

## **Digitalisierung und Kundenbetreuung - Betreuen Sie noch oder werden Sie bereits betreut?**

Gustav Kichler, März 2016

Digitalisierung ist in aller Munde. Wiewohl derzeit Produktion und Produktionsprozesse im Fokus der Digitalisierung stehen, ist der Vertrieb nicht minder gefordert, sich eingehend mit diesem Thema zu beschäftigen. Laut einer Befragung von 2.745 Vertriebsverantwortlichen in B2B-Unternehmen meinen nur 60% der Befragten, dass die Digitalisierung des Vertriebs künftig für den Geschäftserfolg entscheidend sein wird. In derselben Studie wird aber auch angeführt, dass 57% des Einkaufsprozesses im B2B-Geschäft bereits gelaufen ist, wenn die Entscheider erstmals einen Vertriebsmitarbeiter kontaktieren. Das zeigt, dass die Digitalisierung des B2B-Geschäftes noch fest in den Kinderschuhen steckt. Ja, alle Unternehmen haben heute hohe Standards in der Kundenbetreuung. Darum geht es aber nicht. Vielmehr geht es um einen völligen Paradigmenwechsel.

### **Das Verhältnis Anbieterunternehmen und Kunde**

Der traditionelle Betreuungsprozess folgt einer „Push-Logik“. Der Vertrieb gibt den Impuls für Kundenbetreuungsleistungen, Service und Added-Value-Angebote vor. Vertriebsleiter bestimmen die Besuchsfrequenzen für den Verkaufsaußendienst, sie bestimmen die sogenannten Service-Level Agreements, einen Rahmen, innerhalb dessen sich der Kunde „gezwungen“ sieht, ein Service der Firma in Anspruch zu nehmen (z.B: Erreichbarkeit Montag – Freitag zu definierten Zeiten, am Wochenende keine Erreichbarkeit). Im Ergebnis ergibt sich eine Situation, wie sie in der Abb.1 zu sehen ist. Die Unternehmen sehen sich als Dirigent, und die Kunden nehmen die Betreuungsleistungen so ab, wie sie Ihnen angeboten werden, oder aber eben nicht.

**Neue Betreuungsmodelle** folgen einer „Pull-Logik“. Der Impuls kommt vom Kunden. Er entscheidet, wann und wie er betreut werden möchte. Wann, das kann 24/7 (24 Stunden / 7 Tage die Woche) bedeuten, und wo, das ist dort, wo immer er sich gerade „mobil“ befindet. Das gilt gleichermaßen für Privat- und Geschäftskunden.

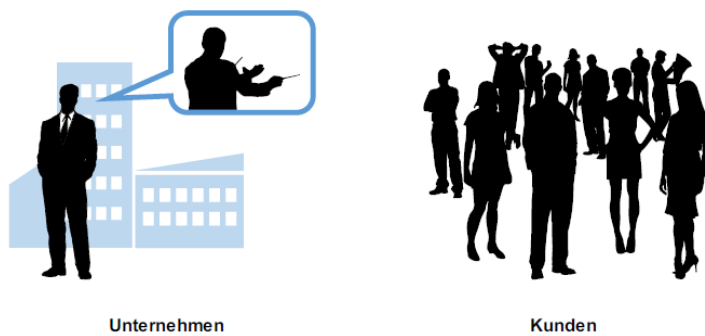


Abb.1 Status quo der Kundenbetreuung in vielen Unternehmen

Der informierte oder vermeintlich informierte Kunde möchte nicht, dass er von einem Außendienstmitarbeiter wegen eines Gesprächstermins angerufen wird. Nein, er möchte bestimmen, wann er einen Besuch empfängt. In manchen Branchen führt das zu einer vertiefenden Integration zwischen Kunde und Anbieter, z.B. wenn der Anbieter täglich beim Kunden zu sein hat. In anderen Fällen führt das in das Gegenteil bis hin zu Außendienstbesuchsverboten. Wir erleben das in der Gesundheitsbranche, wo beispielsweise der Verkaufsaußendienst eines Medizintechnikunternehmens ein Krankenhaus nur betreten darf, wenn er explizit angefordert wurde. Ansonsten gilt „Vertreterbesuchsverbot“. Gerade in solchen Fällen ist es ein Muss, dass der Kunde bereits im Vorfeld digital abgeholt wird, um im besten Fall einen Außendienstbesuch selbst auszulösen.

