

## **Case Study „Durch Transformation aller Units zum digitalen Vertrieb“**

Über Quick-Wins, mit Analyse zur Reproduzierbarkeit -  
und somit zum MindSet Shift im gesamten Unternehmen.

### **Das Unternehmen**

Unser Kunde ist ein Dienstleister im Bereich der Social Data Analytics. Die Company hat etwa 65 Mitarbeiter, sitzt im Großraum Stuttgart, wurde 2005 gegründet und ist es gewohnt mit Daten und Informationen aus dem Web umzugehen. Ebendiese zu analysieren und daraus Mehrwerte für ihre Kunden abzuleiten, erkennbar und nutzbar zu machen, ist das Kerngeschäft der Gesellschaft.

Das Unternehmen hat zwei Geschäftsführer, einer ist auch Gesellschafter. Die anderen drei Owner arbeiten, in unterschiedlichen Positionen (Business Development, Daten und Analyse, Prokurist), ebenfalls im Unternehmen mit.

Marketing und Vertrieb zählen derzeit 16 Kolleginnen und Kollegen. 45 Menschen sind als Analysten, Daten-Spezialisten, IT-Experten, Statistiker und Stochastiker beschäftigt und prägen damit den Charme, die Denkweise und den USP des Unternehmens.

### **Herausforderungen trotz vollem Datenverständnis**

Als Dienstleistungsunternehmen mit Fokus auf Daten in und aus sozialen Medien sind es die Kolleg:innen gewohnt, auch das eigene Marketing sowie den eigenen Vertrieb entsprechend mit Informationen und Daten zu versorgen.

Marketing und Vertrieb siedeln in der internen Rangordnung jedoch eher niedrig an und haben, durch die starke „IT-Denkweise“ im Unternehmen und nicht zuletzt durch die mitarbeitenden Gesellschafter, welche ebenfalls einen anderen Fokus haben, unabsichtlich, einen schweren Akzeptanz-Stand. Das Unternehmen lebt schließlich von der Daten-Analyse und -Interpretation. Dafür stehen auch die Gesellschafter und etwa 3/4 der Belegschaft. Marketing und Vertrieb waren bislang eher „lästige Übel“ statt „wichtige Säulen“ in der Company.

Die ersten 10 Jahre des Unternehmens bedurfte es nahezu keinen „echten“ Marketing- und Vertriebs-Anstrengungen. Die angebotenen Dienstleistungen waren hip, der Bedarf innerhalb der Zielgruppe klar, der Wettbewerb gering oder gar nicht vorhanden und Wachstumsraten ein Selbstläufer.

Bereits vor der Corona-Pandemie, irgendwann zwischen 2018 und 2019, breitete sich eine Sorge im Unternehmen zunehmend aus:  
„Trotz vollem Datenverständnis und digitalem Dienstleistungsspektrum fehlt es an Know-How für modernes Marketing und digitalem Vertrieb.“

### **Analoge Vertriebswelt eines digitalen Anbieters: bis es nicht mehr geht**

Der Vertriebsprozess des Unternehmens sah bei unserem Kennenlernen im Januar 2020 etwa so aus: Bestandskunden haben Langzeitverträge und erhalten Daten und Informationen aus dem Social Web in aufbereiteter und abgestimmter Art und Weise. Neukunden kommen durch Empfehlung oder werden via Messen, Kongresse und sonstigen B2B-Veranstaltungen auf die Dienstleistung aufmerksam gemacht und dann, meist kurzfristig, angeschlossen.

Schon ohne Pandemie brachte dieses vertriebliche Vorgehen ein echtes „Reichweiten-Problem“ mit sich. Mit der Zeit fischte man immer im selben Becken. Erstens wurden die Wettbewerber mehr, dazu lauter, schneller und besser und zweitens sind die Besucher und Teilnehmer von Messen und Kongressen ein stets wiederkehrendes, immer ähnliches und endliches Zielgruppen-Publikum.

Und dann traf die weltweite Corona-Pandemie im März 2020 mit voller Wucht auf den seit Jahren praktizierten, analogen Face-2-Face-Vertrieb und machte jede Form des persönlichen Dialogs, und somit den einzigen echten Neukunden-Kanal unseres Kunden, nachhaltig zunichte.

### **Paradigmen-Wechsel oder: „Was zu beweisen wäre“**

Urpötzlich war das „Vertriebs-Problem“ nicht mehr nur ein Gefühl, welches sich hin und wieder breit machte, sondern real, greifbar und im ganzen Unternehmen spürbar.

