



Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
Handel

LEITFADEN

Digitalisierung des Außendienstes im Großhandel

Mittelstand-
Digital

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

Herausgeber:

ibi research an der Universität Regensburg GmbH
Galgenbergstraße 25, 93053 Regensburg

Geschäftsführung:

Dr. Anja Peters, Dr. Georg Wittmann
Registergericht Amtsgericht Regensburg;
Registernummer HR Regensburg B 5409

www.kompetenzzentrumhandel.de

T +49 / (0)941 / 943 – 1901

F +49 / (0)941 / 943 – 1888

info@kompetenzzentrumhandel.de

Soweit keine redaktionelle Kennzeichnung für den Inhalt Verantwortliche im Sinne des Presserechts und des Rundfunkstaatsvertrages:

Dr. Anja Peters, Dr. Georg Wittmann,
Galgenbergstraße 25, 93053 Regensburg

Text und Gestaltung:

Dr. Johann Faltermeier

Kai Pawelka

Simon Dietz

Stefan Plötz

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel

Bildquellen:

© Nathan Dumlao / unsplash.com (Titelseite), © Aga Putra / unsplash.com (Seite 4), © Riccardo Annandale / unsplash.com (Seite 5), © Carlos Esteves / unsplash.com (Seite 10), © Markus Winkler / unsplash.com, © Raimond Klavins / unsplash.com (Seite 20), © Parker Byrd / unsplash.com (Seite 22), © Shane Rounce / unsplash.com (Seite 26), © Precondo Ca / unsplash.com (Seite 28), © Dayne Topkin / unsplash.com (Seite 33)

Stand:

Juli 2021

Inhalt

- 1** | **Einleitung** S. 4
- 2** | **Die Vorteile eines digital unterstützten Außendienstes** S. 5
- 3** | **Schritt für Schritt zur digitalen Integration** S. 8
- 4** | **Eindrücke aus der Praxis – ein Interview** S. 22
- 5** | **Jetzt loslegen!** S. 32

1. Einleitung

Die Digitalisierung liefert enorme Chancen sowie Wachstums- und Innovationspotenziale für das gesamte Unternehmen. Gleichzeitig stellt die Digitalisierung für dieses aber auch eine enorme Herausforderung dar. Viele Unternehmen sehen sich dabei vor einem großen, fast unbezwingbaren Berg. Die Scheu vor der Veränderung oder der Möglichkeit, sich zunächst in eine falsche Richtung zu bewegen, hindert Firmen daran, überhaupt erst anzufangen. Die Tatsache, dass die Digitalisierung – sowie die damit verbundenen Chancen – jeden noch so kleinen und großen Bereich im Unternehmen betreffen, macht die Aufgabe nicht einfacher. Gerade der Großhandel mit seinen hohen Investitionsvolumina erfordert effiziente und kompetente Beratungsprozesse. Damit einhergehend und zugleich elementar ist somit auch die digitale Integration des B2B-Außendienstes.

Dieser Leitfaden liefert wichtige Hilfestellungen, wie Sie als Großhändlerin bzw. Großhändler die Digitalisierung Ihres Außendienstes in Angriff nehmen und gestalten können.

Neben praxisnahen Eindrücken geben wir Ihnen einen Wegweiser in Form eines detaillierten und anpassbaren Schritt-für-Schritt-Vorgehens mit an die Hand. Holen Sie sich Inspiration, gewinnen Sie nützliche Informationen, profitieren Sie von den mitgelieferten Hilfestellungen und starten Sie Ihr eigenes Digitalisierungsprojekt!



2. Die Vorteile eines digital unterstützten Außendienstes

Wie Sie den persönlichen Kontakt durch digitale Unterstützung zum echten Wettbewerbsvorteil machen

Mit der stärkeren Vernetzung der Vertriebskanäle, getrieben durch die Digitalisierung, sind Kundinnen und Kunden immer besser informiert – warum nicht auch Ihr Außendienst? Entgegen vieler Auffassungen wird die fortschreitende Digitalisierung in Unternehmen den Außendienst auch künftig nicht ersetzen. Der persönliche Kontakt ist und bleibt ein elementarer Bestandteil im Großhandelsvertrieb. Es zeichnen sich dagegen die folgenden zwei Entwicklungen ab: Vermehrt automatisierte Bestellprozesse führen zum Wandel des Außendienstes von der klassischen Verkaufskraft hin zur umfassenden Beratungsstelle der Kundin bzw. des Kunden. Zugleich stehen durch die Digitalisierung der Vertriebs- und Marketingkanäle immer mehr detaillierte und personalisierte Kunden-, Produkt- und Transaktionsdaten zur Verfügung.

Der reine Besitz der Informationen schafft jedoch noch lange keinen Wettbewerbsvorteil – jetzt kommt es vielmehr darauf an, diese Elemente gewinnbringend miteinander zu verknüpfen.

Erst der zielgerichtete Einsatz digitaler Lösungen, in Verbindung mit der technischen Integration der Beraterin bzw. des Beraters, macht diesen zum echten Kundenmehrwert, der Wettbewerbsvorteile realisiert und den langfristigen Vertriebs Erfolg sichert.

Der persönliche Vertrieb und dessen fortschreitende Digitalisierung stehen nicht im Widerspruch, sondern ermöglichen dem Außendienst vielfältige Gewinnpotenziale.



Der/Die digital unterstützte Berater/in im Außendienst wird zum:

- ▶ **Zeitgewinner:** Durch den Einsatz digitaler Vertriebskanäle, beispielsweise durch einen Onlineshop und einer vollautomatisierten Bestellabwicklung, fällt das händische Entgegennehmen der Aufträge weitestgehend weg und der Außendienst gewinnt Zeit. Diese kann die Verkäuferin bzw. der Verkäufer für das Platzieren neuer Services oder Produktvorführungen nutzen.
- ▶ **Informationsgewinner:** Mit einer vollintegrierten Vertriebssoftware verfügt Ihr Außendienst zu jeder Zeit über die aktuellsten Kundenaktivitäten und -informationen über alle Kanäle hinweg. So weiß die Verkäuferin bzw. der Verkäufer beim Kundenbesuch bereits, welches Produkt dieser gestern im Onlineshop bestellt hat.

Nicht nur im direkten Kundenkontakt liefert ein digitalisierter Außendienst einen signifikanten Mehrwert, auch für Ihren gesamten Vertrieb ermöglicht er maßgebliche Effizienzverbesserungen.

Ihr gesamtes Unternehmen wird zum:

- ▶ **Effizienzgewinner:** Der Einsatz moderner Technologien ermöglicht die Digitalisierung aller in der Kundenbeziehung vorhandenen und entstehenden Daten. Über eine durchgängige Integration und Vernetzung aller Anwendungen und Systeme im Vertrieb schaffen Sie es, sämtliche Transaktionen von der Auftragsannahme bis hin zur Rechnungsstellung zu automatisieren. Dies führt zu Effizienzsteigerungen, die Sie auf eine andere Art und Weise nicht erreichen könnten.
- ▶ **Profitgewinner:** Ein besserer und stets aktuell informierter Außendienst, der darüber hinaus Zeitvorteile genießt, trägt zu einem erfolgreicherem Betrieb bei. Darüber hinaus lässt sich durch die signifikante Effizienzverbesserung der internen Vertriebsprozesse eine Reduzierung der Prozesskosten realisieren. Bringen Großhändlerinnen bzw. Großhändler alle Punkte zusammen, können sie das Potenzial vollständig ausschöpfen. Die digitale Integration Ihres Außendienstes rechnet sich dann auch „unter dem Strich“.



Doch die reine „Elektrifizierung“ des Vertriebs führt dabei noch lange nicht zum Ziel. Die bloße Ausstattung der Verkäuferinnen und Verkäufer mit Tablets, über die diese durch einen digital abgebildeten Katalog blättern oder den Onlineshop durchsuchen, liefert weder für die Kundin bzw. den Kunden noch für den Vertrieb selbst einen spürbaren Mehrwert.

Entscheidend ist die ganzheitliche und umfassende technische Integration einer Softwarelösung für den Vertrieb. Erst Schnittstellen zum CRM und zum Warenwirtschaftssystem machen die Beraterin bzw. den Berater im Außendienst zum wahren Informations- und Zeitgewinner. Nur so schaffen Sie es im persönlichen Vertrieb von der Digitalisierung zu profitieren, Ihren Außendienst langfristig erfolgversprechend einzusetzen, Wettbewerbsvorteile zu erzielen und Ihren Vertriebs Erfolg langfristig zu sichern.

Doch wie sieht ein(e) digital unterstützte(r) und integrierte(r) Berater/in im Außendienst konkret aus? Wovon profitiert diese(r)? Welche Unternehmen machen es schon vor? Und vor allem:

Wie machen Sie sich und Ihren Außendienst zum Gewinner?

Antworten dazu sowie viele weitere interessante Infos und spannende Eindrücke finden Sie auf den nachfolgenden Seiten dieses Leitfadens.



3. Schritt für Schritt zur digitalen Integration

Ihr Wegweiser zum Digitalisierungsgewinner im Außendienst

Jedes Unternehmen ist individuell, jeder Außendienst hat andere Herausforderungen, jeder Vertrieb hat seine eigenen spezifischen Anforderungen und jedes einzelne Unternehmen findet sich in seinen eigenen Gegebenheiten und Bedingungen wieder. Aus all diesen Gründen wäre es grundlegend falsch, ein allgemeingültiges Rezept für die Digitalisierung des Außendienstes bereitzustellen.

