



LEITFADEN

Kundenzentrierte Prozesse durch moderne IT-Strukturen

So können Sie Ihre (Geschäfts-)Kunden an allen Kontaktpunkten
zufriedenstellend begleiten und ihnen einen Mehrwert bieten

Impressum

Herausgeber:

IFH Köln GmbH
Dürener Str. 401 b, 50858 Köln

Geschäftsführung:

Dr. Kai Hudetz, Boris Hedde
Registergericht Amtsgericht Köln;
Registernummer HRB 70229

www.handel-mittelstand.digital

T +49 / (0)221 / 943607 – 0

F +49 / (0)221 / 943607 – 99

agentur.handel@ifhkoeln.de

Soweit keine redaktionelle Kennzeichnung für den Inhalt Verantwortlicher im Sinne des Presserechts und des Rundfunkstaatsvertrages: Dr. Kai Hudetz, Dürener Str. 401 b, 50858 Köln

Gestaltung:

Tobias Eberhardt, Bammental

Text und Redaktion:

Mailin Schmelter, Jalina Küppers,
Melanie Günther
Mittelstand 4.0-Agentur Handel

Bildnachweis:

Wright Studio/shutterstock.com (Titel,
Seite 7), lev dolgachov/fotolia.com,
Mannaggia/fotolia.com (Seite 13),
Jirsak/shutterstock.com (Seite 15)

Druck:

CEWE-PRINT GmbH, Oldenburg

Auflage: 100

Stand: Oktober 2018

Inhaltsverzeichnis

Editorial	3
1. Warum kundenorientierte Geschäftsprozesse im digitalen Zeitalter notwendig sind	4
2. Welche Voraussetzungen für kundenzentrierte Geschäftsprozesse erfüllt sein sollten	6
3. Wie After-Sales-Services kundenzentriert gestaltet werden können	13
4. Fazit und Ausblick	15
Glossar	16
Quellen	18

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

die Digitalisierung des Handels bringt zahlreiche Veränderungen mit sich: Lieferzeiten verkürzen sich, neue Informations- und Kommunikationskanäle entstehen, Kunden haben nahezu unbegrenzten Zugriff auf Informationen und können so Produkte und Anbieter mühelos miteinander vergleichen. Um den daraus resultierenden gestiegenen Anforderungen der Kunden gerecht zu werden und ihnen ein positives Einkaufserlebnis zu bieten, ist es unerlässlich, die eigene Vertriebsstrategie durch moderne, automatisierte und kundenzentrierte IT-Strukturen zu unterstützen. Eine manuelle Bearbeitung ist meist, insbesondere bei einer größeren Anzahl von täglichen Bestellungen, fehleranfällig sowie zeit- und kostenintensiv. Durch digitalisierte Systeme und Prozesse können Unternehmen hingegen die Kundenzufriedenheit steigern, Zeit und Kosten einsparen sowie Umsätze erhöhen.¹

Insbesondere im Business-to-Business-Umfeld (Kurzform: B2B; Deutsch: Geschäftskundenbereich), in dem meist komplexe und erklärungsbedürftige Produkte verkauft werden, ist eine hohe digitale Kompetenz und datengestützte Prozessoptimierung im Sinne der Kunden wichtig, da der Onlinevertrieb dieser Produkte wahrscheinlich weiter ansteigen wird. Zudem sollten die Prozesse effizient gestaltet sein, da neue Onlinekunden insbesondere mit attraktiven Preisen gewonnen werden und dadurch die Margen sinken.

Da insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) jedoch häufig weniger Budget und personelle Ressourcen für die Prozessoptimierung haben, gibt dieser Leitfaden einen Überblick über handelsrelevante Prozesse – insbesondere aus dem B2B-Bereich – die auch KMU ohne größeren Aufwand kundenzentrierter gestalten können.

Auf den nachfolgenden Seiten erfahren Sie,

- ▶ warum **kundenorientierte Geschäftsprozesse** überhaupt notwendig sind,
- ▶ welche **Voraussetzungen** für kundenzentrierte Geschäftsprozesse erfüllt sein sollten, also wie die Digitalisierung das **Customer Relationship Management** (Kurzform: CRM; Deutsch: Kundenbeziehungsmanagement) verbessern kann und wie insbesondere KMU ihren Kunden mit Hilfe von **Content-Management-Systemen** (Kurzform: CMS; Deutsch: System zur Inhaltsverwaltung) individuelle und personalisierte Inhalte anbieten und so einen Mehrwert generieren können und
- ▶ wie digitale und optimierte **After-Sales-Services** auf die Schnelligkeit und Effizienz des Unternehmens einzahlen.

Die Entscheidung, welche Schritte für Ihre Prozessoptimierung relevant und umsetzbar sind, hängt dabei sowohl von Ihren Unternehmenszielen, Ihrem verfügbaren Budget sowie den individuellen Anforderungen Ihrer Kunden ab. Der Leitfaden dient somit als erste Orientierung und erhebt keinen Anspruch auf allgemeine Gültigkeit. Es besteht jedoch kein Zweifel daran, dass kundenzentrierte Prozesse für den nachhaltigen Unternehmenserfolg jedes Unternehmens – unabhängig von seiner Größe – unabdingbar sind.

Ich wünsche Ihnen gutes Gelingen bei der kundenzentrierten Optimierung Ihrer Prozesse.

Köln, im Oktober 2018

Mailin Schmelter
Mittelstand 4.0-Agentur Handel

1. Warum kundenorientierte Geschäftsprozesse im digitalen Zeitalter notwendig sind

Nicht nur für Großkonzerne wird es immer wichtiger ihren Kunden ansprechende Services zu bieten und sie langfristig an sich zu binden, auch für KMU ist die Ausrichtung auf die Bedürfnisse ihrer Kunden der Schlüssel zum Erfolg. Denn nur so können in Zeiten zunehmenden Wettbewerbs eine nachhaltige Positionierung im Markt und höhere Umsätze realisiert werden.

Um die Bedürfnisse ihrer Kunden zu verstehen und diese bei der Prozessgestaltung zu berücksichtigen, müssen sich KMU die Customer Journey (Deutsch: Kundenreise) vor Augen führen. Diese beginnt in der Regel mit einem Bedürfnis beziehungsweise im B2B-Bereich mit einem notwendigen Bedarf, gefolgt von einer Informationssuche auf deren Basis anschließend eine Auswahl getroffen wird. Nach dem Kauf folgen die Produktnutzung und möglicherweise ein erneuter Kauf.

Während dieses Prozesses kommt der Kunde an diversen Stellen mit dem Unternehmen in Kontakt, zum Beispiel sucht er Informationen über das Internet, wickelt den Kaufabschluss jedoch über den persönlichen Kontakt zum Außendienstmitarbeiter ab. Häufig wechseln (Geschäfts-)Kunden während der Beschaffung zwischen den verschiedenen Kanälen hin und her, sodass immer mehr (potenzielle) Kontaktpunkte zwischen Kunden und Unternehmen entstehen. Gründe für dieses Kanalwechselverhalten sind häufig gewünschte Beratungsleistung über den persönlichen Kontakt sowie notwendige Recherchen zu Produktinformationen über das Internet.² Diese häufig digitalen Kontaktpunkte (zum Beispiel E-Mail, Social Media, Kundenbewertungen, Kundenservice via Chat) bieten neue Möglichkeiten für Unternehmen, um mit ihren (potenziellen) Kunden in Kontakt zu treten.