Bestandskunden kündigten Verträge, um kurzfristig Kosten einzusparen, Messen und sonstige B2B-Veranstaltungen wurden abgesagt und persönliche Treffen, Business-Meetings etc. bis auf Weiteres verboten.

Nun könnte man meinen, dass in der Company der Veränderungswille, bedingt durch den erkannten Leidensdruck, extrem groß gewesen wäre. Mit Nichten.

Man hatte zwar wahrgenommen, dass es vertrieblich und mit dem eigenen Marketing etwas schwierig geworden war, für mehr als 75% der Belegschaft hatte sich am täglichen Doing jedoch exakt nichts verändert. Die Analysen über das Social Web und der Umgang mit den gewonnenen Informationen, das Extrahieren von Daten und das Bereitstellen von Statistiken sowie IT-Experten, die ohnehin remote arbeiten, wurden durch die Pandemie nahezu nicht beeinträchtigt. Das vertriebliche Problem war gefühlt ein „Problem der Anderen“.

### **Mit Methode das MindSet verändern und durch Quick Wins überzeugen**

Bereits im Januar 2020 haben wir begonnen, mit der Geschäftsleistung, den Abteilungsleitern Statistik, Daten, Marketing und Vertrieb sowie den übrigen Gesellschaftern, also in einem „Führungskreis“ von acht Personen, das eigene Marketing und die Vertriebsaktionen zu beleuchten und aufeinander abzustimmen.

Das war hier augenscheinlich recht einfach, da es wenig Aktivitäten gab und wir das Ganze quasi neu aufbauen durften. Aber einfach ist nicht immer leicht, denn die Widerstände aus den Abteilungen und durch die Gesellschafter wuchsen täglich.

Selbstverständlich schlugen beim Neuaufbau von digitalem Marketing, dem Schlüssel zum digitalen Vertrieb, anfänglich einige Kosten zu Buche, die es vorher im Unternehmen schlichtweg so nicht gab. Die Sinnhaftigkeit musste also mittels Quick Wins belegt und, von entscheidender Wichtigkeit, im MindSet der Kolleg:innen verankert werden.

Mittels unserer datengetriebenen Wert-Strom-Optimierung, einer wissenschaftlichen Methode zur digitalen Transformation, konnten wir anhand der *Aktivitäten-, Zeit- und Kommunikations-Ströme* im Unternehmen aufzeigen, welcher dringender Optimierungsbedarf in den Units Marketing und Vertrieb vorhanden war. Anhand des *Daten- und des System-Stroms* wurde, insbesondere auch für die Gesellschafter und Kolleg:innen mit starker „IT-Prägung“, klar greifbar, was eine Nicht-Optimierung oder -Anpassung im Marketing und Vertrieb für Folgen für das gesamte Unternehmen mit sich bringen würde.

Eine ausführlichere Information zur Methode finden Sie [hier](#). Im weiteren Verlauf dieser Case Study wird auf die Wirkungs- und Funktionsweise noch genauer eingegangen.

Unter Einsatz der datengetriebenen Wert-Strom-Optimierung konnten wir, faktenbasiert und wissenschaftlich, nachweisen, dass sich am MindSet des Unternehmens dringend etwas ändern muss. Mehr noch, es wurde sichtbar und klar, welche Herausforderungen vor dem Unternehmen lagen und an welcher Stelle, in kleinen, regelbaren Schritten, begonnen werden konnte und musste.

Zudem wurden bisher ungenutzte Potenziale (Quick Wins) sichtbar, was die allgemeine Akzeptanz und den Veränderungswillen im Unternehmen etwas erleichterte.

Mit am wichtigsten jedoch: Wir konnten so den Kolleg:innen im Marketing und Vertrieb die Angst vor der Veränderung nehmen, in dem wir, für alle nachvollziehbar, aufzeigen konnten, was, *wann* und vor allem *wie*, geschehen würde.

Kleine, regelbare Aufgaben und die gefühlte Unterstützung beim Doing, sind hier der Schlüssel zur nachhaltigen Umsetzung und Beibehaltung mit neuen, erlernten Skills, und somit ein Hauptteil unserer Aufgabe, gewesen.

