



Digitalisierungs- index Marketing und Vertrieb 2021

**Wie Sie morgen zu den Gewinnenden
der Digitalisierung zählen**



Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

als wir 2019 die erste Studie zum Stand der Digitalisierung in Marketing und Vertrieb durchgeführt haben, waren Coronapandemie und Homeoffice noch weit entfernt. Mit der Veröffentlichung im Januar 2020 hatten wir uns das Ziel gesetzt, Ihnen handfeste Tipps und Empfehlungen an die Hand zu geben, wie Sie die Vorteile der Digitalisierung in Richtung Kunde realisieren können. Wie kurzfristig relevant die Umsetzung solcher Digitalisierungsinitiativen geworden sind, hat die Pandemie nun deutlich gezeigt: Besonders digital aufgestellte Unternehmen sind krisenfester und können Wachstumspotenziale besser nutzen.

Wie weit sind deutsche Unternehmen auf diesem Weg seit 2019 gekommen? Diese und weitere Fragen beantworten wir in unserer zweiten Auflage des Digitalisierungsindex in Marketing und Vertrieb, den wir gemeinsam mit der Hochschule Esslingen aufgelegt haben. Unsere Ergebnisse zeigen die vielen Fortschritte, die in den letzten Jahren erzielt wurden – aber auch Hindernisse. Die Digitalisierung trennt die Spreu vom Weizen: Diejenigen Unternehmen, die angeben, in mehreren Dimensionen digitaler aufgestellt zu sein, geben auch an, über dem Branchendurchschnitt profitabel zu sein. Gleichzeitig gibt es auch Unternehmen, die bisher über digitale Kanäle noch keine nennenswerten Erfolge liefern konnten oder sich zwischen digitalen Produk-

ten, Prozessen und IT-Architekturen verzettelt haben. Es gibt zwar bereits einige – aber vor allem in der Breite noch nicht ausreichend viele – Vorbilder aus den Reihen des deutschen Mittelstands, die ihr Geschäftsmodell stärken konnten. Hier ist jedoch für die überwiegende Mehrheit der Unternehmen noch viel Potenzial nach oben. Mit dieser Studie konnten wir einmal mehr den signifikanten Zusammenhang zwischen digitalem Reifegrad und Unternehmenserfolg belegen. Auf Basis dieser Ergebnisse und unserer langjährigen Beratungserfahrung haben wir Empfehlungen formuliert, die Ihnen strukturierte Ansätze zur Lösung Ihrer Herausforderungen an die Hand geben.

Die spannendsten Erkenntnisse aus über 2.500 Seiten Umfrage und mehr als 50 Stunden Interviews mit GeschäftsführerInnen, GesellschafterInnen, Marketing-, Vertriebs- und Kundenservice-LeiterInnen und Co. haben wir auf den nächsten Seiten zusammengefasst. 1.000 Dank an das Studienteam und die TeilnehmerInnen für diese großartige Studie.

Nun wünschen wir Ihnen viel Spaß beim Lesen und viele wertvolle Erkenntnisse für Ihr tägliches Tun.

**Mit besten Grüßen,
Markus Deutsch und Prof. Dr. Rainer Elste**



„Unser Ziel ist es, deutschen Unternehmen zentrale Erkenntnisse zum aktuellen Digitalisierungsstand in Marketing und Vertrieb zu geben und damit Handlungsempfehlungen aufzuzeigen, wie sie selbst die Digitalisierung im eigenen Unternehmen vorantreiben können. Für den zukünftigen Unternehmenserfolg ist es essenziell, dass „digital“ ein Teil der Unternehmens-DNA wird. Dafür müssen Strategien, Prozesse und Instrumente von Beginn an digital gedacht werden und nicht lediglich von analogen auf digitale Wege übertragen werden.“

Markus Deutsch

Director, Consulting, Value Chain Transformation
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



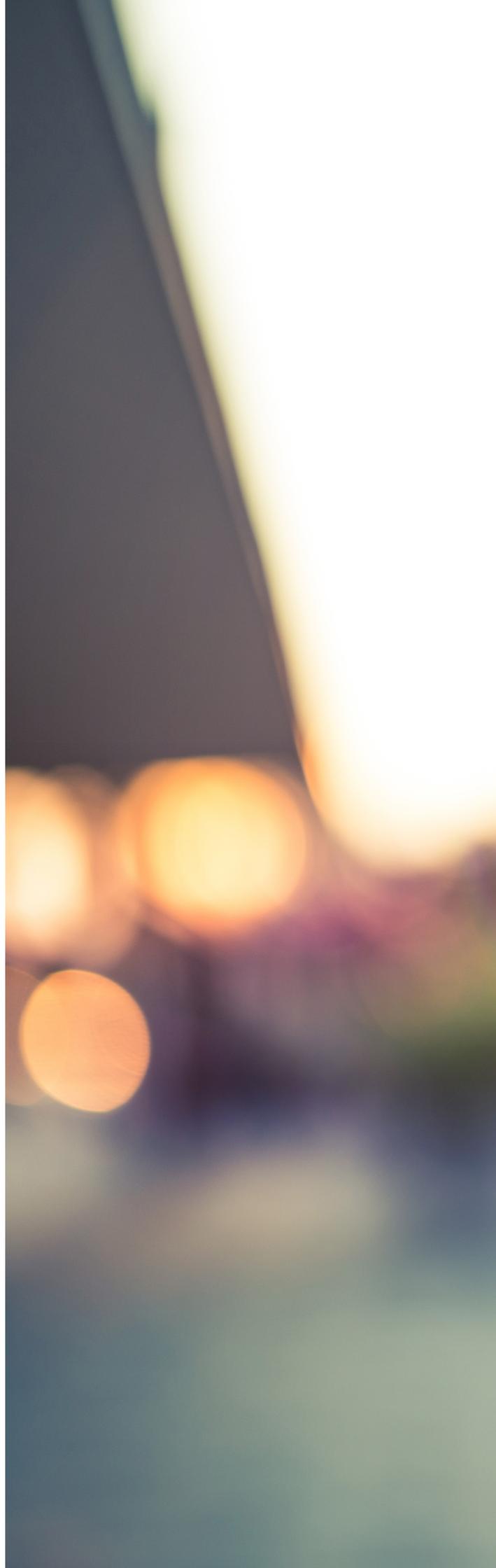
„Die Digitalisierung stellt alle Unternehmen vor große Herausforderungen. Damit Vertrieb und Marketing weder von den Kunden noch von Wettbewerbern überholt werden, gilt es, dauerhaft zu analysieren, welche digitalen Instrumente die richtigen sind, um dem Kunden ein einzigartiges und durchgängiges Erlebnis zu bieten. Mit unserer Studie möchten wir einen Überblick geben, an welchen Stellen dahingehend Erfolge vermeldet werden können und wo die größten Stellschrauben zur Verbesserung des Status Quo liegen.“

Prof. Dr. Rainer Elste

Professor Allgemeine BWL, insbes. Marketing und Vertrieb,
Digitale Geschäftsmodelle
Hochschule Esslingen

Inhalt

Vorwort	2
Zentrale Erkenntnisse	6
Methodik: Die vier Treiber der Digitalisierung in Marketing und Vertrieb	7
Detailergebnisse	8
Corona-Spezial und Ausblick	24
Fünf Leitgedanken, um Ihren Vertrieb auf das nächste digitale Level zu heben	27
Zusammensetzung der Stichprobe	28
Studienteam	30
Weitere Einblicke	31





Zentrale Erkenntnisse



1. Marketing und Vertrieb deutscher Unternehmen sind seit 2019 in allen Dimensionen digitaler geworden: Der Digitalisierungsgrad in Marketing und Vertrieb ist wenig überraschend in jeder der vier definierten Dimensionen Capabilities, Prozesse, Instrumente und Performance gestiegen. Allerdings ist der Reifegrad insgesamt um lediglich vier Prozentpunkte gestiegen. Dort wäre angesichts der coronabedingten Entwicklungen ein stärkerer Anstieg zu erwarten gewesen.



2. Die Schere zwischen stark digitalisierten und gering digitalisierten Unternehmen geht an einigen elementaren Stellen deutlich auseinander. Besondere Unterscheidungsmerkmale sind das Setzen eindeutiger Ziele und die Erfolgsmessung durch KPIs, datenbasiertes Kundenverständnis gepaart mit individueller Kundenbetreuung sowie Topmanagementunterstützung für digitale Initiativen. Im Ergebnis führt es dazu, dass Kunden bei stärker digitalisierten Unternehmen eine durchgängigere Customer Journey erleben im Vergleich zu einem wenig zufriedenstellenden Flickenteppich von Einzelmaßnahmen bei gering digitalisierten Unternehmen.



3. Digitale Reife ist ein Vertriebsmotor, reduziert die Abhängigkeit vom analogen Kerngeschäft, öffnet neue Zugänge zum Kunden und geht mit einer höheren Profitabilität einher. Dies äußert sich besonders durch Umsatzwachstum in neuen Kanälen: Umgekehrt nutzen auch in 2021 die Unternehmen die Digitalisierung nur wenig, um Kostensenkungen zu realisieren.



4. Die Bedeutung des persönlichen Verkaufs ist immer noch hoch, hat in Coronazeiten jedoch deutlich abgenommen. Der persönliche Verkauf wird vermehrt durch Instrumente wie die Videokommunikation, Sales Bots und Onlineshops gestützt. Einige Unternehmen haben die Zeit genutzt, ihre Vertriebsteams neu auszurichten und hinterfragen die Rolle des Außendienstes in der Zukunft.



5. Die Digitalisierung der Vertriebsprozesse findet vornehmlich im Back Office statt: Bei der Akquisition neuer Kunden über digitale Wege tut sich der Vertrieb weiter schwer – Messen sind weggefallen und das persönliche Element der Verkaufsbeziehung leidet unter der Distanz. Alternativen wie soziale Medien, Online-Seminare, digitale Messen und Launches, etc. haben ihren Weg in den Vertrieb noch nicht hinreichend gefunden.



6. In Zukunft wollen deutsche Unternehmen den schon vor Corona eingeschlagenen Weg weitergehen. Insbesondere der digitale Vertrieb über eigene Webshops und digitale Plattformen soll weiter vorangetrieben werden. D2C, also Direct-to-Consumer ist hier ein zentrales Stichwort. Ebenso hoch priorisiert ist der Aufbau von Kompetenzen in der Erhebung, Analyse und Nutzung von Kundendaten. Die Bedeutung von CRM-Systemen wurde erstaunlich ambivalent eingeschätzt: Unternehmen, die noch keine CRM-Systeme im Einsatz haben, planen vorerst auch keine Investitionen, wohingegen diejenigen, die bereits ein System haben, dieses stärker für die Konsolidierung und intensivere Nutzung von Kundendaten einsetzen wollen.

Methodik: Die vier Treiber der Digitalisierung in Marketing und Vertrieb

Vorgehen

Der Digitalisierungsgrad in Marketing und Vertrieb wird anhand von vier Dimensionen objektiv quantifiziert, damit konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können.

Für diese Studie wurden im Sommer 2021 knapp 200 Fach- und Führungskräfte deutscher Unternehmen aus den Geschäftsbereichen Marketing und Vertrieb um ihre Einschätzung gebeten. Die Befragung wurde im Rahmen einer Online-Umfrage durchgeführt und durch weitere Tiefeninterviews ergänzt. Ihre Antworten bilden die Basis des Digitalisierungsindex, der gemeinsam von KPMG und Prof. Dr. Elste von der Hochschule Esslingen entwickelt wurde. Der Index beschreibt den Status quo der Digitalisierung in Marketing und Vertrieb anhand der folgenden vier Dimensionen:



1. Digitale Capabilities

Welches Wissen und welche Fähigkeiten besitzen deutsche Unternehmen und welche organisatorischen und kulturellen Rahmenbedingungen werden geschaffen, um den aktuellen Herausforderungen in Marketing und Vertrieb zu begegnen?



3. Instrumente

Welche digitalen Instrumente und Systeme werden heute schon eingesetzt und welche sind in naher Zukunft geplant?