Im Folgenden erhalten Sie daher vielmehr einen Wegweiser, der Ihnen die notwendigen Schritte zur digitalen Integration Ihres Außendienstes aufzeigt, aber gleichzeitig genügend Spielraum für die Anpassung an Ihre individuellen Bedürfnisse lässt.

- **SCHRITT 1:** Mit der richtigen **Strategie** und dem passenden **Konzept** den Grundstein legen
- **SCHRITT 2:** Kundenzentrierung durch eine einheitliche **Datenbasis** über alle Bereiche hinweg
- **SCHRITT 3:** **Elektrifizierung** des Außendienstes mit der erforderlichen und passenden Hardware
- **SCHRITT 4:** Eine umfassende **Software** für alle Tätigkeiten, Informationen und sonstige Tools
- **SCHRITT 5:** Technische **Integration** aller relevanten Systeme und Anwendungen
- **SCHRITT 6:** **Befähigung** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für einen sicheren Umgang mit den neuen Tools
- **SCHRITT 7:** Sicherstellung des Mehrwertes mittels kontinuierlicher **Nutzenüberprüfung**



Abbildung 1: Übersicht der Schritte zur Digitalisierung des Außendienstes

Das Durchlaufen der sieben Schritte beinhaltet eine fortlaufende Überprüfung der Ausrichtung aller Maßnahmen und Entscheidungen an der gewünschten Strategie und den damit einhergehenden Zielen. Machen Sie sich bewusst, dass Sie sich mit Blick auf eine kontinuierliche Nutzenüberprüfung immer wieder mit einzelnen Schritten bzw. Elementen befassen werden, das Konzept verfeinern, die Strategie erweitern und die digitale Integration Ihres Außendienstes damit stetig optimieren und weiterentwickeln.

Machen Sie sich auf den Weg zur digitalen Integration Ihres B2B-Außendienstes und nutzen Sie diesen Leitfaden als Wegweiser!

SCHRITT 1 – KONZEPT UND STRATEGIE

Mit dem ersten Schritt schaffen Sie das Fundament, auf dem alle weiteren Schritte aufbauen. An die individuellen Anforderungen und spezifischen Herausforderungen Ihres Unternehmens angepasst, erarbeiten Sie ein ausführliches Konzept sowie eine Strategie für Ihren zukünftigen Außendienst. Dies dient einerseits in jedem weiteren Schritt als **Entscheidungsgrundlage** und andererseits der **stetigen Überprüfung der Ausrichtung** entlang der definierten Strategie.

Wie sollten Sie vorgehen?

- Umfassende Analyse des Status quo: Arbeitsweise des Außendienstes, interne, vertriebsseitige Prozessabläufe, Stand der Digitalisierung im Außendienst, digitales Know-how Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Außendienst etc.
Instrumente: *Prozesslandkarte*
- Analyse der Anforderungen Ihres Außendienstes (Gegebenheiten, Wünsche, etc.)
Instrumente: *Befragung, Fokusgruppe*
- Analyse der Anforderungen Ihres gesamten Vertriebs im Unternehmen (interne Prozessabläufe, Kundenmanagement etc.)
Instrumente: *Befragung*
- Analyse der Kundenanforderungen an Ihren Außendienst/Vertrieb



Abbildung 2: Schritt 1 – Konzept und Strategie

- Erarbeitung eines Zielbildes für Ihren digital integrierten Außendienst
Instrumente: *Befragung, Referenzkunden*
- Erarbeitung eines Konzepts zur Erreichung des Zielbildes
- Erarbeitung einer Strategie, an der sich das Konzept und alle weiteren Entscheidungen orientieren
Instrumente: *Roadmap*
- Definition und Festlegung von Kennzahlen zur späteren Erfolgsmessung
Instrumente: *Scorecard*
- Kommunikation von Strategie und Konzept
Instrumente: *Konferenz, Intranet, Kommunikationsplan*

Welche Fragen sollten Sie sich stellen?

- ▶ Wie ist der Status quo (Außendienst und Innendienst)?
- ▶ Wie arbeitet mein Außendienst bisher?
- ▶ Wie läuft der gesamte Prozess von Kundenbedarf bis After-Sales ab?
- ▶ Wie gelangt mein Außendienstmitarbeiter aktuell an Kundeninformationen?
- ▶ Mit welchen Instrumenten und Tools arbeitet mein Außendienst?
- ▶ Was ist aus Sicht meiner wichtig? Was erwarten diese?
- ▶ Wie soll ein mögliches Zielbild meines digitalen Außendienstes aussehen?
- ▶ Welche Ziele möchte ich mit der Digitalisierung des Außendienstes erreichen?

Unterschätzen Sie niemals die elementare Bedeutung einer fundierten Analyse der Anforderungen und Konzepterarbeitung sowie einer stetigen Anpassung an veränderte Gegebenheiten! Investieren Sie ausreichend Zeit und Ressourcen in Schritt 1 – dieser kann und wird am Ende über den Erfolg Ihres Vorhabens entscheiden.

Hilfestellungen für den weiteren Weg:

**Digitale Transformation gestalten –
Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Checklisten**

Buch von:

Oliver Gassmann und Philipp Sutter

**Innovative Geschäftsmodelle und
Geschäftsprozesse im Großhandel**

Buch von:

*Joachim Zentes, Guido Hüffer, Sandra Pocsay, Rick
Chavie*



SCHRITT 2 – DATENBASIS

Ihr Unternehmen verfügt bereits über Unmengen an Kundendaten und generiert mit jedem einzelnen Kundenkontakt – egal über welchen Kanal – viele weitere. In Schritt 2 geht es darum, Kontrolle über die Datenflut zu gewinnen, um letztlich auch einen Nutzen daraus ziehen zu können – denn der reine Besitz der Daten schafft noch lange keinen Mehrwert und somit auch keinen Wettbewerbsvorteil. Konsolidieren und zentralisieren Sie Ihre Kundendaten, um diese dann auf einfache Weise aufbereitet und ausgewertet Ihren Außendienstmitarbeiterinnen und Außendienstmitarbeitern zur Verfügung stellen zu können.

Ohne den Grundstein einer zentralen und gepflegten Datenbasis ist es eine große Herausforderung Ihren Außendienst zum **Informationsgewinner** zu machen.

Wie sollten Sie vorgehen?

- Umfassende Analyse des Status quo
└ **Instrumente:** *Prozessanalyse*
- Anforderungsanalyse bzgl. der Einführung eines ERP-/CRM-Systems
- Analyse und Bewertung verschiedener Möglichkeiten sowie Entscheidungsfindung
└ **Instrumente:** *Befragung*



Abbildung 3: Schritt 2 – Datenbasis



- Aufbau (Einführung) eines einheitlichen und ganzheitlichen ERP- und CRM- Systems zur Konsolidierung der Kunden-/Vertriebsdaten
- Schnittstellen zu Informationsquellen schaffen
- Schnittstellen zu Informationsnutzern (Reporting-Tools, Außendienst etc.) schaffen
- Kompatibilität sicherstellen
- Vereinheitlichung von Datenströmen
└ **Instrumente:** *Dienstleister*

Welche Fragen sollten Sie sich stellen?

- ▶ Ist ein umfassendes CRM vorhanden? Wenn nein, welche Anforderungen bestehen an ein CRM (bezogen auf eine mögliche Einführung)? Wenn ja, erfüllt das bestehende CRM die Anforderungen?
- ▶ In welchen Systemen sind aktuell Kundendaten abgespeichert?
- ▶ Über welche Systeme/Anwendungen erhalte ich Kundeninformationen?
- ▶ Sind die bestehenden Systeme miteinander kompatibel?
- ▶ Welche Schnittstellen bestehen bereits?
- ▶ Wo sind weitere Schnittstellen erforderlich?
- ▶ Welche Tools zur Verarbeitung von Daten und Auswertung von Zahlen stehen zur Verfügung?
- ▶ Welche Anwendungen/Systeme benötigen (aufbereitete) Kundeninformationen?
- ▶ Wie wird mein Außendienst aktuell mit Informationen versorgt?

Hilfestellungen für den weiteren Weg:

CRM-Einführung

- <https://www.gedys-intraware.de/infotehke/crm-wiki/crm-einfuehrung/#:~:text=Das%20Ziel%20einer%20CRM%20Einf%C3%BChrung.bedeutet%2C%20h%C3%A4ngt%20von%20Ihnen%20ab>

CRM-Überblick

- <https://www.salesforce.com/de/learning-centre/crm/crm-systems/>

Wie finde ich ein passendes CRM?

- https://www.crmfuehrer.de/?keyword=%2Bcrm&matchtyp=e=b&campaign=CRMfuehrer.de%20-%20SKAG%20%5B02-02-21%5D&adgroup=1158885961569940&creative=72430514925196&network=o&device=c&extension=&search_query=wie%20finde%20ich%20ein%20passendes%20crm&engine=bing&msclkid=1917ffc2d77017fcba509fbb120889f

Kanalübergreifende Datenintegration

- <https://www.talend.com/de/resources/what-is-data-integration/>
- <https://www.talend.com/de/resources/etl-tools/>
- <https://www.netnomics.com/die-herausforderung-kanaluebergreifender-datenintegration-im-marketing/>
- <https://www.astera.com/de/type/blog/data-integration-techniques/>
- <https://www.astera.com/de/type/blog/how-does-data-integration-work/>
- <https://whatagraph.com/blog/de/articles/data-integration>

SCHRITT 3 – ELEKTRIFIZIERUNG

Was häufig fälschlicherweise als vollständige und erfolgreiche Digitalisierung des Außendienstes betrachtet wird, ist lediglich ein Schritt in diese Richtung.

