

Binckebanck, Lars

**Article**

## Digital Sales Leadership

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Binckebanck, Lars (2017) : Digital Sales Leadership, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 4, pp. 94-103

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275929>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



4 | 2017 **SCHWERPUNKT** Interview mit Irene Bader, DMG MORI • Interview mit Björn Loose, MAN Truck & Bus AG • Kundenbeziehungen & Industrie 4.0 • Crossmediale Integration des Kunden • Das Erwachen der Bots • Transaktionaler Omni-Kanal-Vertrieb • Social-Selling bei der Swisscom • Quantifizierung von Marketingmassnahmen • Digitalisierung im B-to-B-Marketing • Digital Sales Leadership • Sales Excellence durch Multichannel-Integration **SPEKTRUM** Kommunikation bleibt das A und O • Produktnahe Spiele als Umsatzlieferant **INSIGHTS GfK Praxisbericht** Performance-Messung von Online-Trends • **DXC Technology** Herausforderungen beim Brand-Relaunch • **Sprinklr** Social Media Management effektiv gestalten

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

## Marketing & Vertrieb 4.0



# Digital Sales Leadership

---

Die digitale Transformation des Vertriebs ist in vollem Gange. Auf der Suche nach Orientierung ist „Digital Leadership“ ein beliebtes Schlagwort. Der Beitrag versucht eine Begriffsklärung und arbeitet die Relevanz eines „Digital Sales Leadership“ für das Vertriebsmanagement heraus.

**Prof. Dr. Lars Binckebanck**

„**N**un sag, wie hast du's mit der Digitalisierung?“ In Anlehnung an Goethe's Faust ist dies die berühmte „Gretchenfrage“ für Führungskräfte aller Funktionen und auf allen Ebenen in Unternehmen. Beispielhafte aktuelle Schlagworte sind Industrie 4.0, Cloud Computing, 3D-Druck, Social Networking, Ubiquitous Connectivity, Augmented Reality, künstliche Intelligenz und das Internet der Dinge. Eine Vielzahl von aktuellen Studien illustriert den aktuell vorhandenen Handlungsbedarf.

### Die Digitalisierung erzeugt Handlungsbedarf in Unternehmen

So zeigt etwa eine Befragung unter 400 Unternehmen aller Branchen, dass Unternehmen mit einem hohen digitalen Reifegrad im Durchschnitt 26 Prozent profitabler sind als solche mit niedrigem digitalen Reifegrad (Westerman et al. 2014). Nach dem Digital Economic Value Index von Accenture wird der digitale Anteil an der Weltwirtschaft von 15 Prozent im Jahr 2005 auf 25 Prozent im Jahr 2010 ansteigen (Daugherty et al. 2016). Digitalisierung erleichtert den Markteintritt für Start-ups und andere Unternehmen von ausserhalb der jeweiligen Branche mit innovativen Ansätzen, die von den etablierten Unternehmen häufig zunächst unterschätzt werden, jedoch im Erfolgsfall eine disruptive Wirkung entfalten können (Christensen et al. 2016). Wenn sie auf diese Entwicklungen keine überzeugenden Antworten finden, könnten in den nächsten zehn Jahren bis zu 40 Prozent der S&P-500-Unternehmen vom Markt verschwinden (Ioannou 2014). Für Deutschland gilt: Bei allen branchenspezifischen Unterschieden schätzen Unternehmen die digitale Transformation zwar einerseits als strategisch bedeutsam ein, verfügen jedoch andererseits im Umgang mit dieser Herausforderung nur über geringe Fähigkeiten und kaum Erfahrungen (van Dick et al. 2016). Im Global CEO Survey von PWC (2015) gehen nur 16 Prozent der befragten Top-Manager davon aus, dass die digitalen Technologien Veränderungen für die eigene Produktion mit sich bringen. Dies illustriert nach Kreutzer et al. (2017), dass die Mehrheit der CEOs die Konsequenzen, die mit den Trends wie Cloud-Computing, Dematerialisierung und Big Data verbunden sind, dramatisch unterschätzt.

Im Mai 2017 meldete das *Handelsblatt*, dass Siemens-Chef Joe Kaeser den Wandel zum digitalen Unternehmen weiter vorantreibt – und zwar durch „gezielte Effizienzverbesserungen“, d.h. 2700 Stellenstreichungen. Gemäss einer Studie von Frey und Osborne (2013) weisen Verkaufstätigkeiten eine überdurchschnittlich hohe Wahrscheinlichkeit der Automatisierung im Rahmen der Digitalisierung auf. Andererseits hat

etwa der Werkzeug-Handelskonzern Würth bekanntgegeben, dass er seinen Online-Vertrieb deutlich ausweiten wird – gleichzeitig aber auch auf den Vertrieb vor Ort setzt. Die Zahl der Verkäufer stieg seit 2015 um rund 3000 bzw. nahezu zehn Prozent. Das *Handelsblatt* zitierte im Mai 2016 den Konzernchef Robert Friedmann hierzu wie folgt: „Die Kunst liegt darin, das eine zu tun und das andere nicht zu lassen.“ Während in der Praxis der Handlungsdruck steigt, ist die Verunsicherung gerade auch im Vertrieb mit Händen zu greifen.

Derzeit laufen in vielen Unternehmen parallel zwei Prozesse mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten ab, die jedoch von denselben Führungskräften verantwortet werden: Einerseits muss weiterhin Geld verdient werden, und zwar mit dem bisherigen Geschäft und im gewohnten Tempo. Gleichzeitig jedoch verläuft die Digitalisierung als Change-Prozess mit einer deutlich höheren Geschwindigkeit. Er betrifft mit neuen und ungewohnten Arbeitstechniken (z.B. agile Methoden, Scrum, Design Thinking) tendenziell veränderungsresistente Mitarbeitende, die häufig einfach gerne nur so weitermachen wollen wie seit Jahrzehnten gewohnt (Andelfinger 2017). Nur wenn die Mitarbeiter den Change-Prozess mittragen und zur Bewältigung auch befähigt werden, wird die Digitalisierung gelingen (Crummenerl/Kemmer 2015). Das erfolgreiche Management paralleler Prozesse, unterschiedlicher Geschwindigkeiten und operativer Veränderungswiderstände durch Führungskräfte als Dreh- und Angelpunkt bei Veränderungsprojekten wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor für die digitale Transformation von Unternehmen (Brown et al. 2013). Es braucht demnach eine neue Form von Führung, die bewährte Führungskonzepte mit den neuen Werten und Erfolgsmodellen aus der digitalen Welt zu kombinieren in der Lage ist (Buhse 2012) – also Digital Leadership (Petry 2016, Raskino/Waller 2015).