2. Prozesse

Sind die Prozesse in Marketing und Vertrieb bereits durchgängig digitalisiert oder gibt es noch Nachholbedarf, zum Beispiel durch Medienbrüche innerhalb der Customer Journey?



4. Digitale Performance

Sind durch die Digitalisierung erreichbare Vorteile wie individuellere Kundenbetreuung und Umsatzsteigerung bereits wahrnehmbar oder kämpfen deutsche Unternehmen noch mit der Komplexität der Transformation?

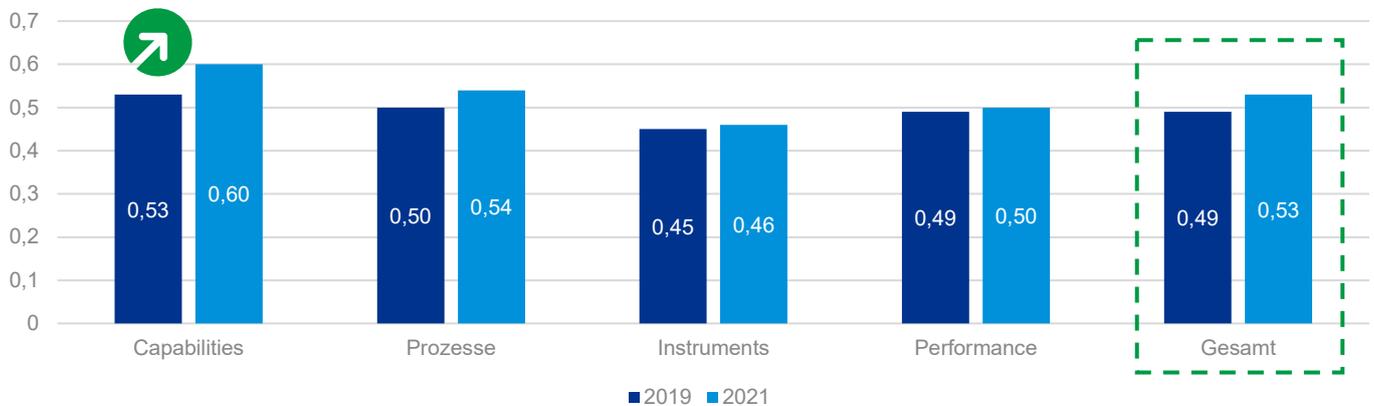
Über die vier Dimensionen hinaus wurde die Umfrage in diesem Jahr um Spezialfragen zu erwarteten und beobachteten Veränderungen durch die Coronapandemie ergänzt.

Detailergebnisse

Deutsche Unternehmen konnten ihren digitalen Reifegrad in Marketing und Vertrieb zwischen 2019 und 2021 in allen vier Dimensionen und insgesamt um durchschnittlich vier Prozentpunkte steigern (Abbildung 1).

Angesichts der coronabedingten Entwicklungen wäre ein stärkerer Anstieg zu vermuten gewesen. Bei zentralen Elementen erscheint der Gesamtindex jedoch noch recht verhalten zu sein.

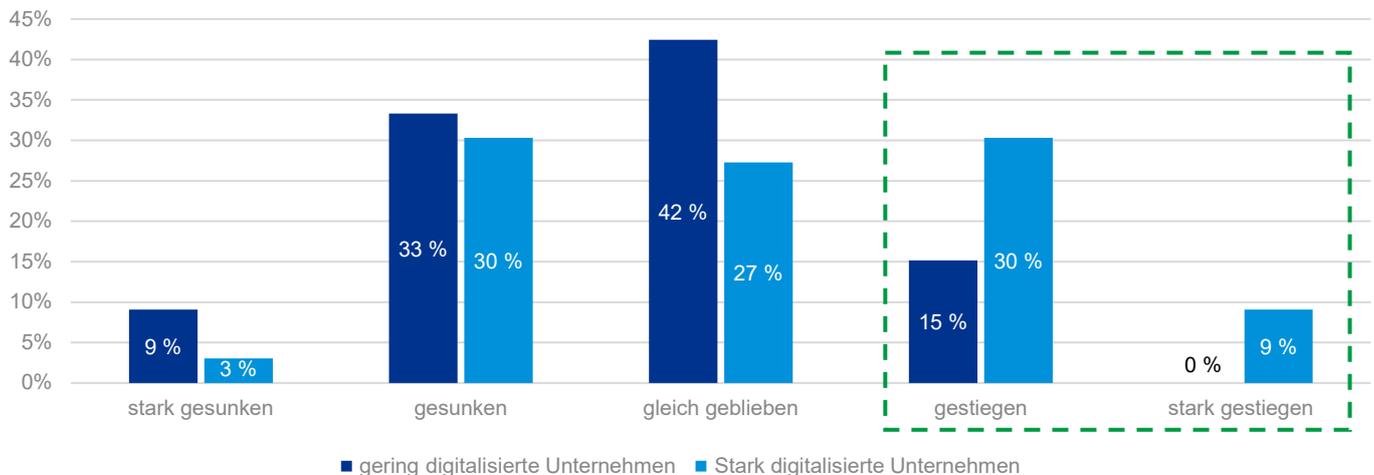
Abb. 1: Der Digitalisierungsindex in Marketing und Vertrieb für deutsche Unternehmen (inkl. Teilindizes)



(n=177) Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Abb. 2: Umsatzveränderungen während der Coronakrise in Abhängigkeit vom digitalen Reifegrad



(n=177) Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Eine genaue Betrachtung der Ergebnisse zeigt, dass teils große Unterschiede im Digitalisierungsgrad zwischen den Unternehmen herrschen und Unternehmen in ihren Bestrebungen ebenfalls unterschiedlich erfolgreich sind. Hochgradig digitalisierte Unternehmen konnten ihren Umsatz in der Coronazeit stärker aus-

bauen als gering digitalisierte Unternehmen. Die gering digitalisierten Unternehmen zeichnen sich durch einen Digitalisierungsgrad kleiner als 0,46 aus, die stark digitalisierten Unternehmen durch einen Digitalisierungsgrad größer als 0,64.

Wir haben fünf Treiber identifiziert, die stark digitalisierte besonders von gering digitalisierte Unternehmen unterscheiden: Stark digitalisierte Unternehmen ...

- 1** setzen sich tendenziell eher konkrete Ziele und messen den Erfolg konsequenter.
- 2** gehen individueller auf die Kundenbedürfnisse ein und liefern der Kundschaft ohne unnötige Medienbrüche entlang der Customer Journey eine hervorragende Kundenerfahrung. Datengetriebene Customer Analytics bilden eine wesentliche Grundlage dafür.
- 3** werden von Top Management und Gesellschaftern bei ihren Digitalisierungsprojekten aktiv unterstützt und können auf Veränderungen in Branche und Markt durch Anpassung flexibel reagieren.
- 4** betreiben neben der Präsenz auf Plattformen und Portalen auch eigene Shops und setzen mit Direct-to-Consumer-Geschäftsmodellen neue Ertragsströme erfolgreich frei.
- 5** können auf wichtige Fachkräfte in ihren Reihen zählen und sorgen mit effektiven Trainings für die kontinuierliche Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden.

Diese Unterschiede zeigen sich auch im Unternehmensergebnis: So erzielen stark digitalisierte Unternehmen nicht nur eine höhere Profitabilität, sondern auch anteilig höhere Umsätze im digitalen Kanal und reduzieren damit auch ihre Abhängigkeit vom analogen Kerngeschäft. Die überwiegende Mehrheit der stark digitalisierten Unternehmen war dadurch von den Auswirkungen der Coronakrise weit weniger stark betroffen als die weniger digitalisierten Unternehmen (Abbildung 2).

Zusätzlich zeigen die Daten, dass in Bezug auf den Umsatz größere Unternehmen tendenziell einen höheren digitalen Reifegrad aufweisen und kleinere Unternehmen eher zurückbleiben. Damit bestätigen wir die Erkenntnisse aus anderen Erhebungen und stellen fest, dass die Schere zwischen den Gewinnern und den Nachzüglern bei der Digitalisierung stark auseinandergeht.



1. Dimension: Digitale Capabilities

Im Vergleich aller Dimensionen weist die Dimension Capabilities mit einem Indexwert von 0,6 über alle Unternehmen nicht nur den höchsten absoluten digitalen Reifegrad auf, sondern konnte im Vergleich zu 2019 auch den größten Anstieg verzeichnen (plus 7 Prozentpunkte).

In der Dimension Capabilities wurden die Unterschiede zwischen stark und gering digitalisierte Unternehmen besonders deutlich. So geben 94 % der stark digitalisierten Unternehmen an, dass der Gesellschafterkreis die Digitalisierung aktiv fördert, bei den gering digitalisierten Unternehmen hingegen sind es nur 37 %. Für die erfolgreiche Gestaltung des digitalen Wandels Ihrer Marketing- und Vertriebsorganisation ist starkes Management Commitment notwendig. Das Vorleben positiver Werte sowie eine klare und nachvollziehbare Steuerung bilden den Rahmen dafür.

Ein zweiter wichtiger Aspekt sind Zielsetzung und Erfolgsmessung: 97 % der stark digitalisierten Unternehmen stimmen der Aussage zu, dass es konkrete Ziele gibt, die mit Digitalisierungsprojekten verfolgt werden. Bei den gering digitalisierten Unternehmen sind es hingegen nur 64 %. Das gleiche Bild zeigt sich bei der Erfolgsmessung: Während nur etwa jedes fünfte gering digitalisierte Unternehmen den Erfolg seiner Digitalisierungsprojekte misst (21 %), sind es bei den stark digitalisierten Unternehmen fast neun von zehn (88 %). Zahlreiche Studien zeigen, dass das Setzen von klar verständlichen Zielen in Verbindung mit nachhaltiger Verankerung durch Erfolgsmessung mit einem höheren Zielerreichungsgrad verbunden ist. Obwohl bei Zielsetzung (plus 18 Prozentpunkte) und Erfolgsmessung (plus 15 Prozentpunkte) in den letzten zwei Jahren über alle Unternehmen hinweg erhebliche

Trotz Verbesserung noch viel Luft nach oben

Fortschritte erzielt wurden, sehen wir hier immer noch großes Potenzial. Die Gründe dahinter sind vielschichtiger Natur: fehlende abteilungsübergreifende Abstimmung (z. B. zwischen Marketing und Vertrieb, aber auch zu Finance), mangelnde Transparenz der Zielerreichung, fehlende Messbarkeit aufgrund unzureichender Datengrundlage stellen nur einige Antworten dar.

Ebenso wichtig wie (1) die Förderung durch das Topmanagement, (2) die Zielsetzung und die Erfolgsmessung ist (3) eine konsequente Vorgehensweise bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten. Gegenüber der Erstbefragung 2019 können wir eine stärkere Konsequenz verzeichnen: Mehr als jedes dritte Unternehmen setzt die begonnenen Projekte auch um (36 %, plus 14 Prozentpunkte). Trotz der deutlichen Steigerung lässt das Gesamtniveau jedoch noch viel Luft nach oben.

Nicht zuletzt wollen wir den Fokus auf die vielen qualifizierten Mitarbeitenden legen, welche die Themen auf operativer Ebene ausführen und vorantreiben. So haben 82 % der stark digitalisierten Unternehmen die richtigen Fachkräfte für Digitalisierungsthemen und der Kulturwandel im Zuge der Digitalisierung wird als nicht problematisch für die Mitarbeitenden gesehen. Anders sieht es bei den gering digitalisierten Unternehmen aus: Hier führt der Kulturwandel im Zuge der Digitalisierung bei fast zwei Drittel der Befragten zu Problemen (61 %).