Neben der zentralen Datenbasis ist die Elektrifizierung des Außendienstes durch Ausstattung mit passender Hardware die zweite Grundvoraussetzung der digitalen Integration. Hierzu zählt nicht nur der Einsatz mobiler Endgeräte wie bspw. Tablets, sondern ebenso die Gewährleistung einer mobilen Internetverbindung durch eine passende SIM-Karte. Ihr Außendienst muss von überall auf alle verfügbaren Informationen und Tools zugreifen können. Dies ist ein erforderlicher Baustein, aber noch keine umfassende Digitalisierung!

Wie sollten Sie vorgehen?

- Analyse und Bewertung der aktuellen Ausstattung (Status quo)

Instrumente: *Bedarfsanalyse*

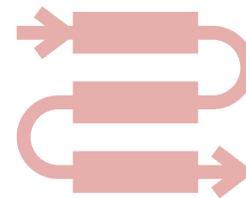
- Ermittlung der Anforderungen an die einzusetzende Hardware
- Analyse und Bewertung in Frage kommender Hardware inkl. Entscheidungsfindung

Instrumente: *Außendienst-Befragung*

- Ggf. individuelle Wahl der für jede Außendienstmitarbeiterin bzw. für jeden Außendienstmitarbeiter passenden Hardware innerhalb einer vorgegebenen Auswahl/eines vorgegebenen Budgets



Abbildung 4: Schritt 3 – Elektrifizierung



- Gewährleistung einer mobilen Internetverbindung durch Einsatz von SIM-Karten

Instrumente: *Regelwerk*

Welche Fragen sollten Sie sich stellen?

- ▶ Wie ist mein Außendienst aktuell ausgestattet? Ist die passende Hardware bereits vorhanden?
- ▶ Welche mobilen Lösungen/Endgeräte sind für meinen Bereich sinnvoll?
- ▶ Welche Anforderungen bestehen in Bezug auf die eingesetzte/einzusetzende Hardware? Wie wird diese verwendet? Was muss diese Hardware leisten können?
- ▶ Welche Anforderungen bestehen seitens des Außendienstes?
- ▶ Ist eine mobile Internetverbindung notwendig bzw. vorhanden?
- ▶ Welches Budget steht für die Ausstattung zur Verfügung?
- ▶ Wie wird die Ausstattung finanziert?
- ▶ Wie sieht der Reparatur-/Austauschprozess bei möglichen Schäden aus? (Gewährleistung eines sofort verfügbaren und einsatzbereiten Ersatzgeräts)

Hilfestellungen für den weiteren Weg:

Mehr Effizienz durch digitale Endgeräte im B2B-Außendienst

- <https://www.springerprofessional.de/multichannel-vertrieb/vertriebskanaele/mehr-effizienz-durch-digitale-endgeraete-im-b2b-aussendienst-/16034768>

Mobile Geräte im Außendienst: Welche mobilen Geräte für Ihren Außendienst am geeignetsten sind

- <https://www.gml.de/mobile-geraete-im-aussendienst-welche-mobilen-geraete-fuer-ihren-aussendienst-am-geeignetsten-sind/>

4 Vorteile von Tablets bei der Kundenberatung im B2B Außendienst

- <https://www.merzljak.de/healthcare-marketing-blog/digital-marketing-strategien-b2b-vertrieb>

Digitalisierung vs. Elektrifizierung im B2B-Außendienst

- <https://warenausgang.com/digitalisierung-vs-elektrifizierung-im-b2b-aussendienst/>

Technologie von Morgen - Das Tablet im B2B-Vertrieb

- <https://pitchview.de/technologie-von-morgen-das-tablett-im-b2b-vertrieb/>

SCHRITT 4 – SOFTWARE

Sie haben den Grundstein gelegt, auf dem Sie nun aufbauen können. In Schritt 4 setzen Sie sich damit auseinander, die passende Vertriebssoftware zu finden und einzuführen. Diese gibt Ihrem Außendienst ein wichtiges Instrument an die Hand, das die Kundenbetreuung spürbar vereinfacht und Ihren Verkäufer bzw. Ihrer Verkäuferin zum absoluten **Zeitgewinner** macht. Der Wechsel zwischen Tools und Programmen mit unterschiedlichen Log-ins fällt weg – alle Tätigkeiten wie Angebotserstellung, Tourenplanung oder Bestellhistorie können über eine Anwendung erreicht werden. Wertvolle Zeit, die in Cross- und Up-Selling oder in die Intensivierung der Kundenbeziehung investiert werden kann.

Wie sollten Sie vorgehen?

- Durchführung einer Anforderungsanalyse im Direktvertrieb
- Einbindung der Außendienstmitarbeiterinnen und Außendienstmitarbeiter als eigentliche Nutzende der Software bei der Abgrenzung der Anforderung-en, Auswahl und Entscheidungsfindung
- Eigenentwicklung oder Zukauf einer passenden, bereits verfügbaren Software bei einem Dienstleister

Instrumente: Befragung



Abbildung 5: Schritt 4 – Software

TIPP AUS DER PRAXIS

„Letztlich muss man sich bei der Auswahl natürlich fragen, ob man über eine eigene IT verfügt oder von einem IT-Haus abhängig ist. Bei Letzterem kann man dann eigentlich nur auf die Standardlösung zurückgreifen.“

- Jan Coblenz, Geschäftsführer,
Brangs + Heinrich GmbH



Welche Fragen sollten Sie sich stellen?

- ▶ Welche Anforderungen werden seitens des Außendienstes an eine solche Software gestellt?
- ▶ Welche Funktionalitäten und Tools sind erforderlich? Welche sind es nicht?
- ▶ Welche Funktionen bieten meine vorhandenen Systeme bereits?
- ▶ Welche Funktionalitäten können in Zukunft ggf. erforderlich werden?
- ▶ Wie kompatibel ist die Software eines Drittanbieters zu meinen bestehenden Systemen und Anwendungen?
- ▶ Welche Schnittstellen sind erforderlich?
- ▶ Sollen externe Dienste über Schnittstellen angebunden werden?
- ▶ Wie sieht es bzgl. des Datenschutzes aus?
- ▶ Welches Budget steht zur Verfügung?
- ▶ Welche Lösung passt am besten zu meinen konkreten Anforderungen?

Hilfestellungen für den weiteren Weg:

Worauf Unternehmen bei mobilen CRMs achten sollten

- <https://www.pc-magazin.de/business-it/worauf-unternehmen-bei-mobilen-crms-achten-sollten-1552346.html>

Mobile CRMs für den Außendienst

- <https://www.pc-magazin.de/business-it/mobile-crms-fuer-den-aussendienst-1551891.html>

Herausforderungen für den Außendienst: Was digitale Vertriebstools im B2B-Bereich leisten können

- <https://www.absatzwirtschaft.de/ausforderungen-fuer-den-aussendienst-was-digitale-vertriebtools-im-b2b-bereich-leisten-koennen-93353/>

Die besten CRM-Systeme im Vergleich 2019 | Eine neutrale Software-Übersicht

- <https://www.youtube.com/watch?v=IZYfQ5PxOpE>

Unabhängiger CRM-System Vergleich 2020

- https://mysoftwarescout.de/crm-vergleich/?utm_source=youtube&utm_medium=social&utm_campaign=youtube-content&utm_content=kostenloser-crm-vergleich

SCHRITT 5 – INTEGRATION

Ihr Außendienst gewinnt bereits wertvolle Zeit, doch woher kommt der Mehrwert für den Kunden bzw. der Kundin? In diesem Schritt sorgen Sie für die ganzheitliche Integration Ihrer Systeme – vom Warenwirtschaftssystem, über das CRM-System bis hin zur Vertriebssoftware des Außendienstes. Die Anbindung über Schnittstellen macht Ihre Außendienstmitarbeiterin und Ihren Außendienstmitarbeiter zum **Informationsgewinner** und ermöglicht eine Beratungsleistung auf einem neuen (höheren) Niveau.

Welches Produkt sich der Kunde bzw. die Kundin gestern im Onlineshop in den Warenkorb gelegt hat, weiß nun auch Ihre Außendienstmitarbeiterin bzw. Ihr Außendienstmitarbeiter vor Ort. Haben Sie beispielsweise eine Neukundin bzw. einen Neukunden über Google generiert, können Sie diesen gleich in die Tourenplanung aufnehmen.

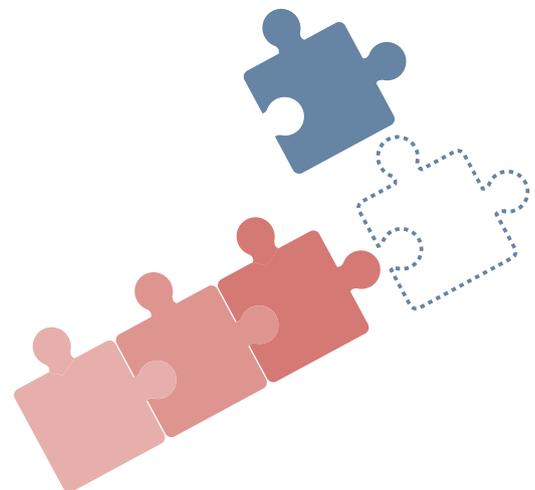
Die Integration liefert Ihrem Außendienst jederzeit wichtige und aktuelle Informationen, ermöglicht die Automatisierung vieler Vertriebsprozesse und macht Sie damit obendrein zum **Effizienzgewinner**.