### Auf der Suche nach Digital Leadership

„Digital Leadership“ ist als Konzept bislang vornehmlich in der nicht-wissenschaftlichen „Beraterliteratur“ zu finden.

**Prof. Dr. Lars Binckebanck** lehrt und forscht an der Hochschule Furtwangen mit den Schwerpunkten Internationales Marketing, Vertriebsmanagement, Markenführung für Industriegüter und Immobilienmarketing.  
lars.binckebanck@hs-furtwangen.de

Entsprechend heterogen fallen dort die Deutungen aus: Von der eher operativen Nutzung neuer Technologien im Rahmen einer zunehmend virtuellen Führungsarbeit (Remdisch/Schumacher 2015) über die Integration einer neuen Mitarbeitergeneration von „Digital Natives“ (Krauss 2010) und die temporäre Begleitung der digitalen Transformation durch „Chief Digital Officers“ (Haffke 2017) bis hin zur Vorreiterrolle bei der Disruption ganzer Geschäftsmodelle mittels „Digital Vision“ (Kohnke 2017) reichen die Vorschläge.

Traditionell wird in der wissenschaftlichen Literatur unter dem Begriff „Digital Leadership“ eher die digitale Führungsrolle des Unternehmens nach aussen im Marktumfeld verstanden. Als Voraussetzung hierfür gilt ein digitales Führungsverhalten innerhalb des Unternehmens, welches in der letzten Zeit in den Mittelpunkt der Diskussion gerückt ist. So fordert Summa (2016, S. 18f.) „die Fähigkeit, Denken und Handeln im unternehmensinternen Umfeld bewusst auf die strategischen, strukturellen und kulturellen Forderungen des digitalen Wandels einzustellen“. Ähnlich unternehmensintern orientiert sieht Wagner (2017) „Digital Leadership“ primär als ein Führungsverhalten, wie Manager denken und handeln, um die Herausforderungen der Digitalisierung zu meistern. „Digitaler Wandel ist danach nicht nur Technologie, Software oder eine organisatorische Veränderung, son-

dern ein charismatisches und transformationales Führen, welches die Routinen des technischen und bürokratischen Managens mit Leben erfüllt, welches durch visionäre Führungspersönlichkeiten vermittelt wird. Dieses Führungsverhalten beginnt bei der persönlichen Veränderung (Selbstführung) der Führungskraft, und nicht bei der (Arbeits-An-)Weisung eines Managers“ (Wagner 2017, S. 170). Eine solche Sichtweise rekurriert auf Zaleznik (2004), wonach „Manager“ Verwalter sind, die Abläufe, Planung und Kontrolle organisieren und optimieren (Fokus Effizienz, also die Dinge richtig tun), während „Leader“ als Visionäre zu sehen sind, die inspirieren und motivieren sowie Freiräume schaffen für Kreativität, Innovation und Wandel (Fokus Effektivität, also die richtigen Dinge tun). Weiss/Wagner (2017, S. 213) subsumieren schliesslich unter „Digital Leadership“ „adäquates Führungsverhalten und die damit verbundenen erforderlichen Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“.

### Digital Leadership – eine Konzeption

Ein Ansatz zur Systematisierung existierender Ansätze ergibt sich, wenn man die beiden Bestandteile des Begriffs als Ausgangspunkt verwendet und jeweils relevante Dimensionen identifiziert:

#### Zusammenfassung

1. Die Digitalisierung erzeugt Handlungsbedarf in vielen Unternehmen, die bislang nur unzureichend auf die neuen Herausforderungen vorbereitet sind.
2. Führungskräfte tragen für den notwendigen Change-Prozess eine besondere Verantwortung, die mit dem Begriff „Digital Leadership“ bezeichnet werden kann.
3. Es gibt jedoch in der eher spärlichen Literatur zum Thema kein einheitliches Verständnis des Begriffs und seiner Implikationen für Führungskräfte in der Praxis.
4. Auf Basis konzeptioneller Überlegungen lassen sich jedoch vier grundsätzliche Handlungsfelder identifizieren: Transformation, Positionierung, Führung und Interaktion.
5. Diese Aufgaben lassen sich im Rahmen eines „Digital Sales Leadership“-Ansatzes auch auf das Vertriebsmanagement übertragen.

#### Handlungsempfehlungen

1. Lassen Sie sich vom Hype um Social Media, Big Data & Co. nicht anstecken, sondern prüfen Sie reale Einsatzfelder und Potenziale der Digitalisierung für Ihren Vertrieb.
2. Überlassen Sie die digitale Transformation Ihres Vertriebs weder anderen Abteilungen noch externen Beratern.
3. Prüfen Sie anhand der Handlungsfelder eines Digital Sales Leadership, ob Ihre derzeitigen Führungskräfte im Vertrieb den hohen Anforderungen genügen.
4. Setzen Sie bei entsprechendem Handlungsbedarf auf speziell auf die Handlungsfelder abgestimmte Trainingsmassnahmen für Ihre Führungskräfte (oder tauschen Sie sie notfalls aus).
5. Stimmen Sie die Massnahmen im Vertrieb unbedingt mit den übergeordneten Vorgehensweisen des unternehmensweiten Digital Leadership ab.
6. Erarbeiten Sie einen Aktionsplan mit konkreten Massnahmen und Timings und involvieren Sie Führungskräfte und Mitarbeiter in Ihre Überlegungen.
7. Vermeiden Sie isolierte Massnahmen und kurzfristigen Aktionismus.

**Abb. 1: Dimensionen und definitorische Elemente von Digital Leadership**

Fokus „Leadership“ \ Fokus „Digital“	Interne Stossrichtung der Digitalisierung	Externe Stossrichtung der Digitalisierung
Dynamische Kompetenz	Transformation	Positionierung
Relationaler Prozess	Führung	Interaktion

Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Binckebanck 2017.

