

Die digitale Transformation als evolutionärer Prozess

Sowohl in B2C- als auch in B2B-Märkten adaptieren die Kunden heute die Möglichkeiten, die ihnen von den digitalisierten Anbietern eröffnet werden und erwarten diesen Service auch von allen Anbietern. Dabei geht es für den Vertrieb nicht nur um den Service, sondern auch darum, für den Kunden als Partner relevant zu bleiben.

Die meisten Unternehmen haben bereits Projekte bezüglich der digitalen Transformation gestartet. Der aktuelle Projektfortschritt kann mithilfe von Reifegradmodellen bewertet werden. Der bisher erreichte Reifegrad („maturity level“) erlaubt zusätzlich einen Vergleich mit anderen Unternehmen und gibt Hinweise für das weitere Vorgehen.

Theoretisch macht es Sinn, im Rahmen der digitalen Transformation fünf technische Entwicklungsstufen zu unterscheiden (siehe Abbildung 1). Die Praxis verdeutlicht allerdings, dass diese Stufen häufig nicht nacheinander abgearbeitet werden, sondern dass sich unterschiedliche Unternehmensbereiche auf verschiedenen technischen Entwicklungsstufen befinden.

Hinzu kommt, dass die digitale Transformation weder im Vertrieb noch in anderen Funktionsbereichen ein Projekt mit einem klaren Endpunkt ist. Vielmehr bedingen immer neue Umweltbedingungen und Kundenwünsche, aber auch neue IT-Lösungen, dass die aktuelle Vorgehensweise laufend überdacht und gegebenenfalls angepasst werden muss. Studien zeigen zudem, dass die digitale Transformation im Vertrieb, bis auf wenige Ausnahmen, nur langsam voranschreitet. Dies ist sicher zum Teil darauf zurückzuführen, dass in vielen Branchen die „alten“ Geschäftsmodelle immer noch genü-

gend Profite ermöglichen und somit der wirtschaftliche Druck hin zu einer beschleunigten Digitalisierung fehlt.

Abbildung 1 macht aber auch deutlich, dass die großen Produktivitätsgewinne erst in den beiden letzten Stufen erwartet werden können, die allerdings ohne die grundlegenden Arbeiten in den ersten drei Stufen nicht erreichbar sind.

Das marktorientierte Transformationsmodell

Aufgrund der vielfältigen Verflechtungen und Abhängigkeiten der unterschiedlichen Unternehmensprozesse sollte am Anfang ein Masterplan für die digitale Transformation entwickelt werden. Als Rahmenmodell, das die wesentlichen Einfluss- und Erfolgsfaktoren zueinander in Beziehung setzt, hat sich das in Abbildung 2 dargestellte marktorientierte Transformationsmodell in der Praxis bewährt.

Hauptinflussfaktoren im Unternehmensumfeld stellen die Kunden, der Wettbewerb sowie die Partner des Unternehmens dar. Alle digitalen Austausch- und Kommunikationskanäle müssen auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen und Bedürfnisse dieser Stakeholder abgestimmt sein. Intern haben der Geschäftstyp, das verfolgte Geschäftsmodell sowie die Ressourcen den größten Einfluss auf die notwendige Ausgestaltung und die Umsetzungsdauer der digitalen Wandlung.

Im Wesentlichen hängt es vom Geschäftstyp (Produkt-, Projekt- und Beziehungsgeschäft) ab, welche digitalen Tools überhaupt sinnvoll eingesetzt werden können. So sind zum Beispiel Marktplätze oder Chatbots im anonymen Produktgeschäft schon fast Standard, wohingegen im Beziehungs- und Projektgeschäft diese Tools nur in Ausnahmefällen Verwendung finden. Auf der anderen Seite bieten die Verhandlungsvorbereitung und Verhandlungsphase sowie die Transaktionsabwicklung im Beziehungs- und Projektgeschäft ein

Kompakt

- Das marktorientierte Transformationsmodell bildet den Rahmen für die digitale Transformation im Vertrieb.
- Die drei Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation sind der Mensch, die Prozesse sowie die Daten. Alle drei Faktoren müssen aufeinander abgestimmt entwickelt werden.
- Die digitale Transformation ist ein evolutionärer Prozess und muss auch so gemanagt werden.

viel differenzierteres Feld für den Einsatz digitaler Tools, als dies im Produktgeschäft der Fall ist.

