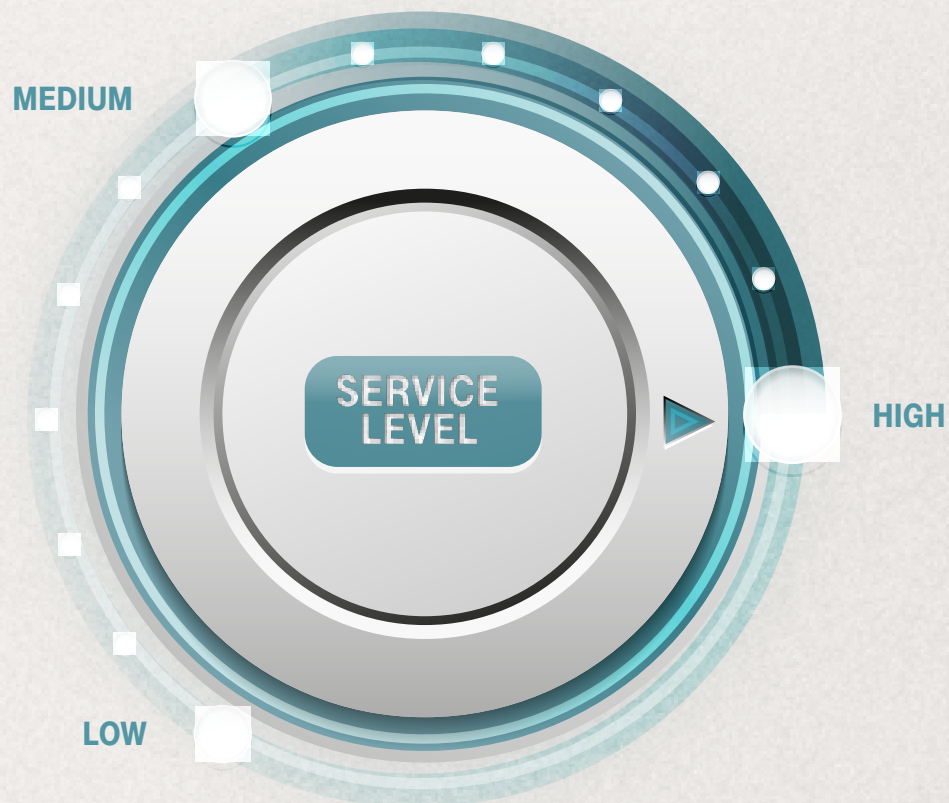


B2B E-BUSINESS REPORT

# 13 STELLSCHRAUBEN FÜR ÜBERZEUGENDEN AFTER-SALES-SERVICE



B2B-Mittelstandsanalyse und Handlungsempfehlungen

# INHALT

<b>VORWORT</b>	<b>4</b>
<b>POTENZIALE IM SERVICE WEITGEHEND UNGENUTZT</b>	<b>6</b>
<b>UNTERNEHMENSUMFRAGE: 111 FÜHRUNGSKRÄFTE GEBEN EINBLICKE</b>	<b>8</b>
Servicekategorien im After-Sales	10
Grundausrichtung: Kunden- vs. Ertragsorientierung	12
Gründe und Zielstellungen	14
Umsetzungsstand in der Praxis	18
Entwicklung und Ausblick	20
Herausforderungen und Erfolgsfaktoren	22
<b>BRANCHENSTATEMENTS</b>	<b>24</b>
„Traumkombination: Qualität und Dienstleistung“, Karl Goldmann, D. Lechner GmbH	25
„Kundenorientierter Service ist das neue Marketing“, Jochen Katz, Salesforce.com Germany GmbH	28
„Das Herz muss für den Service schlagen“, Attikus Schacht, Schacht Consulting	32
<b>EXKURS: DER EINSATZ VON MARKTPLÄTZEN IM B2B</b>	<b>36</b>
„Geschäftskunden erhalten maßgeschneiderte Funktionen – und die üblichen Vorteile von Amazon“, Florian Böhme, amazon.de	38
„Am B2B-Boom teilhaben“, Ralf Priemer, Channel Pilot Solutions GmbH	41
<b>13 STELSCHRAUBEN BEI DER DIGITALISIERUNG VON AFTER-SALES-SERVICES</b>	<b>44</b>
<b>FAZIT: WOLLEN IST WICHTIGER ALS MÜSSEN – DANN KOMMT DAS KÖNNEN VON ALLEIN!</b>	<b>50</b>
<b>AUTOREN</b>	<b>52</b>
<b>QUELLEN</b>	<b>54</b>