Wie sollten Sie vorgehen?

- Anbindung an die gewählte Vertriebssoftware
- Entwicklung/Programmierung der erforderlichen Schnittstellen
- Versorgung der Außendienstmitarbeiterinnen und Außendienstmitarbeiter mit relevanten Informationen (Bestellhistorie, Reporting etc.)



Abbildung 6: Schritt 5 – Integration



Welche Fragen sollten Sie sich stellen?

- ▶ Welche Daten/Informationen sollen übermittelt werden?
- ▶ Zu welchen bestehenden Systemen/Anwendungen sind Schnittstellen erforderlich?
- ▶ Sind externe Entwickler für die Programmierung von Schnittstellen erforderlich oder sind die Kapazitäten und das Know-how intern vorhanden?

Hilfestellungen für den weiteren Weg:

Optimieren Sie ihren Vertriebsprozess durch CRM-Software

- <https://www.kundenmeister.com/blog/vertriebsprozess-im-crm/>



SCHRITT 6 – BEFÄHIGUNG

Die beste Technologie bringt nichts, wenn der Faktor Mensch nicht funktioniert. Entwickeln Sie ein Schulungskonzept, das einerseits Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Digitalisierungsstrategie im Vertrieb aufklärt und andererseits Ihren Außendienst im Umgang mit den neuen Technologien trainiert und befähigt. Nur wenn die Lösungen, also die Tools, deren Vorteile und die Idee dahinter von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vollumfänglich verstanden und akzeptiert werden, können diese auch effizient genutzt werden – und nur so können die damit verbundenen Potenziale erst ausgeschöpft werden. Wer sich im Umgang mit den neuen Technologien nicht sicher fühlt, wird sie im Vertrieb nicht einsetzen.

Wie sollten Sie vorgehen?

- Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Digitalisierungsprozess

Instrumente: *Fokusgruppe*

- Durchführung von Trainings und Entwicklung eines Lernkonzepts zum Umgang mit der neuen Software
- Identifikation von digitalaffinen Nutzerinnen und Nutzern
- Einsatz digitalaffiner Nutzerinnen und Nutzer als Multiplikatoren

Instrumente: *Lernkonzept*



Abbildung 7: Schritt 6 – Befähigung

- Bestimmung und Bekanntmachen von Expertinnen und Experten für Fragen seitens der Nutzerinnen und Nutzer

Instrumente: *Hotline*

- Zurverfügungstellung von Hilfsmaterialien
- Ankündigung der strikten Abschaltung anderer/alter Lösungen/Software nach entsprechender Umstellungsphase mit Einarbeitungszeit

Instrumente: *Plattform/Intranet*

Welche Fragen sollten Sie sich stellen?

- ▶ Habe ich die notwendige Kapazität und das notwendige Know-how im Unternehmen, um die Trainings selbst durchzuführen?
- ▶ Welche Hilfestellungen werden von meinem Außendienst benötigt?
- ▶ Welche Methoden kann ich für eine möglichst schnelle und gute Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einsetzen?
- ▶ Wer sind meine digitalaffinen Nutzerinnen und Nutzer, die ich als Multiplikatoren einsetzen kann?
- ▶ Gibt es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die besondere Hilfestellungen benötigen?
- ▶ Kann ich Anreize für die Verwendung der neuen Software schaffen, um die Nutzung voranzutreiben?

Hilfestellungen für den weiteren Weg:

6 Tipps wie Sie Akzeptanz für die Digitalisierung im Außendienst schaffen

- <https://www.gml.de/6-tipps-wie-sie-akzeptanz-fuer-die-digitalisierung-im-aussendienst-schaffen/>

4 Gründe warum Digitalisierung im Außendienst häufig scheitert und was Sie dagegen tun können

- <https://www.gml.de/4-gruende-warum-die-digitalisierung-im-aussendienst-so-haeufig-scheitert-und-was-sie-dagegen-tun-koennen/>



SCHRITT 7 – NUTZENÜBERPRÜFUNG

Das übergeordnete Ziel der digitalen Integration Ihres B2B-Außendienstes ist die Generierung eines noch größeren Mehrwertes für Ihre Kundinnen und Kunden und letztlich eine Nutzengenerierung für Ihr gesamtes Unternehmen. Es ist essentiell, den Nutzen der einzelnen Schritte kontinuierlich zu überprüfen.

Ist die eingesetzte Vertriebssoftware effizient und einfach genug, sodass der Außendienst zum **Zeitgewinner** wird? Macht die einheitliche Datenbasis in Verbindung mit der Integration der Software diesen zum **Informationsgewinner**?

Sind interne Abläufe durch eine verbesserte Systemintegration die **Effizienzgewinner**? Und vor allem: Sind in jedem Schritt alle Potenziale vollständig ausgeschöpft und aufeinander abgestimmt, sodass Ihr Unternehmen zum **Profitgewinner** wird? Prüfen Sie somit fortlaufend, wo es weitere Optimierungspotenziale gibt und setzen Sie unter Berücksichtigung von (langfristigen) Kosten und Nutzen wieder an einem der Schritte an.

Wie sollten Sie vorgehen?

- Qualitatives Feedback des Außendienstes
└ **Instrumente:** *Befragung*
- Kontinuierlicher Dialog mit dem Außendienst
└ **Instrumente:** *Fokusgruppen*
- Definition von Kennzahlen zur Messung des Nutzens
- Methoden zur Messung/Gewinnung der für die Kennzahlen erforderlichen Daten
└ **Instrumente:** *Scorecard*
- Regelmäßige Überprüfung der Kennzahlen
- Weiterentwicklung der vorgelagerten Schritte
└ **Instrumente:** *Automatisiertes Reporting*
- Fortlaufende Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
└ **Instrumente:** *E-Learning-Einheiten*
- Ermittlung der Entwicklung der Kundenzufriedenheit (mittelfristig)
└ **Instrumente:** *Kundenbefragung*



Abbildung 8: Schritt 7 – Nutzenüberprüfung

Welche Fragen sollten Sie sich stellen?

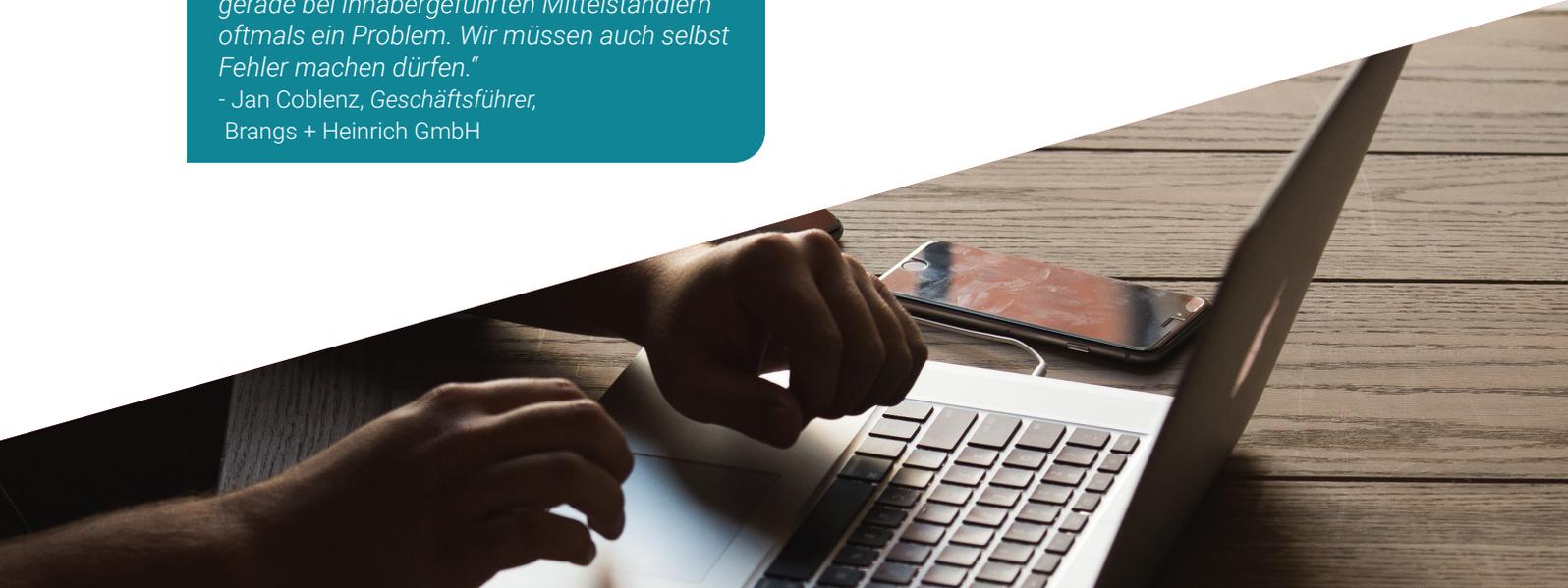
- ▶ Mit welchen Kennzahlen können Sie Erfolge messen und den Nutzen überprüfen?
- ▶ Wie können die Kennzahlen gemessen werden?
- ▶ Woher kommen die Daten für die Messung der Kennzahlen?
- ▶ Welche nützlichen Funktionen werden durch die Software noch nicht unterstützt? Können diese nachträglich hinzugefügt bzw. entwickelt werden?
- ▶ Wie entwickelt sich (langfristig) die Kundenzufriedenheit?
- ▶ Wie entwickeln sich die Warenkorbwerte, Anzahl der Aufträge, o. ä.?
- ▶ Wie entwickelt sich die Neukundenquote?
- ▶ Erzielt der Außendienst einen spürbaren Zeitgewinn? Sind die Lösungen (Software, Funktionen, Integration etc.) dafür ausreichend effizient und einfach gestaltet?
- ▶ Wie entwickeln sich Umsatz und Deckungsbeiträge?