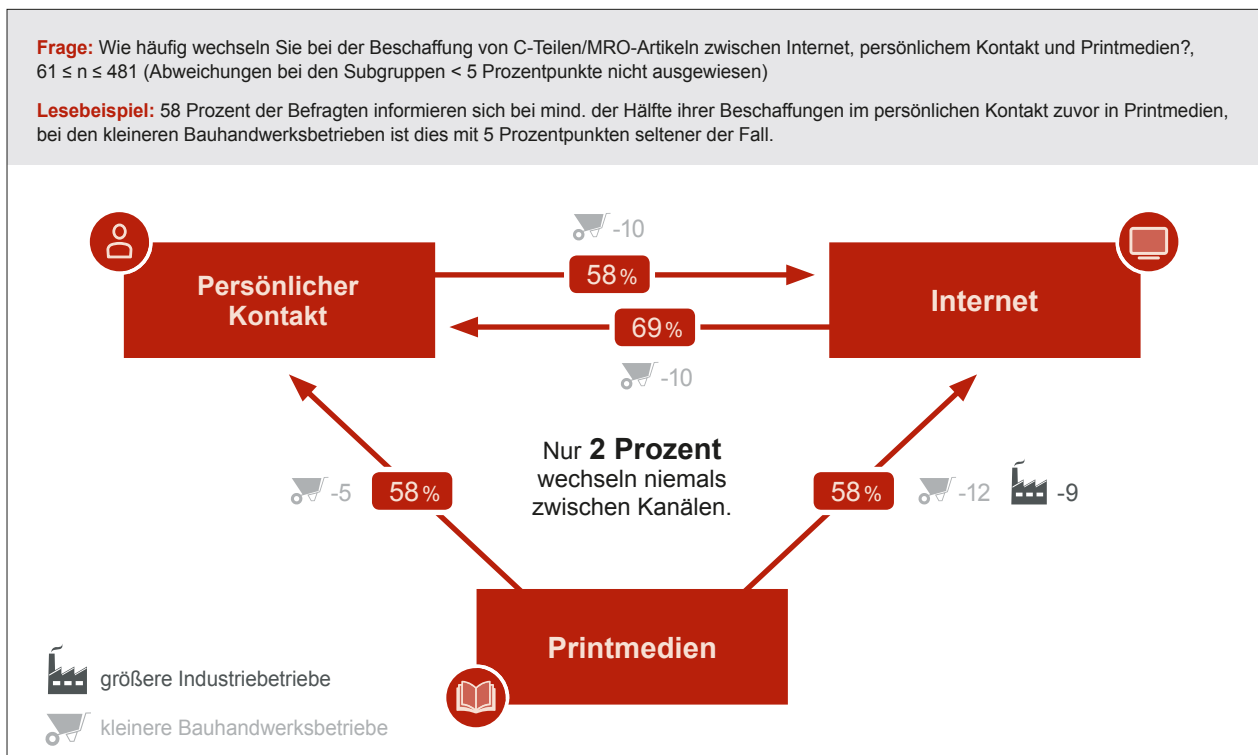


Abbildung 1: Kanalwechselverhalten von Geschäftskunden (ECC Köln, 2018)

Durch die zunehmende Anzahl an Kontaktpunkten wird die Customer Journey jedoch immer komplexer und macht es für Unternehmen schwieriger, diese zufriedenstellend zu begleiten. Unternehmen sollten die Kontaktpunkte daher gezielt nutzen, um die bereits vorliegenden Daten der Customer Journey zu verfeinern und so ihre Kunden besser zu verstehen. Folglich können Angebote und Services besser ausgerichtet und das Kundenerlebnis verbessert werden. Um einen unnötigen Kanalwechsel zu vermeiden, müssen die verschiedenen Unternehmensprozesse (zum Beispiel von Marketing und Kundenservice) eng verzahnt sein. Dies wäre beispielsweise der Fall, wenn ein Kunde wegen einer Reklamation mit einem Servicemitarbeiter

spricht und er spontan das Produkt Neubestellen will, der Servicemitarbeiter ihn aber wieder an den Onlineshop verweist.

Entlang der Customer Journey im B2B-Bereich gibt es zahlreiche digitale Services, die darauf abzielen Standardprozesse effizienter zu gestalten oder den Kunden schneller und passgenauer Hilfestellungen zu geben. Die nachfolgenden Kapitel beschäftigen sich mit den notwendigen Voraussetzungen für diese Services: Den richtigen Umgang mit Kundeninformationen und die Verwaltung von mehrwertstiftenden Inhalten. Anschließend wird der After-Sales-Service als Beispiel für den gesamten Prozess näher betrachtet.



Abbildung 2: Digitale Services entlang der Customer Journey (ECC Köln, 2018)

2. Welche Voraussetzungen für kundenzentrierte Geschäftsprozesse erfüllt sein sollten

Zentrale Speicherung und Aussteuerung von Kundeninformationen

Das digitale Zeitalter bringt vor allem für das CRM neue Chancen und Potenziale mit sich. Diese können durch die Implementierung eines **CRM-Systems** gewinnbringend genutzt werden.

CRM-Systeme ermöglichen

- ▶ eine systematische **Gestaltung aller Beziehungen** und Interaktionen mit bestehenden und potenziellen Kunden,³
- ▶ alle Kundendaten und -interaktionen an einer **zentralen Stelle** zu bündeln und zu pflegen,
- ▶ Geschäftsprozesse und relevante Kundendaten zu **verknüpfen** und

- ▶ einen reibungslosen **Informationsfluss** sicherzustellen, da der Zugriff auf Informationen mitarbeiterunabhängig ist.

Die Speicherung, Verwaltung und zentrale Aussteuerung von Kundendaten ist notwendig, um Vertriebsprozesse datenbasiert und automatisiert lenken zu können. Zudem vereinen insbesondere Mitarbeiter in KMU oft unterschiedliche Tätigkeitsprofile und sind für mehrere Teilbereiche zuständig. Durch die Zentralität und Transparenz eines CRM-Systems kann ein besserer Überblick geschaffen, der Zeitaufwand reduziert und Kosten gespart werden.⁴

Des Weiteren können Informationen aufgrund einer übertragbaren Wissensdatenbank bei einem Mitarbeiterwechsel lückenlos weitergegeben werden.

