

# Neue CHANCEN für den Mittelstand

Beim digitalen Vertrieb hinken kleine und mittlere Unternehmen immer noch hinterher. Laut einer Studie würden professionelle Strukturen in diesem Bereich mindestens ein Fünftel mehr Umsatz bringen. Wichtig ist, sich Know-how ins Haus zu holen und spezifische Förderprogramme zu nutzen

Bernhard Mauz ist ganz alte Schule: persönliche Kontakte auf der Messe oder beim Geschäftstermin, Business-Lunch und dann der Abschluss per Handschlag. Seit 35 Jahren ist er im Vertrieb tätig. Ein alter Hase. „Fühlen, denken und handeln spielen gerade im Geschäftsleben eine elementare Rolle“, glaubt der Vertriebsexperte. Ein „gutes Gefühl“ zu entwickeln, das bleibe wohl künftig auf der Strecke. „Empathie, sich in den an-

VON MARIE-THÉRÈSE NERCESSIAN

deren hineinfühlen und -denken, wird nahezu unmöglich werden“, befürchtet Mauz. Zwar sei das allbekannte „Zoomen“ oder die Videokonferenz per Teams eine Alternative, ersetze aber keinesfalls den persönlichen Kontakt und den Handschlag. Seit Corona werde alles automatisiert und skaliert, der Mensch in seiner Einzigartigkeit zähle nicht mehr. „Ein guter Verkäufer wird sich in Zukunft schwertun“, bedauert Mauz, „denn er lebt eben nicht nur von seiner Provision, er braucht die Bühne, den Applaus!“

Ein Umdenken im Vertrieb sei trotzdem gefordert. Schon allein aus Zeit- und Kostengründen. Vertriebsexperte Bernhard Mauz ist sich sicher: „Der Vertrieb und die Art wie wir Geschäfte machen hat sich schon jetzt irreversibel verändert. Es gelte die Herausforderung anzunehmen, sich mit viel neuem Wissen von der breiten Masse abzuheben und sich intensiv mit der digitalisierten Welt auseinanderzusetzen. „Am Ende wird sich eine Mischung aus der gut bewährten und der ‚neuen‘ Art des Verkaufens durchsetzen.“

Digitaler Vertrieb ist der Schlüssel zum Überleben – erst recht in der Pandemie. Dennoch sieht sich in diesem Bereich derzeit nur jedes zweite mittelständische Unternehmen gut bis sehr gut aufgestellt. Das zeigt eine aktuelle Befragung im Auftrag der Unternehmensberatung Baulig Consulting. Im Schnitt 20 Prozent mehr Umsatz wären nach Aussagen der befragten Entscheider im Corona-Jahr 2020 drin gewesen. 30 Prozent der mittelgroßen Unternehmen gehen sogar von entgangenen Umsätzen oberhalb von 20 Prozent aus, weil der Vertrieb nicht in dem Maße digital abgewickelt werden konnte, wie es pandemiebedingt notwendig gewesen wäre. Die größten Umsatzeinbußen sind der Studie zufolge in Betrieben mit einem Gesamtumsatz von unter zehn Millionen Euro entstanden sowie in „jüngeren“ Unternehmen, deren Gründung weniger als 20 Jahre zurückliegt.

Vom Angebot über Leadgenerierung, Qualifizierung und Abschluss bis hin zur Bestandskundenpflege liefen fast alle Vertriebsaktivitäten höchstens zur Hälfte über Online-Kanäle beziehungsweise softwaregestützt ab. „Die Transformation des Vertriebs muss konsequent und mit aller Kraft vorangetrieben werden“, fordert deshalb Markus Baulig, Geschäftsführer von Baulig Consulting. „Welche Folgen es hat, wenn Unternehmen hier nachlassen, zeigt unsere Studie auf drastische Weise: Umsätze können nicht realisiert werden. Die Corona-Krise mit Lockdown, Abstandsregeln und Kontaktbeschränkungen hat vielerorts gezeigt, dass alles, was nicht digital funktioniert, eben gar nicht mehr funktioniert.“

Noch ist es nicht zu spät. Die Erkenntnis, dass der Digitalisierungs-

druck das Geschäft voranbringen kann, ist bei den Unternehmen angekommen: Drei Viertel der deutschen Mittelständler sehen die Pandemie als einen Treiber für die Transformation, der sich wirtschaftlich langfristig positiv auszahlen dürfte. Sieben von zehn Firmen sahen die Corona-Krise als maßgeblichen Anlass dafür, ihre Vertriebsstrategien und -prozesse anzupassen und weiterzuentwickeln. Denn auch für die diesjährige Umsatzentwicklung sehen die Befragten ein Potenzial von 22 Prozent durch eine bessere Digitalisierung ihres Vertriebs. Dieses Umsatzplus könne aber nur bei sofortiger Umstrukturierung – vor allem durch Standardisierung und Automatisierung via Online-Kanäle und unterstützender Software – vollständig realisiert werden.