Erfolgreiche Unternehmen sammeln Kundendaten an allen relevanten Touchpoints und nutzen diese für eine personalisierte Kundeninteraktion

Was jetzt zählt

- ✓ Betrachten Sie Digitalisierungsprojekte als Investment in die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens.
- ✓ Lernen Sie von Vorbildern und existierenden Erfolgsbeispielen – versuchen Sie nicht das Rad neu zu erfinden.
- ✓ Verstehen Sie CMO und CSO als Chief Growth Officer und „Stimme des Kunden in die Organisation“.
- ✓ Legen Sie Sponsoren für Digitalisierungsprojekte auf Führungsebene fest und etablieren Sie operativ klare Verantwortlichkeiten.
- ✓ Überführen Sie Ziele in geeignete KPIs, die transparent operativ messbar sind und wirklich zur Steuerung und Incentivierung genutzt werden. Der Einsatz intelligenter Dashboards und übersichtlicher Visualisierungen kann dies unterstützen.
- ✓ Nutzen Sie agile Zusammenarbeitsmodelle wie Scrum oder SAFe, und sichern Sie damit trotz schnell wechselnder Rahmenbedingungen Flexibilität, Transparenz und Kundenfokus in Ihrer Organisation.

Wie die Umsetzung gelingt

Ein großer Lebensmittelhändler stand vor der Herausforderung, im Rahmen der Unternehmensstrategie eine Digital Roadmap zu entwickeln und innovative und digitale Kundendienstleistungen im Hinblick auf Potenzial und Einsetzbarkeit zu prüfen. Unter Berücksichtigung einer ausgeprägten Unternehmenskultur und Markenstrategie sollten zudem die Kontaktpunkte mit Kunden optimiert und vernetzt werden, um ein konsistentes und durchgängiges Kundenerlebnis zu schaffen.

Wir haben den Kunden in einem vierstufigen Vorgehen unterstützt:

1. Erarbeitung von Zielbild und strategischer Leitplanken
2. Analyse von Kundenbedürfnissen (auf Basis von Personas und Customer Journeys) und digitaler Kundenschnittstellen
3. Erarbeitung einer Entscheidungs- und Bewertungssystematik, Priorisierung von Maßnahmen und Verifikation durch Business Cases
4. Erarbeitung einer Digital Roadmap als Entscheidungs- und Planungsvorlage

Im Ergebnis hielt der Kunde nicht nur eine ganzheitliche Digital Roadmap in den Händen, sondern ebenso eindeutige Umsetzungsempfehlungen (Kombination aus Pilotprojekten, neuen Basisleistungen und perspektivischen Vorhaben, abgestimmt auf Ziele und Leistungsfähigkeit), eine Übersicht zu Investitionsbedarfen für die priorisierten Maßnahmenpakete sowie durch detaillierte Beschreibungen und skalierbare methodische Tools ebenso befähigte Mitarbeitende.



2. Dimension: Prozesse

In dieser Dimension wurden alle Prozessschritte in der klassischen Customer Journey eines Kunden abgefragt (Abbildung 3). Die Ergebnisse zeigen teils erhebliche Unterschiede im Digitalisierungsgrad der einzelnen Prozessschritte. Während eher Backoffice-gerichtete Teilprozesse wie „Bestellung und Rechnungsstellung“ und „Angebotserstellung“ eher höhere digitale Reifegrade aufweisen, sind die vor allem im deutschen

Mittelstand traditionell eher interaktiven Teilprozesse wie „Kundenakquisition“ und „Kundenbetreuung“ deutlich analoger ausgerichtet. Gleichwohl sind gegenüber 2019 in Prozentpunkten gemessen die stärksten Verbesserungen in nachgelagerten Teilprozessen erzielt worden („Kundenbetreuung/After Sales“ sowie in „Vertriebssteuerung“).

Abb. 3: Digitalisierungsindex der Dimension „Prozesse“



(n=160) Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Kundenakquisition

Der Vertrieb hat in der Coronazeit noch nicht die richtigen Instrumente zur Neukundengewinnung auf digitalen Wegen gefunden. Es gab keine Steigerung bei diesem Kundenprozess gegenüber 2019. Dies wird insbesondere dann zur Gefahr, wenn Kunden vermehrt einfachere und schnellere Beschaffungswege bevorzugen oder wenn, wie durch die Coronapandemie, traditionelle Eckpfeiler der B2B-Kundeninteraktion (Messen, Konferenzen und Geschäftsmeetings) obsolet werden. Schon heute läuft der überwiegende Teil der Customer Journey digital ab und die meisten Kaufprozesse der Kunden beginnen auch im B2B-Bereich mit einer selbständigen Online-Recherche. Wenn die Digitalisierung nicht zur Neukundenakquise genutzt werden kann, wird unter Corona-Rahmenbedingungen das Erreichen von Wachstumszielen besonders schwer, weil dann lediglich Bestandskunden im Fokus stehen können. Dies zeigt deutlich, dass im deutschen Mittelstand ein Umdenken stattfinden muss.

Insgesamt hat die Neukundenakquisition unter Corona am meisten gelitten.

Dass hybride Omnichannel-Kundenakquisitionsformen dafür ein möglicher Weg sein werden, haben verschiedene Studien gezeigt: So sehen teils sogar mehr als acht von zehn befragten B2B-Führungskräften in Omnichannel-Ansätzen bei Prospecting und Akquise neuer Kunden eine höhere Verkaufswahrscheinlichkeit als beim traditionellen ausschließlich persönlich geführten Verkauf¹.

¹ Quelle: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/omnichannel-in-b2b-sales-the-new-normal-in-a-year-that-has-been-anything-but> (03.11.2021)

Angebotserstellung

Viele Prozesse und Arbeitsabläufe sind mittlerweile veraltet, werden aber teilweise immer noch so ausgeführt, „weil es schon immer so gemacht wurde“. Bei 7 % der Unternehmen erfolgt die Angebotserstellung noch vollständig analog. Angebote werden mit Stift und Papier verfasst, per Fax versendet und Daten manuell in den Computer eingegeben. All das verlangsamt die Geschäftsprozesse, sodass der Kunde mehr Wartezeiten in Kauf nehmen muss bei gleichzeitig unverhältnismäßig hohen Prozesskosten für das Unternehmen. Die Gesamtentwicklung ist aber positiv: Fast jedes zweite Unternehmen kann heute auf einen vollständig oder überwiegend digitalisierten Angebotserstellungsprozess zurückgreifen (43 %, plus 10 Prozentpunkte gegenüber 2019).

Bestellung und Rechnungsstellung

Der höchste Digitalisierungsgrad liegt im Teilprozess Bestellung und Rechnungsstellung mit einem Digitalisierungsindex von 0,65 (plus drei Prozentpunkte gegenüber 2019). Mittlerweile gibt mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (54 %) an, dass ihr Prozess zur Bestellung und Rechnungserstellung vollständig bzw. überwiegend digitalisiert ist. Wesentliche Hindernisse wurden bislang mit einem geringen Standardisierungsgrad bzgl. der Versandkanäle von Rechnungen sowie der unterschiedlichen Rechnungsformate angegeben. Die positive Entwicklung kann nun unter anderem darin begründet liegen, dass seit Ende 2020 sogar der Bund als öffentlicher Auftraggeber gemäß einer EU-Richtlinie nur noch Rechnungen in elektronischer Form entgegennimmt. Die Vorteile liegen auf der Hand: schnellerer Versand und damit schnellerer Zahlungseingang.

Kundenbetreuung und After Sales Services

Gerade die Coronapandemie hat deutlich gezeigt, wie wichtig digitalisierte, ergänzende Angebote für die Kundenbindung sind. Insbesondere After Sales Services gewinnen mit neuen servicebasierten Geschäftsmodellen verstärkt an Bedeutung, da Kunden heute Lösungen statt Produkte suchen und ganzheitliche Dienstleistungen über das Produkt hinaus erwarten. Dazu gehören zum Beispiel additive digitale Leistungen wie prädiktive Wartung, Over-the-Air-Updates sowie digitale Trainings der Mitarbeitenden. Dass sich einiges in diesem Feld tut, zeigt auch unser Digitalisierungsindex: Der Teilprozess Kundenbetreuung und After Sales Services hat mit 7 Prozentpunkten in den vergangenen zwei Jahren einen deutlichen Zuwachs erfahren und erreicht nun einen Indexwert von 0,51.

Vertriebssteuerung

Auch im Bereich Vertriebssteuerung ist eine zunehmende Digitalisierung festzustellen, mit einer starken Entwicklung von 0,49 im Jahr 2019 auf 0,55 im Jahr 2021. Ein digitales Reporting (z. B. mit intelligenten Dashboards), das wesentliche Daten integriert und KPIs übersichtlich und in Echtzeit darstellt, unterstützt die aktive Steuerung und die Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Dies ermöglicht zum einen Warnsignale hinsichtlich der Verschlechterung der Unternehmensperformance frühzeitig zu erkennen und zu lösen und zum anderen durch kontinuierliche Ableitung von Handlungsfeldern eine stetige Verbesserung zu erreichen. 41 % der Unternehmen machen sich solche Methoden bereits zunutze und haben ihre Prozesse überwiegend bzw. vollständig digitalisiert.

Eine digitale Vertriebssteuerung ermöglicht Warnsignale hinsichtlich der Kundenzufriedenheit frühzeitig zu erkennen.

Was jetzt zählt

- ✓ Richten Sie die Neukunden-Akquisition nach klaren Regeln und skalierbaren Prozessen aus. Entdecken Sie alternative digitale Formen, da zum Beispiel Präsenzmessen mit großer Wahrscheinlichkeit nicht mehr den Vor-Corona-Stellenwert erreichen werden.
- ✓ Probieren Sie soziale Medien und Netzwerke aus, moderieren Sie Gruppen oder organisieren Sie Online-Seminare.
- ✓ Greifen Sie auf kundenorientierte Ansätze wie Buyer Personas, Buyer Journeys oder Jobs-to-be-done-Methoden zurück, um Ihre Prozesse zielgruppengerecht auszurichten.
- ✓ Schaffen Sie ein Verständnis für den Wertbeitrag jedes Ihrer Kundinnen und Kunden zur Vertriebsleistung und orientieren Sie daran die Aufwände für Kundenakquisition und -betreuung.
- ✓ Nutzen Sie virtuelle Kommunikation als Hebel für Effizienzsteigerungen (Reisezeiten reduzieren) und schaffen Sie so Kapazitäten für andere Tätigkeiten in Ihrer Vertriebsmannschaft.
- ✓ Schaffen Sie Transparenz über eingesetzte Systeme entlang der Vertriebsprozesse und über die dahinterliegenden Datenflüsse. Stellen Sie nahtlose Übergänge sicher, um ungewünschte manuelle Arbeit und Redundanzen zu vermeiden.