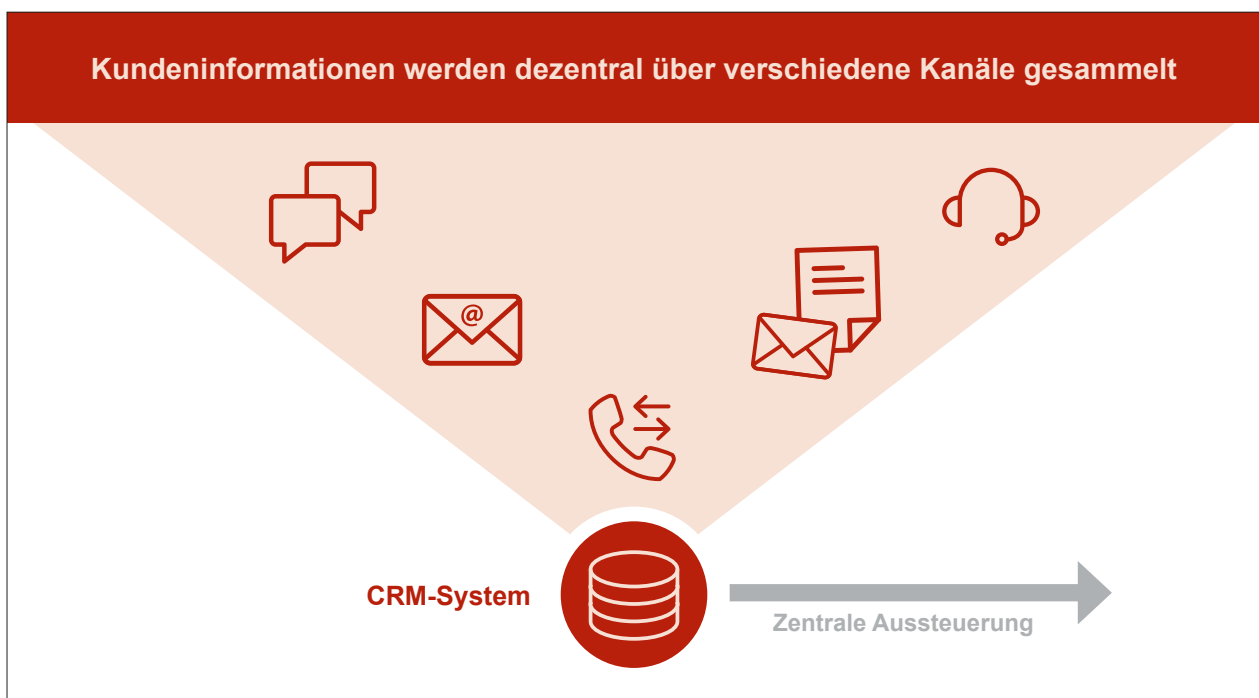


Abbildung 3: Kundeninformationen werden über verschiedene Kanäle dezentral gesammelt, in das CRM-System eingefügt und können zentral wieder ausgesteuert werden (eigene Darstellung).



Die Verknüpfung von Geschäftsprozessen und Kundendaten ermöglicht es KMU, den steigenden Kundenanforderungen gerecht zu werden. Anhand der gesammelten Daten lassen sich **präzise Kundenprofile anlegen**, die den Grundbaustein für die Durchführung strategischer und gezielter Marketingkampagnen darstellen. Durch die Orientierung an den Bestell- und Kontakthistorien der Kunden können zum Beispiel individuell angepasste Angebote oder Veranstaltungseinladungen erstellt werden. Diese anlassbezogene Nutzung der Daten kann die Kundenzufriedenheit und -bindung steigern. Des Weiteren kann eine Verknüpfung zu einem CRM-System potenzielle Fehlerquellen bei der manuellen Bearbeitung von Kontakten und Kundeninformationen vorbeugen.

Da sich die Anforderungen eines KMU von denen eines Großkonzerns unterscheiden, sollte der Funktionsumfang eines CRM-Systems an die **Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens** angepasst werden. Die Anforderungen an ein CRM-System unterscheiden sich zudem im B2B-Bereich grundlegend vom Business-to-Customer-Bereich (Kurzform: **B2C**; Endkundenbereich). Um die Kundenzentrierung gewinnbringend zu gestalten, sollte die **Komplexität der Beziehungsstruktur** im B2B-Bereich nicht unterschätzt werden. Da es selten eine einzige Entscheidungskraft – wie den Kunden im B2C Bereich – gibt, werden Entscheidungen in der Regel im Team getroffen. Ein erfolgreiches CRM sollte dementsprechend beachten, dass Entscheidungen oft durch mehrere Personen getroffen werden.⁵ Aus diesem Grund ist der enge **Kontakt zum Topmanagement** besonders wichtig.

B2B-Beziehungen sollten nicht nur langfristig, sondern auch **persönlich** gestaltet werden, um eine Vertrauensbasis aufbauen zu können. Diese bietet die notwendige Grundlage für ein positives Markenimage. Ein vertrauenswürdig und fachlich versiert wahrgenommenes Unternehmen, wird sich auch in einem starken Wettbewerbsmarkt durchsetzen können. Da Produktinformationen durch das Internet leicht zugänglich sind und (potenzielle) Kunden somit einige Fragen selbst beantworten können, besteht weniger Gesprächsbedarf mit dem Unternehmen. Diese fehlenden Gespräche stellen unter Umständen eine Herausforderung für das CRM dar, da weniger Informationen über den (potenziellen) Kunden vorliegen.



WEITERE INFORMATIONEN ZU DIESEM THEMA ...

... liefert die Checkliste
„Customer Relationship Management für
kleine und mittlere Unternehmen“.



Kunden durch dynamische Inhalte einen Mehrwert bieten

Nicht nur im B2C-, sondern auch im B2B-Bereich spielen Onlineshops, Suchmaschinen und elektronische Kataloge eine entscheidende Rolle bei der Informationssuche der Geschäftskunden.

Dabei suchen sie vor der Beschaffung insbesondere nach Preisen, Produkteigenschaften, Sortimenten, aktuellen Angeboten und Lieferkonditionen. Bei Suchmaschinen geben drei Viertel der Geschäftskunden insbesondere konkrete Produktbezeichnungen als Suchbegriffe ein.⁶