- **Digital:** Hinsichtlich der Stossrichtung beim Einsatz neuer Technologien kann angesichts der vorstehenden Diskussion zwischen interner Digitalisierung, die sich im Wesentlichen auf die Steigerung der internen Prozesseffizienz bezieht (z.B. Senkung der Betriebskosten), und externer Digitalisierung, die primär auf mehr Effektivität im Umgang mit Anspruchsgruppen aus dem Unternehmensumfeld abzielt (z.B. Steigerung Customer Value), unterschieden werden.
- **Leadership:** Beim Verständnis des Führungsbegriffs gibt es einerseits Ansätze, die „Leadership“ als dynamische Kompetenz im Management auffassen, die es ermöglicht, Ressourcen und Fähigkeiten immer wieder neu auf veränderte Umweltbedingungen hin auszurichten (Peteraf et al. 2013, Teece et al. 1997). Andererseits kann „Leadership“ auch eher als ein relationaler Prozess gesehen werden, in dessen Mittelpunkt die Gestaltung der Beziehungen zwischen der Führungskraft und internen sowie externen Anspruchsgruppen steht (Brower et al. 2000, Lewis et al. 2014, Murrell 1997).

Abbildung 1 zeigt, dass aus der Gegenüberstellung dieser beiden Bestandteile und ihrer Dimensionen insgesamt vier definitorische Elemente von „Digital Leadership“ abgeleitet werden können, die nachfolgend kurz skizziert werden sollen (Binckebanck 2017).

- **Transformation:** Digital Leadership kommt eine zentrale Rolle bei der Gestaltung der digitalen Transformation von Organisationsstrukturen in Unternehmen zu. Führungskräfte müssen Bestehendes kritisch hinterfragen und Neues mit minimalen Reibungsverlusten implementieren.

Dies gilt für die Aufbau- und die Ablauforganisation ebenso wie für Unternehmenswerte und -kultur. Interne Veränderungswiderstände, Schnittstellenprobleme etwa mit der IT sowie der „Digital Divide“ zwischen den jüngeren „Digital Natives“ und den erfahrenen „Digital Immigrants“ müssen konstruktiv mit fortschrittlichen Lösungsansätzen überwunden werden. Auch gilt es für Führungskräfte, die ihnen oftmals überlegene Technologiekompetenz jüngerer Mitarbeiter nicht als Bedrohung für Status und Ego aufzufassen. Vielmehr sollten sie Impulse der Digital Natives annehmen, jedoch gleichzeitig Rahmen und Strukturen schaffen, in denen Wissensaustausch, Teamwork, Strategieorientierung und Zielerreichung verstetigt werden. Digital Leader sind nicht Getriebene, vielmehr treiben sie den Wandel.

- **Positionierung:** Digital Leadership strebt die Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile durch eine Vorreiterrolle im Transformationsprozess an. Damit ist nicht nur der klassische First-Mover-Vorteil durch die möglichst schnelle funktionale Integration neuer Technologien gemeint. Vielmehr gilt es, die Digitalisierung aus strategischer Sicht anzugehen. Anstatt krampfhaft den neuesten Trends hinterherzulaufen, überprüfen Digital Leader den Fit zwischen der Technikseite und der angestrebten Positionierung des Unternehmens gegenüber Anspruchsgruppen. Diese umfassen nicht nur Kunden, sondern Partner entlang der gesamten Wertschöpfungskette sowie relevante Adressaten im öffentlichen Umfeld. Nicht so sehr Adaptionsgeschwindigkeit oder Technologieführerschaft stehen im Vordergrund, sondern vielmehr der zielführende Einsatz digitaler Instrumente zur Schaffung von Anwendungsnutzen und Kundenwert im Leistungsprozess.
- **Führung:** Digital Leadership umfasst neue Formen der Mitarbeiterführung unter Nutzung digitaler Technologien in neuen und dynamischen Arbeitsumgebungen. Aspekte einer angepassten Führungskultur, die von Führungskräften spezifische Kompetenzen erfordern, sind Formen der Zusammenarbeit auf der Basis von Social Media, Optimierung im Projektmanagement durch Methoden wie Scrum sowie Führung virtueller Teams über grössere Distanzen und Zeitzonen mittels moderner Kommunikationstechnologien wie Skype.
- **Interaktion:** Digital Leadership umfasst schliesslich die Kompetenz zur Einbindung immer neuer digitaler Technologien in ein integriertes Kommunikationskonzept, das die funktionalen Grenzen zwischen Marketing, Vertrieb, Kundendienst und anderen Unternehmensbereichen überwindet. Im Rahmen einer konsequenten Ausrichtung am Kunden (Customer Centricity) sind sämtliche Interaktio-

nen (Customer Touchpoints) entlang des Kaufentscheidungs- und Leistungsprozesses (Customer Journey) sowohl ganzheitlich als auch einheitlich zu gestalten, damit sich ein kohärentes Kundenerlebnis entfalten kann (Total Customer Experience Management). Pragmatisch ausgedrückt: Digitale Technologien sollen die Kundeninteraktion des Unternehmens auf ein höheres Niveau heben. Dafür reicht in der Regel eine einfache Automatisierungslogik nicht aus, da der aktuelle Stand der künstlichen Intelligenz für komplexe Kundenproblemlösungen noch nicht ausreicht. Digital Leader setzen daher nicht einseitig auf Online-Interaktion, sondern sie integrieren traditionelle und digitale Kommunikationskanäle mit ihren jeweiligen Stärken auf innovative Weise.

In Anlehnung an die Marketingdefinition von Homburg (2017) lässt sich folgende Definition ableiten: Digital Leadership hat eine unternehmensexterne und eine unternehmensinterne Facette. In unternehmensexterner Hinsicht umfasst das Konzept die Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile durch eine digitale Führungsrolle im Marktumfeld (Positionierung) sowie die Nutzung digitaler Technologien zur Schaffung der besten Beziehungen mit externen Anspruchsgruppen (Interaktion). Digital Leadership bedeutet in unternehmensinterner Hinsicht die Schaffung der organisatorischen (Transformation) und kulturellen (Führung) Voraussetzungen für die effektive und effiziente Durchführung der marktbezogenen Aktivitäten.