Wir sehen, dass sich die Rollenverteilung zwischen Unternehmen und Kunden zunehmend umdreht. Auf einmal werden die Kunden zu Dirigenten, die den Taktstock heben und Kundenbetreuung abrufen. Hier kann von einer Entwicklung eines Service-Cafeteria-Systems gesprochen werden, das eines ermöglicht - Service on Preference (den Service nach Wahl). Hier wird der Kunde zum Dirigenten, zum Master of Service (siehe Abb. 2).



Abb.2: Kunde entwickelt sich zum Master of Service

## **Das Kaufverhalten ist der Wegweiser**

Digitale Kundenbetreuungsmaßnahmen setzen beim digitalen Kaufverhalten des B2B-Kunden an. Sollte der Kunde bereits online bestellen, der Mitbewerber eine Online-Bestellmöglichkeit anbieten und das Anbieterunternehmen noch keinen Online-Bestellkanal offerieren, dann ist es höchste Zeit, sich damit zu beschäftigen. Neben dem reinen Online-Kunden, der seinen Einkauf ausschließlich über das Internet abwickelt (bei generischen, austauschbaren Produkten) haben wir es im B2B-Bereich genauso wie im B2C-Geschäft mit dem Phänomen des „Channel-Hopping“ zu tun. Entweder geht der Besuch eines stationären Geschäftes einer Online-Bestellung voraus, oder der Kunde informiert sich zuerst Online, bevor er physisch ein stationäres Geschäft besucht oder einen entsprechenden Außendienstbesuch anfordert. Diese Art des Informations- und Kaufverhaltens wird als ROPO bezeichnet, das entweder für „research online – purchase offline“ oder für „research offline – purchase online“ steht. Konsequenterweise müssen digitale Kundenbetreuungsmaßnahmen dort entwickelt werden, wo der Kunde in seiner „Customer-experience“ digital abgeholt werden kann. Der ROPO-Effekt ist ein herausragendes Argument für die ganzheitliche Behandlung des Online- und Offline-Geschäftes. Hat der Kunde im Internet gekauft, erwartet er nach dem Kauf eine nahtlose Abwicklung seiner Bedürfnisse in der Nachbetreuung, im Maintenance oder bei Beschwerden.

## **Digitalisierung und Kommunikation**

Es ist unschwer zu erahnen, wie das Internet die Kommunikation zwischen Anbieter und Kunde entsprechend dem Media Richness Modell (2) verändert hat. Während früher Außendienstbesuch, Telefon, Post, E-Mail die Kommunikationsschnittstellen waren, kommen heute digitale Kommunikationsmedien wie Facebook, Twitter, Blogs, Online-Community, Webinars, Testberichte-Channels, Sharing-tools, Skype, Chat, XING und vieles mehr dazu. Es ist zu bedenken, dass die für die Kommunikation zur Verfügung stehende Gesamtzeit beim Kunden ja nicht größer wird. Das bedeutet, dass diese Zeit jetzt anders verteilt wird. Eine Konsequenz daraus sehen wir jetzt schon: Die Zeit, die für den klassischen Außendienst zur Verfügung steht, wird auf der Kundenseite weniger. In jedem Fall wird der Wert des Außendienstbesuches eine Veränderung erfahren. Die Funktion des Informationsbringers fällt in manchen Branchen bereits ganz weg. Umso wichtiger ist es, diesem neuen veränderten Kommunikationsbedürfnis des Kunden auf der Anbieterseite mit entsprechender digitaler Aufrüstung gerecht zu werden.

## **Next-best-action – ein Ausblick für eine effektive Kundenbetreuung**

Früher wurde ein Angebot für ein Produkt oder eine Dienstleistung ausgearbeitet und anschließend nach Interessenten gesucht. Der Ansatz der Next-Best-Action (3) ist schon vom Wesen her auf den Kunden fokussiert. Er basiert darauf, dass der Computer mit dem Kundenbetreuer oder Kundenbetreuungssystem zusammenarbeitet und die ganze Palette infrage kommender Produkte an die Interaktion mit dem Kunden anpasst. Der Computer ist ständig dabei, zu optimieren und dem Servicemitarbeiter sinnvolle Angebote vorzuschlagen, oder auch direkt mit dem Kunden zu kommunizieren, ähnlich wie in einer Selbstbedienung, die aber „zufällig“ immer die richtigen Optionen parat hat.