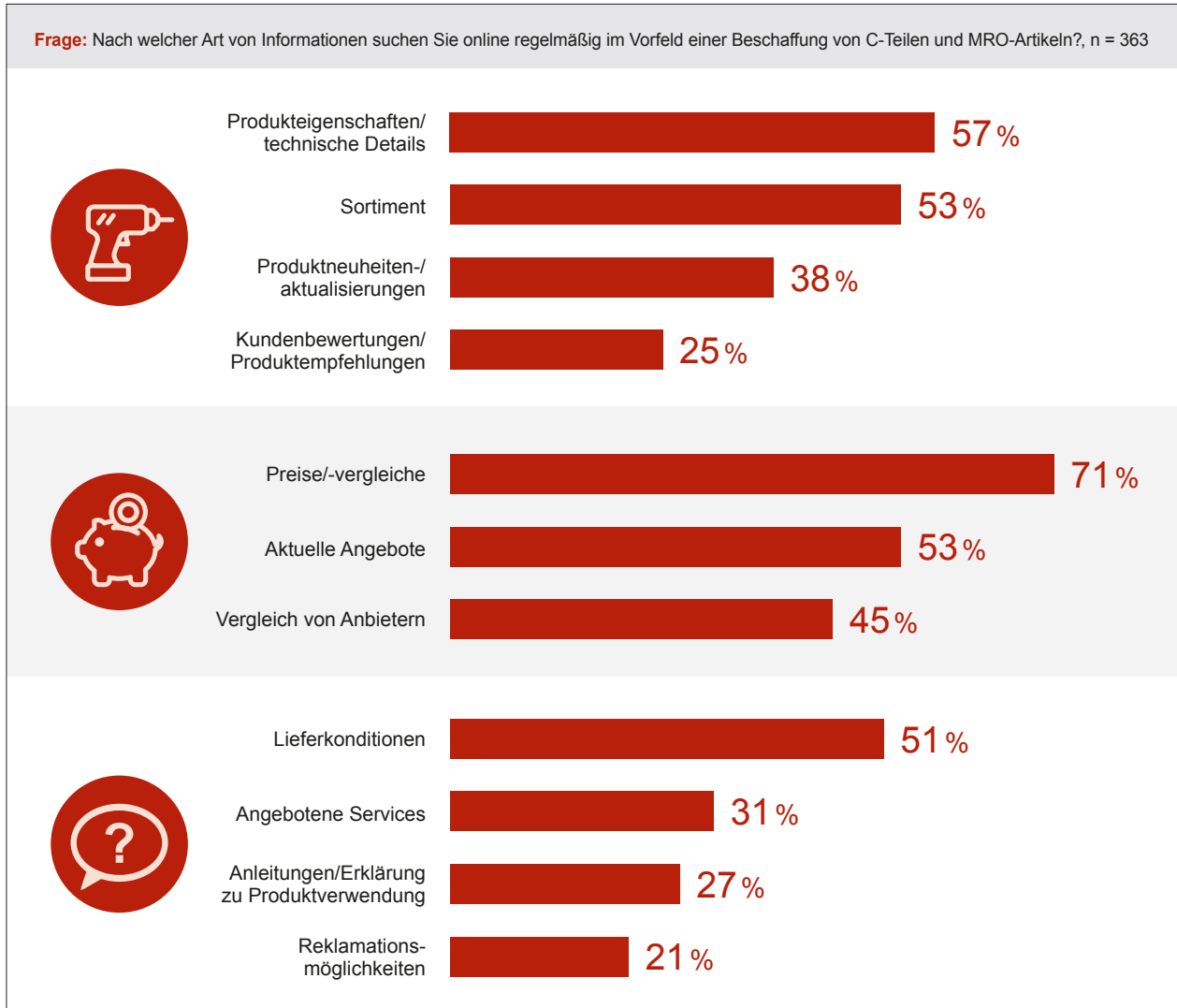


Abbildung 4: Onlineinformationssuche vor der Beschaffung indirekter Güter (ECC Köln, 2018)

Durch die zunehmende Nutzung des Internets steigen die Anforderungen der Kunden an die Inhalte, die sie im Netz präsentiert bekommen. Kunden möchten nur noch ungern ausschließlich festgelegte Inhalte – sogenannte statische Inhalte – vorfinden, welche eventuell keine Relevanz für sie haben. Was nützt es beispielsweise dem kleinen

Handwerksbetrieb, wenn er Informationen und Angebote für hochkomplexe Industriemaschinen von seinem Großhändler erhält? Stattdessen erwarten Kunden zu jeder Zeit und an jedem Ort individuelle und für sie relevante Inhalte. Um kundenzentriert zu handeln und Kunden konkrete Mehrwerte zu liefern, ist es ratsam, **dynamische Inhalte** zu generieren.

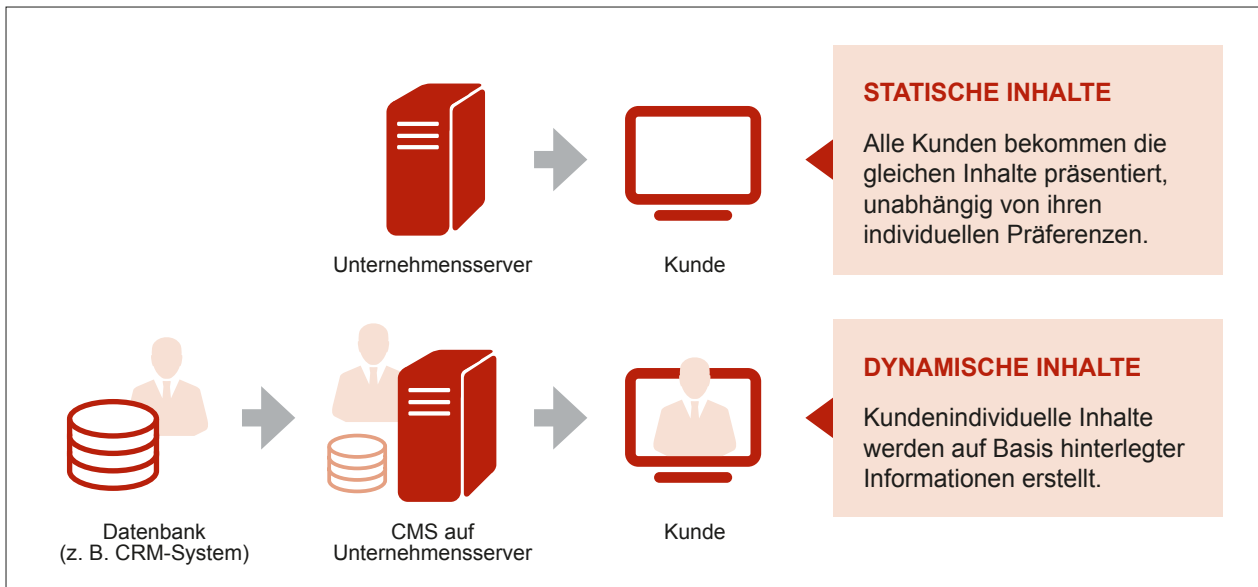


Abbildung 5: Der Unterschied zwischen der Aussteuerung statischer und dynamischer Inhalte (eigene Darstellung)

Dynamisch bedeutet, dass die Inhalte erst erstellt werden, wenn der Kunde auf diese zugreift. Sie werden individuell auf den Kunden zugeschnitten und ausgespielt (zum Beispiel auf einer Webseite oder in einer E-Mail).⁷ Die hierzu benötigten Informationen sind in einer zentralen Datenbank, meist dem CRM hinterlegt. Diese wurden entweder vom Kunden selbst hinterlegt (zum Beispiel im Prozess einer Registrierung im Onlineshop) oder wurden vom Unternehmen im Kundenaustausch gesammelt und gespeichert. Während das CRM-System die Speicherung der Informationen übernimmt, ist das CMS für die Bearbeitung, Organisation und Aussteuerung der Informationen verantwortlich. Die Informationen können in verschiedenen Medienformen wie Text- oder multimedialen Dokumenten präsentiert werden. Einige der gespeicherten Informationen werden auch durch die genutzten Geräte unabhängig vom CRM-System gesammelt wie beispielsweise die Uhrzeit, zu der der Inhalt abgerufen wird oder der Ort, an dem sich der Kunde befindet, falls dieser ein mobiles Endgerät für die Informationssuche verwendet.

Folgende Eigenschaften können zur Generierung von dynamischen Inhalten einbezogen werden:⁸

- ▶ **Persönliche** Daten des Kunden wie Name, Alter, Position im Unternehmen, Wohn- oder Aufenthaltsort
- ▶ **Unternehmensbezogene** Daten wie Unternehmensgröße, Branche oder Standort
- ▶ **Kontextbasierte** Informationen wie der Wochentag, die Tages- oder Jahreszeit
- ▶ **Verhaltensbasierte** Informationen wie Anzahl der Webseitenzugriffe oder bisherige Käufe

Kennen Unternehmen einige dieser Kundeneigenschaften, können sie ihnen Inhalte zur Verfügung stellen, die auch tatsächlich in Verbindung mit ihren Interessen stehen. Der kleine Handwerksbetrieb könnte beispielsweise seine Branche und Unternehmensgröße im Zuge der Registrierung für den Onlineshop eines Großhändlers hinterlegen. Verwendet der Großhändler diese Informationen als Grundlage zur Generierung von dynamischen Inhalten, kann dieser dem kleinen Handwerksbetrieb gezieltere Inhalte im Onlineshop präsentieren. Bei erfolgreicher Umsetzung erhält dieser nun Neuigkeiten über branchenrelevante Werkzeuge anstelle von Sonderangeboten für Industriemaschinen in seinem Newsletter.



Dynamische Inhalte können in vielen verschiedenen Bereichen der Webseite bzw. des Onlineshops gesteuert werden. Früher hat die **Unternehmenswebseite** größtenteils als digitale Visitenkarte fungiert. Der Kunde erhielt lediglich allgemeine Informationen zu Standort und Kontaktdaten des Unternehmens und gegebenenfalls eine kurze Beschreibung zu Produkten und Leistungen. Heutzutage beginnt die Individualisierung der Webseiten schon beim Aufrufen der Startseite. Die Sprache der Webseite eines internationalen Unternehmens kann sich automatisch nach dem Zugriffsort des Kunden richten, sodass dieser diese Einstellung nicht manuell treffen muss. Hierdurch werden erste Kaufbarrieren reduziert. Besucht ein deutschsprachiger Kunde beispielsweise die Webseite eines französischen, international agierenden Unternehmens, ist es wahrscheinlich, dass er diese sofort wieder verlassen wird, wenn Produkte und Leistungen in einer fremden Sprache präsentiert werden.