Wie die Umsetzung gelingt

Ein deutsches mittelständisches Medienunternehmen stand vor der Herausforderung, dass Vertrieb und Kundenservice hohe Kosten bei gleichzeitig geringer Effizienz produziert haben und die Zukunftsfähigkeit in Gefahr war. Konkret bedeutete dies:

- Fehlende Vorbereitung der gegenwärtigen System- und Prozesswelt auf die Transformation von Print-zu Digital-Abos und die steigenden kundenservicebezogenen Bedarfe
- Existenz einer Vielzahl gering automatisierter, komplexer und historisch gewachsener Einzelprozesse
- Heterogene und nicht integrierte Systembebauung
- Hoher operativer Bearbeitungs- und Schulungsaufwand für das Personal

Wir haben den Kunden gemäß unseres Ansatzes „Turning data into insights into value“ beraten und in einem dreistufigen Vorgehen Effizienzsteigerungen durch Prozessanpassungen sowie Prozessautomatisierung ermöglicht:

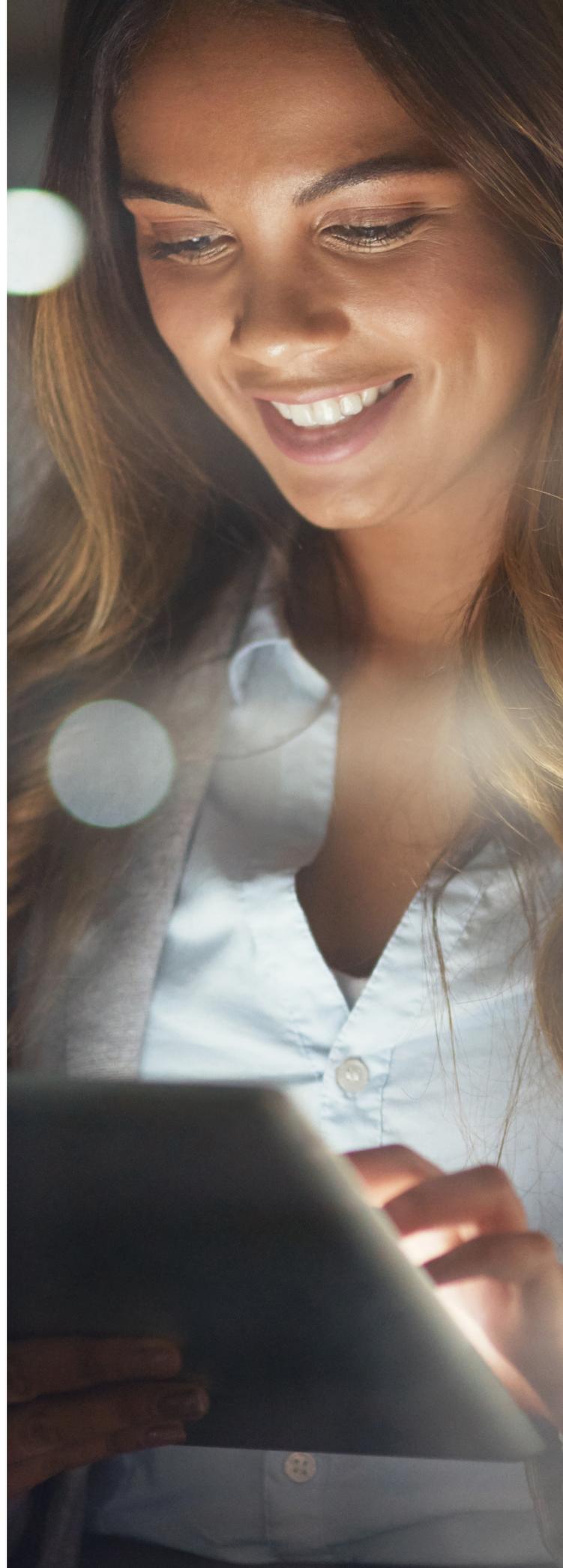
- 1 Erhebung Status Quo und Zielbild
- 2 Ableitung und Priorisierung der Handlungsbedarfe und Ausarbeitung von Maßnahmenplänen
- 3 Umsetzung von Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen

Besonderer Fokus lag im ersten Schritt auf der Identifikation von Bedürfnissen und Anforderungen diverser Stakeholder. Dafür haben wir die externe und interne Sicht durch Analysen von Trends, Wettbewerbern, Technologien, Kundschaft sowie Einschätzungen von Mitarbeitenden, Führungskräften und Strategie übereinandergelegt. Zusätzlich haben wir die Erkenntnisse aus bestehenden und vergangenen Initiativen zu Prozessen, Systemen und der Organisation konkretisiert und gemeinsam ein Zielbild für den Kundenservice der Zukunft abgeleitet.

Verbessern Sie die Kundenerfahrung durch nahtlose Übergänge zwischen Systemen und Prozessen und profitieren Sie von signifikanten Prozesskostenreduktionen durch Einsatz von Automatisierungslösungen.

In der zweiten Projektphase haben wir geprüft, inwiefern der Status Quo in den Dimensionen Prozesse, Systeme, Organisation und Personal den definierten Prämissen für einen zukunftsorientierten Kundenservice gerecht wird, Erfüllungsgrade definiert und Use Cases für Automatisierung in den relevanten Kundenprozessen identifiziert. Für diejenigen Prozesse, die auf Basis von Better Practice und dem analysierten Reifegrad Optimierungsbedarf bieten, aber sich nicht für eine Automatisierung eignen, wurden auf Basis von Best Practices Lösungsansätze erarbeitet. Die Empfehlungen wurden gemeinsam mit Maßnahmenplänen und KPIs auf einer Umsetzungs-Roadmap festgehalten.

Zuletzt haben wir Quick Wins durch schnelle Implementierung von Automatisierungslösungen und Optimierungen realisiert, um frühzeitig einen positiven ROI zu erreichen und die Beantragung von Fördermitteln unterstützt, um zusätzliche Investitionen in Effizienzprojekte zu ermöglichen.





3. Dimension: Instrumente

Die Digitalisierung hat eine Vielfalt an zusätzlichen oder alternativen digitalen Marketing- und Vertriebstools ermöglicht, welche die Vertriebsprozesse in unterschiedlichen Ausprägungsstufen unterstützen können. Diese können je nach Anwendungsform die (Wieder-)Kaufwahrscheinlichkeit oder die Vertriebseffizienz steigern. Besonders während der Zeit der Coronapandemie haben sich digitale Tools und Instrumente gelohnt: Durch den Einsatz von SEO wurden potenzielle Kunden trotz geschlossenem Handel auf den Webshop des Unternehmens aufmerksam, Rapid Prototyping Tools haben einfaches A/B-Testing ermöglicht, Recommendation Engines Cross-Selling-Potenziale gehoben und Newsletter-Tools haben Interessenten DSGVO-konform mit relevantem Content versorgt. Im Ergebnis konnten die teilnehmenden Unternehmen ihre Digitalisierungsindexwerte in der Dimension „Instrumente“ gegenüber 2019 um drei Prozentpunkte auf 0,46 steigern.

Die Steigerung in der Dimension Instrumente wird vor allem durch eine höhere Relevanz digitaler Vertriebswege getrieben: Die Relevanz von Plattformen (plus 10 Prozentpunkte) und Onlineshops (plus 9 Prozentpunkte) hat seit 2019 um 13 Prozentpunkte zugelegt. Dies ist mit hoher Wahrscheinlichkeit unter anderem darauf zurückzuführen, dass traditionelle Vertriebswege durch die Kontaktbeschränkungsmaßnahmen nicht mehr genutzt werden konnten sowie steigenden Direct-to-Consumer-Initiativen. Vor allem die Nutzung von Plattformen als neuem Vertriebskanal ist für Unternehmen beim Einstieg in den Onlinehandel mit geringerem finanziellen Ressourceneinsatz und höherer Geschwindigkeit verbunden – jedoch bei drohender Abhängigkeit und geringerer Kontrolle. Gleichzeitig wird dem persönlichen Verkaufsgespräch trotz der Pandemie-Einschränkungen weiterhin eine hohe Bedeutung beigemessen (71 %, minus 24 Prozentpunkte gegenüber 2019). Der rückläufige Trend ist aber absehbar gewesen: Der persönliche Verkauf wird zunehmend bedarfsgerecht durch digitale Instrumente und Kanäle ergänzt. Beträchtlich an Relevanz gewonnen haben insbesondere die Nutzung von Videokommunikation über die bekannten Applikationen wie Microsoft Teams oder Zoom (plus 16 %) sowie die Integration von Online-Chat-Funktionen (plus 13 %), um (potenziellen) Kunden auf direktem Weg persönliche Fragen zu beantworten bzw. ihnen neue Produkte vorstellen zu können. Digitale Tools und Systeme machen gleichzeitig analoge, nicht interaktive Instrumente wie Kataloge nahezu endgültig redundant.

Digitale Messen funktionieren nicht für uns – nach kurzer Zeit haben wir das nicht mehr verfolgt. Vielmehr haben wir eigene Online-Seminare angeboten, die viele unserer Kunden als Einstieg genutzt haben.

CEO eines Herstellers in der Baubranche

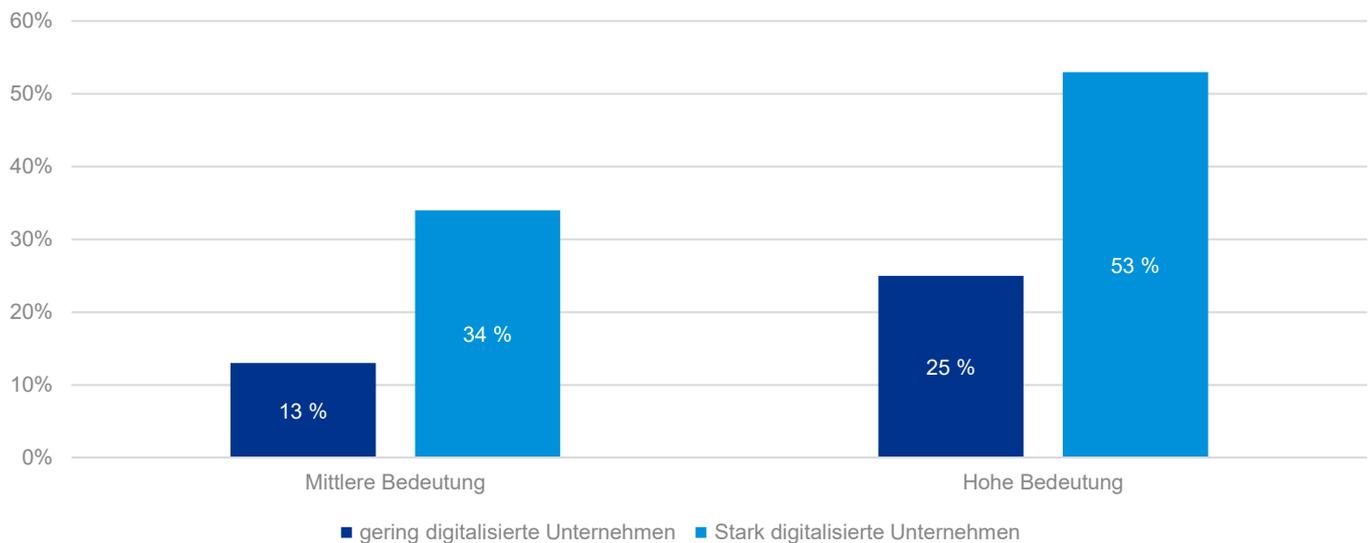
Stark digitalisierte Unternehmen nutzen schon heute eine Reihe von spezifischen Applikationen entlang des Vertriebsprozesses, sowohl im Front- als auch im Backoffice. Die Herausforderung besteht insbesondere darin, aus der Vielzahl an digitalen Applikationen die richtigen bedarfsgerecht und abgestimmt auf strategische Ziele auszuwählen.

Mit der steigenden Anzahl an Instrumenten steigt auch die Anzahl an Touchpoints mit dem Kunden und die dabei anfallenden kundenbezogenen Daten. Besonders die Coronazeit haben einige Unternehmen für Kurswechsel genutzt, wie der geschäftsführende Gesellschafter des europäischen Marktführers im baunahen Metallbau erklärt: „Wir waren gezwungen, uns neu zu erfinden. Wir haben das genutzt, um alte Schemata zu überdenken: unter anderem haben wir unser CRM komplett aufgeräumt – Karteileichen entfernt, Kontaktberichte und Auswertungen optimiert usw. CRM ist bei uns deswegen eher wichtiger geworden. Wir haben den Workflow detaillierter definiert und die Prozesse homogenisiert.“

Gleichzeitig werden die Systemlandschaften um Data Lakes im Backend erweitert, um über das CRM-System hinaus ein intelligentes Kundenmanagement aufzubauen, ermöglicht durch die Speicherung, Anreicherung und Analyse großer Datenmengen mit dem Ziel einen 360°-Blick auf den Kunden und dessen Präferenzen zu erhalten und ihn personalisiert zu bespielen. Diese

Fähigkeit unterscheidet einmal mehr die stark digitalisierten Unternehmen von den Nachzüglern: Fast neun von zehn stark digitalisierten Unternehmen schreiben Customer Data Analytics eine mittlere bis hohe Bedeutung zu, verglichen mit lediglich 38 % bei gering digitalisierten Unternehmen (Abbildung 4).

Abb. 4: Bedeutung von Customer Data Analytics im Vergleich zwischen stark und gering digitalisierten Unternehmen



(n=154) Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Unternehmen sollten genau abwägen, welche Vertriebsinstrumente sie für welchen Zweck einsetzen, um einen Dschungel nicht verknüpfter oder nicht zielführender Tools zu vermeiden.