## IMPRESSUM:

Whitepaper-Publikation November 2017

T-Systems Multimedia Solutions GmbH  
Riesaer Straße 5, 01129 Dresden

## AUTOREN:

Mario Kretzschmar  
Thomas Grömmner  
Anne Dubau  
Miriam Mellinghaus

## ORGANISATION:

Projektleitung: Heike Kelley  
Layout: Peter Brücker

# VORWORT



Bereichsgrenzen im Kundendialog und bei der Gestaltung von Vertriebs- und Serviceprozessen spielen in Ihrem Unternehmen keine Rolle mehr? Sie haben gegenüber Ihren Kunden ein eindeutiges Servicebekenntnis formuliert? Ihnen kommen vor allem Ihre Mitarbeiter in den Sinn, wenn Sie an Digitalisierung denken? Wenn Sie nur eine Frage davon mit „Nein“ beantworten, dann lohnt sich die Lektüre dieses Reports!

Der Wettbewerbsdruck im Mittelstand ist hoch. Die Entscheidung für die Digitalisierung der eigenen Geschäftsprozesse ist unumgänglich geworden, wenngleich die Umstellung auf digitale Prozesse als alleiniges Differenzierungsmerkmal nicht ausreicht. Erst ein tiefes Verständnis des dahinter liegenden Kundenverhaltens trägt dazu bei, Wettbewerbsvorteile zu erlangen, sich im Markt abzuheben und zu profitieren: von hoher Kundenzufriedenheit und -bindung sowie steigenden Umsätzen. After-Sales-Services im B2B sind vor diesem Hintergrund mehr als die bloße Bereitstellung einer Kundenhotline. Sie umfassen die Begleitung Ihrer Kunden während der gesamten Geschäftsbeziehung und über den gesamten Lebenszyklus eines Produktes: von der Nutzung bis zum Produktlebensende. Dadurch bieten sie hohes Potenzial, als vertrauensbildende Maßnahme zu fungieren, den Kunden vom eigenen Unternehmen zu begeistern, ihn mit Cross- und Upselling-Angeboten nachhaltig zu binden und die Kundenbeziehung auszubauen. Guter Service ist das beste Marketing – und zwar nicht von der Stange, sondern individualisiert und den Anforderungen Ihrer Kunden auf den Leib geschneidert.

In der diesjährigen Ausgabe des B2B E-Business-Reports widmen wir uns dem After-Sales als einem der nachhaltigsten und potenzialträchtigsten Bestandteile der unternehmerischen Wertschöpfung. Anhand einer in Zusammenarbeit mit dem ECC Köln durchgeführten Unternehmensbefragung erfahren Sie, welche Gründe und Zielstellungen mit Digitalisierungsprojekten im After-Sales einhergehen und wie Unternehmen ihren eigenen Umsetzungsstand dazu bewerten. Außerdem wird beleuchtet, welchen Blick die Firmen auf die aktuelle und künftige Entwicklung von Kanälen und Servicekategorien haben und worin wesentliche Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bestehen. Durch ausgewählte Expertenbeiträge von mittelständischen Herstellern, Technologieanbietern, Versandhändlern sowie Beratungs- und Integrationsdienstleistern erhalten Sie einen vertiefenden Einblick in das Thema. Freuen Sie sich auf exklusive Beiträge von Amazon, Lechner, Salesforce und anderen Köpfen der Branche!

Aus der Unternehmensumfrage und den Statements der Experten lassen sich 13 erfolgsrelevante Stellschrauben bei der Digitalisierung Ihrer After-Sales-Prozesse ableiten. Damit möchten wir Sie mit Impulsen für Ihr Unternehmen ausstatten und Ihnen umsetzbare Anregungen für eigene digitale Vorhaben mit auf den Weg geben.