### **MindSet Shift zu Beginn oder: „Erklär‘ dem Datendienstleister Daten“**

Die Wert-Strom-Optimierung ist das ideale Tool, um mit kleinen Veränderungen einen ganzheitlichen Change im Denkprozess anzustoßen und Prozesse langsam, nachhaltig zu optimieren. Durch regelbare Aufgaben fühlt sich die Transformation plötzlich für alle Mitarbeiter transparent, greifbar und machbar an, auch für die, die sich eigentlich nicht betroffen fühlten.

Wir durften mit einem Workshop starten und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufzeigen, was die Ergebnisse der Analyse mittels Wert-Strom-Optimierung ergeben haben. Die Interpretation ebendieser fiel allen Beteiligten leicht, denn, genau das ist schließlich ihr tägliches Brot. Doch auch die Kolleg:innen, die weniger Datenverständnis haben, konnten durch die Einfachheit und Komplexitätsreduktion der Methode erkennen, was gemeint und nötig war: *Der Aufbau einer digitalen Marketing- und Vertriebsstrecke!*

Ebendieses war somit schnell beschlossene Sache und vor allem, von allen Menschen im Unternehmen nach- und als notwendig empfunden.

Wir haben das MindSet in der Company von „wir *müssen* uns irgendwie auch um Marketing und Vertrieb kümmern“ gedreht zu „wir *wollen* das beste Marketing und einen perfekten Vertrieb für uns selbst aufbauen.“

Wenn Mitarbeitende etwas *müssen*, ist es immer schwierig gute Ergebnisse zu erzielen. Wenn sie es *wollen*, lassen sich Veränderungen perfekt in neue Prozesse und Workflows integrieren und nachhaltig, mit Freude, umsetzen.

### **Wie zahlen datengetriebene Wert-Ströme auf „digitalen Vertrieb“ ein und warum ist sinnvolles, echtes Performance Marketing der Schlüssel zu diesem?**

Performance Marketing (kurz „PM“) ist leider inzwischen zu einem Buzzword ohne wirkliche Definition geworden. Daher sei hier knapp aufgezeigt was wir grundsätzlich meinen, wenn wir von PM sprechen:

„Kunden (B2B und B2C), werden auf einen „Bedarf“ aufmerksam gemacht, welchen unsere Produkte und Dienstleistungen befriedigen können, noch bevor der Kunde wirklich weiß oder wahrnimmt (predictiv), dass er ebendiesen Bedarf hat oder haben wird.

Ab dem Reaktionszeitpunkt wird der (potenzielle) Kunde kommunikativ begleitet, ein Trust zwischen ihm und unserem Unternehmen aufgebaut, sowie eine kanalübergreifende (analoge und digitale) Begleitung und konsistente Führung der Customer Journey initiiert.“

Wir haben in einem Workshop mit dem Führungskreis unseres Kunden und der inzwischen gegründeten Task Force „digitaler Vertrieb“ die aufgeführte Definition zu PM erläutert und festgestellt, welches Potenzial und welches Know-How bereits im Unternehmen vorhanden ist, wie wir die Ströme ggf. verändern oder optimieren sollten und welche Fachleute wir temporär, zusätzlich zu den permanenten Kolleg:innen, benötigen.

### **Der Optimierung und den verborgenen Informationen auf der Spur**

Zur Komplexitätsreduzierung sei an dieser Stelle nur einmal exemplarische aufgezeigt, wie die Wert-Strom-Optimierung hier auf den Prozess einzahlte und verborgene, bereits im Unternehmen vorhandene, Informationen (neu) sichtbar machte.

Der *Aktivitäten-Strom* „Marketing“, der u.a. die Marketing-Aufgaben beinhaltet, wurden kleinteilig beleuchtet. Eine der wichtigsten Aufgabe im Marketing ist hier die einheitliche, interne und externe Kommunikation sowohl zu definieren, zu leben und konsequent zu transportieren.

Um ebendiese Kommunikation zu optimieren und an die Zielgruppen anzupassen, wurden im Unternehmen bereits vorhandene Daten (*Daten-Strom*) auf relevante Information überprüft.

Dabei haben wir, mittels Wert-Strom-Optimierung, Daten aus Produkt, Dienstleistung und Bestandskunden, mit dem Fokus auf Kommunikation zwischen Vertrieb - Kunde - Vertrieb - Produkt - Dienstleistung - Kunde, separat und sodann gemeinsam betrachtet.

Mittels dieser Analyse war es plötzlich möglich, anhand tatsächlich geführter, historischer und aktueller, Kunden-Kommunikation, die Kanäle, welche die Kunden nutzen, das Wording, welches die Kunden verwenden und den Need, den Produkte und Dienstleistungen beim Kunden tatsächlich befriedigen, sichtbar zu machen und die Marketing-Kommunikation dementsprechend zu optimieren.