Zusammenfassend gewichtet Digital Leadership Mitarbeiter und Kunden mindestens genauso stark wie Technik und Algorithmen. Strategische Kompetenz und Change Management bleiben auch in Zeiten der digitalen Transformation zentrale Erfolgsfaktoren für Digital Leader. Der Anspruch sollte nicht darin bestehen, unbedingt alles anders zu machen – dafür aber vieles besser. Digitale Technologien eröffnen lediglich Möglichkeiten, und viele Unternehmen setzen darauf, bevor sie das notwendige Verständnis entwickelt haben. Sie lernen „on the fly“ und im „permanenten Beta-Zustand“ (Strauss 2013) – potenziell zulasten ihrer Anspruchsgruppen. Digital Leadership nutzt Technologien dagegen mit Augenmass und als „Enabler“, um auch in Zukunft im Unternehmen Mehrwert zu schaffen.

### **Implikationen von Digital Leadership für den Vertrieb**

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach dem Stellenwert von Digital Leadership im Vertrieb (Binckebanck 2017). Es gilt derzeit als schick, möglichst die gesamte Kun-

deninteraktion mit digitalen Instrumenten „aufzuwerten“. Ob im Supermarkt, im Flughafen oder in der Bank – insbesondere im Dienstleistungsbereich kommen immer mehr Angebote ohne jeden zwischenmenschlichen Kontakt aus. Das entspricht nicht nur dem aktuell vorherrschenden Paradigma, nach dem „digital“ grundsätzlich gut und modern sei, sondern es spart ausserdem noch Geld. Denn die IT steht 24/7 zur Verfügung, wird nie krank oder streikt und liefert stets gleichbleibenden Service-Level.

Doch ein ganzheitliches Digital Leadership im Vertrieb sollte diese Logik kritisch hinterfragen. Meist zeigt sich in der Digitalisierungsdiskussion eine sehr einseitige Gewichtung von internen Effizienzaspekten, während die externe Effektivität von Massnahmen nicht hinreichend analysiert wird. So stellt sich etwa die Frage, ob virtuelle Interaktionen in gleicher Weise Kundenbeziehungen vertiefen und Kundenloyalität steigern können wie zwischenmenschliche Kontakte. In der Praxis zeigt sich, dass nicht alle Kundengruppen positiv auf den auf digitalisierte Interaktionen reagieren. So gibt es etwa nicht wenige (durchaus auch jüngere) Leser, die trotz aller Fortschritte im Bereich der E-Reader das gute alte Druckerzeugnis bevorzugen. Beispiele wie das preisgekrönte Storekonzept von Rose Biketown in Bocholt zeigen, wie persönliche Interaktion trotz Digitalisierung nicht nur bestehen bleibt, sondern dass technologische Automatisierung und Vereinfachung von Standardprozessen den Fokus auf Beratungs- und Servicequalität sogar steigern kann. Digital Leadership im Vertrieb muss den Trade-off zwischen Einsparpotenzialen einerseits und potenzieller qualitativer Verarmung der Kundeninteraktion andererseits bewerten. Zur Realisierung von „Digital Sales Excellence“ sollten neue Technologien stets im Kontext von Vertriebsstrategie, Organisationsstrukturen und Verkaufsprozessen beurteilt werden (Binckebanck 2015).

Vor diesem Hintergrund erscheint es regelmässig problematisch, wenn gestandene Manager auf das Medienverhalten ihrer Kinder verweisen und dieses unreflektiert zum gesellschaftlichen Zukunftsstandard erklären, an denen sie ihre Unternehmen ausrichten, nach dem zu einseitigen Motto: „From bricks to clicks“. Denn während die „Millennials“ mit unterschiedlichen Social-Media-Plattformen sicherlich intuitiv arbeiten können, erzeugen entsprechende Angebote in anderen Zielgruppen schnell Probleme bis hin zu Reaktanzen. Was etwa passiert, wenn ein Chatbot nach einer E-Mail-Adresse fragt, die ältere Zielgruppen nicht haben oder die um Datenschutz besorgte Menschen im öffentlichen Umfeld sozialer Netzwerke nicht preisgeben wollen? Was, wenn die Authentifizierung des Fingerabdrucks nicht klappt, weil man sich gerade in den Finger geschnitten hat? Oder die Spracherkennung den bayerischen Akzent nicht versteht? In



der zwischenmenschlichen Interaktion lassen sich solche Probleme pragmatisch regeln, doch Algorithmen kennen keinen Pragmatismus, keinen kleinen Dienstweg und auch kein Taktgefühl – Humor und Sympathie schon gar nicht. Dafür sammeln sie aber Unmengen von Daten und vergessen diese nie. Beim Datenschutz hecheln Gesetze den technischen Möglichkeiten um Jahre hinterher. Wer übernimmt die Verantwortung für ethische Standards bei der digitalen Transformation? Und wie wahrscheinlich ist es, dass Direkt- und Telefonmarketing wegen inhärenter Belästigung der Zielgruppen mittlerweile stark vom Gesetzgeber reguliert werden – das weitverbreitete und zunehmende Digital Stalking als Geschäftsmodell (Amazon, Facebook, Google) aber weiter weitgehend toleriert wird?

Ein weiteres Problem der real existierenden virtuellen Interaktion ist, dass es offenbar nicht trivial ist, hierbei eine hohe Qualität zu gewährleisten. Unternehmen behaupten zwar, dass sie in sozialen Netzwerken den unmittelbaren Dialog suchen, doch häufig sparen sie dann mit den hierfür notwendigen Investitionen und liefern Platitüden und Textbausteine. Kunden, die One-to-One-Interaktion in Echtzeit erwarten, werden dann enttäuscht nach alternativen Kommunikationskanälen suchen – oder nach besseren Anbietern. Digitale Technologien im Vertrieb werden daher nur für

solche Unternehmen Wettbewerbsvorteile generieren, die verstanden haben, wie, wann und mit wem sie funktionieren. Es kann daher durchaus eine sinnvolle Strategie sein, bis dahin auf eine intelligente Mischung von digitaler und menschlicher Interaktion zu setzen. Ohne entsprechende Kompetenzen und Ressourcen kann zumindest einstweilen weniger Digitalisierung durchaus „mehr“ sein.