*Mario Kretschmar*

**Ihr Mario Kretschmar**

Leiter Fachvertrieb Digital Services & Mobile

# POTENZIALE IM SERVICE WEITGEHEND UNGENUTZT

Die digitale Transformation der Wertschöpfungskette stellt eine Kernherausforderung für deutsche Unternehmen im Mittelstand dar und führt zu tiefgreifenden Veränderungen.

Die Studie „Digitalisierung industrieller Wertschöpfung“ (2017) untersuchte die vier Primäraktivitäten der Wertschöpfung – Produktion, Logistik, Vertrieb und Marketing sowie Services – auf die Stärke von Prozessveränderungen unter dem Einfluss der digitalen Entwicklungen. Demnach liegt der aktuelle Fokus auf der Digitalisierung von produktions- und absatznahen Prozessen. Produktbegleitende Services scheinen dagegen noch unangetastet und von vergleichsweise geringerer Priorität. Und das, obwohl sie großes Potenzial für zusätzliche Wertschöpfung bieten, welches Marktteilnehmer mittels Angebots- und Kooperationsmöglichkeiten für sich nutzen können. Denn das daraus generierte Kundenwissen dient als wertvoller Ansatz für neue, bedarfsorientierte Geschäftsmodelle, bei denen Services den Grundpfeiler darstellen.

## BUCHSTÄBLICH AM ENDE DER KETTE: DIE DIGITALISIERUNG VON SERVICES GILT ALS NACHGELAGERT

Anders als in Produktion und Logistik, wo die Veränderungsbedarfe zugunsten von Geld- und Zeiteinsparungen offensichtlicher sind, werden Serviceleistungen noch nicht mit unmittelbarem Unternehmenserfolg in Verbindung gebracht. Eine irrtümliche Annahme: Denn gerade aufgrund des steigenden Wettbewerbsdrucks bieten Services ein nicht zu unterschätzendes Differenzierungsmerkmal. Besonders der After-Sales-Bereich gewinnt bei dieser Betrachtung an Bedeutung. Laut einer Studie von McKinsey & Company (2016) generieren 23 Prozent der Maschinen- und Anlagenbauer in Europa mehr als 20 Prozent ihres Umsatzes – und rund 80 Prozent ihres Ertrags – im After-Sales!

Trotz beträchtlicher Ertragspotenziale wird die Digitalisierung von Services noch als nachrangig betrachtet.

## VERSTÄNDNIS ALS DIENSTLEISTER IM HERSTELLENDEN BEREICH NICHT AUSREICHEND VORHANDEN

Diese Erkenntnis allein hilft noch nicht weiter. Denn viele produzierende Unternehmen verstehen sich vornehmlich noch als Hersteller – nicht jedoch als Erbringer von Serviceleistungen und Berater gegenüber ihren Abnehmern sowie deren Kunden. Serviceleistungen werden als losgelöste Berührungspunkte im Bedarfsmoment angesehen. Dadurch wird das Potenzial verschenkt, Bedarfe in immer wiederkehrenden Evaluierungsphasen – nach dem Kauf ist vor dem Kauf – aktiv zu lenken und in bedarfsgerechte Cross- und Upselling-Angebote zu wandeln. Ganz zu schweigen davon, Kundenanforderungen vorausschauend zu identifizieren. Beispielsweise den Kunden schon vor dessen eigenem Bewusstsein zur Erneuerung seines Maschinenbestands, zur Aufstockung seiner Lagerbestände oder zur Ergänzung weiterer Produkte zu beraten.

## UNSICHERHEIT: WELCHE SERVICES FÜR WELCHE EFFEKTE?

Und da ist außerdem noch die Frage, mit welchen Services sich welche Effekte erzielen lassen. Was bringt wirkliche Mehrwerte in Hinblick auf langfristige Kundenzufriedenheit und -bindung? Womit lässt sich Kostendruck mindern? Wie können enge Liefertermine vor dem Hintergrund der Internationalisierung, hoher Qualitätsanforderungen und in Erwartung einer ständigen und schnellen Verfügbarkeit von Ersatzteilen bewerkstelligt werden? All diese Fragen lassen keine Ad-hoc-Entscheidungen für Service A oder Service B zu. Sie machen stattdessen eine bedarfs- wie ertragsorientierte Gestaltung der eigenen Geschäftsmodelle unabdingbar. Diese ist mit steigender Vielfalt der eigenen Produkte und Dienstleistungen jedoch immer komplexer und aufwändiger (vgl. MKV Consult, 2017).