Dazu ein **Beispiel**: Der Innendienstmitarbeiter einer Medizintechnikfirma nimmt den Anruf einer netten Krankenhausangestellten entgegen, die sich für ein Upgrade der Software Ihres Laboranalysegerätes erkundigen will. Während des Gespräches wird ihm die erste Empfehlung am Bildschirm eingeblendet: „Bieten Sie Ihr das neue PHANTASTIX an.“ Nun weiß der Mitarbeiter - er kennt den Kunden sehr gut - dass der Kunde konservativ ist und sicherlich nicht an eine neue Anschaffung denkt. „Schon gar nicht dieses Gerät, eines von 50 Gerätetypen“, so denkt der Mitarbeiter. Daher führt er das Gespräch weiter, ohne das Angebot zu erwähnen. Gerade, als er das Gespräch beenden will, sagt jedoch der Kunde: „Sagen Sie, Sie haben doch ein neues Produkt hervorgebracht, der Name ist „PHANTASIE“ oder so ähnlich.“ Das war reine Glückssache – aber der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, dieses Angebot auch den Menschen zu machen, die sich nicht trauen, danach zu fragen. In diesem Fall hatte das System Recht und schlug genau das richtige Angebot vor. Der Mitarbeiter war überrascht, und es ist zu vermuten, dass er die Systemvorschläge in Zukunft nicht mehr ignoriert.

## **Wir sehen den Wald vor lauter Bäume nicht.**

Wo beginnen, wo aufhören? Was macht Sinn, und was ist bei der Betrachtung der digitalen Kundenansprache unnötig? Der Kunde bestimmt den Kurs und es bietet sich an, dort zu beginnen, wo Sie bereits auf etwas aufbauen können: z.B. – wenn vorhanden – auf Ihrem CRM-System. Segmentieren Sie Ihre Kunden nach dem Digitalisierungsgrad und entwickeln Sie erste Angebote für diese Kundensegmente. Die möglichen Interaktionspunkte mit dem Unternehmen müssen durchdekliniert werden, von der ersten Informationssuche bis hin zum regelmäßigen Servicetermin. Wie sprechen wir unsere Kunden schon in der Vorkaufphase an? Wie lassen sich Kontakte in der digitalen Welt in Anfragen (Leads) verwandeln?

Wie kann unser Service zielgruppenadäquat ausgerichtet werden? Entwickeln Sie ein „Wegweiser-Projekt“ und stellen Sie sicher, dass die Digitalisierung nicht nur als Vertriebsprojekt sondern als Teil der Strategie betrachtet wird.

Traditionelle Vertriebsmodelle mit Fokus auf den Außendienst, E-Mail und telefonische Kundenbetreuung werden nicht aussterben aber nach und nach durch digitale Vertriebsaktivitäten wie Internet, Mobile Anwendungen und Social Media ergänzt. Solange der Kunde ein Produkt anfassen oder Probefahren möchte, wird der digitale nicht den traditionellen Vertrieb ersetzen können. Unternehmen ermöglichen aber durch den Einsatz von neuen, innovativen Technologien im Vertrieb eine Verbesserung der Vertriebseffizienz und die Deckung von digitalen Kundenbedürfnissen.

**CONSENZUM-Berater** bringen langjährige operative Vertriebserfahrung aus international ausgerichteten Unternehmen ein. Gerne beraten wir Sie bei der Digitalisierung Ihres Vertriebsmodells. Wir erarbeiten mit Ihnen die Relevanz des Themas für Ihr Unternehmen und unterstützen Sie bei den richtigen Schritten, um den richtigen Weg durch den digitalen Dschungel zu finden.

Quellenhinweise:

- (1) Think Act: Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs: Eine Studie von R. Berger und Google, 2015
- (2) Consenzum Newsletter Juni 2015: Distanzleadership - Richtige Kommunikation bei der Führung aus der Distanz

Gustav Kichler



**CONSENZUM – Managementberatung \* DI Gustav Kichler**  
Lobaugasse 6 \* 1220 Wien \* Tel. +49. 6991. 390 95 54  
Mail: [kichler@consenzum.com](mailto:kichler@consenzum.com) \* Internet: [www.consenzum.com](http://www.consenzum.com)

---

**Erfahrung – Kompetenz - Umsetzung**

---