Was jetzt zählt

- ✓ Schaffen Sie ein konsistentes Kundenerlebnis durch Optimierung, Vernetzung und Orchestrierung von Kundenkontaktpunkten sowie der dahinterliegenden Prozesse im Front-, Middle- und Backoffice. Denken Sie dabei von der Kundschaft her – nicht von innen heraus.
- ✓ Stellen Sie sicher, dass Sie frühzeitig im Evaluierungsprozess der potenziellen Kundschaft wahrgenommen werden: Digitale Präsenz und Suchmaschinenoptimierung dienen hier als wichtiger Anker.
- ✓ Sammeln Sie gesetzeskonform Kundendaten an allen Touchpoints entlang der Customer Journey und achten Sie sowohl auf eine effiziente Aufbereitung als auch gezielte Nutzung zum Mehrwert Ihrer Kundschaft.
- ✓ Nutzen Sie technologische Unterstützung, um die Kundschaft bei standardisierten Anfragen schnell zur gewünschten Lösung zu führen (z.B. durch Produktfinder und Konfiguratoren) und individuelle, fachkompetente und persönliche Unterstützung für komplexe Herausforderungen.

Wie die Umsetzung gelingt

Ein deutscher Automobilhersteller stand vor der Aufgabe, dass im Rahmen digitaler Dienste erhobene Fahrzeugdaten für den Aufbau neuer Geschäftsmodelle und die Erschließung zusätzlicher Umsatzpotenziale genutzt werden sollten. Dabei mussten drei elementare Herausforderungen überwunden werden:

- Geringes Kundenverständnis durch siloartige IT-Systemlandschaft
- Rechtliche Unsicherheiten hinsichtlich kundengerichteter Kommunikation aufgrund von DSGVO-Anforderungen
- Fehlende Use-Case-Konkretisierung auf inhaltlicher und prozessualer Ebene durch Greenfield-Projektstart

Ziel des vierphasigen Vorgehens bestehend aus Fachkonzept, Rechtskonzept, MVP und Rollout war die Konkretisierung und Umsetzung eines konkreten Use Cases zum Teilen von Kundendaten über Vertriebsstufen mit dem Zweck personalisierte E-Mail-Kampagnen zur Stärkung des Fahrzeug- und Servicegeschäfts auszuspielen. Dafür wurden zahlreiche Grundsatzfragen erstmals geklärt und fortlaufend optimiert. Wesentliche Eckpfeiler bilden in diesem Zusammenhang die Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten durch Bildung eines funktionsübergreifenden Teams aus Fach- und IT-Entwicklungsexperten, die Absicherung und Integration der Datenflüsse aus der App zum Data Lake, die Sicherung der Rechtsgrundlagen zwischen den Vertriebsstufen und in Richtung Kundschaft sowie die Berücksichtigung marktspezifischer Anforderungen im Rollout.

Geben Sie Ihrer Kundschaft das Gefühl individuell wahrgenommen und wertgeschätzt zu werden. Sammeln und nutzen Sie Kundendaten gesetzeskonform als strategische Basis für eine gelungene Kundeninteraktion.

Als Ergebnis konnten durch die datenbasierten Kundensegmentierungen starke Verbesserungen in der erzeugten Relevanz der E-Mail-Kampagnen bei der Kundschaft erzielt werden. Dies äußert sich in Optimierungen zahlreicher Kundeninteraktionswerte wie signifikant höherer Kundenkontakte, Öffnungsraten oder Click-Through-Raten.



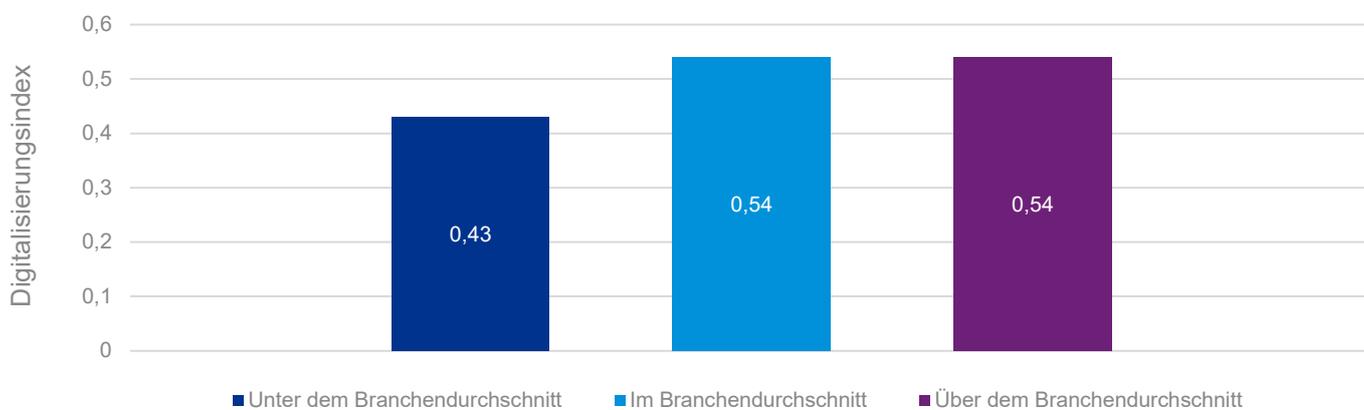


4. Dimension: Performance

Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Der Mittelstand ist das Rückgrat der deutschen Wirtschaft und seine Unternehmen tragen mit einer Steigerung ihres digitalen Reifegrades nicht nur zur Absicherung des eigenen zukünftigen Erfolgs, sondern auch zur wirtschaftlichen

Zukunft unseres Landes in einer digitalen, globalisierten Welt bei. In unserer Studie weisen wir nach, dass stärker digitalisierte Unternehmen auch mit höherer Wahrscheinlichkeit eine höhere Profitabilität erzielen (Abbildung 5).

Abb. 5: Je höher der Digitalisierungsgrad desto höher die Profitabilität



(n=166) Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

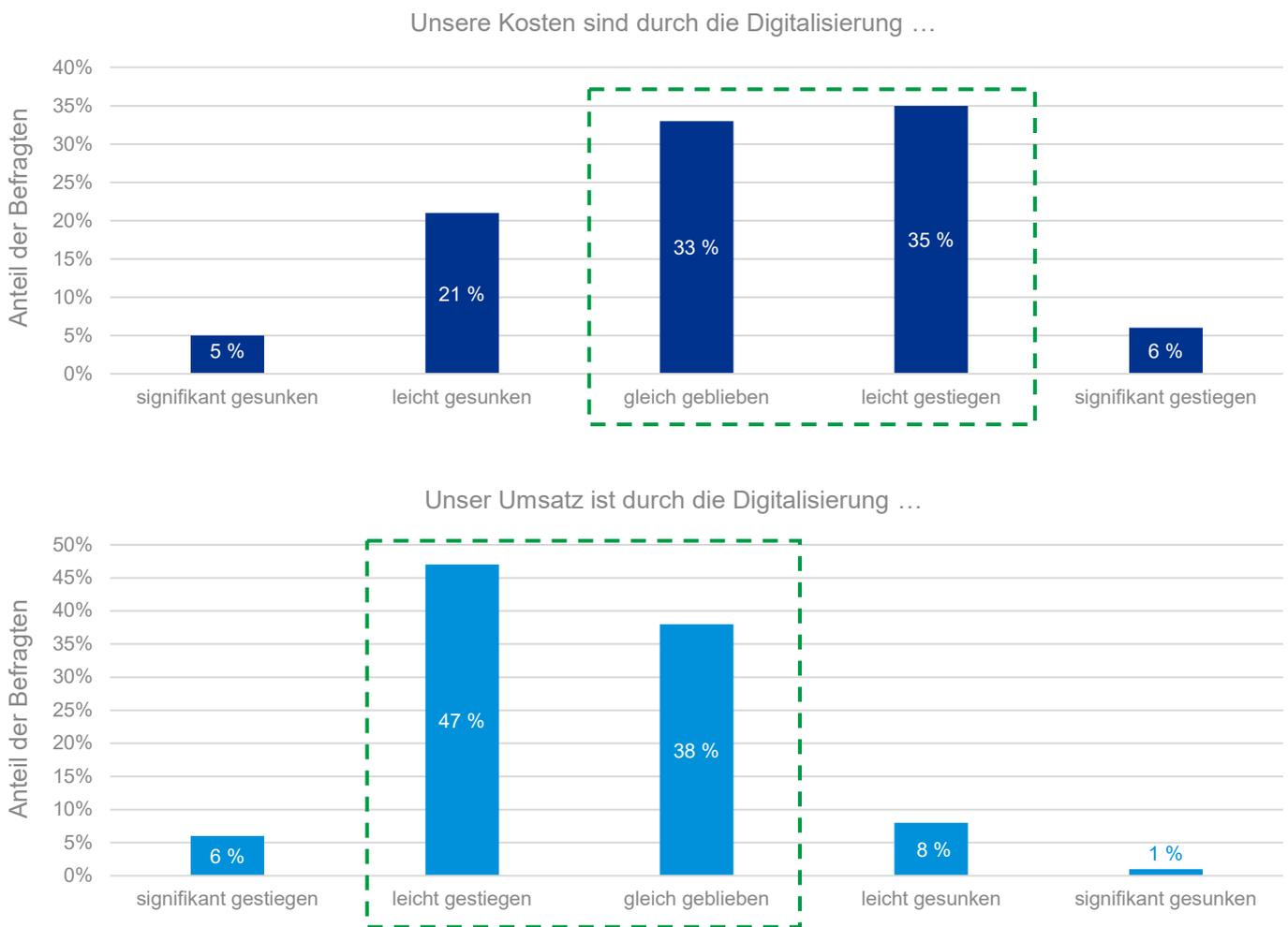


Vielfach äußern sich die Vorteile der Digitalisierung bisher eher in Umsatzsteigerungen als in Kostensenkungen. Allerdings können darüber hinaus auch nicht-monetäre Erfolge vermeldet werden. So verzeichnen wir seit der letzten Erhebung große Verbesserun-

gen für das Eingehen auf individuelle Kundenbedürfnisse und sehen, dass Unternehmen es schaffen, ein durchgängiges Erlebnis entlang der Customer Journey zu kreieren.

Stark digitalisierte Unternehmen sind profitabler – allerdings äußern sich die Vorteile der Digitalisierung bislang eher in Umsatzsteigerungen als in Kostensenkungen.