TIPP AUS DER PRAXIS

„Ein zweiter wichtiger Punkt dabei ist, dass wir – auch die Geschäftsführung – Fehler zulassen und akzeptieren müssen. Dies ist gerade bei inhabergeführten Mittelständlern oftmals ein Problem. Wir müssen auch selbst Fehler machen dürfen.“

- Jan Coblenz, Geschäftsführer,
Brangs + Heinrich GmbH



4. Eindrücke aus der Praxis - ein Interview

Die Brangs + Heinrich GmbH ist einer der führenden Anbieter für industrielle und maßgeschneiderte Verpackungslösungen in Deutschland. Ein starker Außendienst gilt dort schon immer als absoluter Erfolgsgarant. Jan Coblenz, Geschäftsführer bei Brangs + Heinrich und Leiter des Arbeitskreises Digitalisierung beim Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e.V. Er hat es mit seinem Unternehmen geschafft, den B2B-Außendienst mithilfe der Digitalisierung auf ein neues Level zu heben und seine Kundinnen und Kunden damit besser und zielgerichteter bedienen und beraten zu können.

Herr Coblenz, wie digital schätzen Sie Ihr Unternehmen generell ein? Wo ist man mit der Digitalisierung schon weit vorangekommen und wo gibt es noch Aufholbedarf?

Unser Unternehmen ist schon seit 150 Jahre ein Händler für industrielle Verpackungslösungen wie Kartons, Folien u. ä., was produktbezogen ja nicht sehr digital, sondern vielmehr analog ist.

Daher müssen wir natürlich schauen, wie es denn generell in unserem Unternehmen mit der Digitalisierung aussieht. Wir glauben, dass wir dabei im Vergleich zu anderen Mittelständlern unserer Größe schon ganz gut oder gar sehr gut aufgestellt sind. Auch verglichen zu anderen Großhändlern bin ich der Ansicht, dass wir gut aufgestellt sind, wobei einige Großhändlerinnen und Großhändler vor allem aus dem B2B-Bereich, schon seit längerem viel in die Digitalisierung investieren. Da passiert insgesamt schon relativ viel.

Sie haben weitreichende Maßnahmen zur Digitalisierung Ihres Außendienstes vorgenommen. Wie hat Ihr Außendienst davor gearbeitet? Warum war das aus Ihrer Sicht nicht mehr zukunftsweisend?

Der Außendienst macht ja i.d.R. Kundenbesuche und berät die Kundin oder den Kunden vor Ort. Daher stellt sich zunächst mal die Frage, was denn Digitalisierung im Außendienst eigentlich bedeutet. Gilt der Außendienst bereits als digitalisiert, wenn die Verkäuferin bzw. der Verkäufer etwas in den Laptop eingibt oder bedarf es dabei vielleicht noch mehr? Wir haben hier in der Vergangenheit schon immer kleine Schritte gemacht, sodass dies nun nicht nur speziell eine große Maßnahme war. Im Wesentlichen haben wir Wert darauf gelegt, dass der Außendienst auch vor Ort digitalisiert ist. Das heißt zunächst, dass er mit mobilen Geräten ausgestattet ist. Dazu gehören nicht nur Dinge wie ein papierloses Büro oder Home-Office, was gerade jetzt in der Pandemie sehr wichtig ist, sondern vielmehr auch die Entwicklung von digitalen Mehrwerten, die besonders aus Sicht des Außendienstes wichtig sind.



Welche Möglichkeiten und welches Potenzial sehen Sie in Verbindung mit der digitalen Integration des Außendienstes? Was war ausschlaggebend, dass Sie sich entschieden haben, den Außendienst stärker digital zu integrieren und nicht nur mit Laptop etc. ausstatten? Wo bestehen bspw. auch nach innen gerichtet sowie auch aus Kundensicht die Mehrwerte?

Klar, die digitale Integration des Außendienstes hängt nicht nur an einem Laptop, den eine Außendienstlerin bzw. ein Außendienstler mitnimmt, sondern geht vielmehr auch darum, wie denn auch interne Prozesse besser ablaufen können.

Früher wurde ein Besuchsprotokoll von der Verkäuferin bzw. vom Verkäufer diktiert, das dann mit ins Büro genommen wurde und dort wurde daraus dann ein ausführlicher Besuchsbericht gebaut und die relevanten Inhalte letztlich digitalisiert. Heute ist es so, dass wir versuchen, diese Inhalte schon viel früher in das System zu bekommen, noch im gleichen Moment bei der Kundin oder dem Kunden vor Ort oder kurz danach.

Wir haben dafür einen Slogan, der sich überall durchzieht: „Mach‘ aus einem Satz einen Datensatz“. Damit ist ein Textteil aus einem Protokoll, Anruf oder Besuchsbericht gemeint, aus dem jetzt schon früher ein Datensatz erzeugt werden soll, den wir dann digital weiterverarbeiten können. Im internen Prozess ist das ein ganz entscheidendes Element, da man alle weiterzuverarbeitenden Daten bereits in einem Workflow hat.

Früher musste die Sachbearbeiterin bzw. der Sachbearbeiter im Innendienst noch die Information aus dem Besuchsbericht herausplücken und konnte dann erst ein Angebot oder ähnliche Dinge machen. Dieser Vorgang passiert heute schon unmittelbar beim Außendienst selbst.

Ein Nutzen für den Außendienst vor Ort entsteht auch dadurch, dass dieser durch solche Datensätze ggf. direkten Bezug zu vergleichbaren oder ähnlichen Vorgängen bei anderen Kundinnen und Kunden nehmen kann. Bei unserem Schwerpunkt auf Beratungen der Kundin bzw. des Kunden können dadurch Referenzen oder Anwendungsbeispiele gezeigt werden. Unsere Verpackungen sind sehr unterschiedlich und bei uns geht es im Wesentlichen darum, dass wir Kundenlösungen entwickeln. 90 Prozent unserer Produkte sind kundenspezifisch und müssen erst für die Kundin bzw. den Kunden entwickelt werden. Da ist es sehr, sehr wichtig, dass wir schnell auf Anwendungslösungen zurückgreifen können, die vielleicht woanders schon mal entwickelt wurden. Darauf hat die Außendienstlerin bzw. der Außendienstler jetzt schon sehr viel früher Zugriff, als es davor der Fall war.



Digitalisierung des Außendienstes klingt wenig konkret und auch wenig greifbar. Wie sind Sie das Projekt angegangen, um den für Ihr Unternehmen passenden Weg zu finden? Welche Aspekte waren dabei aus Ihrer Sicht besonders wichtig und sollten nicht vernachlässigt werden?

Wir alle kennen das Verhalten, wenn Menschen schon lange ihren routinierten Weg gehen, sich dabei sicher fühlen, keine Ängste haben und sich dadurch vor Veränderungen lieber scheuen. Für unsere Marschrichtung hat das die Bedeutung, dass wir bei Veränderungen immer von oben nach unten vorgehen. Wenn andererseits die Geschäftsführung das nicht möchte, nicht komplett dahintersteht oder es auch nicht vollständig versteht, dann ist eine Umsetzung extrem schwierig.

Wir entwickeln also auf oberster Ebene eine Vision davon, was uns weiterbringt und gliedern dies in Ziele auf. Bei diesen Zielen ist es extrem wichtig, dass wir immer einen Nutzen bzw. Wettbewerbsvorteil erkennen. Wenn wir keinen erkennen, dann brauchen wir dafür auch kein Geld ausgeben und fangen damit erst gar nicht an. Dabei müssen wir immer zwischen Nice-to-haves und Must-haves unterscheiden. Wenn es für den Außendienst komfortabler wird, dann fällt eine Umsetzung leichter. Wenn man aber manchmal etwas Gewohntes umstellen muss, dann ist das möglicherweise schwieriger.

Mit dem Ansatz, das von oben bis unten so durchzuziehen, haben wir aber sicherlich am meisten Erfolg gehabt. Ganz besonders dann, wenn wir uns dabei mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auseinandersetzen, die die Veränderung fördern,



genauso wie mit denjenigen, die sich eher dagegenstellen und sich sträuben, weil sie es nicht für erforderlich halten. Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen wir in die Projektteams integrieren und sie mitentwickeln lassen, damit wir Dinge erfolgreich umsetzen können. Sie haben dann letztendlich dafür gesorgt, dass auch ihre Kritikpunkte berücksichtigt werden. Wenn man sich auch mit diesen Dingen beschäftigt, hat man einen guten Fundus an Sachen, die man auf jeden Fall beachten muss.

Wir haben bspw. Projektteams aus unterschiedlichen Bereichen gegründet, die sich fast täglich auf unterschiedliche Weise zusammengesetzt und ihre Fortschritte abgeglichen haben. Früher hätten wir noch mit einem Lasten- und Pflichtenheft gearbeitet, welches erst mal abgearbeitet werden musste und wo man nach zwei bis drei Jahren dann mal fertig ist. Bis dahin ist das angegangene Thema vielleicht schon veraltet. Heute sind wir schon so weit, dass wir einfach mal anfangen und dabei schauen, wie sich das Thema entwickelt. Wenn es dann eine Sackgasse ist, gehen wir zurück und gehen einen anderen Weg, was früher undenkbar gewesen wäre. Ich glaube, mit solchen Projektteams, einem entsprechenden Umgang mit Bedenkenträgern, einem Ansatz von oben herab und einfach mal anfangen, damit hat man schon mal ein gutes Konzept.

