Stichwortverzeichnis zur schnellen Navigation an. So können sich Leser, die es eilig haben, schnell und einfach zu grundlegenden Konzepten und spezifischen Fachbegriffen informieren. Allerdings entgeht ihnen dann die jeweilige thematische Einbettung. Wir empfehlen daher die ganzheitliche Lektüre der Beiträge.

Insgesamt ist ein Werk entstanden, auf das wir nach über einem Jahr Arbeit mit Stolz blicken. Den insgesamt 45 Autorinnen und Autoren ist es in 27 Beiträgen hoffentlich gelungen, wie einst John Naisbitt, Antworten zumindest auf einige Fragen von heute und wenigstens einige zukunftsichere Ideen für den Vertrieb von morgen zu liefern. Gleichwohl räumen wir gerne ein, dass sicherlich nicht alle Fragen beantwortet werden konnten, und so manche Antwort hat wiederum neue Fragen aufgeworfen. Wir fanden trotzdem, dass es an der Zeit war, eine Wasserstandsmeldung zu Digitalisierung im Vertrieb zu wagen. Wir laden alle Leserinnen und Leser ein, uns mit ihrem Feedback und ihrer Kritik die Richtung zu weisen, um das Thema adäquat weiterzuentwickeln.

An diesem „Zwischenstand“ zur Digitalisierung im Vertrieb haben viele Helferinnen und Helfer, Kolleginnen und Kollegen sowie Partnerinnen und Partner mitgewirkt. Zunächst gilt unser Dank den Referenten der NORDAKADEMIE Sales Convention 2013, der „Keimzelle“ dieses Buches, für ihre Unterstützung des Projektes und die tollen Vor-

träge: Prof. Dr. Alexander Haas für den wissenschaftlichen Input; Matthias Klug, Frank Mahlberg und Clemens Tönnies für die spannenden Einblicke in ihre jeweilige Unternehmenspraxis; Andreas Buhr für seinen mitreißenden Vortrag und Lars Luck für sein „Data Unser“.

Herzlich danken wir den beteiligten Autorinnen und Autoren – alle ausgewiesene Expertinnen und Experten auf ihren Gebieten – für ihre vielseitigen und spannenden Beiträge zu diesem Werk, für die häufig spontane und vorbehaltlose Bereitschaft zur Mitwirkung, die sorgfältige Erstellung der Manuskripte sowie die Disziplin, den doch recht eng gesetzten Zeitrahmen einzuhalten. Dieses Engagement ist umso höher einzuschätzen, da die meisten Autoren hohen beruflichen Belastungen ausgesetzt sind. Und wir danken für die gezeigte Geduld, wenn es im Arbeitsprozess mal wieder etwas länger gedauert hat.

Wir freuen uns, dass der Verlag Springer Gabler dieses Buch veröffentlicht. Für die professionelle, hilfsbereite und unkomplizierte Betreuung und Zusammenarbeit mit Springer danken wir Frau Angela Meffert. Sie hat für die zügige Abwicklung innerhalb des Verlags gesorgt und das verlagsseitige Qualitätsmanagement bestens gesteuert.

Schließlich möchten wir uns ganz besonders bei unseren Kolleginnen und Kollegen bedanken: Zuallererst gilt unser spezieller Dank Michael Kielkopf von der Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen der HOCHSCHULE ESSLINGEN. Im positivsten aller Sinne hat er als „Spinne im Netz“ zwischen den Herausgebern, dem Verlag und den Autoren gewirkt. Ohne seine akribische Korrekturarbeit wäre einiges unerkannt geblieben. Seine Hinweise zur Strukturierung, Formatierung und Gestaltung des Buches waren äußerst wertvoll. Prof. Dr. Georg Plate hat als Vorstandsvorsitzender der NORDAKADEMIE die Sales Convention und das Buchprojekt tatkräftig unterstützt, finanziell wie ideell. Das wiederum wird ihm ermöglicht durch die Aktionäre der NORDAKADEMIE. Auch ihnen gebührt, last but not least, ein herzliches Dankeschön.

Dieses Werk zielt auf alle an der Digitalisierung im Vertrieb interessierte Praktiker in Vertrieb und Marketing, Lehrende, Forschende und Studierende ab. Wir hoffen, liebe Leserinnen und Leser, dass wir Ihnen wertvolle Informationen, Denkanstöße und vertiefende Beispiele liefern und Ihren Ansprüchen gerecht werden können. Sämtliche Fehler gehen selbstverständlich trotz der vielfältigen Unterstützung voll auf das Konto der Herausgeber. Wir freuen wir uns über kritische Rückmeldungen.

Unser persönlicher Dank gilt unseren Ehefrauen Claudia Binckebanck und Diana Lucero Villegas Jaramillo, die unser Engagement am Schreibtisch gegenüber unseren Kindern, Eltern und Freunden kompensieren mussten – was sie, wie immer, mit viel Liebe und großem Verständnis geleistet haben.

Elmshorn und Göppingen im April 2015

Lars Binckebanck und Rainer Elste

Inhaltsverzeichnis

Teil I Rahmenbedingungen

Paradigmenwechsel im Vertrieb – Konsequenzen neuer Technologien für das Kundenmanagement	3
Rainer Elste	
Neue Medien im Vertrieb – State of the Art und Potenziale	29
Alexander Haas und Melanie Bowen	
Ansätze und Erfolgsfaktoren für die Digitalisierung von Vertriebsstrategien	47
Antje Niehaus und Katrin Emrich	
Digitalisierung der Vertriebsprozesse – Framework zur erfolgreichen Transformation	65
Arno Müller und Lars Thienen	
Vorteilsstrategien des stationären Einzelhandels im Wettbewerb mit dem Online-Handel	85
Clemens Renker und Falk Maiwald	
Neue Technologien im Preismanagement	105
Ekkehard Stadie und Kajetan Zwirgmaier	
Omni-Channel-Strategien durch Customer-Touchpoint-Management erfolgreich realisieren	123
Franz-Rudolf Esch und Christian Knörle	
Neue Technologien im Vertrieb – Effizienzgewinn oder zusätzliches Stresspotenzial?	139
Thomas Trilling	