Als die drei wesentlichen Erfolgsfaktoren haben sich der Mensch, die Prozesse sowie die Daten in der Praxis herauskristallisiert, wohingegen die IT-Infrastruktur sowohl als Einfluss- als auch als Erfolgsfaktor anzusehen ist.

Der Faktor Mensch. Dieser Faktor umfasst das Management, die Mitarbeiter und den Kompetenzpool im Unternehmen. Größere Digitalisierungsprojekte können nur erfolgreich sein, wenn das Top-Management aktiv diese Projekte unterstützt. Eine hohe Erfolgsrelevanz hat auch das Themenfeld „Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungskräfte“, denn letztlich geht es um die Veränderung von bisherigen Arbeitsabläufen, was auch zum Wegfall von traditionellen Vertriebsaufgaben führen wird. Wesentlich ist auch der Aufbau digitaler Kompetenzen auf allen Ebenen, insbesondere der Umgang mit Daten und deren Interpretation. Größere Veränderungen wird die Digitalisierung auch im Bereich der Organisation mit sich bringen. Das veränderte Informations- und Entscheidungsverhalten der Kunden, so sind sich Experten einig, wird eine stärkere Teamarbeit notwendig machen. Dies bedingt nicht nur eine engere Verzahnung innerhalb des Vertriebsbereichs, sondern eine effiziente Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinaus. Hier steht ein Dogmenwandel an, der auch eine Veränderung der Entlohnungssysteme beinhaltet.

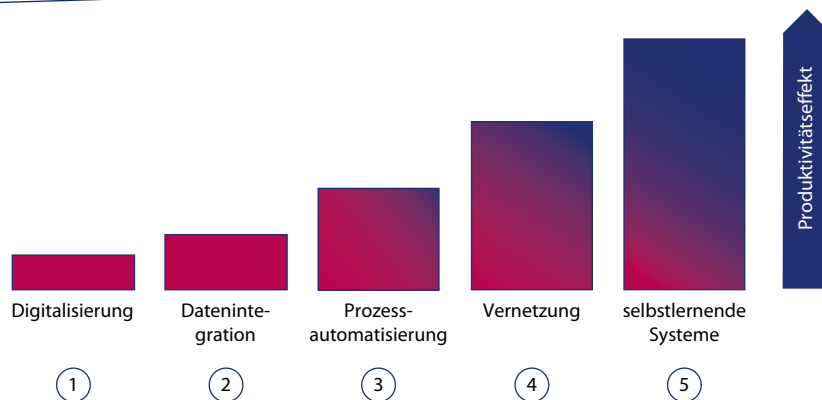
Das Denken in Prozessen. Das Denken in Prozessen hat eine lange Tradition. Allerdings sind die Erfahrungen im betriebswirtschaftlichen deutlich kürzer als im technischen Bereich. Anstelle einer abteilungsorientierten Fokussierung auf Teilprozesse muss eine kundenzentrierte und somit eine abteilungs- und unternehmensübergreifende Sichtweise treten, die selbstverständliche Grundlage aller Digitalisierungsaktivitäten im Unternehmen sein sollte. Prozesslandkarten sind deshalb



nicht für Abteilungen, sondern immer auf Unternehmensebene zu entwickeln, um Redundanzen und ineffiziente Prozesse zu vermeiden. Ist dies nicht der Fall, entstehen drei Risiken:

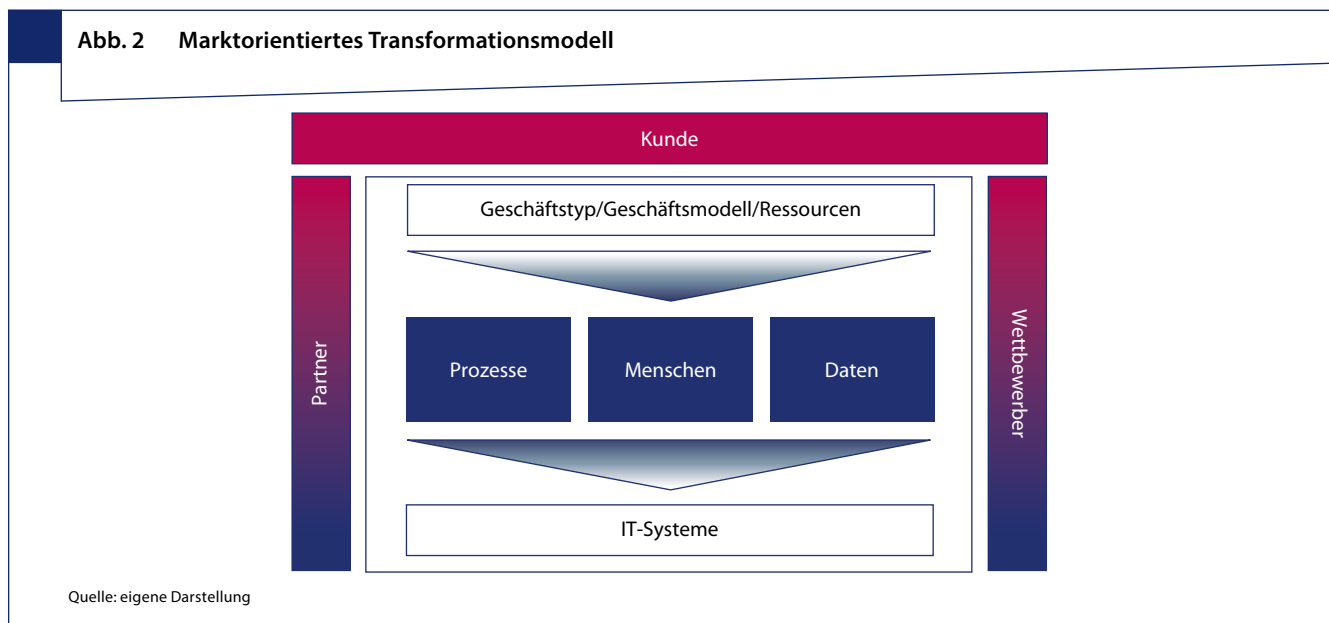
1. Es wird nicht überprüft, ob der bestehende analoge Prozess tatsächlich einen positiven Beitrag zur Verbesserung der Position zum Kunden leistet. In der Folge wird dann ein nicht wertschöpfender Prozess aufwändig digitalisiert.
2. Unternehmen verkennen, dass zahlreiche Prozesse vollkommen neu gedacht werden müssen. Aufgrund des verstärkten Einsatzes digitaler Tools können sich bisher unbekannte neue Möglichkeiten an der Mensch-Maschine-Schnittstelle eröffnen.
3. Prozessrelevante Schnittstellen zu anderen Bereichen (etwa Marketing, Kundenservice oder Rechnungswesen) bleiben unberücksichtigt, so dass potenzielle Vorteile durch die Digitalisierung im Vertrieb nur eingeschränkt, wenn überhaupt, zur Steigerung des Kundennutzens umgesetzt werden können.

Abb. 1 Technische Entwicklungsstufen der digitalen Transformation



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 2 Marktorientiertes Transformationsmodell



Die Daten. Die Bedeutung einer leistungsfähigen Datenbank beziehungsweise einer funktionierenden Datenzusammenführung kann nicht hoch genug bewertet werden. Letztendlich sind es immer Datenqualität und Datenverfügbarkeit, von denen es abhängt, ob bestimmte Prozesse digital abgebildet werden können. Die Vielzahl von möglichen internen und externen Datenquellen bietet die große Chance, den Markt und die Kunden viel genauer als bisher zu analysieren und zu charakterisieren, so dass die eigenen Leistungen sehr genau an den Kundenwünschen ausgerichtet werden können. Voraussetzung dafür ist, dass Know-how zur Datengenerierung, Datenanalyse und Datenaufbereitung im Unternehmen vorhanden ist.

