

Unternehmen 4.0

Wie die Digitalisierung den Vertrieb umkrempelt

Von Kurt-Georg Scheible – Lesedauer: 4 Minuten – 03. Mai 2018

Deutschlands Medien sind voll mit Schlagzeilen zur Digitalisierung und Digitaler Transformation. Fast scheint es, mit jeder Verwendung des Begriffes „Digitalisierung“ ergibt sich eine neue Definition. Und tatsächlich verstehen viele darunter etwas anderes.



Die Maschine – Fluch oder Segen?
Foto: Halfpoint/Fotolia

Zahlreiche Manager und Unternehmer glauben, zur Digitalen Transformation ihres Geschäfts würde es ausreichen, bestehende Prozesse zu digitalisieren oder alle im Verkauf und in der Beratung Beschäftigten mit einem Smartphone auszustatten – so geschehen bei einer großen deutschen Drogeriemarktkette, die auf ihrer Jahrespressekonferenz 2017 mitteilte, sie wolle auch beim Zukunftsthema Digitalisierung die Nase vorne haben, weshalb sie in 25.000 Smartphones für ihre Mitarbeiter investiere. „Digitalisierung ist mehr als nur ein Online-Shop“, sagte der Geschäftsführer, womit er absolut richtig liegt, es ist wirklich mehr, als nur Smartphones für alle.

Früher musste man nur den Wettbewerb im Auge behalten

Bei der Digitalisierung kommen Unternehmen schnell in den Bereich der Disruption, in dem ganze Branchen und Geschäftsmodelle verstört, gestört oder sogar zerstört werden. Viele Branchen sind vom Kunden schon

ins Internet transferiert worden, auf dem weltweiten Online-Marktplatz ebay werden alle möglichen Produkte von privat angeboten

Digitale Größen wie Amazon „disrupten“ den klassischen Buchhandel und Dienstleister wie das Taxigewerbe, Hotels, aber auch Fahrzeughersteller, Bauunternehmen und Bestattungsunternehmer werden von neuartigen Anbietern, die sich selbst Disruptoren nennen, verdrängt. Selbst im Operationssaal kann eine Maschine den Menschen ersetzen, indem der Roboter ferngesteuert die Handgriffe des Chirurgen ausführt.

Die „Angreifer“ kommen auch längst nicht mehr nur aus der eigenen Branche. Sie suchen sich, ohne jeglichen Bezug, eine Branche aus, analysieren die bestehenden Geschäftsmodelle, gründen ein Start-up, überzeugen in einem „Pitch“ potenzielle Investoren von ihrer Geschäftsidee, um ein Wagniskapital zu ergattern, und drängen die anderen ins Abseits. Statt wie früher nur den Wettbewerb zu beobachten, ist für Unternehmen in Zukunft ein 360-Grad-Blick nötig, auch für die eigenen Kunden.

Oberwasser statt unter Wasser

Die Disruption schwappt bereits mächtig über Deutschland. Und weil das Bewusstsein hierzulande zum großen Teil noch nicht besteht, fehlt auch das Verständnis für die Bedrohung von etablierten Prozessen, Geschäftsmodellen, Unternehmen, ja sogar ganzer Branchen. Was in Deutschland wohl auch fast völlig unbekannt ist, ist das Disruptive Selling, das zwei zentrale Fragen aufwirft: Erstens, wie verändert sich der Verkauf selbst durch die Disruption? Und zweitens, wie verändert sich der Verkauf in der Disruption? Während sich die erste Frage also mit dem Verkauf an sich beschäftigt und ob es eine Disruption des Verkaufs gibt, thematisiert die zweite Frage die Veränderung in Unternehmen und Branchen, die von der Disruption betroffen sind.

Experten sind sich einig, dass zukünftig durch die Digitalisierung etwa 30 Prozent weniger Mitarbeiter im Außen-



dienst gebraucht werden, gleichzeitig aber die Berufs- und Gehaltschancen für Vertriebs- und Verkaufsmitarbeiter steigen, die bestimmte Schlüsselqualifikationen besitzen wie ausgeprägte Kommunikations- und Verhandlungskompetenzen sowie gute Menschenkenntnis und Digitale Intelligenz (DI). Der clevere und bedarfsorientierte Einsatz von Technik im Kontakt mit Menschen und eine hervorragende Fähigkeit, Nutzen zu vermitteln und überzeugend zu präsentieren, werden bei zunehmender Digitalisierung immer wichtiger werden.

Drei Faktoren führen zum Erfolg

Eine bedeutende Rolle bekommt der Faktor Zeit. Es geht hierbei nicht nur um möglichst schnell, sondern auch zur rechten Zeit. Dabei wird es besonders darum gehen, sich am Sinnvollen statt am Machbaren zu orientieren, besonders an der Schnittstelle zum Menschen hin. Das bedeutet, Kunden nicht zu lange mit sogenannten „Bots“, in diesem Fall „sprechenden automatisierten Computerprogrammen“ interagieren zu lassen, sondern ab einem gewissen Punkt auf eine „Mensch zu Mensch“-Kommunikation umzustellen.

Dafür den richtigen Zeitpunkt zu treffen, wird eine Herausforderung sein, denn durch die zunehmende Akzeptanz der digitalen Intelligenz – die einen weiteren Faktor darstellt – wird sich dieser dynamisch entwickeln. Auch beim autonomen Fahren muss das richtige Timing gefunden werden. So sind Autofahrer derzeit noch nicht bereit für vollautonome Fahrzeuge, obwohl die Lösungen parat stehen, und das im Straßen- und Schienenverkehr. Ähnlich ist es mit dem Smart Lock von Amazon, das derzeit in den USA für Aufsehen sorgt. Dort gewähren Empfänger den Paketboten Zugang zur Wohnung, obwohl sie selbst abwesend sind.

Der dritte Erfolgsfaktor heißt Beziehung, wie wir sie in erster Linie zwischen Mensch und Mensch kennen. Erweitert wird dieses Verhältnis durch die Verbindung zwischen Mensch und Maschine; und Maschine und Maschine. Im Kundenverkehr stellen sich Fragen wie: Wann übergibt der „Kollege Mensch“ an den „Kollegen Maschine“ und umgekehrt, und wie reagieren Kunden auf dieses Zusammenspiel? Und wird es gelingen, zwischen Mensch und Maschine eine Art Vertrauensverhältnis aufzubauen? Im Verkaufsgespräch schöpft ein guter „menschlicher Verkäufer“ aus seinen Erfahrungen und seiner Menschen-

kenntnis, deutet Gestik und Mimik, „spürt“ sein Gegenüber und reagiert emphatisch. Wird eine Maschine dies auch können?

Digitalisierung – Fluch oder Segen

Mittelfristig bleibt nichts, wie es war. Die Auswirkungen sind heute schon spür- und erlebbar, in fast allen Branchen. Wer es jedoch schafft, die drei Erfolgsfelder Zeit, Digitale Intelligenz (DI) und Beziehung schnell und zuverlässig zu befüllen, der wird von den Möglichkeiten der Digitalisierung nachhaltig profitieren.



Kurt-Georg Scheible,
Dozent **Fachübergreifende Kompetenzen**
DHBW CAS

Das DHBW CAS bietet duale und berufsbegleitende **Masterstudiengänge** in den Fachbereichen **Wirtschaft, Technik** und **Sozialwesen** sowie weitere Möglichkeiten zur beruflichen **Weiterbildung**.