Insgesamt schätzen die Verantwortlichen die Umsatzentwicklung für das laufende Jahr optimistisch ein. Fast jeder zweite (48 Prozent) erwartet steigende Umsätze, 22 Prozent rechnen

”

IN ZUKUNFT WIRD  
DIE DIGITALISIERTE  
WELT EIN FESTER  
BESTANDTEIL  
FÜR JEDEN  
ERFOLGREICHEN  
VERKÄUFER SEIN

BERNHARD MAUZ,  
Vertriebsexperte

mit einer stabilen Entwicklung, lediglich ein knappes Drittel der Befragten sieht Rückgänge. Eine positive Entwicklung wird mit 54 Prozent vor allem von Dienstleistern prognostiziert, während der mittelständische Handel zu 39 Prozent von sinkenden Umsätzen ausgeht. Acht von zehn Befragten gehen davon aus, dass jetzt getroffene Anstrengungen zur Digitalisierung des Vertriebs sich noch im laufenden Jahr auszahlen und die Kurve somit positiv beeinflussen werden.

Wie groß das Potenzial für Umsatzsteigerungen durch digitalisierten Vertrieb von den Studienteilnehmern genau eingeschätzt wird, hängt auch von Alter und Position der Befragten ab. Wer direkt mit dem Vertrieb befasst ist und dort in leitender Position arbeitet, hält größere Steigerungsraten durch konsequente Digitalisierung für möglich. 24 Prozent höher hätte der Umsatz bei optimaler Aufstellung im vergangenen Jahr ausfallen können. Für das laufende Jahr prognostizieren die befragten Vertriebsleiter sogar einen Zuwachs von durchschnittlich 27 Prozent, wenn ab sofort die richtigen Weichen gestellt würden. Jüngere Befragte unter 40 Jahren hätten im vergangenen Jahr durch die frühzeitige Umstellung auf Online-Absatzwege und digitalisierte Prozesse 30 Prozent mehr Umsatz für möglich gehalten, in diesem Jahr sehen sie ähnlich großes Steigerungspotenzial. „Die Studie zeigt ganz klar: Das Jahr 2021 ist noch nicht verloren. Wer jetzt die Ärmel hochkrempelt und im Vertrieb auf erprobte, digitale Erfolgskonzepte umstellt, kann sich am Jahresende über ein Extra-Plus freuen“, sagt Baulig.

Der digitale Vertrieb ist ausbaufähig, räumt Matthias Bianchi, Leiter Public Affairs beim Deutschen Mittelstands-Bund (DMB) ein. Der Mittelstand habe teilweise zu lange auf altbewährte Strategien gesetzt. „In KMU läuft noch immer viel über Messen und Bestandskunden.“ Auch daher sei die strategische Vertriebsneuausrichtung bei den Digitalisierungsbemühungen im Mittelstand nicht die höchste Priorität gewesen. Durch Corona sei das Thema aber stärker in den Fokus gerückt. „Es hat bereits ein Umdenken stattgefunden. Und es gibt auch im Mittelstand Unternehmen, die bei der Digitalisierung schon gut aufgestellt sind.“ Ein paar Jahre werde es aber wohl noch dauern.

Ein Problem seien die technischen Voraussetzungen. „Es gibt in kleinen und mittleren Unternehmen eben nicht den einen Standard bei ERP- oder CRM-Systemen, sondern viele kleine Software- und Systemlösungen“, verdeutlicht Bianchi. „Eine gute bis sehr gute Datenbasis ist nötig, um die Systeme auf ein arbeitsfähiges Ni-

veau zu bringen.“ Wichtig sei auch eine positive Einstellung zum Thema. „Es ist auch eine Frage des Mindsets und der digitalen Marketingausrichtung. Um Chancen für den Mittelstand künftig zu nutzen, braucht es den Willen, sich Know-how ins Haus zu holen und spezifische Förderprogramme zu nutzen.“

„In Zukunft wird die digitalisierte Welt ein fester Bestandteil für jeden erfolgreichen Verkäufer sein“, glaubt Bernhard Mauz. „Vorausgesetzt, er eignet sich das Wissen und die Fähigkeiten an. Es ist zwingend notwendig, sich das Know-how von langjährigen erfahrenen Experten einzuholen. Präsentationen oder ein eigener Internet-

auftritt benötigen eine klare Aussage. Sie müssen zum jeweiligen Typ und Produkt passen.“ Auch hier spiele der Gesamtauftritt eine große Rolle. „Bin ich darin sicher, so strahle ich bei meinem Gegenüber dieses wichtige Selbstbewusstsein aus. Er gewinnt Vertrauen und der Verkäufer kann schneller bei seinen Kunden punkten.“

”

DIE  
TRANSFORMATION  
DES VERTRIEBS MUSS  
MIT ALLER KRAFT  
VORANGETRIEBEN  
WERDEN

MARKUS BAULIG,  
Berater