Der After-Sales ist eine der wichtigsten Stellschrauben, um den Hebel der digitalen Veränderung zu betätigen. Aus dem Service-Monitor der Hochschule Esslingen wird ersichtlich, dass Unternehmen gerade da noch mit angezogener Handbremse unterwegs sind. Insbesondere bei der Auswahl der Kommunikationskanäle, der Digitalisierung des operativen Servicegeschehens, dem Aufbau von Fachkräften, der Sicherstellung von IT-Know-how und Datensicherheit sowie der konkreten Planung und Ausgestaltung des After-Sales wurde ein beträchtliches Entwicklungspotenzial identifiziert.

Allein mit Blick auf das operative Servicegeschehen ist die Palette an Möglichkeiten enorm. Welche Rolle spielen „Klassiker“ unter den After-Sales-Services wie Kundenhotlines, Instandhaltungs- und Reparaturservices oder auch Garantieleistungen? Welche Effekte können mit Customer-Self-Service-Portalen oder Callcentern erzielt werden? Welche Bedeutung muss aktuellen Trendthemen in Vertrieb und Service beigemessen werden? Dazu zählen laut iBusiness unter anderem die Nutzung von Kommunikationstechniken (z. B. Social Media, Virtual Reality, Augmented Reality) und die Reaktion auf verändertes Nutzerverhalten mittels künstlicher Intelligenz (KI), inzwischen bekannt unter Begriffen wie Agenten, Bots und Machine Learning. Diese Entwicklungen sind Vorboten von derzeit noch als sehr innovativ empfundenen Lösungen wie Predictive Maintenance, Ferndiagnose, digitalen Benutzerhandbüchern und (App-basierten) Mehrwertdiensten.

Neben dem Bewusstsein über die laufende Veränderung ist die Umsetzung meist eine noch viel größere Herausforderung für Unternehmen. Denn bei operativen Digitalisierungsmaßnahmen oder -projekten kommen viele Aspekte zusammen, die von B2B-Unternehmen bedacht werden müssen – am besten von vornherein.

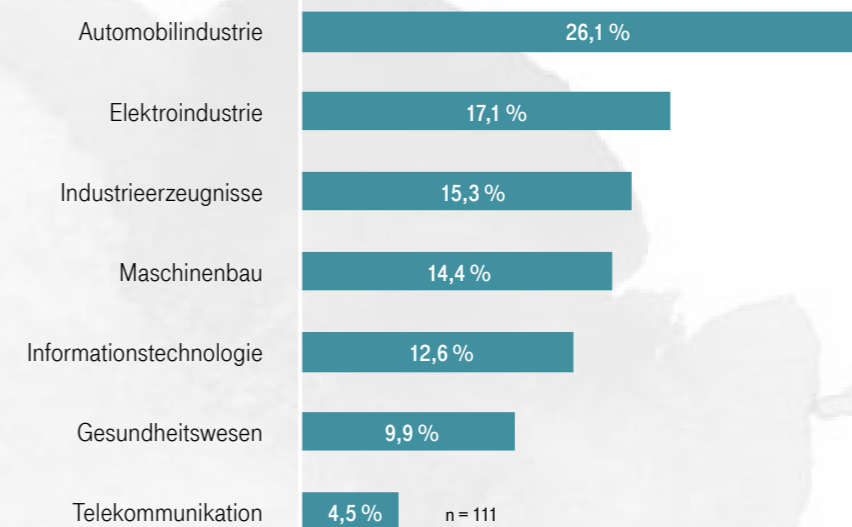
# UNTERNEHMENSUMFRAGE: 111 FÜHRUNGSKRÄFTE GEBEN EINBLICKE

Wie begegnen Unternehmen dem stetigen Wandel und Entwicklungen im After-Sales? Wie stellt sich der Geschäftskundenbereich in dieser Hinsicht auf? Und wie können sich bietende Chancen genutzt werden? In diese und weitere Fragestellungen geben die nachfolgenden Umfrageergebnisse Einblicke – und liefern Antworten.