### **Digital Sales Leadership mit System**

Für ein systematisches Management der digitalen Transformation im Vertrieb bietet sich der Rückgriff auf ein normatives Strukturmodell an, bei dem alle relevanten Entscheidungsfelder des Vertriebsmanagements simultan zusammengestellt und hinsichtlich ihrer Beziehungen zueinander verknüpft werden (Binckebanck 2016). Auf dieser Basis können die Implikationen für Digital Sales Leadership ganzheitlich dargestellt werden.

Auf der Basis von Erfahrungen aus einer Vielzahl von Praxisprojekten können grundsätzlich vier Ebenen des Vertriebsmanagements unterschieden werden (Binckebanck 2013). Im Mittelpunkt steht die Führungsebene. Führungskräfte im Vertrieb müssen einerseits konzeptionelle Rahmenbedingungen der Vertriebsorganisation mit Blick auf

strategische Grundsatzentscheidungen einerseits und die gewünschten Vertriebsergebnisse andererseits konfigurieren. Andererseits müssen sie Akzeptanz und ein einheitliches Verständnis von Vertriebsstrategie und Systemumfeld unter den Mitarbeitern schaffen und gleichzeitig als Trainer und Coach im operativen Tagesgeschäft fungieren. Aus dem Zusammenspiel zwischen Strategie und Führung sowie konzeptioneller Entscheidungs- und operativer Umsetzungsebene entstehen vertriebliche Aktivitäten, die wiederum zu entsprechenden Ergebnissen führen (Binckebanck 2015).

Den vier Entscheidungsfeldern des Vertriebsmanagements wiederum lässt sich jeweils ein Element von Digital Leadership spezifisch zuordnen (siehe Abbildung 2). Im Folgenden werden die Implikationen für ein „Digital Sales Leadership“ skizziert (Binckebanck 2017):

- **Strategie:** Digital Sales Leadership muss die Digitalisierung als Ansatzpunkt zur Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile erkennen und nutzen. So ermöglichen neue Technologien innovative Strategieoptionen durch neue Insights und Interaktionsmöglichkeiten mit den Kunden eines Unternehmens. Der klassische Ansatz der differenzierten Marktbearbeitung auf der Basis von aggregierten Kundengruppen wird durch eine zunehmend individualisierte Kundenbetreuung abgelöst – mit dem „Segment of One“ als Extremfall. Die Kundenpriorisierung wird aus Effizienzgründen auch weiterhin wichtig sein, um auf Basis ökonomischer Kriterien zielgerichtet zu entscheiden, welche kundenorientierten Prozesse digital, welche durch Menschen (analog) und welche hybrid abgewickelt werden. Neue Technologien ermöglichen erweiterte Interaktionsmöglichkeiten mit den Zielgruppen des Unternehmens und dadurch innovative Geschäftsmodelle. Der Vertrieb befindet sich dabei aufgrund seiner Rolle als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Markt in der Pole-Position und kann, wie keine andere Unternehmensfunktion, strategische Wettbewerbsvorteile generieren. Problematische Erfahrungen in der Vergangenheit, insbesondere mit CRM, haben gezeigt, dass weder Datenbanken noch Algorithmen hinreichend sind für das ganzheitliche Management von Kundenbeziehungen. Allerdings werden sie zunehmend zur notwendigen Voraussetzung für ein modernes Kundenbeziehungsmanagement. Neue Technologien müssen vor diesem Hintergrund eingebunden werden in ein ganzheitliches Konzept, welches systematisch auf Kundenvorteile setzt. Kundenbedürfnisse und Trends im Kaufverhalten statt Medien und Technik sind der Ausgangspunkt bei der Wahl der Vertriebskanäle. Hier sorgt die Digitalisierung für immer neue Alternativen und steigert so die Komple-

xität der Auswahlentscheidung. Umso wichtiger ist ein systematisches Abwägen von vielfältigen Determinanten für (oder gegen) die Eignung einzelner Kanalalternativen. Multioptionale Kunden und hybrides Kaufverhalten erzwingen den Mehrkanalvertrieb. Dieser ist wiederum durch vielfältige Herausforderungen gekennzeichnet, so etwa kanalübergreifende Markenkonsistenz, Preisharmonisierung, Channel-Relationship-Management und Co-Marketing im Umgang mit Vertriebskanalkonflikten. Wenn der Vertrieb hierfür notwendige Kompetenzen zu entwickeln in der Lage ist, wird ein effektives Vertriebskanalmanagement zum potenziellen strategischen Wettbewerbsvorteil des Unternehmens.

## **Die Digitalisierung erzeugt Handlungsdruck im Unternehmen und erzwingt insbesondere auch Veränderungen im Vertriebsmanagement.**

- **Konzeption:** Auf der Konzeptionsebene steht die konsequente Nutzung digitaler Technologien zur Erhöhung der Prozesseffizienz im Mittelpunkt. So sind etwa herkömmliche Vertriebsziele um digitale Erfolgskennziffern zu erweitern. Mit Blick auf das Vertriebssystem müssen Potenziale für die synergetische Nutzung von Online- und Offline-Kanälen systematisch geprüft werden. Hinsichtlich der Vertriebsorganisation bieten neue Technologien innovative Möglichkeiten zur Virtualisierung von Organisationsstrukturen, Angeboten und Vertriebskanälen. Sie unterstützen sowohl das kooperative Arbeiten in Teams als auch die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen. Steuerungssysteme ermöglichen das zielgerichtete Management der Vertriebsorganisation. Einen wesentlichen Beitrag hierzu leisten IT-gestützte Informationssysteme (z.B. Markt-, Kunden- und Wettbewerbsinformationen). So kann beispielsweise die geografische Analyse der Käuferadressen hochrelevante Informationen über Einzugsgebiete und damit für die regionale Aussteuerung von Vertriebs- und Kommunikationsaktivitäten liefern. Zu nennen sind ebenfalls IT-Lösungen für CRM mit unterstützenden Funktionalitäten bei der Vorbereitung des Kundenkontakts, der Durchführung des Verkaufsgesprächs und der Nachbereitung des Kundenkontakts. Schliesslich erscheint die Vertriebskultur relevant. Sie

begründet Identität, schafft ein gemeinsames Verständnis über fundamentale Werte und Normen und stützt das „Wir-Gefühl“ des Vertriebspersonals. Sie muss hinsichtlich der Digitalisierung Konsens stiften, so dass Mensch (High Touch) und Technik (High Tech) systematisch in ein Gesamtkonzept integriert werden können.