Ein zweiter wichtiger Punkt dabei ist, dass wir – auch die Geschäftsführung – Fehler zulassen und akzeptieren müssen. Dies ist gerade bei inhabergeführten Mittelständlern oftmals ein Problem. Wir müssen auch selbst Fehler machen dürfen.

Eine Chefin bzw. ein Chef, deren bzw. dessen mittelständisches Unternehmen ein gutes Geschäftsmodell hat und damit schon lange am Markt erfolgreich ist, die bzw. der als Chefin bzw. Chef anerkannt ist, eine gute Reputation und Fachkompetenz hat, muss plötzlich Dinge im Bereich der Digitalisierung entscheiden, die sie bzw. er gar nicht überblickt. Diese kann sie bzw. er ggf. gar nicht so entscheiden, wie sie bzw. er es eigentlich bei anderen Dingen kann und geht damit genauso Risiken ein. Sich dabei irgendwann Fehler eingestehen zu können, ist nicht ganz einfach und bedarf viel Mut, es einfach mal zu probieren – es ist ja noch keine Expertin bzw. kein Experte vom Himmel gefallen.

Es sollte also auf jeden Fall eine Fehlertoleranz da sein, denn mit dieser Einstellung und einer agilen Arbeitsweise kommt man auch schnell zu kleinen Fortschritten und Erfolgen.



Welche Hard- und Software haben Sie im Einsatz? Handelt es sich bei der Software um eine Eigenentwicklung oder Standardlösung?

Wenn es um die Hardware geht, erhält man von zehn Expertinnen bzw. Experten zwanzig verschiedene Antworten und von seinem Außendienst zusätzlich viele verschiedene Meinungen. Wir haben uns letztlich für eine aus unserer Sicht gute „eierlegende Wollmilchsau“ entschieden. Das Gerät verfügt über eine eigene SIM-Karte und hat somit ständigen Internetzugang. Es ist heute wirklich wichtig, dass so ein Gerät immer online ist. Vor ein paar Jahren war das noch nicht so selbstverständlich, aber heute kostet eine Datenkarte ja auch nicht mehr so viel. Zusätzlich muss das Gerät an eine Docking-Station angesteckt werden können, damit die Außendienstlerin bzw. der Außendienstler es auch im Büro flexibel an den ein oder anderen Bildschirm anschließen kann. Wir haben uns zudem für ein Gerät entschieden, bei dem man die Tastatur flexibel entfernen kann. Dadurch hat man bei der Kundin bzw. dem Kunden nicht das Gefühl, dass man erst mal einen Laptop auspacken, aufklappen und anstecken muss – das wirkt total abschreckend. Man kann also den Bildschirm vor Ort als Tablet nutzen, was hervorragend funktioniert. Somit hat das Gerät also eine SIM-Karte, Tastatur, Tablet-Funktion und kann mit einer Dockingstation verwendet werden. Das ist dann allerdings gerade im Verhältnis zu einer normalen Work Station auch nicht ganz günstig. Wir müssen hier mit ca. 1.500 Euro pro Gerät rechnen, aber das lohnt sich auf jeden Fall.

Das Thema Software ist natürlich nicht so ganz einfach. Hier muss man differenzieren, von welcher Größe eines Mittelständlers man nun spricht. Ein kleinerer mit vielleicht 20 bis 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird sich für eine Standardlösung entscheiden, die es bei den klassischen Dienstleistern und IT-Häusern gibt. Damit hat er dann natürlich wenige Möglichkeiten und muss sich mit genau dieser Standardlösung im Außendienst beschäftigen. Wir haben uns für eine Lösung eines deutschen Softwarehauses entschieden, die auch etwas für größere Unternehmen ist.

Aktuell sind es bei uns ca. 140 Nutzerinnen und Nutzer im Innen- und Außendienst. Diese Software ist nicht Open Source, jedoch bietet sie uns die Möglichkeit, dass wir mit unserer IT selbst vieles darin administrieren und verändern können.

Somit haben wir damit die Möglichkeit, die Software speziell auf unseren Außendienst anzupassen. Dies schafft uns die Möglichkeit, auch darüber hinaus Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten. Letztlich muss man sich bei der Auswahl natürlich fragen, ob man über eine eigene IT verfügt oder von einem IT-Haus abhängig ist. Bei Letzterem kann man dann eigentlich nur auf die Standardlösung zurückgreifen. Ich glaube jedoch, dass die Reise in Zukunft dorthin geht, dass man sich diese Kompetenz direkt ins Haus holt oder zumindest eine gute Beraterin bzw. einen guten Berater sucht, die bzw. der einen dann bei diesem Thema unterstützt.

Können Sie den Aufwand – vielmehr in Zeit als in Euro – beschreiben, der damit einhergeht bis Hard- und Software einsatzbereit im Außendienst etabliert waren?

Das muss man differenzieren. Lediglich das Ausrollen der bei uns ca. 40 Geräte für den Außendienst inkl. Anbindung, Programmierung und Installation der gesamten Software darauf hat schon etwa ein halbes Jahr gedauert. Das liegt vor allem daran, dass unsere auszubildenden Fachinformatikerinnen und Fachinformatiker wirklich zu jeder Außendienstlerin bzw. jedem Außendienstler an unseren elf Standorten gefahren sind und erklärt haben, wie das Gerät funktioniert. Wenn man das nicht macht, liegen die Geräte ggf. in der Ecke, werden nicht genutzt und auch nicht akzeptiert. Diese Zeit muss man also schon einplanen, bis man alles ausgerollt hat. Während der Aufwand bei kleineren Unternehmen natürlich geringer ist, hat man bei größeren wiederum mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Abteilungen, die dies schneller hinbekommen können.

Die Weiterentwicklung der Software ist dagegen ein permanenter und kontinuierlicher Prozess ohne Endpunkt und im Endeffekt auch ohne richtigen Startpunkt. Auf der einen Seite entwickeln wir schon sehr, sehr lange und auf der anderen Seite führen wir gleichzeitig Schulungen durch. Die Schulung bedarf schließlich auch wieder eines relativ großen Zeitaufwands, der allerdings kontinuierlich ist. Wir schauen uns diesbezüglich aktuell nach einer Lernsoftware um, da wir es sonst zeitlich gar nicht mehr hinbekommen.

Wir müssen das Lernen und Schulen irgendwie zu einem E-Learning-Thema machen, sonst kommen wir ja gar nicht mehr zum Verkaufen. Das ist eine große Herausforderung.

I N V E S T M E N T

Wo ist aus Ihrer Sicht der größte Nutzen für den Außendienst bzw. das ganze Unternehmen zu sehen? In welchen Bereichen/in welchem Kontext wird der entstandene Mehrwert besonders greifbar?

Dazu muss ich an dieser Stelle noch ein wenig erläutern, was wir damit denn erreichen wollen. Wenn wir uns unser Geschäftsmodell anschauen, dann besteht es im Wesentlichen darin, dass wir im Markt einen Bedarf an Verpackungslösungen feststellen und dies durch den Außendienst aufgenommen wird. In der Regel hat die Kundin bzw. der Kunde den Bedarf in der Folge immer wieder, da es sich um Verbrauchsmaterialien handelt. In der Vergangenheit haben wir dann die Kundin bzw. den Kunden inkl. Kundennummer angelegt, einen Besuchsbericht erstellt, aus dem dann ein Angebot und letztlich im besten Fall ein Auftrag hervorging. Heute wollen wir sehr viel mehr Daten sammeln. Wir wollen jeden Anwendungsfall, den es irgendwo im Markt gibt und der uns bekannt wird, erfassen – und das bereits bevor wir ein Angebot oder einen Auftrag erfassen. Somit bekommt die potenzielle Kundschaft schon davor eine Nummer mit den bekannten Daten zu diesem Anwendungsfall zugewiesen. Dieses Erfassen von Daten ist einer der wesentlichen Gründe, weshalb wir den Außendienst digitalisieren, denn das ist in Zukunft ein unglaublicher Mehrwert, jeder Datensatz hat ja einen Wert. Diesen bereits erfassten Bedarf der Kundin bzw. des Kunden wollen wir in unserer Software dann weiterverarbeiten.

Wir verlagern die Datenerfassung in Datenschubladen je Kundin bzw. Kunde mit all den bekannten Informationen über dessen Bedarf und Gegebenheiten. Diese können wir dann sehr einfach und konkret weiterverarbeiten. Wir sind also in der Lage, noch während des Verkaufsgesprächs per Knopfdruck ein Angebot zu erstellen – das war früher undenkbar.

Damit erreichen wir eine viel höhere Geschwindigkeit und der Innendienstmitarbeiter kann sich zudem auf wesentlichere Dinge konzentrieren. Diese Daten geben uns auch die Möglichkeit, der Kundin bzw. dem Kunden beispielhaft Referenzen aufzuzeigen. Wir sehen, was andere Kundinnen und Kunden in diesem Bereich gemacht haben, können die Außendienstlerin bzw. den Außendienstler besser mit Daten versorgen, können besser kalkulieren etc. Hier wird der Nutzen für uns sehr konkret spürbar.