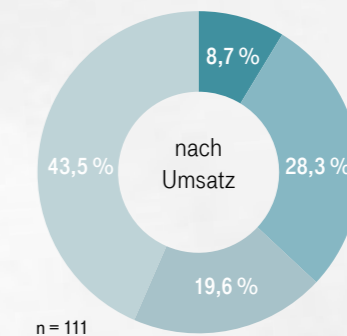
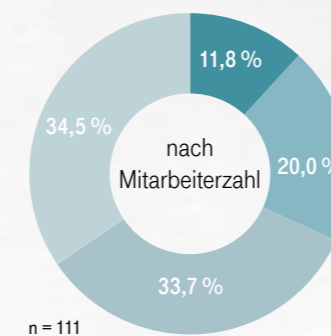
## DIE STICHPROBE: ZAHLEN UND FAKTEN

Im Juli 2017 wurden 111 Geschäftsführer und leitende Angestellte herstellender mittelständischer Unternehmen in einer Umfrage zum derzeitigen und künftigen Einsatz von After-Sales-Services befragt, die vom ECC Köln (Institut für Handelsforschung) umgesetzt wurde. Nebenstehend werden die Daten und Fakten der Stichprobe vorgestellt.

### BRANCHENZUGEHÖRIGKEIT



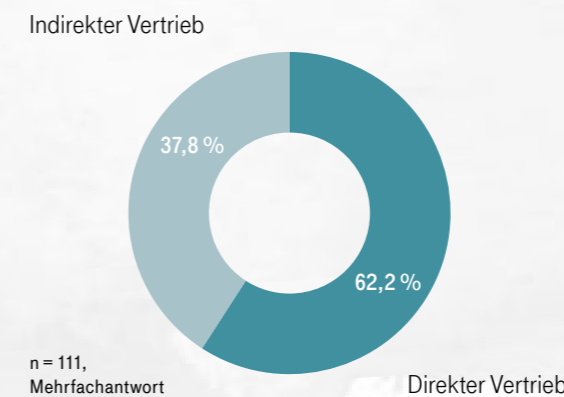
### UNTERNEHMENSGRÖSSE



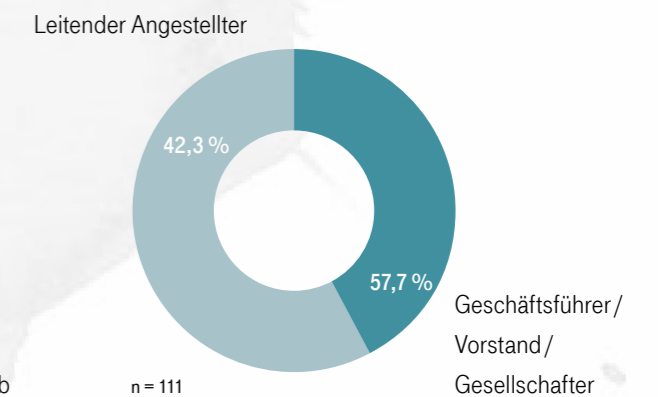
- 1-249 Mitarbeiter
- 250-499 Mitarbeiter
- 500-999 Mitarbeiter
- 1.000 Mitarbeiter und mehr

- unter 10 Mio. Euro (Netto-)Umsatz
- 10-50 Mio. Euro (Netto-)Umsatz
- 50-100 Mio. Euro (Netto-)Umsatz
- mehr als 100 Mio. Euro (Netto-)Umsatz

### VERTRIEBSKANÄLE



### POSITION IM UNTERNEHMEN



TEILNEHMERZAHL: n = 111, ERHEBUNGSZEITRAUM: 24. - 31.7.2017

## SERVICEKATEGORIEN IM AFTER-SALES

Die richtige Zusammenstellung angebotener Services im After-Sales ist entscheidend für eine nachhaltige Kundenbeziehung, aber auch für die Umsatz- und Margengenerierung. Unternehmen sollten ihr Serviceangebot daher sowohl unter kunden- wie ertragsorientierten Gesichtspunkten ausrichten. Die Umfrage berücksichtigt die Servicekategorien:

### SUPPORT- UND INFORMATIONSSERVICES, BEI DENEN DER KUNDE AKTIVER BESTANDTEIL DER SERVICELEISTUNG IST:

- Kundenhotline
- FAQ-Liste
- Selbstanalyse-Tools (darunter sind z. B. Diagnosetools zum Auslesen von Maschinen zu verstehen)
- Automatisierter Onlinesupport (Click-to-Chat-Bereich, hinter dem sich ein intelligenter Bot mit Algorithmen verbirgt, der automatisierte Antworten auf Anfragen gibt; auch bekannt als Chatbot)
- Persönlicher Onlinesupport (Click-to-Chat-Bereich, in dem Kunden unmittelbare Antworten und Beratung auf Fragestellungen durch einen Mitarbeiter des Unternehmens erhalten)
- Mailsupport
- Videoanleitungen
- Messengersupport (Firmenseite eines Unternehmens in sozialen Netzwerken wie Facebook mit Kontaktmöglichkeit, z. B. über den Facebook Messenger)

### WEITERBILDUNGSSERVICES:

- Onlinelernformate (darunter fallen z. B. web-based Trainings)
- Persönliche Schulungsangebote

### FUNKTIONSBEZOGENE SERVICES UND ZUSATZLEISTUNGEN, OHNE DIREKTE KUNDENINTERAKTION:

- Ersatzteilservice
- Reparaturdienstleistungen
- Fernwartungssysteme
- Montage- und Installationsservices

### FINANZTECHNISCHE UND VORGELAGERTE SERVICES:

- Garantieleistungen
- Finanzierungen
- Vermietungen
- Versicherungsleistungen

### TELEKOMMUNIKATIONS- UND INFORMATIONSTECHNISCHE SERVICES:\*

- Cloud-Anbindungen
- Software-Updates als Download

\*Diese Services wurden nur bei Unternehmen der Branchen „Telekommunikation“ und „Informationstechnologie“ abgefragt



## GRUNDAUSRICHTUNG: KUNDEN- VS. ERTRAGSORIENTIERUNG

### EINKLANG VON KUNDENORIENTIERUNG UND ERTRAGSZIELEN ALS KRUX

Bei der Ausgestaltung des Serviceangebots im After-Sales gilt es fortwährend, zwei mitunter spannungsbehaftete Stoßrichtungen miteinander in Einklang zu bringen: die Kundenorientierung einerseits sowie die Ertragsorientierung andererseits. Die nachfolgende Darstellung zeigt, auf welche Aspekte innerhalb dieser beiden Grundausrichtungen die Gestaltung der After-Sales-Services der befragten Unternehmen vorrangig abzielt:

#### GRUNDAUSRICHTUNG DER GESTALTUNG DES SERVICEANGEBOTS IM AFTER-SALES

##### KUNDENORIENTIERUNG

- Frühzeitiges Erkennen von Kundenwünschen
- Steigerung der Kundenzufriedenheit
- Sicherstellung von Kundenbindung und Loyalität
- Schnelle Ersatzteillieferungen
- Schnelle Problemlösungen

##### ERTRAGSORIENTIERUNG

- Wettbewerbsdifferenzierung
- Frühzeitige Markttrenddefinition
- Ausschöpfen von Cross-Selling-Potenzial
- Erreichen der Ertragsziele
- Datenbasierte Produkt- und Serviceoptimierung

Im Rahmen der kundenorientierten Ausgestaltung wird einem frühzeitigen Erkennen von Kundenwünschen die größte Bedeutung beigemessen. Dicht dahinter folgen die Steigerung der Kundenzufriedenheit sowie die Sicherstellung von Kundenbindung und Loyalität. Das rasche Finden von Problemlösungen sowie schnelle Ersatzteillieferungen werden unmittelbar im Anschluss angeführt. Zur Erreichung dieser Aspekte setzen die befragten Unternehmen etwas stärker auf funktionsbezogene Services und Zusatzleistungen als auf Support- und Informationsservices.

Zur Erreichung der Ertragsziele ist die Ausgestaltung beider Servicekategorien gleichermaßen von Bedeutung. Denn das gesamte Serviceangebot soll dazu beitragen, eine gewinnbringende Differenzierung von der Konkurrenz sowie eine darauf einwirkende, frühzeitige Definition von Markttrends sicherzustellen. Weiterhin stimmen die Befragten zu, ihren After-Sales zur Ausschöpfung von Cross-Selling-Potenzialen, zum Erreichen der Ertragsziele und zur datenbasierten Produkt- und Serviceoptimierung zu nutzen.