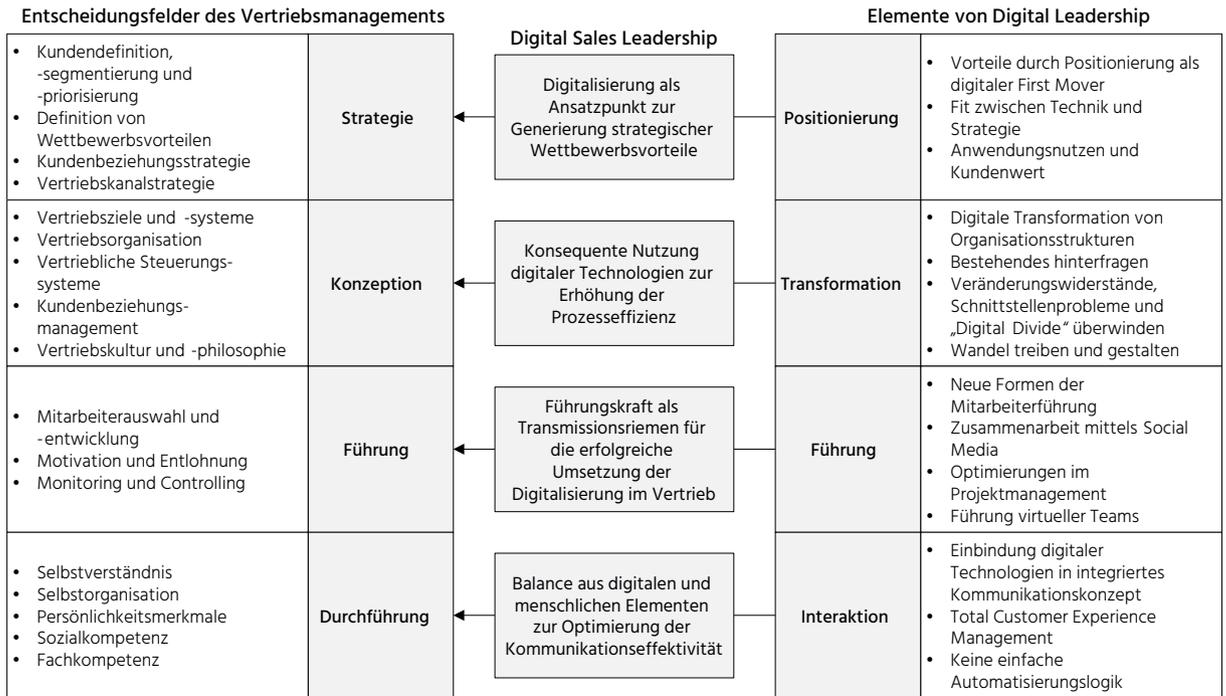
- **Führung:** Die Führungskraft kann als zentraler Erfolgsfaktor der digitalen Transformation angesehen werden. Sie muss als Transmissionsriemen zwischen Strategie, Konzeption und Durchführung die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation im Vertrieb sicherstellen. In Anlehnung an Albers/Krafft (2013) sind für das Management einer Vertriebsorganisation vor allem Mitarbeiterauswahl und -entwicklung, Motivation und Entlohnung sowie Monitoring und Controlling von Bedeutung. Demnach sollte zunächst einmal die Mitarbeiterauswahl auf die Digitalisierung im Vertrieb hin ausgerichtet werden. Wie viele Mitarbeiter mit welchen Eigenschaften und Kompetenzen werden im Zuge der Digitalisierung wann und wie lange benötigt? Stehen Effizienzziele im Vordergrund, die aufgrund von Standardisierungs- und Substituierungsmassnahmen gegebenenfalls einen Personalabbau im Vertrieb erfordern? Oder überwiegen Überlegungen zur Effektivitätssteigerung? Soll diese mit bestehenden Mitarbeitern erreicht werden? Welche der bestehenden Mitarbeiter eignen sich als Lead User für neue Technologien oder als Meinungsführer im Transformationsprozess? Oder müssen neue Mitarbeiter eingestellt werden? Wenn ja, welche? Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Führung von Vertriebspersonal ist ein grundlegendes Verständnis von Mitarbeitermotivation. Der Führungsstil wirkt sich erheblich auf die Motivation der Mitarbeiter, die Ziel- und Rollenklarheit sowie das kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter aus. Er ist daher auch Erfolgsfaktor bei der Digitalisierung im Vertrieb. Für Personal im Vertrieb spielen darüber hinaus materielle Anreize erfahrungsgemäss eine besonders wichtige Rolle. Die Führungskraft muss dies durch ein adäquates Entlohnungssystem berücksichtigen. Neue Technologien im Vertrieb liefern die Grundlage für eine bessere Messbarkeit von Aktivitäten, z.B. durch Besuchsberichte oder Social-Media-Nutzung, und sorgen so für mehr Transparenz in der Vertriebsorganisation. Nicht zuletzt daher herrscht in der Praxis zumeist eine erhebliche Skepsis gegenüber der Digitalisierung im Vertrieb vor. Neue Technologien dürfen von der Vertriebsleitung nicht als reines Kontrollinstrument missbraucht werden.
- **Durchführung:** Auf der Durchführungsebene gilt es insbesondere, eine Balance aus digitalen und menschlichen Elementen zur Optimierung der Kommunikationseffektivität zu finden.