Auf der Webseite bzw. im Onlineshop lassen sich auch **Sortimente** oder **Artikel** für jeden Kunden individuell anzeigen. Auch hier bedient sich das CMS der Informationen, die im CRM-System hinterlegt wurden. Ein Unternehmen mit breitem Sortiment kann seine Kundschaft so bedarfsgerechter bedienen. Ein Großhändler für Baustoffe kann dadurch beispielsweise Schreiner Artikel aus der Holzbranche und Karosseriebauern Metalle auf der Startseite des Onlineshops präsentieren. Es können auch Artikel auf der Startseite des Onlineshops angezeigt werden, die der Kunden besonders häufig bezieht. Ebenso können Artikel vorgeschlagen werden, die zum bisherigen Kaufverhalten des Kunden passen. Je höher die Relevanz des Artikels für den Kunden, desto wahrscheinlicher der Kauf.



Allerdings spielen nicht nur die richtigen Artikel, sondern auch die richtigen **Preise** eine entscheidende Rolle. In der klassischen Beschaffung werden Preise oft noch einheitlich ausgelegt – alle Kunden sehen im Onlineshop den selben Preis eines Artikels. Im Geschäftskundenbereich ist diese Herangehensweise nicht zweckdienlich. Staffelpreise, Rahmenverträge und individuelle Sonderkonditionen sind an der Tagesordnung. Ein Unternehmen muss in der Lage sein, die verhandelten Konditionen kundenindividuell abzubilden. Dynamische Preisgestaltung bietet die Möglichkeit, große Mengen an Produktpreisen vollautomatisiert für die einzelnen Kunden darzustellen.⁹

HINWEIS



Auch wenn der Einsatz von dynamischen Inhalten viele Vorteile mit sich bringt, gibt es trotzdem gute Gründe nicht komplett auf statische Inhalte zu verzichten. Die Generierung von dynamischen Inhalten nimmt mehr Serverkapazitäten in Anspruch als die Präsentation von statischen Inhalten. Dies kann bei einer erhöhten Anzahl von Zugriffen dazu führen, dass das Ausspielen der Inhalte verlangsamt wird. Inhalte, die für alle Kunden gleich sind und sich nur selten ändern wie beispielsweise das Impressum oder Kontaktdaten, sollten daher auf statischen Seiten präsentiert werden. Des Weiteren ist die Indexierung dynamischer Seiten durch Suchmaschinen schwieriger. Da sich dynamische Webseiten ständig ändern, könnten veraltete Angaben die Suchergebnisse beeinflussen. So könnte die Kurzbeschreibung einer Webseite, die in den Suchmaschinenergebnissen unter dem Webseiten-namen erscheint, ältere Informationen als die Webseite selbst enthalten.

Experteninterview: Kundenzentrierung durch moderne IT-Strukturen

Interview mit Carlo Gottheil von Normfest

► **Welchen Nutzen ziehen Unternehmen aus einer Personalisierung von Inhalten?**

Der Nutzen der Personalisierung von Inhalten liegt für Unternehmen zum einen in der Stärkung der Kundenbeziehung und zum anderen in der Differenzierung zum Wettbewerb. Der Kunde fühlt sich individuell wahrgenommen, weil er Produkte und Lösungen genau für seine Bedürfnisse angeboten bekommt. Dies verringert die Schwelle zur Onlinebestellung und führt für das Unternehmen zwangsläufig zu einer Umsatzsteigerung über den Onlineshop.

► **Welche Inhalte werden auf Ihrem Onlineauftritt personalisiert?**

Wir legen großen Wert auf den persönlichen Kontakt zu unserem Außendienstmitarbeiter und dies spiegelt sich im Kundenkonto im Onlineshop wider. Der Kunde wird mit einer individuellen Anrede – „Du“ oder „Sie“ – sowie mit Vor- oder Nachnamen von seinem persönlichen Außendienstmitarbeiter begrüßt. Darüber hinaus erhält der Kunde auf ihn zugeschnittene Produktvorschläge und die Möglichkeit, seinen Kontobereich für sich zu gestalten. Hierzu zählen Funktionen wie zum Beispiel die Einrichtung und Verwaltung von wiederkehrenden Bestellungen als Abo oder Favoriten, die Anlage und Verwaltung eines Kostenstellenmanagements zur besseren Integration der Bestellungen in die Unternehmensorganisation oder die detaillierte Bestellhistorie mit allen getätigten Bestellungen, egal ob über den Außendienst, die App oder den Onlineshop bestellt wurde.

► **Woher wissen Sie, was den Kunden interessiert?**

Wir kennen unsere Kunden und deren Branchen durch unsere langjährige Erfahrung im Direktvertrieb sehr genau. Die persönliche Verbindung zu unseren Kundenberatern im Außendienst in Kombination mit dem Einkaufs- und Surfverhalten im Onlineshop bietet uns die Möglichkeit die Interessen des Kunden einzuschätzen.

► **Bieten diese Personalisierungen Ihren Kunden einen Mehrwert?**

Der Mehrwert für den Kunden liegt in einer deutlichen Zeitersparnis innerhalb des Beschaffungsprozesses. Wir unterstützen den Kunden durch die vielfältigen individualisierbaren Funktionen und diverse Kontaktmöglichkeiten dabei, seine internen Prozesse zu optimieren und somit Zeit und Geld zu sparen.

► **Welchen Tipp hätten Sie für B2B-Unternehmen, die Personalisierung für sich nutzen wollen?**

Stellen Sie den Kunden in den Mittelpunkt Ihres Handelns und versetzen Sie sich in seine Lage. Es ist nicht immer die technisch komplexeste Lösung, die gleichzeitig auch einen Mehrwert für den Kunden bietet. Die innovative Technik muss den Bedürfnissen des Kunden gerecht werden und nicht umgekehrt. Hier muss man lernen die richtigen Schlüsse zu ziehen, um die Personalisierung gewinnbringend als USP einzusetzen.



Carlo Gottheil ist Leiter E-Business bei der Normfest GmbH. Als einer der führenden Werkstatt-ausrüster beliefert Normfest seit 1948 das Kfz-Handwerk mit allen Produkten, die es für sein tägliches Handwerk benötigt.



Bernhard Rackl ist Senior Director Marketing & E-Commerce Solutions bei der Berner Group. Produkte und Lösungen der Berner Group sind aus dem Arbeitsalltag ihrer Profi-Kunden nicht mehr wegzudenken. Die Berner Group beliefert und berät Kunden in 25 europäischen Ländern.

Experteninterview: Kundenzentrierung durch moderne IT-Strukturen

Interview mit Bernhard Rackl von der Berner Group

► **Welche Bedeutung haben digitale Services (zur Unterstützung des Informations- und Beschaffungsprozesses der Handwerks- und Industriekunden) bei Berner?**

Eine zunehmend größer werdende Bedeutung. Das homogene Angebot der digitalen Services, das heißt die Nutzung der Services auf unterschiedlichen digitalen Touchpoints ist einer unserer Mehrwerte für unsere Kunden. Der Service alleine ist dabei nicht das Alleinstellungsmerkmal, sondern der Service in Verbindung mit dem Berner Sortiment, zum Beispiel im Bereich der Verwaltung von Gefahrstoffen. Die gestiegenen Anforderungen an Sicherheit und Schutz am Arbeitsplatz unterstützen wir beispielsweise mit einer Online-gefahrstoffverwaltung. Diese bezieht sich nicht nur auf den Beschaffungsprozess, sondern unterstützt den Kunden konkret beim Einsatz unserer Produkte.