Zusammengefasst ist der Nutzen also Geschwindigkeit, zielgerichtete und kompetentere Beratung und eine schnellere Zurverfügungstellung von passenden Medien. Zusätzlich haben wir durch die Datenmengen auch ein Big-Data-Projekt, wo wir sehr genau sagen können, in welchen Fällen wir wie viel Erfolg haben, wie hoch die Auftragswahrscheinlichkeit ist etc. Die Verlagerung der Erfassungstätigkeit auf den Außendienst anstelle eines Besuchsprotokolls ist für diesen keine besondere zusätzliche Arbeit, da er die gleiche Arbeit macht, dadurch aber viel schnellere und bessere Daten und Informationen zur Verfügung hat. So ist der Nutzen vielschichtig bei uns im Unternehmen erkennbar.

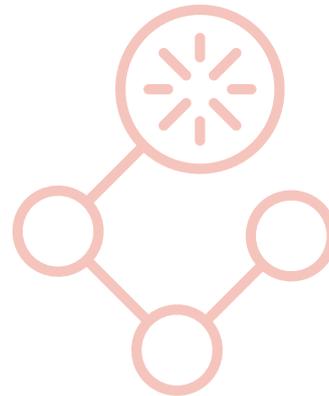
Häufig wird die Digitalisierung als Gegenspieler des persönlichen Außendienstes wahrgenommen, obwohl diese vielmehr eine Hilfestellung in vielerlei Hinsicht darstellt. Wie war die Akzeptanz und wie wurde das Digitalisierungs-Projekt von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Außendienst aufgenommen?

Ich hatte es eben schon mal kurz angesprochen, wie schwierig es ist, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überhaupt zu erreichen. Die bereits erwähnten Bedenkenträger sind dabei ein Schlüssel zum Erfolg. Wenn wir aus denjenigen Testgruppen oder sog. Key User machen und sie somit überzeugen können, dann rollt sich das relativ gut unter den Kolleginnen und Kollegen untereinander aus. Wir haben bei solchen Themen schon immer die Taktik verfolgt, dass wir bestimmte Key User gut qualifizieren müssen, sodass diese als Ansprechpartnerin bzw. als Ansprechpartner für deren Kolleginnen und Kollegen dienen. Viele der Kolleginnen und Kollegen oder Bedenkenträger wollen sich häufig nicht gegenüber ihrer Führungskraft äußern und sprechen lieber mit einer Kollegin bzw. einem Kollegen darüber.

Wir haben auch Bar Camps durchgeführt, in denen Kolleginnen und Kollegen mit ähnlicher Aufgabenstruktur in einer Gruppe zusammenkommen.

Dies hat zu einer tollen Homogenisierung der Kompetenzen in der Digitalisierung geführt. Gerade diejenigen, die Schwierigkeiten hatten, sich in dem Thema einzufinden, hatten damit eine Ansprechpartnerin bzw. einen Ansprechpartner unter den Kolleginnen und Kollegen, der auch helfen konnte.

Zudem führen wir einmal wöchentlich einen halbstündigen „Home-Talk“ durch, in dem wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die aktuellen Themen zu Produkten aber auch zur Digitalisierung informieren, womit diese stets up to date sind. Dabei rücken wir natürlich auch immer den Nutzen in den Vordergrund, um die Akzeptanz zu steigern.



Diese Veränderungskultur schafft man allerdings nicht von einem auf den anderen Tag. Hier sind wir schon lange dran und versuchen das kontinuierlich weiter zu entwickeln, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Angst vor weiteren Neuerungen verlieren. Unser wichtigstes Learning ist dabei, dass wir niemals jemanden stehen lassen dürfen. Wir sind schon öfters davon ausgegangen, dass wir alle gut ausgebildet und im Boot haben, was sich später teilweise als falsche Auffassung herausgestellt hat. Dann muss man wirklich investieren und Mut zusprechen, um diejenigen noch abholen zu können.

Was sind Ihre persönlichen „Lessons Learned“? Was würden Sie anderen mittelständischen Unternehmen bzgl. der digitalen Integration des Außendienstes mitgeben? Wo sollten sie denn überhaupt anfangen und was sollten sie auf keinen Fall tun?

Das weiß ich nicht unbedingt. Ich glaube wir müssen dort ansetzen, dass die Geschäftsführerin bzw. der Geschäftsführer, die bzw. der über allem steht, damit anfängt, sich mit dieser Sache zu beschäftigen. Sie bzw. er muss sich dann mit dem Außendienst und auch dem Innendienst zusammensetzen und sich die Frage stellen, welchen Nutzen es braucht, damit man einen Wettbewerbsvorteil erlangt. Das hat in erster Linie gar nichts mit Digitalisierung zu tun, sondern vielmehr damit, was sich der Außendienst wünscht. Man muss hinterfragen, was denn der USP (Unique Selling Point) des Unternehmens ist und wie man diesen stärken kann. Wenn man das macht, dann kommt schon eine ganze Menge auf die Liste. Wenn dies beinhaltet, dass man in manchen Dingen bspw. zu langsam ist, dann muss man an dieser Stelle die Geschwindigkeit erhöhen. Und schon kommt die Digitalisierung immer ein bisschen durch die Hintertür ins Spiel. Wenn man diesen Mehrwert auch wirklich realisieren kann, dann merken das die Leute und werden immer aufgeschlossener und kommen mit weiteren Ideen und Gedanken. So hat man den Stein dann schon ins Rollen gebracht.

Über die Nutzen-Argumentation sowie die offene Kritik, was denn aktuell alles nicht so gut funktioniert, bekommt man einen Dialog hin, der einem dann schon Türen und Tore öffnet.

Ich glaube, dass gerade dieser Dialog mit anderen auch befruchtet. Wir sind ja alle etwas verwöhnt von Amazon: Wenn man dort einkauft, ist man gewohnt, dass alles super funktioniert und Bestellungen mit einem Klick am nächsten Tag geliefert werden. Wir dürfen nicht vergessen, dass das im B2B-Bereich auch immer mehr kommt. Die Einkäuferinnen und Einkäufer werden ja auch älter und die jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen nach. Diese möchten es genauso schlank haben, genauso mit einem Klick bestellen und es soll alles ganz einfach sein. Da setzt Amazon einfach Maßstäbe.

Jeder mit einem Außendienst muss sich also die Frage stellen, ob das genauso komfortabel ist und genauso einfach funktioniert oder ob man immer zwei Wochen braucht, bis etwas ausgeliefert ist oder das Angebot da ist. Heute will keiner mehr zwei Wochen auf ein Angebot warten – es sei denn natürlich, es handelt sich um eine komplexe Maschine o.ä. Wenn es jedoch ein Standardartikel ist, dann sollte das Angebot am gleichen oder spätestens am nächsten Tag da sein. Dies erreichen wir auch nicht immer, aber wir bemühen uns. Wir müssen uns einfach mit der Situation beschäftigen, dass wir plötzlich Wettbewerb haben, den wir noch gar nicht kennen. Sei es Alibaba, Amazon Business oder was da noch auf uns zukommt. Gegen die müssen wir uns alle auch ein Stück weit behaupten und einen Standard setzen. Wenn jeder diesen Abgleich macht, dann hat jeder genug auf der Liste, dass es oftmals nicht reicht, so weiterzumachen wie bisher. Und diese Kritikpunkte findet jeder in seinem Unternehmen – man muss nur aufgeschlossen und offen genug dafür sein. Mit solch einer Liste hat man einen guten Startpunkt gesetzt, um von ganz oben anzufangen.

Man kann sich dafür ja auch Hilfe ins Haus holen, durch eine Beraterin bzw. einen Berater oder Ähnliches. Ich glaube nicht, dass es für ein 0-Euro-Budget geht und ich glaube auch nicht, dass es geht, ohne sich selbst auch mal ein bisschen Mut zu machen und mal neue Wege einzuschlagen – auch wenn die bisherigen Wege 30 Jahre lang gut funktioniert haben.

Welche Maßnahmen oder Initiativen plant Ihr Unternehmen für die Zukunft?

Ich habe ja eben schon erzählt, wie wir bei der Erfassung von Anwendungsfällen vorgehen. Jeder Anwendungsfall erhält dabei einen Status und die Statusnummer zieht sich durch das gesamte ERP. Damit können wir an jedem Vorgang erkennen, wie alt dieser ist, was passiert ist und was als nächstes kommt. Das bedeutet für uns, dass wir eine bislang nie dagewesene Transparenz in der Abarbeitung der Anwendungsfälle erhalten. Jedes Angebot ist einfach nachvollziehbar und es geht uns nichts verloren. Zukünftig wollen wir darüber auch ein Monitoring erreichen sowie den Versand von E-Mails wie Bestellbestätigungen automatisieren. Dafür haben wir noch einen sehr langen Weg zu gehen, denn die Möglichkeiten sind in diesem Bereich fast unendlich.

Was wir auch versuchen, ist die immer stärkere Verschmelzung der Vertriebskanäle. Das ist eines der wesentlichen Themen. Wenn eine Kundin bzw. ein Kunde bei uns im Onlineshop etwas kauft, versuchen wir herauszufinden, was wir dieser Kundin bzw. diesem Kunden zusätzlich noch über den Außendienst Gutes tun können. Können wir sie bzw. ihn noch weiter beraten?



Können wir sie bzw. ihn zu einer großen Kundin bzw. einem großen Kunden ausbauen?