Das Selbstverständnis des Vertriebspersonals etwa sollte mit der Aufgabenstellung, der Anbietermarke und der Vertriebskultur kompatibel sein. Es sind verstärkt Mitarbeiter im Vertrieb gefragt, die in der Lage sind, neue Technologien systematisch zur Steigerung der Effektivität bei der kundenorientierten Problemlösung im Team einzusetzen. Dabei wissen sie um die psychosozialen Wechselwirkungen zwischen ihrer individuellen Persönlichkeit, der strategisch positionierten Anbietermarke und dem anspruchsvollen Kunden und können diese für sich nutzen. Sie lösen also komplexe Problemstellungen in unstrukturiertem Umfeld – eine Aufgabe für Hochqualifizierte. Die Fähigkeit zur Selbstorganisation ist darüber hinaus eine zentrale Grundvoraussetzung für die Beherrschung des Vertriebsprozesses. Alle sich regelmässig wiederholenden, standardisierten Prozesse werden zukünftig automatisiert sein. Vertriebsmitarbeiter müssen sich daher zu Methodenexperten weiterentwickeln, die in der Lage sind, den jeweiligen State-of-the-Art der IT als Instrument

## Kernthesen

1. Hinsichtlich der Stossrichtung kann zwischen interner (Steigerung interner Prozesseffizienz) und externer Digitalisierung (mehr Effektivität im Umgang mit Anspruchsgruppen) unterschieden werden.
2. „Leadership“ lässt sich einerseits als dynamische Kompetenz im Management und andererseits als relationaler Prozess im Umgang mit Anspruchsgruppen auffassen.
3. Aus der Gegenüberstellung dieser beiden Dimensionen lassen sich vier definitorische Elemente von Digital Leadership ableiten, die wiederum auf das Vertriebsmanagement übertragbar sind.
4. „Positionierung“ bedeutet im Rahmen eines Digital Sales Leadership, neue Technologien als Ansatzpunkt zur Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile im und durch den Vertrieb zu betrachten.
5. „Transformation“ dagegen stellt die konsequente Nutzung digitaler Technologien zur Erhöhung der internen Prozesseffizienz in den Vordergrund.
6. „Führung“ als Handlungsfeld interpretiert die Führungskraft als Transmissionsriemen für die erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung im Vertrieb.
7. „Interaktion“ schliesslich strebt nach einer Balance aus digitalen und menschlichen Elementen zur Optimierung der Kommunikation mit Anspruchsgruppen.

**Abb. 2: Digital Sales Leadership**



Quelle: Binckebanck 2017, S. 54.

zu beherrschen und in praktisch fundierte und unternehmensspezifisch angepasste Prozesse zu integrieren. Da sich der technische Fortschritt nicht abschwächen wird, wird es wesentlich auch darauf ankommen, innovative vertriebliche Einsatzfelder für Technologien und Medien schneller zu erkennen und besser zu nutzen als Wettbewerber. Im Unterschied zu Sozial- und Fachkompetenzen lassen sich Persönlichkeitsmerkmale bei Erwachsenen nur noch sehr schwer beeinflussen. Pointiert ausgedrückt: Nicht jeder Verkäufer eignet sich für den digitalisierten Vertrieb. Neue Technologien stellen immer höhere Anforderungen an die Integration von Vertriebsprozessen im Rahmen eines Total Customer Experience Management. Einzelkämpfer im Vertrieb gefährden den Erfolg einer interaktiven Markenführung. Daher wird Teamfähigkeit der Vertriebsmitarbeiter zum zentralen Erfolgsfaktor für internes und externes Schnittstellenmanagement. Darüber hinaus besteht eine wesentliche Herausforderung auf der Durchführungsebene darin, tradierte Muster der persönlichen Kommunikation in andere mediale Kontexte zu übersetzen. Stichworte lauten hier etwa „Netiquette“ oder dia-

logische Social-Media-Kompetenzen. Noch immer steht bei den meisten Qualifikationsmassnahmen im Vertrieb die Beherrschung von tradierten Verkaufstechniken im Mittelpunkt. Diese verlieren jedoch an Bedeutung, da neue Technologien die Anforderungen an Kundenorientierung und Anpassungsfähigkeit im persönlichen Verkauf steigern und damit herkömmliche Ansätze immer seltener zum Erfolg führen bzw. durch digitale Verkaufsprozesse automatisiert werden. Das Effektivitätserfordernis im digitalisierten Vertrieb erfordert Kombinationen von Soft Selling (hohe Kundenorientierung) und Adaptive Selling (situative Anpassungsfähigkeit) zu anspruchsvollen Verkaufstechniken wie dem Consultative Selling (Albers/Krafft 2013).

**Digital Sales Leadership als Antwort auf die Gretchenfrage**

Zusammenfassend ist festzuhalten: Die Digitalisierung erzeugt Handlungsdruck im Unternehmen und erzwingt insbesondere auch Veränderungen im Vertriebsmanagement. Ein ganzheitliches Verständnis von Digital Leadership ist ein

geeigneter Ausgangspunkt, die digitale Transformation mit Blick auf relevante Entscheidungsfelder zu strukturieren. Dabei besteht jedoch im Vertrieb kein Grund zum Aktionismus. Gleichfalls ist nicht ersichtlich, warum sich der Vertrieb bei diesem Thema von anderen Funktionen, wie Marketing oder IT, die Butter vom Brot nehmen lassen sollte. Vielmehr muss der Vertrieb die digitale Selbstbestimmung zurückgewinnen. Denn es geht zentral um die Verknüpfung von „alten“ Vertriebstugenden mit „neuen“ Technologien. Letztere sind naturgemäß eine notwendige Voraussetzung für die Digitalisierung im Vertrieb, aber strategisch wirklich erfolgskritisch ist die Entwicklung integrativer Kompetenzen. Dabei geht es nicht darum, die klassischen Stärken des

Vertriebs, wie Kundenorientierung, Interaktionsqualität und Beziehungsmanagement, zu „ent-lernen“. Ziel von Digital Sales Leadership ist es, diese Kernkompetenzen zu bewahren, sie stärker strategisch in die gesamtunternehmerische Strategie einzubringen und sie optimal mit digitalen Technologien zu verknüpfen. Die Auflösung von Online- und Offline-Denkschablonen ermöglicht neue bzw. bessere Kundenerlebnisse. Neue Technologien sind vor diesem Hintergrund letztlich nichts anderes als transitorische Medien für eine fundamentale digitale Transformation des Vertriebs. Und so erscheint denn auch die Antwort des Faust auf die Gretchenfrage zeitlos gültig, auch für den Vertrieb: „Gefühl ist alles; Name ist Schall und Rauch.“ 