► **Wie werden persönlicher Kontakt und digitale Services bei Berner miteinander verwoben?**

Der Außendienst- oder Servicecentermitarbeiter zeigt dem Kunden online oder im persönlichen Kontakt die Servicelösungen, die für ihn die Beschaffung effizienter machen. Geschwindigkeit ist für unsere Kunden ganz wichtig. Ebenso stellen wir über unsere Onlineplattform alle Möglichkeiten zur Verfügung und ergänzen so den persönlichen Kontakt. Der Kunde sieht so, dass die Prozesse ineinandergreifen und er als Kunde dadurch konkrete Vorteile hat.



3. Wie After-Sales-Services kundenzentriert gestaltet werden können

Nach dem Kauf ist vor dem Kauf

Im Idealfall ist die Customer Journey mit dem Kaufabschluss noch nicht beendet. Unternehmen sollten ihre Kunden auch nach dem Kauf immer wieder auf neue Angebote aufmerksam machen, um so die Beziehung zu festigen. **After-Sales-Services**, wie Beratungs- und Dienstleistungen nach dem Kauf, nehmen daher im Rahmen der Kundenzentrierung eine immer bedeutendere Rolle ein. Auch im After-Sales spielt die Digitalisierung eine wichtige Rolle: Aktuell werden bereits in vielen B2B-Unternehmen insbesondere Papierformulare durch digitale Anwendungen ersetzt, Serviceleistungen über Onlinekanäle erweitert oder Prozesse digitalisiert.¹⁰ Die Optimierung und Digitalisierung dieser Services ist eine vielversprechende Maßnahme, um **Wertschöpfung** zu erzielen und **Kunden langfristig zu binden**.¹¹

Jedoch findet die digitale Transformation vor allem in produktions- und absatznahen Prozessen statt, sodass die vorhandenen **Potenziale** im After-Sales aktuell **noch nicht voll ausgeschöpft** werden. Im Zuge der Digitalisierung des After-Sales-Managements sind strategische Überlegungen in Bezug auf das Angebot neuer Serviceleistungen in Verbindung mit der Implementierung neuer, digitaler Technologien notwendig.

Es gibt unterschiedliche Arten von After-Sales-Services, für die sich jeweils unterschiedliche Maßnahmen eignen:

- ▶ Die wohl bekannteste Art von After-Sales-Services sind **Support- und Informations-services** bei denen der Kunde ein aktiver Bestandteil der Serviceleistung ist. Ein Großteil der Unternehmen nutzt bereits eine klassische Kundenhotline, die Bereitstellung einer FAQ-Liste, die Möglichkeit Support über E-Mails in Anspruch zu nehmen sowie diverse Videoanleitungen.¹²
- ▶ **Finanztechnische und vorgelagerte Services** umfassen Garantie- und Versicherungsleistungen sowie Vermietungen und Finanzierungen.
- ▶ Ersatzteilservices, Reparaturdienstleistungen, Fernwartungssysteme sowie Montage- und Installationservices sind **funktionsbezogene Services und Zusatzleistungen**, bei denen keine direkte Kundeninteraktion besteht.
- ▶ Unter **Weiterbildungsservices** fallen Onlineformate wie zum Beispiel Webinare und auch persönliche Schulungsangebote vom Unternehmen für die Kunden.
- ▶ Im Rahmen von **telekommunikations- und informationstechnischen Services** haben Unternehmen die Möglichkeit, Cloud-Anbindungen oder Software-Updates als Download zur Verfügung zu stellen.

Support- und Informationsservices, bei denen der Kunde ein aktiver Bestandteil der Serviceleistung ist, bieten die größte Auswahl an Maßnahmen zur digitalen Transformation. Im Zuge des zunehmenden Onlinehandels spielt sowohl der **Messenger-support**, das heißt die Kontaktmöglichkeit für Kunden über die Unternehmensseite ähnlich der Nachrichtenfunktion sozialer Netzwerke, als auch der Onlinesupport als Click-to-Chat-Bereich (das heißt vorgegebene Textbausteine werden ausgewählt und zur Kommunikation verwendet) eine bedeutende Rolle. Unternehmen können zwischen automatisiertem oder persönlichem Onlinesupport wählen. Während beim automatisierten Support automatisierte Antworten durch einen Chatbot, das heißt einem intelligenten Computerprogramm mit Algorithmen, gegeben werden, wird der persönliche Onlinesupport durch einen Mitarbeiter des Unternehmens gesteuert, der Kunden berät und Fragen unmittelbar beantwortet. Auch Selbstanalyse-Tools, zum Beispiel Diagnosetools zum Auslesen von Maschinen fallen unter die Servicekategorie der Support- und Informationsservices.

Mit digitalen After-Sales-Services Potenzial ausschöpfen

Es kann vorteilhaft sein, verschiedene Maßnahmen zur Digitalisierung von After-Sales-Services zu nutzen, da so bestehende Prozesse beschleunigt und die Effizienz, zum Beispiel durch Automatisierung, gesteigert werden können. Ein **digitales Datenmanagement** kann die Nutzung vorhandener Daten verbessern und Ansätze zur Qualitätssteigerung von Produkten und Leistungen können verfolgt werden. Ein digitalisierter After-Sales-Service ermöglicht nicht zuletzt auch eine nachhaltige Kundenbindung und Umsatzsteigerung durch Cross- und Upselling-Angebote. Auch eine erhöhte Verfügbarkeit von Maschinen, optimierte Kapazitätsauslastungen sowie eine Reduzierung von Außer-Haus-Einsätzen sind Resultate der digitalen Transformation im After-Sales.¹³

Obwohl der persönliche Kontakt klassisch über den Außendienst oder die Kundenhotline ein wesentlicher Bestandteil von After-Sales-Services ist und weiter an Bedeutung gewinnt, stehen Unternehmen vor der Herausforderung den Veränderungen im Markt durch (digitale) Veränderungen im After-Sales zu begegnen.



HINWEIS

Gutes CRM fängt erst nach dem Kauf richtig an, da der Käufer das Gefühl haben soll, die richtige Entscheidung getroffen zu haben.

Nachfolgende Maßnahmen sind zu ergreifen, um das zuvor erwähnte Potenzial gewinnbringend zu nutzen:¹⁴

- ▶ Arbeit mit digitalen Dokumenten und damit **Ersatz von Papierformularen** und Katalogen
- ▶ Schaffen von **technischen Schnittstellen**, um die Nutzung der gewonnenen Informationen über verschiedene Unternehmensbereiche sicherzustellen
- ▶ **Erweiterung der Serviceleistung** über Onlinekanäle, zum Beispiel Chatsupport im Onlineshop
- ▶ **Prozessdigitalisierung**, auch CRM- und ERP-Systeme
- ▶ Einsatz von **Tools im Außendienst**, zum Beispiel Tablets

Wichtig ist eine **kanalübergreifende Nutzung** von Systemen und Tools, um alle erfassten Daten zu vernetzen, die letztlich zur Auswertung und Optimierung beitragen und eine langfristige Kundenzentrierung ermöglichen.