Ergebnis: Das komplette Wording für eine Optimierung der Marketingaussagen wurde gefunden und einhergehend damit die Optimierung der Zielgruppen-Definition, sowie die Klärung der relevanten Kommunikations-Kanäle und -Plattformen.

All diese Erkenntnisse lagen bereits im Unternehmen vor, waren bislang nur verborgen, sind echtes „Daten-Gold“ beim Aufbau einer „PM-Strecke“ und der Schlüssel zum digitalen Vertrieb.

Zum Aufbau der „PM-Strecke“ wurden dann noch weitere Maßnahmen und Optimierungen nötig (u.a. Webseite, Shop, PR, CRM, Social Selling, Aus-, Weiterbildung und Anleitung von Mitarbeitenden), die wir in diesem Case nicht mehr weiter beleuchten werden.

Holism hat hier bis Juni 2021 ein Interim-Mandat als „Leitung digitales Marketing und Vertrieb“ gehalten und dabei den strategischen Aufbau der „PM-Strecke“, die Agentur und Dienstleister Führung sowie die Ausbildung und Anleitung der Mitarbeitenden übernommen.

## **Ergebnis – Integration neuer Workflow**

Inzwischen sind Marketing- und Vertriebsleitung wieder intern besetzt, das MindSet im Unternehmen ist dahingehend transformiert, dass unser Kunde und seine Mitarbeitenden nun stolz sind, einen digitalen Vertrieb mit eigenen Daten und Performance Marketing in seiner reinsten Form zu leben. Auch dafür arbeiten die Daten-Experten inzwischen gerne im Unternehmen.

Digitaler Vertrieb und echter Datennutzen sind nun keine Worthülsen oder Versprechungen an Kunden mehr, sondern werden von unserem Kunden aktiv gelebt, eingesetzt und permanent weiterentwickelt.

## Nachhaltige Ergebnisse auf einen Blick

### Improvement - Vertrieb & Marketing

- Datengetriebene Identifikation von Vertriebs-Chancen
- Digitale Transformation im Marketing und Vertrieb erfolgreich ein- und nachhaltig durchgeführt:
  - Units arbeiten besser zusammen
  - Schon vor Angebotserstellung: Aufwandsabschätzung, Lastenheft, etc.
  - Mehr digitale Chancen werden vom Vertrieb ergriffen
- Identifikation der relevanten Marketing- und Vertriebs-Kanäle
- Alternative Vertriebswege gefunden (Partnerschaften und Kooperationen)
- Optimierung der Zielgruppen-Definition
- Gewinnung von neuen, strategischen Neukunden und Ausbau wichtiger Bestandskunden  
Kommunikations-Erleichterung und -Verbesserung
- Bestandskundenanalyse mit Umsatzoptimierung bei gleichbleibend, zufriedenen Kunden
- Bessere, datengetriebene Nutzung der Kunden- und Lead-Daten für zukünftige Kampagnen und Umsatzsteigerungen im Bestands- und Neukunden-Vertrieb
- Prozesse etabliert, um zukünftig einfach und schnell Vertriebskampagnen zu planen, umzusetzen und zu kontrollieren: Digitales Marketing = Digitaler Vertrieb

### Improvement – Interne Prozesse

- Mindset Erweiterung: Begeisterung auslösen
  - Integration neuer Denkweisen und Prozesse
  - Befähigung der unmittelbaren Vertriebs- und Marketingmitarbeitenden
  - Miteinander der Units
- Besseres Zusammenspiel und effizientere Orchestrierung der Units
- Controlling und Analytics erfolgreich eingeführt
- Bisherige Software-Unterstützung auf den Prüfstand genommen
  - Gute Elemente beibehalten und intensiviert
  - Weniger gute, unnötige Elemente unwiderruflich beseitigt und ersetzt
  - Schattensysteme ausgelöscht
- Reduktion der notwendigen Protokollierungsschritte ohne Qualitätsverluste gegenüber Kunden, Gesellschaftern und Behörden
- Digitalisierungsgrad messbar gesteigert
- Prozesse automatisiert: Workflow Veränderung

- Reproduzierbarkeit von Wins und Looses integriert: Datengetrieben Kampagnen-Optimierung (Maschine Learning)
- Mitarbeiter-Fluktuation drastisch reduziert und Zufriedenheit fühlbar gesteigert