## Literatur

- Albers, S./Krafft, M. (2013): Vertriebsmanagement, Wiesbaden.
- Andelfinger, V.P. (2017): Einführung, in: Andelfinger, V.P./Hänisch, T. (Hrsg.), Industrie 4.0, Wiesbaden, S. 1–8.
- Binckebanck, L. (2013): Grundlagen zum strategischen Vertriebsmanagement, in: Binckebanck, L./Hölter, A.-K./Tiffert, A. (Hrsg.), Führung von Vertriebsorganisationen, Wiesbaden, S. 3–35.
- Binckebanck, L. (2015): Digital Sales Excellence – Systematischer Einsatz neuer Technologien im Vertrieb, in: Marketing Review St. Gallen, 32(6), S. 44–52.
- Binckebanck, L. (2016): Digital Sales Excellence: Systematischer Einsatz neuer Technologien im operativen Vertrieb, in: Binckebanck, L./Elste, R. (Hrsg.), Digitalisierung im Vertrieb, Wiesbaden, S. 521–558.
- Binckebanck, L. (2017): Führungskraft, geh Du voran, in: *acquisa*, 64(1), S. 48–55.
- Brower, H.H./Schoorman, F.D./Tan, H.H. (2000): A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange, in: *The Leadership Quarterly*, 11(2), S. 227–250.
- Brown, B./Sikes, J./Willmott, P. (2013): Bullish on digital: McKinsey global survey results, unter [http://www.mckinsey.com/insights/business\\_technology/bullish\\_on\\_digital\\_mckinsey\\_global\\_survey\\_results](http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/bullish_on_digital_mckinsey_global_survey_results) (abgerufen am 21.3.2017).
- Buhse, W. (2012): Changing the Mindset: Die Bedeutung des Digital Leadership für die Enterprise 2.0-Strategieentwicklung, in: Lembke, G./Soyez, N. (Hrsg.), Digitale Medien im Unternehmen, Wiesbaden, S. 237–252.
- Christensen, C.M./Raynor, M./McDonald, R. (2016): What is disruptive innovation?, in: *Harvard Business Review*, 93(12), S. 44–53.
- Crummenerl, C./Kemmer, K. (2015): Digital Leadership – Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter, unter [https://www.de.cappgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/14-10-16\\_digital\\_leadership\\_v11\\_web\\_17102016.pdf](https://www.de.cappgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/14-10-16_digital_leadership_v11_web_17102016.pdf) (abgerufen am 21.3.2017).
- Daugherty, P./Carrel-Billiard, M./Bilz, M.J. (2016): People first: The primacy of people in a digital age, unter: [https://www.accenture.com/t20160202T102002\\_\\_w\\_\\_us-en/\\_acnmedia/Accenture/Omohono/TechnologyVision/pdf/Technology-Trends-Technology-Vision-2016.pdf](https://www.accenture.com/t20160202T102002__w__us-en/_acnmedia/Accenture/Omohono/TechnologyVision/pdf/Technology-Trends-Technology-Vision-2016.pdf) (abgerufen am 21.3.2017).
- Frey, C./Osborne, M.A. (2013): The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?, University of Oxford.
- Haffke, I. (2017): The implications of digital business transformation for corporate leadership, the IT function, and business-IT alignment, Dissertation, Darmstadt.
- Homburg, C. (2017): Marketingmanagement, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Ioannou, L. (2014): A decade to mass extinction event in S&P 500, unter: <http://www.cnn.com/2014/06/04/15-years-to-extinction-sp-500-companies.html> (abgerufen am 21.3.2017).
- Kohnke, O. (2017): It's not just about technology: The people side of digitization, in: Oswald, G./Kleinmeier, M. (Hrsg.), Shaping the digital enterprise, Wiesbaden, S. 69–91.
- Krauss, M. (2010): Organizing for digital, in: *Marketing News*, November, S. 12.
- Kreutzer, R.T./Neugebauer, T./Pattloch, A. (2017): Digital Business Leadership, Wiesbaden.
- Lewis, M.W./Andriopoulos, C./Smith, W.K. (2014): Paradoxical leadership to enable strategic agility, in: *California Management Review*, 56(3), S. 58–77.
- Murrell, K.L. (1997): Emergent theories of leadership for the next century: Towards relational concepts, in: *Organization Development Journal*, 15(3), S. 35–42.
- Peteraf, M./Di Stefano, G./Verona, G. (2013): The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together, in: *Strategic Management Journal*, 34(12), S. 1389–1410.
- Petry, T. (Hrsg., 2016): Digital Leadership, Freiburg.
- PWC (2015): Key findings from 18th Annual Global CEO Survey, unter <http://www.pwc.com/gx/en/ceosurvey/2015/key-findings/index.html> (abgerufen am 21.3.2017).
- Raskino, M./Waller, G. (2015): Digital to the core, New York.
- Remdisch, S./Schumacher, L. (2015): Wirksam führen auf Distanz, Freiburg.
- Strauss, R.E. (2013): Digital Business Excellence, Stuttgart.
- Summa, L. (2016): (Un)Bequeme Denkimpulse für Veränderung zugunsten einer digitalen Welt, in: Summa, L. (Hrsg.), Digitale Führungszintelligenz: „Adapt to win“, Wiesbaden, S. 13–150.
- Teece, D./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: *Strategic Management Journal*, 18 (7), S. 509–533.
- Van Dick, R./Helfritz, K.H./Stickling, E./Gross, M./Holz, F. (2016): Digital Leadership – Die Zukunft der Führung in Unternehmen, unter: <http://www.dgfp.de/assets/news/2016/FINALDigital-Leadership-Studie2016.pdf> (abgerufen am 21.3.2017).
- Wagner, G. (2017): Digital Leadership – die Führungskraft im Zeitalter von Industrie 4.0, in: Andelfinger, V.P./Hänisch, T. (Hrsg.), Industrie 4.0, Wiesbaden, S. 165–214.
- Weiss, Y.M.-Y./Wagner, D.J. (2017): Die Zukunft der Arbeitswelt: Arbeiten 4.0, in: Jochmann, W./Böckenholt, I./Diestel, S. (Hrsg.), HR-Exzellenz, Wiesbaden, S. 203–217.
- Westerman, G./Bonnet, D./McAfee, A. (2014): Leading digital, Boston.
- Zaleznik, A. (2004): Managers and leaders: Are they different?, in: *Harvard Business Review*, 82(1), S. 74–81.