Evolution statt Disruption

Tatsächlich ist die digitale Transformation von bestehenden Unternehmen ein evolutionärer Prozess. Im Gegensatz zu neuen Marktakteuren, die zumeist auf Disruption in Teilbereichen setzen, sollten schon länger bestehende Unternehmen die digitale Transformation als einen Evolutionsprozess der Erneuerung von unternehmerischen Abläufen verstehen. Schließlich verfügen etablierte Unternehmen über – mehr oder weniger – funktionierende Prozesse und bestehende Kundenbeziehungen. Das ist kein Grund, sich auszuruhen, sondern vielmehr die Begründung, sich konzeptionell weitgreifend, aber evolutionär zu entwickeln. Dabei darf keine Zeit vertan werden, da ansonsten die Schere zwischen dem „theoretisch“ Möglichen und der „praktischen“ Umsetzung immer weiter auseinandergeht und sich der Wettbewerb durchaus zugunsten der Disruptoren entwickeln kann.

Auf dieser Basis ist das Evolutionsmodell der digitalen Transformation im Vertrieb (siehe Abbildung 3) entwickelt worden. Die technischen Entwicklungsstufen der digitalen Transformation werden hierbei konkret mit den drei erläuterten Erfolgsfaktoren Mensch, Prozesse und Daten in Beziehung gesetzt. Die Bestimmung der aktuellen Position im Evolutionsprozess kann selbst oder mit Hilfe von externen Experten durchgeführt werden. Aufgrund der hohen Komplexität der Fragestellung empfiehlt sich eine externe Unterstützung zumindest so lange, bis im Unternehmen genügend Methoden-Know-how aufgebaut ist.

Das Evolutionsmodell visualisiert die bereits erfolgreich umgesetzten Stufen bezüglich der drei Erfolgsfaktoren und zeigt so auch die noch bestehenden Lücken auf.

Es ist leicht nachzuvollziehen, dass alle drei Erfolgsfaktoren aufeinander abgestimmt zu entwickeln sind. Ansonsten entstehen isolierte Fortschritte, die im Hinblick auf den Kundennutzen unzureichend bleiben. So ist eine hohe Analysekompetenz bei den Mitarbeitern zwar hilfreich, wird aber erst dann zum Vorteil, wenn auch die Daten überall in der notwendigen Struktur zur Verfügung stehen. Defizite in einem Erfolgsfaktor können in der Regel nicht durch besondere Leistungen bei den anderen Erfolgsfaktoren ausgeglichen werden.

Der Begriff Evolutionsmodell wurde bewusst gewählt, um zu verdeutlichen, dass die digitale Transformation im Vertrieb nicht kurzfristig durch den Zukauf einzelner Softwarelösungen realisiert werden kann, sondern dass ein Change-Prozess gestartet werden muss, der Zeit und Mittel bedarf. Digitalisierung des Vertriebs scheitert nicht an fehlender „neuer“ Software, sondern am fehlenden kundennahen Prozessdesign, an