Neben der Ausformulierung einer **unternehmerischen Servicestrategie**, auf die sich die Digitalisierung ausrichtet, ist das **Einbeziehen von Kundenwünschen** ein wichtiger Erfolgsfaktor. Genauso wichtig ist der **Einbezug der eigenen Mitarbeiter**, um diese beim Prozess der digitalen Transformation mitzunehmen. Nicht zuletzt ist auch die Einführung eines **digitalen Prozess- und Datenmanagements** für einen zukunftsfähigen After-Sales-Service wesentlich.



4. Fazit und Ausblick

Der ganzheitliche **Blick auf die Customer Journey** und die gleichzeitige Nutzung der digitalen Möglichkeiten bieten einen guten Ansatz, um Serviceleistungen zu optimieren, die Kundenkommunikation zu verbessern und die Kundenzufriedenheit zu steigern.

Da im B2B-Bereich hauptsächlich Nischenprodukte angeboten werden, sollten KMU ihren Kunden im Verkaufsprozess **genügend Informationen** und bestenfalls Trainingsangebote zur Verfügung stellen, um sie optimal an das Produkt oder die Dienstleistung heranzuführen.¹⁵ Außerdem legen Kunden großen Wert auf relevante und **individuelle Inhalte**, die sich mit Hilfe eines CMS realisieren lassen. Auch nach dem Verkaufsprozess ist ein **stetiger Kontakt** (beispielsweise Besuche planen, Mailings an Zielgruppen durchführen und Wiederholungen managen) wichtig, um die Kundenbindung zu stärken und Anschlusskäufe wahrscheinlicher zu machen. Messenger-Dienste stellen dabei eine gute und moderne Alternative zu Kundenhotlines dar und können den Alltag der Geschäftskunden revolutionieren.

Um Kunden einen Mehrwert zu bieten und ihren Bedürfnissen nachzukommen, ist eine kundenzentrierte Sichtweise unerlässlich. Die **Umsetzung dieser Transformation** kann KMU jedoch vor Herausforderungen stellen. Alte Strukturen und Prozesse müssen überdacht und möglicherweise angepasst, neue Systeme unter Umständen implementiert und Mitarbeiter mitgenommen werden. Doch so groß die Herausforderungen auf den ersten Blick auch zu sein scheinen, es lohnt sich auf jeden Fall: Kundenzentrierte Prozesse, die durch digitale Systeme gestützt werden, erhöhen letztendlich die Umsätze, reduzieren die Prozesskosten und verbessern die Kundenkommunikation.

Zudem werden noch lange nicht alle Möglichkeiten der Digitalisierung genutzt, weshalb anzunehmen ist, dass sich die **Technologien** auch in den nächsten Jahren noch stark weiterentwickeln werden. Künstliche Intelligenz, Sprachsteuerung, Virtual Reality und Chatbots sind jetzt schon auf dem Vormarsch und werden sicherlich nicht die letzten Innovationen sein, die die B2B-Beschaffung nachhaltig verändern werden.¹⁵ KMU, die die Anregungen aus diesem Leitfaden befolgen, sind für die Zukunft gut gewappnet.

Glossar

Im Folgenden sind die im Text genannten Fachbegriffe übersichtlich zusammengestellt und jeweils um eine kurze Erläuterung ergänzt:

App	Als App (Kurzform für Applikation) wird eine Software für Mobilgeräte bezeichnet.
B2B (Kurzform für Business-to-Business)	B2B beschreibt die Geschäftsbeziehung zwischen zwei oder mehr Unternehmen.
B2C (Kurzform für Business-to-Consumer)	B2C beschreibt die Beziehung zwischen Unternehmen und Endkunden.
Bot	Ein Bot ist ein Programm, das weitgehend automatisch sich wiederholende Aufgaben ausführt. Eine dieser Aufgaben ist beispielsweise die Kommunikation mit Websitenutzern in Form eines Chats. Für diese ist kein Austausch zwischen Bot und Websitebetreiber notwendig.
Content-Management-System (CMS)	Ein Content-Management-System (Deutsch: System zur Inhaltsverwaltung) ist eine Software zur gemeinschaftlichen Bearbeitung von Inhalten.
Customer Relationship Management (CRM)	Die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse (Deutsch: Kundenbeziehungsmanagement).
Customer Journey	Summe aller Berührungspunkte eines Kunden mit einer Marke oder einem Unternehmen vor dem schlussendlichen Kauf.
Cross-Selling-Angebote	Ermöglichen die Ausschöpfung vorhandener Kundenbeziehungen durch zusätzliche Angebote.
E-Commerce	Die Bezeichnung für den Vertrieb von Waren oder Dienstleistungen über Datenfernübertragung, hauptsächlich dem Internet (Deutsch: Elektronischer Handel).
Enterprise Ressource Planning (ERP)	Planung und Steuerung der Unternehmensressourcen, wie Kapital, Material und Personal.
Newsletter	Ein Newsletter ist ein in regelmäßigen Abständen an Abonnenten versendetes elektronisches Schreiben.
Onlineshop	Ein Onlineshop ist eine Website, über die ein Unternehmen Waren oder Dienstleistungen im Internet anbietet und verkauft.
Schnittstelle	Ermöglicht den unkomplizierten Datenaustausch zwischen verschiedenen Systemen.

Server	Ein Server ist ein EDV-Rechner, der die Grundlage für weitere Systeme bildet, mit denen er kommuniziert und die über ihn verbunden werden.
Software	Programme, die auf einem Computer ausgeführt werden können.
URL	Ein Uniform Resource Locator ist eine Art der Identifikationsbezeichnung und beschreibt beispielsweise den digitalen Standort einer Webseite (Beispiel: www.handel-mittelstand.digital).
Upselling	Bestreben eines Anbieters seinem Kunden nach der Kaufentscheidung ein höherwertiges, teureres Produkt oder eine alternative Dienstleistung anzubieten.
Virtual Reality (VR)	Die Darstellung und gleichzeitige Wahrnehmung der Wirklichkeit in einer computergenerierten Umgebung (Deutsch: Virtuelle Realität).
Website	Eine Website ist eine digitale Präsenz im Internet und besteht meist aus mehreren Unterseiten.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:
**Kanalwechselverhalten
von Geschäftskunden**
IFH Köln: B2B-Studie, Köln, 2018.

Abbildung 2:
**Digitale Services entlang der
Customer Journey**
IFH Köln: B2B-Studie, Köln, 2018.

Abbildung 3:
**Kundeninformationen werden über
verschiedene Kanäle dezentral gesammelt, in
das CRM-System eingefügt und können zentral
wieder angesteuert werden**
(eigene Darstellung)

Abbildung 4:
**Onlineinformationssuche vor der
Beschaffung indirekter Güter**
IFH Köln: B2B-Studie, Köln, 2018.