Abb. 6: Entwicklung von Kosten und Umsätzen durch die Digitalisierung



(n=142) Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

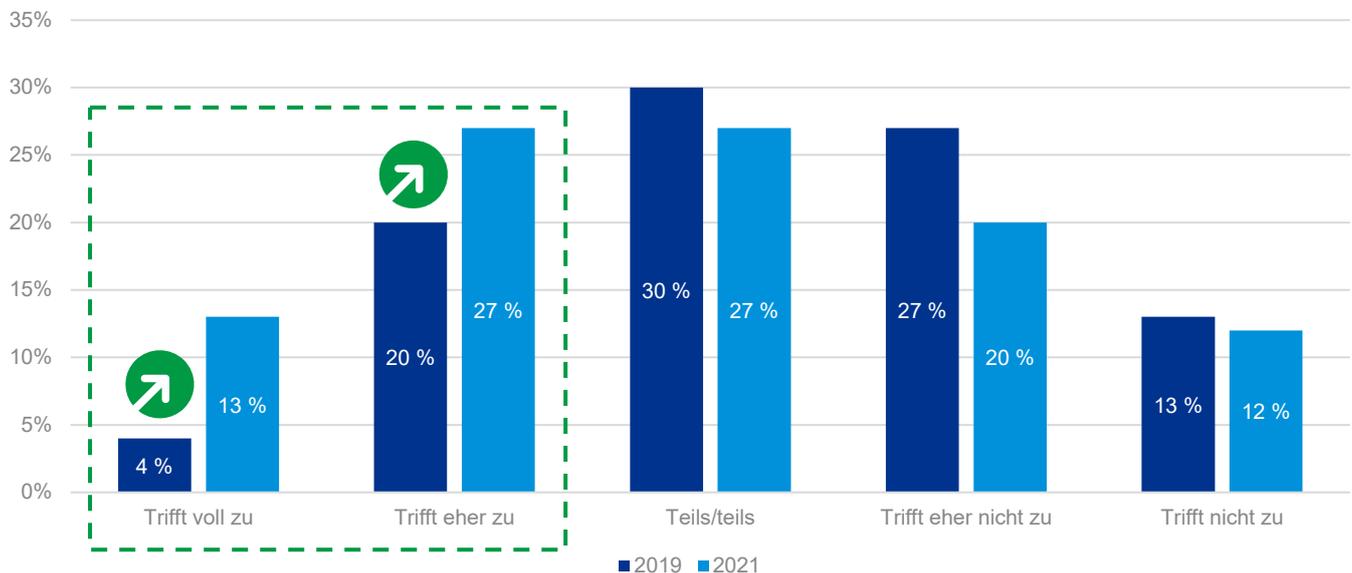
Die Digitalisierung und ihre Vorteile manifestieren sich langfristig in Umsatzsteigerungen durch individuellere Kundenansprache sowie Kostensenkungen durch effizientere Prozesse. Jedes dritte Unternehmen gibt allerdings an, dass bisher die Kosten durch die Digitalisierung gleichgeblieben sind, bei 35 % sind sie sogar leicht gestiegen. Dies mag zum Beispiel auch an der durch die Digitalisierung gestiegenen Komplexität von Prozessen und Organisation liegen (plus 8 Prozentpunkte gegenüber 2019). Im Vergleich konnten mehr als die Hälfte (56 %) der stark digitalisierten Unternehmen ihre Kosten durch die Digitalisierung bereits leicht/signifikant senken. Bei den gering digitalisierten Unternehmen ist die Zahl erschreckend gering: Nur 8 % konnten hier ihre Kosten leicht senken, eine signifikante Senkung konnte kein gering digitalisiertes Unternehmen verzeichnen. Etwas besser zeichnet sich das Bild auf der Umsatzseite: Mehr als die Hälfte aller befragten Unternehmen konnte durch Digitalisierungsinitiativen bereits Umsatzsteigerungen verbuchen. Auch hier zeigt sich der Unterschied zwischen stark und weniger

digitalisierten Unternehmen wieder deutlich: 87 % der stark digitalisierten Unternehmen geben an, dass ihr Umsatz signifikant/leicht gestiegen ist, wohingegen bei den gering digitalisierten Unternehmen nur 32 % überhaupt einen Umsatzanstieg verzeichnen konnten, niemand davon mit signifikanten Steigerungen.

Der 2019 konstatierte Flickenteppich an digitalen Maßnahmen ist in Coronazeiten tendenziell durchgängigeren Kundenerlebnissen gewichen. Die Unternehmen scheinen mehr Engagement in die Customer Experience investiert zu haben.

Dementsprechend wichtig ist einmal mehr die Erhebung, Anreicherung und zielgerichtete Nutzung von Kundendaten, um daraus Kundenerwartungen abzuleiten und kontextbezogen den richtigen nächsten Schritt zu vollziehen (z. B. Ausspielung einer Entscheidungsunterstützung, neues Angebot, anderes Angebot etc.).

Abb. 7: Wahrnehmung einer nahtlosen Customer Journey im Vergleich zwischen 2019 und 2021



(n=153) Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Was jetzt zählt

- ✓ Denken Sie die Customer Journey ganzheitlich und verzetteln Sie sich nicht in der Optimierung einzelner Touchpoints.
- ✓ Schaffen Sie neue digitale Geschäftsmodelle und Einnahmequellen (z. B. durch neue digitale Preismodelle wie Pay-per-Use oder dynamisches Pricing).
- ✓ Identifizieren Sie Ökosystem-Kooperationspartner zum Aufbau und zur Stärkung gemeinsamer Geschäftsmodelle, um Marktpräsenz, Skalierungsmöglichkeiten, Geschwindigkeit und Innovationsgrad zu erhöhen.
- ✓ Priorisieren Sie Projekte zur Transparenz des Marketing- und Sales-ROIs, um verlässliche Zahlen kanalübergreifend zu generieren und der Geschäftsführung den Wertbeitrag Ihrer Mannschaft zu verdeutlichen.
- ✓ Führen Sie Loyalisierungsmaßnahmen durch und setzen Sie (Neu-)Kunden und Kundinnen Anreize digitale Kanäle auszuprobieren.

Wie die Umsetzung gelingt

Ein großer deutscher Energieversorgerkonzern stand vor der Problematik, dass die Steuerung seiner Marketing-, Vertriebs- und Customer-Service-Einheiten eher auf Bauchentscheidungen als auf Basis der ganzheitlichen Ende-zu-Ende(E2E)-Betrachtung von Daten erfolgte. Konkret bedeutete dies:

- Datenpotenziale wurden kaum für Steuerung der Einheiten genutzt
- Keine E2E-Perspektive auf die Kennzahlen
- Kaum Kennzahlen mit Kundenbezug
- Fehlende Betrachtung von Interdependenzen und Zusammenhängen
- Hohe Komplexität führte zu Intransparenz und Inkonsistenz in der Steuerung
- Service-Level-Agreements wurden kaum und zu wenig kontrolliert

Gemeinsam etablierte KPMG mit dem Energieversorger eine zukunftsfähige und vor allem kundenzentrierte Steuerung. Dazu wurden in einem agilen Projektansatz folgende Maßnahmen bearbeitet:

- Entwicklung eines Steuerungskonzeptes inkl. Definition der „Kern-KPIs“
- Definition von Werttreiberbäumen für die Ableitung operativerer Kennzahlen für die Messung der digitalen Reife, der Reputation als auch von Finanzkennzahlen
- Festlegung von klaren Zielgrößen und Verantwortlichkeiten für diese KPIs
- Entwicklung eines Datenmodells (PowerBI)
- Etablierung eines Steuerungsprozesses (Ablauf, Verantwortlichkeiten, Tools etc.)

Dadurch wurde das Unternehmen in die Lage versetzt nicht nur strategisch, sondern auch operativ deutlich effizienter zu steuern. Entscheidungen können so datenbasiert und unter gesicherteren Annahmen getroffen und sogar nachverfolgt werden. Ein Quick Win im Projekt war die Möglichkeit, deutliche Effizienzen im Cross- und Up-Selling zu identifizieren und zu heben. Auch konnten durch umfassende Datenanalysen Stellschrauben im Kundenkontakt im Service Center erkannt werden.

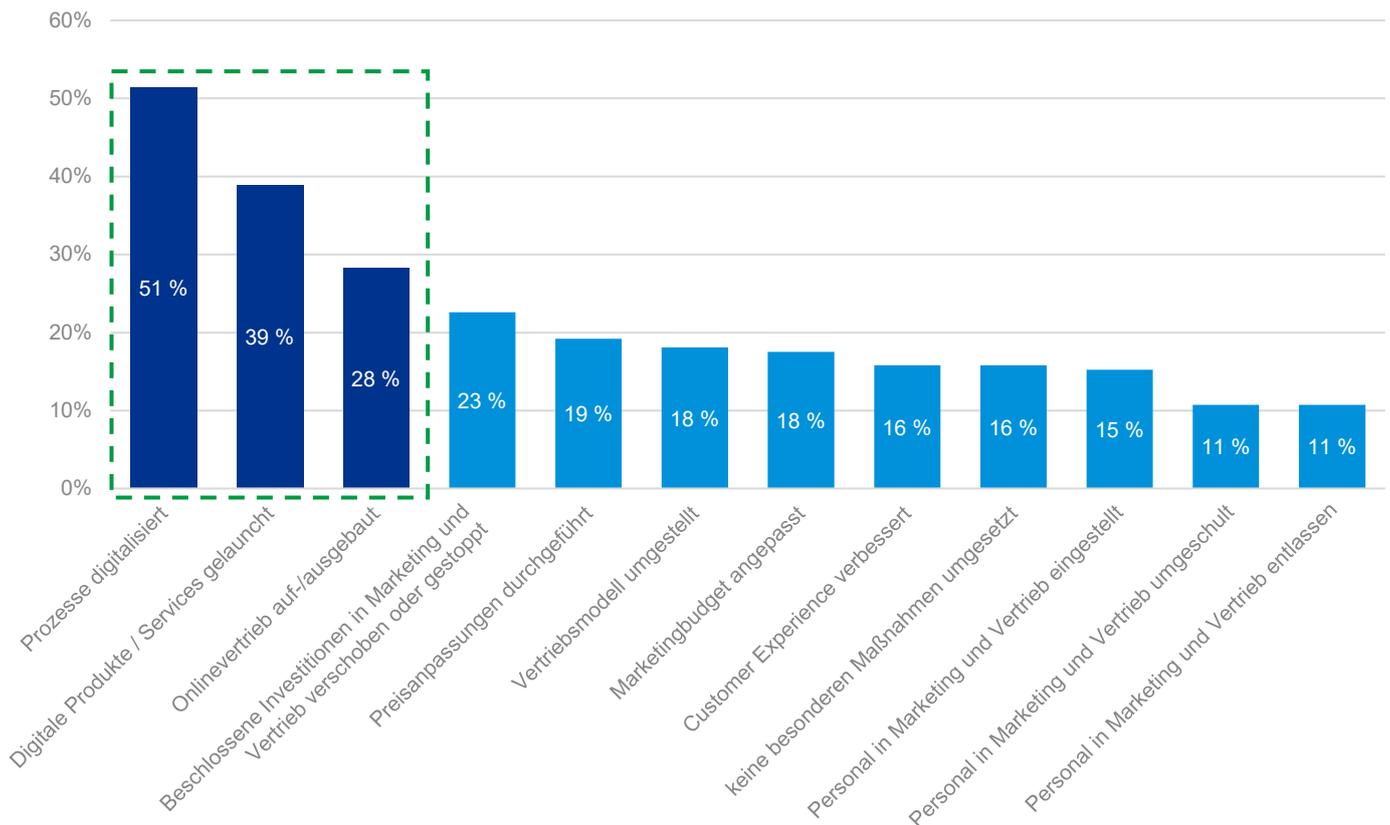
Corona-Spezial und Ausblick

Corona-Spezial

Die Coronapandemie hat alle Unternehmen vor Herausforderungen gestellt: Die größten Schwierigkeiten sind den teilnehmenden Unternehmen auf Marktebene (durch veränderte Nachfrage oder neue Wettbewerber), im Kundenservice (bedingt durch erhöhtes Volumen von Kundenanfragen) und auf Ebene der Geschäftsführung (strategische Entscheidungen) begegnet.

Mit welchen Maßnahmen haben die Unternehmen auf das veränderte Marktumfeld reagiert? Mit höchster Priorität wurden die Prozessdigitalisierung vorangetrieben, digitale Produkte und Services lanciert und der Onlinevertrieb auf- bzw. ausgebaut (Abbildung 9). Daran anschließend geben 23 % der Befragten an, Investitionen in Marketing und Vertrieb verschoben zu haben. Fast jedes fünfte Unternehmen gibt an, Preisanpassungen vorgenommen zu haben.

Abb. 8: Corona-bedingt umgesetzte Maßnahmen in Marketing und Vertrieb



(n=177) Rundungsdifferenzen möglich.
Mehrfachantworten möglich

Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Ausblick

Welche Vertriebsinstrumente werden in den nächsten fünf bis zehn Jahren an Relevanz gewinnen? Die Angaben der StudienteilnehmerInnen zeigen, dass die Unternehmen den in Abschnitt vier analysierten eingeschlagenen Weg fortsetzen wollen (Abbildung 9). Neben dem Auf- und Ausbau der Präsenz auf Plattformen und eigener Onlineshops stehen Initiativen zur Sammlung, Analyse und Nutzung von Kundendaten, die Nutzung sozialer Medien als Instrument der digitalen Kommunikation sowie Videokommunikation (u. a. zur Umsetzung hybrider Vertriebsformate) besonders hoch im Kurs. Abgerundet wird die Liste durch den geplanten Einsatz von künstlicher Intelligenz.