Abb. 3 Das Evolutionsmodell der digitalen Transformation im Vertrieb

| | Mensch | Prozesse | Daten |
|------------------------|--|---|---|
| Digitalisierung | Vertriebsmitarbeiter verzichtet immer stärker auf analoge Daten, arbeitet bei der Digitalisierung seiner Daten mit | Bisher herrscht wenig Transparenz bzgl. der bestehenden Prozesse, nur wenige digitale Standardprozesse | Daten liegen zwar digital vor, nicht aber in einem einheitlichen Format, abteilungsorientierte Sichtweise |
| Datenintegration | Starke Kundenfokussierung, Data Literacy, kein Silo-Denken, Teamfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, digitale Grundkompetenz | Abteilungsübergreifende Prozessanalyse und -optimierung, Schnittstellendefinitionen, Prozesstransparenz | Integration von Datenbanken, Plattformen, Datenbereinigung, Single Sign on |
| Prozessautomatisierung | Know-how-Analyseergebnisse in Handlungen umzuwandeln, Kundenbedürfnisse als Ausgangspunkt des Handelns | Valide, klar definierte Prozesse, Notfallprozess bei IT-Problemen, klare Mensch-Maschine-Prozessschnittstellen | Gesicherte Datenqualität, kontinuierliche Fehlerprotokolle, Datensicherheit gegeben |
| Vernetzung | Hohe Problemlösungsfähigkeit, funktionsübergreifendes Arbeiten, volle Akzeptanz der digitalen Abläufe | Kopplung automatisierter Prozesse, unternehmensübergreifende Prozessdefinitionen, klare Schnittstellen nach Außen | Klar formulierte Datenstrategie, intensiver digitaler Austausch mit Kunden und anderen Partnern |
| Selbstlernende Systeme | Agiles Arbeiten, hohe Selbstkompetenz, tiefgehende analytische Fähigkeiten, agile Organisationsstruktur, vernetztes Denken | Selbstlernende Prozesse, automatische Protokollierung aller Prozessveränderungen, Schnittstellenmanagement | Gesicherter Datenfluss, Real-Time-Analysen, spezielle KI-Programme, adäquate IT-Ausstattung |

Quelle: eigene Darstellung

unzureichenden Daten und gegebenenfalls am fehlenden Know-how der Mitarbeiter. Die Beschreibung der Vertriebsprozesse, die Schnittstellendefinitionen zu den anderen Abteilungen und den externen Stakeholdern sowie die automatische Kopplung einzelner Prozesse braucht viel Geld und Zeit, ist aber eine notwendige Bedingung, bevor man sich Gedanken über den Einsatz Künstlicher Intelligenz und die Implementierung selbstlernender Prozesse machen kann.

Fazit: Die digitale Transformation des Vertriebs ist ein evolutionärer Prozess, der Zeit und Ressourcen benötigt. In einem zielorientierten Vorgehen müssen die drei Erfolgsfaktoren Mensch, Prozesse und Daten so aufeinander abgestimmt werden, dass jederzeit die bestmöglichen Ergebnisse erzielt werden können. Ein disruptives Vorgehen in einem Bereich kann allein keine zusätzlichen Vorteile erbringen, sodass immer der aktuelle Engpassfaktor im Fokus stehen muss. ■

Literatur

- Habicht, H., Möslin, K. (2011): Open Innovation Maturity: Ein Reifegradkonzept zum Controlling von Open Innovation, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 23. Jg., Heft 2 S. 91-97
- Mittelstand 4.0 Agentur Kommunikation (2016): Mittelstand im Wandel – Wie ein Unternehmen seinen digitalen Reifegrad ermitteln kann
- Wengler, S., Hildmann, G., Vossebein, U. (2017): Digitale Transformation im Vertrieb ist eine Frage des Geschäftstyps, in: Sales Management Review, 6/2017, S. 58-65

Autoren

Prof. Dr. Stefan Wengler ist Professor für Industriegütermarketing an der Hochschule Hof und berät Unternehmen in den Bereichen Digitalisierung, Internationalisierung und Vertrieb.
E-Mail: stefan.wengler@hof-university.de

Gabriele Hildmann ist geschäftsführende Gesellschafterin der Kairos Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH in Kronberg und Lehrbeauftragte an der Frankfurt University of Applied Sciences.
E-Mail: gabriele.hildmann@kairos-kronberg.com

Prof. Dr. Ulrich Vossebein ist Professor für Marketing an der Technischen Hochschule Mittelhessen und leitet das Institut für Marktanalysen und Umfrageforschung.
E-Mail: ulrich.vossebein@wi.thm.de



Transformationsmodelle



Huber, W.: Chancen durch neue Geschäftsmodelle, in: Huber, W.: Industrie 4.0 kompakt – wie Technologien unsere Wirtschaft und unsere Unternehmen verändern, Wiesbaden 2018, www.springerprofessional.de/link/15879716

Gieldanowski, H.: Digital Business Innovation Culture – Der Mensch im Fokus, in: Gatzju Grivas, S. (Hrsg.): Digital Business Development, Berlin/Heidelberg 2020, www.springerprofessional.de/link/17318704