Abbildung 5:
**Der Unterschied zwischen der Aussteuerung
statischer und dynamischer Inhalte**
(eigene Darstellung)

Quellenverzeichnis

- 1 ECC Köln:**
Herausforderung Digitalisierung – Wo stehen Händler heute?, Köln, 2016.
- 2 ECC Köln in Zusammenarbeit mit Arvato, Intershop und Magento:**
Customer Journey im B2B – Die Bedeutung von Pricing, Marktplätzen und Services im Informations- und Beschaffungsprozess von Geschäftskunden, Köln, 2018.
- 3 Wice:**
Vom Wesen des B2B CRM.
URL: <https://wice.de/vom-wesen-des-b2b-crm/5379>
[Zugriff am 11.07.2018]
- 4 Salesforce:**
Was ist ein CRM-System?
URL: <https://www.salesforce.com/de/learning-centre/crm/what-is-crm> [Zugriff am 11.07.2018]
- 5 Wice:**
CRM für B2B und B2C: Ein Überblick über die Unterschiede.
URL: <https://wice.de/crm-fur-b2b-und-b2c-ein-uberblick-uber-die-unterschiede/6101> [Zugriff am 11.07.2018]
- 6 ECC Köln in Zusammenarbeit mit Arvato, Intershop und Magento:**
Customer Journey im B2B – Die Bedeutung von Pricing, Marktplätzen und Services im Informations- und Beschaffungsprozess von Geschäftskunden, Köln, 2018.
- 7 SEO-Analyse:**
Dynamische Inhalte Begriffserklärung und Definition.
URL: <https://www.seo-analyse.com/seo-lexikon/d/dynamische-inhalte> [Zugriff am 13.07.2018]
- 8 Textbroker:**
Dynamischer Content.
URL: <https://www.textbroker.de/dynamischer-content>
[Zugriff am 13.07.2018]
- 9 Handelskraft:**
Der Einsatz von Dynamic Pricing im B2B-Commerce.
URL: <http://www.handelskraft.de/2017/06/der-einsatz-von-dynamic-pricing-im-b2b-commerce>
[Zugriff am 13.07.2018]
- 10 T-Systems Multimedia Solutions GmbH, ECC Köln:**
B2B E-Business-Report 2017
„13 Stellschrauben für überzeugenden After-Sales-Service“, Köln, 2017.
- 11 T-Systems Multimedia Solutions GmbH, ECC Köln:**
B2B E-Business-Report 2017
„13 Stellschrauben für überzeugenden After-Sales-Service“, Köln, 2017.
- 12 T-Systems Multimedia Solutions GmbH, ECC Köln:**
B2B E-Business-Report 2017
„13 Stellschrauben für überzeugenden After-Sales-Service“, Köln, 2017.
- 13 T-Systems Multimedia Solutions GmbH, ECC Köln:**
B2B E-Business-Report 2017
„13 Stellschrauben für überzeugenden After-Sales-Service“, Köln, 2017.
- 14 T-Systems Multimedia Solutions GmbH, ECC Köln:**
B2B E-Business-Report 2017
„13 Stellschrauben für überzeugenden After-Sales-Service“, Köln, 2017.
- 15 ECC Köln in Zusammenarbeit mit Arvato, Intershop und Magento:**
Customer Journey im B2B – Die Bedeutung von Pricing, Marktplätzen und Services im Informations- und Beschaffungsprozess von Geschäftskunden, Köln, 2018.

Über die Mittelstand 4.0-Agentur Handel

Die Mittelstand 4.0-Agentur Handel ist Teil der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“, die im Rahmen des Förderschwerpunkts „Mittelstand-Digital – Strategien zur digitalen Transformation der Unternehmensprozesse“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) gefördert wird.

Hinter der Agentur stehen das IFH Köln und ibi research, die mit diesem Projekt dazu beitragen, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) fit für das digitale Zeitalter zu machen.

Mittelstand-
Digital



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Sie interessieren sich für weitere Publikationen der Mittelstand 4.0-Agentur Handel?

Die Mittelstand 4.0-Agentur Handel stellt verschiedene kostenfreie Publikationen mit Praxiswissen für den Handel im digitalen Zeitalter bereit. Dazu zählen zum Beispiel Checklisten, Leitfäden, Praxisbeispiele oder Zusammenfassungen von Vorträgen und Studien.

Im Fokus stehen folgende Themen:

- ▶ Digitalisierung im Produktionsverbindungshandel/B2B-Commerce
- ▶ Innovative Technologien am Point of Sale
- ▶ Digitale Arbeitsprozesse im E-Finance

Kostenfreier Download unter

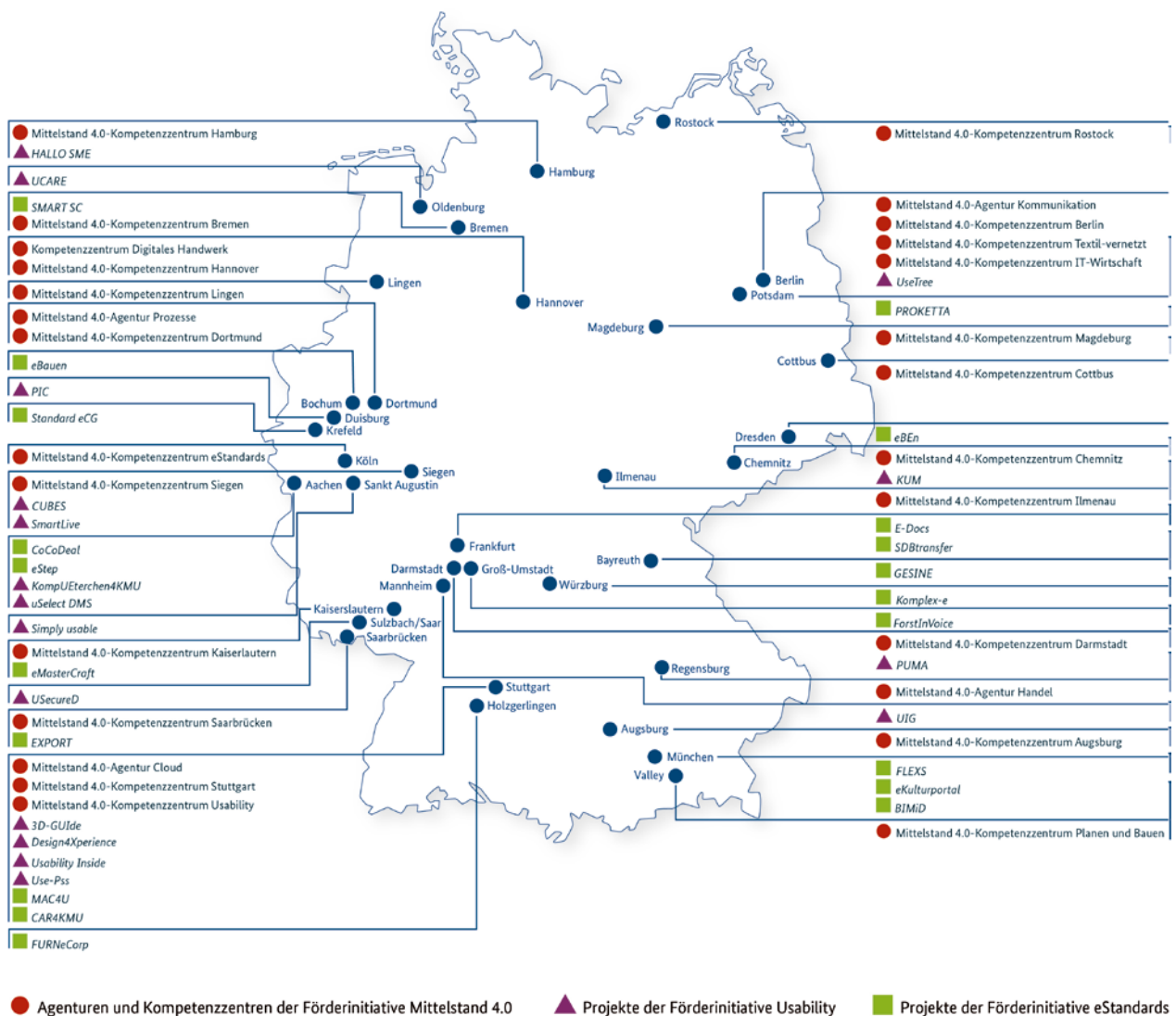
www.handel-mittelstand.digital



Was ist 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