Wir sind absolut außendienstgetrieben und unser Onlineshop steckt dabei ganz klar noch in den Kinderschuhen, auch wenn wir damit bislang ganz erfolgreich sind. Wir haben auch kleine Kundinnen und Kunden, die für unter 100 Euro kaufen, was für den Außendienst undenkbar wäre. Themen wie das Angebot von Services wie B2B-Portale, EDI-Anbindung von größeren Kundinnen und Kunden durch digitale Schnittstellen etc. sind sehr kosten- und zeitintensive Themen, die uns aber sehr umtreiben und mit einer guten und soliden Kundenbeziehung belohnt werden. Denn wenn eine Kundin bzw. ein Kunde einmal eine gute Schnittstelle mit uns programmiert hat, dann ist die Abwanderungswahrscheinlichkeit nicht mehr ganz so hoch.

Da haben wir also noch eine ganze Menge Punkte auf unserer Liste. Wir haben daher auch vor vier Jahren selbst angefangen, Fachinformatikerinnen und Fachinformatiker auszubilden und haben unsere IT-Abteilung in der Zeit vervierfacht und bilden jedes Jahr immer wieder neue Fachinformatikerinnen bzw. Fachinformatiker aus. Das kann ich nur jedem raten, der die Möglichkeit dazu hat, denn diese Fachkompetenz ins Haus zu holen, ist einfach wichtig.

5. Jetzt loslegen!

Mit diesem Leitfaden haben Sie einige Hilfestellungen und einen Wegweiser erhalten. Es handelt sich hierbei nicht um ein Rezept, das eins zu eins auf Ihre Anforderungen übertragbar und umsetzbar ist. Vielmehr stellt dies eine Orientierungshilfe dar, innerhalb der Sie sich frei bewegen können. Vermutlich haben Sie den ein oder anderen Schritt bereits begonnen oder sogar abgeschlossen. Passen Sie den Leitfaden an Ihre Bedürfnisse an, um den für Sie besten und größtmöglichen Nutzen daraus zu ziehen. Seien Sie sich auch bewusst, dass die digitale Integration Ihres Außendienstes zu keinem Zeitpunkt vollständig abgeschlossen ist – auch nicht, sobald Sie alle Schritte einmal durchlaufen haben. Vielmehr handelt es sich um einen Kreislauf im Sinne einer kontinuierlichen Weiterentwicklung mit stetiger Optimierung, Anpassung und stetigem Ausbau der einzelnen Elemente. Ziehen Sie dafür auch die fortlaufende Nutzenüberprüfung heran, identifizieren Sie Verbesserungspotenziale, behalten Sie die definierten KPIs im Blick und setzen Sie, sofern erforderlich, wieder an einem der Bausteine an.

Haben Sie den Mut, bestehende Dinge kritisch zu hinterfragen und erörtern Sie auch gemeinsam mit Ihrem Außendienst, welche Dinge besser und schneller ablaufen könnten.

Und das Wichtigste: Legen Sie los! Nutzen Sie auf Ihrem Weg gerne diesen Leitfaden. Viel Erfolg bei der Digitalisierung Ihres Außendienstes!



Sie haben Fragen zum Thema *Digitalisierung des Außendienstes im B2B-Großhandel*? Im Rahmen einer Unternehmenssprechstunde gehen wir gerne darauf ein. Sprechen Sie uns an!

Weitere Informationen unter:
kompetenzhandel.de/unternehmenssprechstunde



JUST START.

Hilfreiche Links

- „Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs“ – Roland Berger Studie:
https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/die_digitale_zukunft_des_b2b_vertriebs.pdf
- „Digitalisierung vs. Elektrifizierung im B2B-Außendienst“:
<https://warenausgang.com/digitalisierung-vs-elektrifizierung-im-b2b-aussendienst/>
- B2B-Digitalstrategie: Außendienst wird zum digital unterstützten Problemlöser:
<https://www.marconomy.de/aussendienst-wird-zum-digital-unterstuetzten-problemloeser-a-772450/>
- Hiemeyer, Wolf; Stumpp, Dominik: Integration von Marketing und Vertrieb – Ein konzeptioneller Ansatz für ein erfolgreiches Schnittstellenmanagement, 2020, Springer Gabler
- Heinemann, Gerrit: Der neue Online-Handel: Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce, 2018, Springer Gabler: <https://www.springer.com/de/book/9783658203542>
- Überblick über die Situation und Lösungen:
<https://www.pc-magazin.de/business-it/spezialisierte-software-fuer-den-aussendienst-1675455.html>
- Wie kann der Außendienst die digitale Verkaufunterstützung nutzen:
<https://www.ulrikeknauer.com/aussendienst-digitale-verkaufsunterstuetzung/>
- Digitalisierung vs. Elektrifizierung im B2B Außendienst:
<https://warenausgang.com/digitalisierung-vs-elektrifizierung-im-b2b-aussendienst/>
- Herausforderungen für den Außendienst: Was digitale Vertriebstools im B2B-Bereich leisten können:
<https://www.absatzwirtschaft.de/herausforderungen-fuer-den-aussendienst-was-digitale-vertrieb-stools-im-b2b-bereich-leisten-koennen-93353/>
- Außendienst wird zum digital unterstützten Problemlöser:
<https://www.marconomy.de/aussendienst-wird-zum-digital-unterstuetzten-problemloeser-a-772450/>



Über das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel gehört zu Mittelstand-Digital. Mit Mittelstand-Digital unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie die Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen und dem Handwerk.

Weitere Informationen unter
www.kompetenzzentrumhandel.de



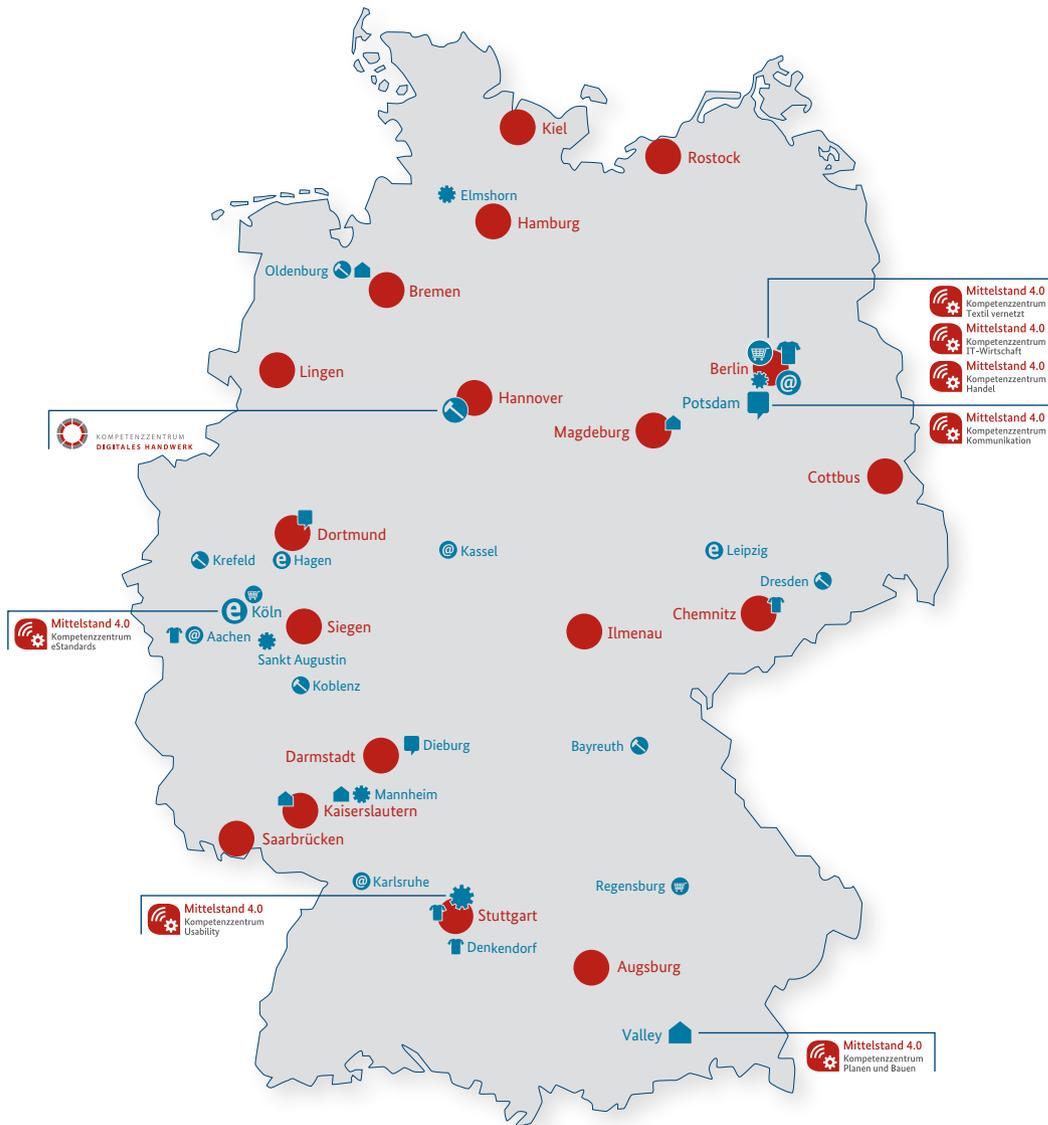
Über Mittelstand-Digital

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Der DLR Projektträger begleitet im Auftrag des BMWi die Projekte fachlich und sorgt für eine bedarfs- und mittelstandsgerechte Umsetzung der Angebote. Das Wissenschaftliche Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK) unterstützt mit wissenschaftlicher Begleitung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.

Weitere Informationen finden Sie unter
www.mittelstand-digital.de

Die regionalen Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren und Themenzentren mit ihren Stützpunkten



Weitere Informationen finden Sie unter www.kompetenzzentrumhandel.de