Eine Priorität ist der partielle Shift der Außendienstmannschaft auf Onlinevertrieb und Backoffice. Dabei wird auch das Thema D2C weiter beschleunigt.

Aufsichtsratsvorsitzende und Gesellschafterin eines führenden Werkzeugherstellers



In Bezug auf zukünftige Erwartungen ergeben sich zwischen 2019 und dieser Erhebung nur marginale Unterschiede in den Top 5: Besonders Videokommunikation ist aus der täglichen Arbeit im Vertrieb nicht mehr wegzudenken und soll auch zukünftig stark genutzt werden. Das CRM-System ist dagegen in den Antworten gegenüber anderen Initiativen leicht niedriger priorisiert worden und nicht mehr in den Top 5 positioniert. Dies mag daran liegen, dass in Krisen das Hemd näher als die Hose ist: Alles, was Umsätze verspricht, wird vorgezogen und bleibt zunächst im Fokus.

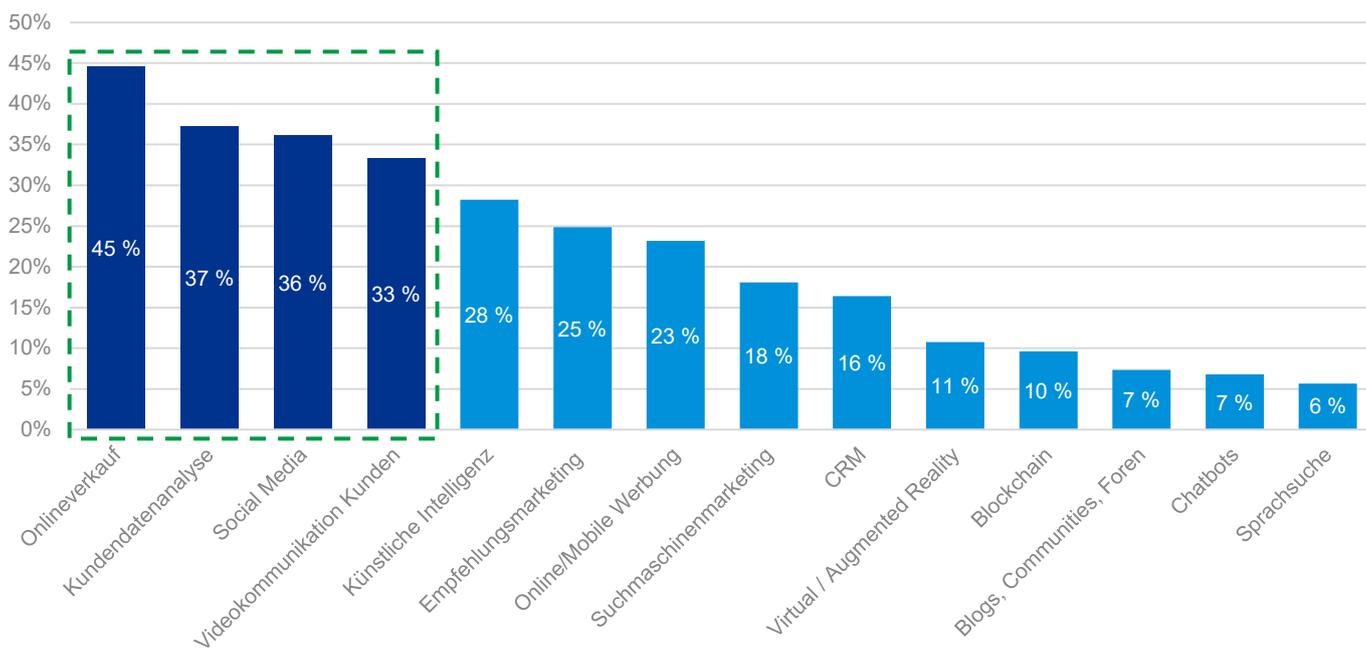
Zusätzlich haben Social Media und künstliche Intelligenz die Plätze getauscht: Zwar werden KI revolutionäre Einflussmöglichkeiten im Vertrieb vorhergesagt, häufig fehlt für einen sinnstiftenden Einsatz jedoch zuerst die hinreichend große Datenmenge und zweitens mangelt es bei verfügbaren Daten schlicht noch an Qualität.

Im Vergleich zur letzten Erhebung zeigt sich der 2019 prognostizierte Anstieg heute in der stärkeren Relevanz von Plattformen und eigener Webshops sowie im gestiegenen Einsatz von Kundendatenanalysen (s. Abschnitt 4).

Wir haben unser Budget für Messen und Reisen in Digitalisierung gesteckt, unter anderem mussten wir die Hardwareinvestitionen stemmen, um unseren Außendienst angemessen auszustatten. Wir haben sogar ein Video-Studio eingerichtet. Außerdem investieren wir in die Optimierung unserer Systeme wie CRM, ERP und Dokumentenmanagement.

CEO eines Herstellers für Lasertechnik

Abb. 9: Zukünftig erwartete einflussreiche Instrumente in Marketing und Vertrieb



(n=177) Rundungsdifferenzen möglich.
Mehrfachantworten möglich

Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Fünf Leitgedanken, um Ihren Vertrieb auf das nächste digitale Level zu heben

1 Setzen Sie sich Ziele, die Sie mit der Digitalisierung erreichen wollen und leiten Sie eine Strategie als Basis allen Handelns daraus ab: Die Digitalisierung in Marketing und Vertrieb ist weder Selbstzweck, Einzelprojekt, noch eine reine Sache der IT-Abteilung. Überlegen Sie sich, ob Umsatzwachstum und/oder Effizienzsteigerungen im Fokus stehen und wie Sie Ihre Zielerreichung messbar machen. Erst nach dem Strategieprozess können Sie darauf basierend sinnvolle Anpassungen von IT-Architekturen, Instrumenten und Tools vornehmen. Zahlreiche CRM-Friedhöfe und nicht zeitgemäße Webauftritte weisen auf starken Nachholbedarf hin.



2 Stellen Sie den Kunden in den Mittelpunkt und orchestrieren Sie Maßnahmen um ihn herum: Verstehen Sie, welche Merkmale Ihre Kundschaft kennzeichnen und welche Bedürfnisse sie hat. Die Erhebung, Anreicherung und Use-Case-basierte Nutzung von Kundendaten bilden die Grundlage dafür. Überprüfen Sie die Bedeutung vom CRM-System als wertschöpfendes Instrument von datenbasierten Entscheidungen in Ihrem Unternehmen – haben Sie die gewünschten Ziele unter Beachtung der steigenden Relevanz von Kundendaten schon erreicht oder ist es nur ein Adressverwaltungssystem? Erfolgreich sind diejenigen Unternehmen, die ihre Maßnahmen an den eigenen Zielgruppen ausrichten, Prozess-System-Integration sichern und so ihrer Kundschaft eine nahtlose, personalisierte und wertschöpfende Erfahrung bieten.



3 Bilden Sie die Customer Journey durch End-to-End-Kundenprozesse ab: Verstehen Sie eine durchgängige Customer Journey als wesentlichen Treiber einer hervorragenden Customer Experience. Optimieren Sie die Customer Journey ganzheitlich entlang Ihrer Kundenprozesse und nicht in Silos. Ihrer Kundschaft ist es egal, mit welchem Ihrer Teams bzw. mit welcher Vertriebsstufe etc. sie gerade interagieren. Sie wollen Ihre volle Aufmerksamkeit und eine schnelle, einfache Lösung für ihr Problem. Nutzen Sie die Möglichkeit, Prozesse grundsätzlich zu hinterfragen und nicht ausschließlich analoge Prozesse zu digitalisieren, sondern auf wahrhaft digitale Prozesse umzustellen.



4 Überprüfen Sie Ihr Geschäftsmodell kritisch auf Zukunftsfähigkeit: Insbesondere kleine, wenig spezialisierte Unternehmen mit geringem Digitalisierungsgrad sollten ihr Geschäftsmodell im Hinblick auf Market Fit überprüfen und bei zu großem Anpassungs- und/oder Investitionsbedarf dem aus dem Bahnhof gefahrenen Zug nicht hinterherlaufen. Überlegen Sie stattdessen, auf welches andere Gleis Sie wechseln können, um zum Erfolg zu gelangen.

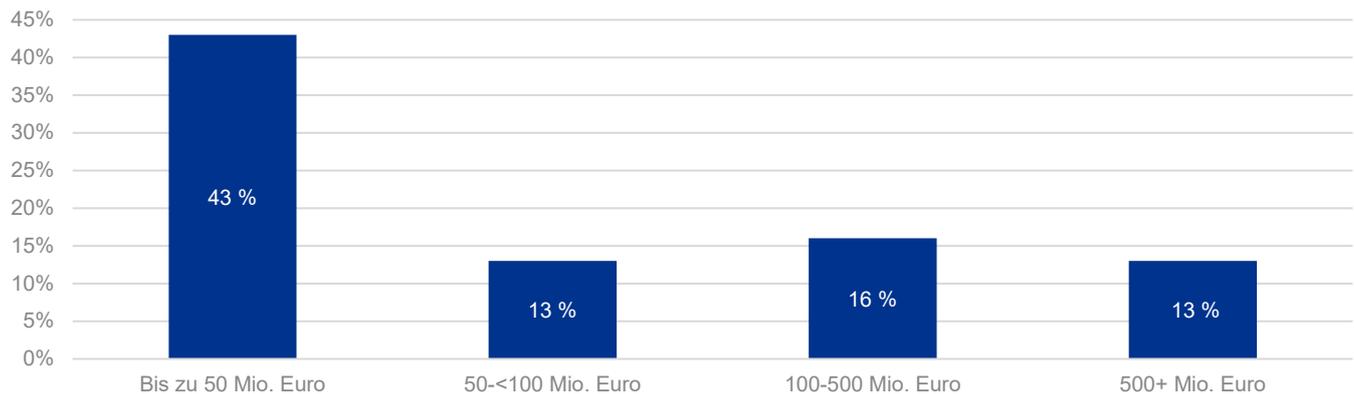


5 Stellen Sie die Aufgaben des Vertriebs auf den Prüfstand: Der persönliche Kontakt zur Kundschaft bleibt wichtig, verlagert sich jedoch. Es wird nie wieder so werden wie vor Corona, wo Kundinnen und Kunden teilweise wegen an Lappalien grenzenden Details besucht wurden oder 6- bis 7-stellige Summen für Präsenzmessen ausgegeben wurden. Schaffen Sie Alternativen der Begegnung. Werten Sie die verbleibenden persönlichen Kontakte auf, indem Sie echte Beratungskompetenz im Vertrieb ausbauen. Machen Sie dadurch den Vertrieb zum verlässlichen und möglichst unersetzlichen Partner Ihrer Kundschaft. Umgekehrt überlegen Sie die Verlagerung von Personalkapazitäten auf andere Bereiche wie Innendienst und Key Account Management für digitale Kundschaft und Plattformen.



Zusammensetzung der Stichprobe

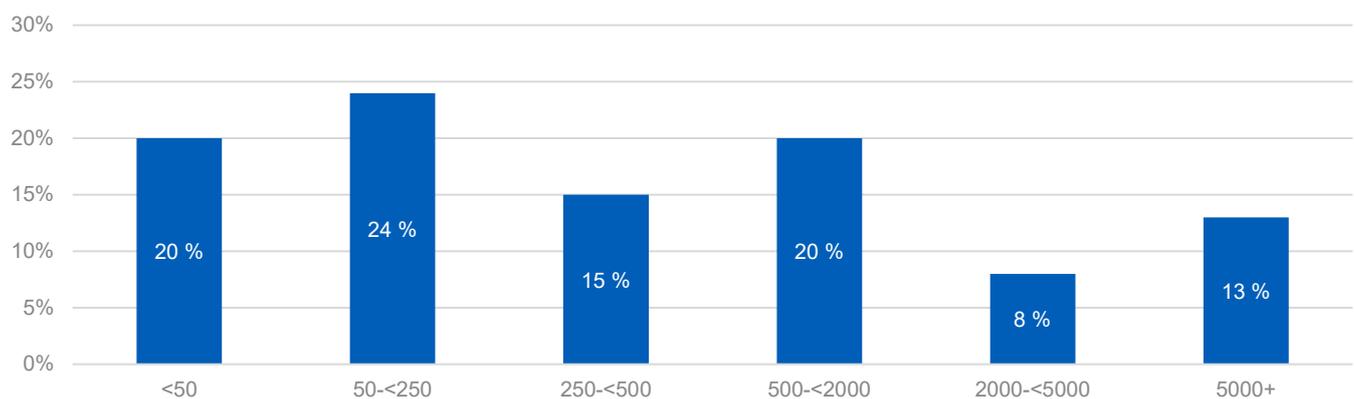
Abb. 10: Umsatzgrößen der teilnehmenden Unternehmen



(n=166) Rundungsdifferenzen möglich.

Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

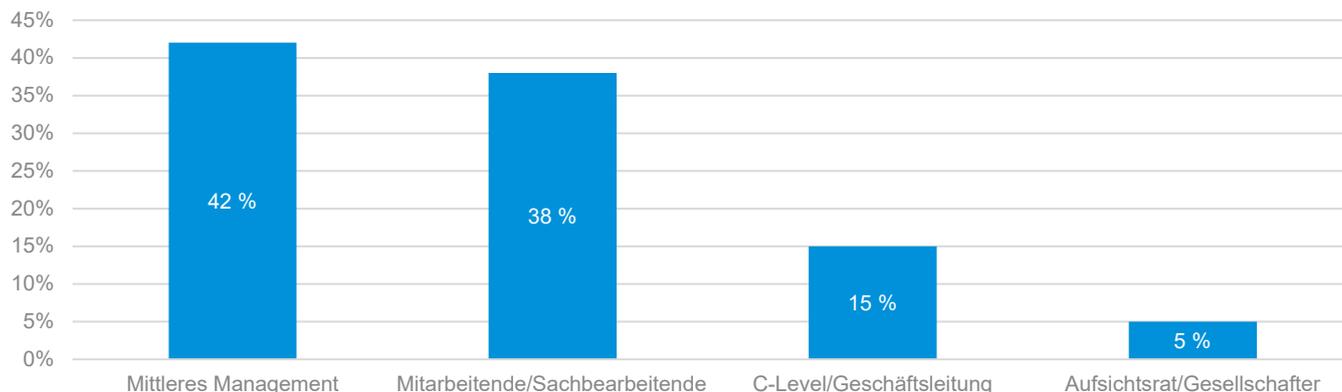
Abb. 11: Anzahl Mitarbeitende der teilnehmenden Unternehmen



(n=166) Rundungsdifferenzen möglich.

Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

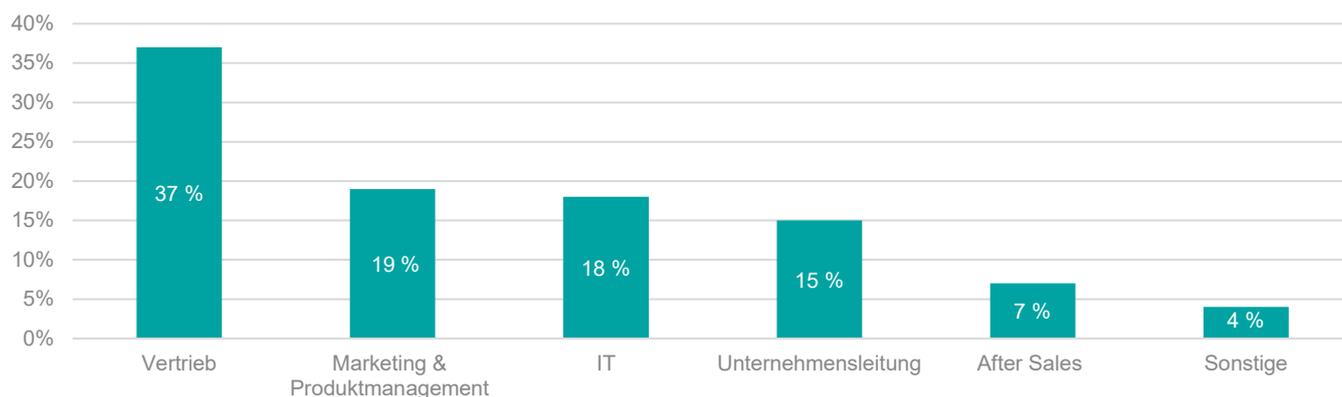
Abb. 12: Position der Befragten



(n=168) Rundungsdifferenzen möglich.

Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

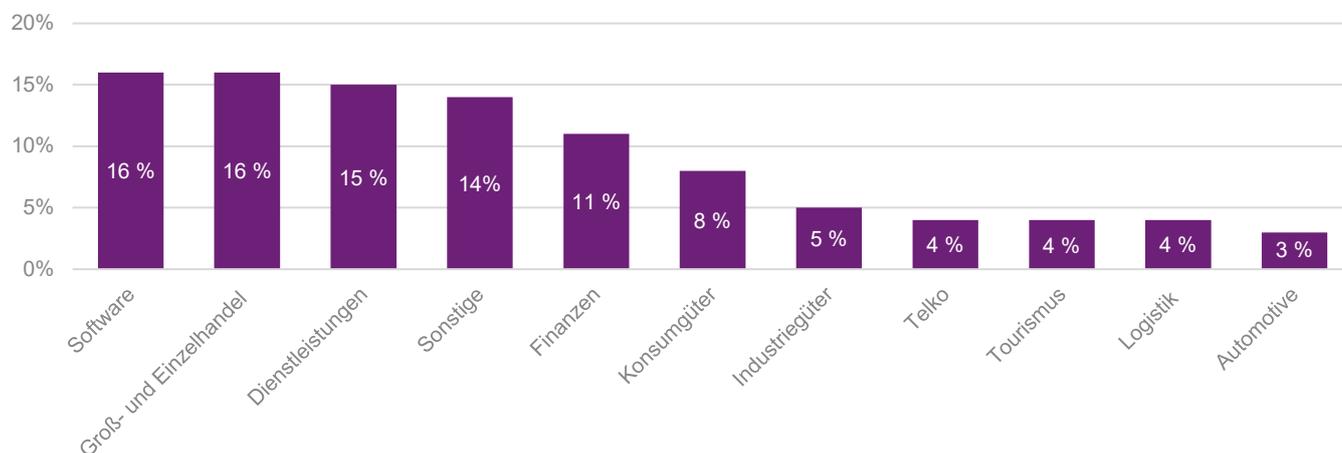
Abb. 13: Hauptaufgabe im Unternehmen



(n=166) Rundungsdifferenzen möglich.

Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Abb. 14: Branchenverteilung



(n=168) Rundungsdifferenzen möglich.

Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Studienteam



**Markus Deutsch, Director, Consulting,
Value Chain Transformation**

„Besonders seit der Coronapandemie werden digitale Kanäle stärker genutzt, insbesondere bei Low-Involvement-Produkten oder bei Wiederholungskäufen. Die persönliche Kundenansprache im Vertrieb, sei es über ein digitales Medium oder nicht, ist dabei ein entscheidender Differenzierungsfaktor für erfolgreiche Unternehmen.“



Zum
LinkedIn
Profil



**Prof. Dr. Rainer Elste, Professor Allgemeine BWL,
insbes. Marketing und Vertrieb, Digitale Geschäftsmodelle**

„Unternehmen müssen zuerst grundlegende Fähigkeiten aufbauen, um von der Digitalisierung in Marketing und Vertrieb profitieren zu können. Es werden leider zu oft punktuell Instrumente ohne Strategie oder Berücksichtigung der Prozesse eingeführt. Das rächt sich irgendwann. Es werden die Unternehmen gewinnen, die der Kundschaft eine nahtlose Customer Experience bieten können.“



Zum
LinkedIn
Profil



**Tobias Pingel, Consulting,
Value Chain Transformation**

„Für eine personalisierte Kundenbeziehung müssen Unternehmen insbesondere ein intelligentes Kundendatenmanagement aufbauen. Dabei sollten sie sowohl darauf achten, die richtigen Daten unter Einhaltung der DSGVO-Anforderungen zu sammeln, als auch diese zentral auszuwerten, um daraus die richtigen Schlüsse ziehen zu können.“



Zum
LinkedIn
Profil



**Kathrin Appelhoff, Consulting,
Value Chain Transformation**

„Unternehmen sollten sich zuerst überlegen, was sie mit der Digitalisierung in Marketing und Vertrieb erreichen wollen. Nur dann kann sichergestellt werden, dass knappe Ressourcen zielgerichtet eingesetzt werden.“



Zum
LinkedIn
Profil

Weitere Einblicke



Customer Insights Hub – Die Zukunft des Kunden ist jetzt

KPMG hat mit dem Customer Insights Hub eine Wissensplattform geschaffen, die alle relevanten Studienergebnisse, Fachartikel und Leading Practices rund um das Thema Kunde bündelt. Mit dem Customer Insights Hub sind Sie bestens informiert, um sich kundenorientiert aufzustellen.

kpmg.de/customerinsightshub



Customer Experience Excellence Studie – Was jetzt zählt!

7000 Menschen für Studie befragt: So schaffen Firmen exzellente Kundenerlebnisse auch in unsicheren Zeiten.

hub.kpmg.de/customer-experience-excellence-studie-2020



Wie die Digitalisierung in der neuen Normalität gelingt

Von Prozessautomatisierung bis Online-Vertrieb: Worauf Unternehmen bei der digitalen Transformation entlang der Wertschöpfungskette achten sollten.

hub.kpmg.de/wie-die-digitalisierung-in-der-neuen-normalitaet-gelingt



CEO Outlook Pulse Survey

Im Februar und März 2021 haben wir 500 CEOs großer Unternehmen weltweit – darunter 50 CEOs aus Deutschland – gefragt, wie sie auf die Veränderungen schauen, die die Pandemie mit sich gebracht hat. Welche Erfolgsfaktoren werden künftig entscheidend sein? Was wird nach Covid-19 anders sein als vorher?

hub.kpmg.de/ceo-outlook-2021



Die Wahrheit über Kundentreue – Global Customer Loyalty Survey

Was bedeutet Loyalität für Konsumenten? Wann sind sie Unternehmen und Produkten treu? Welchen Beitrag leisten Treueprogramme? Unsere Umfrage gibt Aufschluss.

hub.kpmg.de/global-customer-loyalty-survey-2019



Gründer- und Innovationsstudie: Kooperationen stärken Digitalisierung

Wie und warum kooperieren Start-ups und etablierte Unternehmen? Unsere gemeinsame Untersuchung mit Gründerszene und der HTW zeigt, welche Vorteile die Zusammenarbeit hat und wo Risiken bestehen.

hub.kpmg.de/gruender-und-innovationsstudie



Hier kostenlose Ersteinschätzung zum digitalen Reifegrad Ihres Marketings und Vertriebs erhalten

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
THE SQUAIRE/Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main

Markus Deutsch
Director, Consulting,
Value Chain Transformation
T +49 69 9587-2798
mdeutsch@kpmg.com

Tobias Ortwein
Partner, Consulting,
Value Chain Transformation
T +49 89 9282-3678
tortwein@kpmg.com

Marc Ennemann
Partner, Consulting,
Head of Value Chain Transformation
T +49 201 455-6960
mennemann@kpmg.com

Michael Niederée
Partner, Consulting,
Value Chain Transformation
T +49 89 9282-4906
mniederee@kpmg.com

An dieser Studie haben mitgewirkt:

Tobias Pingel
Consulting, Value Chain Transformation

Kathrin Appelhoff
Consulting, Value Chain Transformation

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2021 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.

Hochschule Esslingen –
University of Applied Sciences
Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen
Robert-Bosch-Straße 1
73037 Göppingen

Prof. Dr. Rainer Elste
Professor Allgemeine BWL,
insbes. Marketing und Vertrieb,
Digitale Geschäftsmodelle
T +49 7161 679-1266
rainer.elste@hs-esslingen.de

www.hs-esslingen.de