## GRÜNDE UND ZIELSTELLUNGEN

### VERÄNDERUNGEN AM MARKT ERFORDERN VERÄNDERUNG IM UNTERNEHMEN

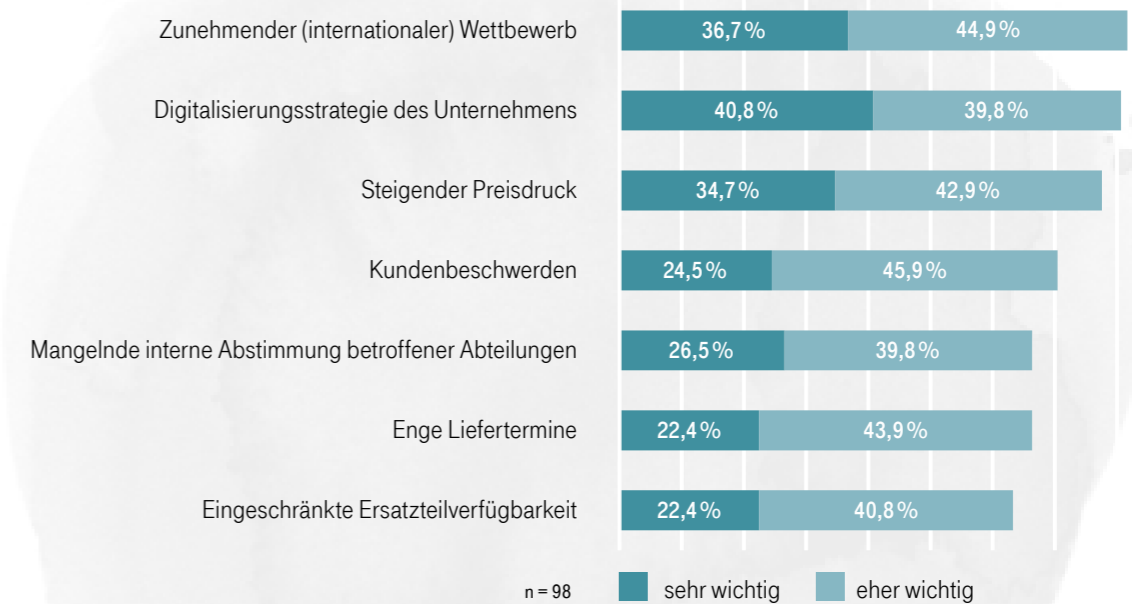
Es gibt zahlreiche Ketteneffekte, welche die Einführung digitaler Services im After-Sales eines Unternehmens beeinflussen.

Die rechtsstehende Abbildung zeigt, dass der steigende nationale wie internationale Wettbewerbsdruck mit 81,6 Prozent den als am wichtigsten bewerteten Treiber zum Handeln darstellt – nicht zuletzt durch die sich rapide wandelnden Marktgegebenheiten. Weiterhin gibt die Unternehmensstrategie, an zweiter Stelle genannt, die Schwerpunkte vor, die im Rahmen der Digitalisierung angegangen werden müssen und zum Handeln mobilisieren. Es folgt der zunehmende Preisdruck.

Weiterhin nehmen über zwei Drittel der Befragten Kundenbeschwerden und -anfragen zum Anlass, digitalisierte Services einzuführen. Vor diesem Hintergrund gelten Szenarien rund um den Kundendialog als äußerst erfolgversprechend für die Mechanismen der künstlichen Intelligenz. Etabliert sich beispielsweise das Machine Learning für Ersatzteile, können Prozesse automatisiert und dadurch Mitarbeiter entlastet und befähigt werden, sich verstärkt um ihre Kunden zu kümmern. Damit einher gehen eine höhere Kundenzufriedenheit und -bindung. Gesteigerte Umsätze sind die positive Folge.

Gerade der After-Sales Bereich hat unternehmensweite Schnittstellen: in erster Linie zum Vertrieb, aber auch zu Produktion und Logistik. Alle relevanten Mitarbeiter in die richtigen Prozesse einzubinden wird zunehmend schwieriger und zeitaufwändiger. Das führt mitunter dazu, dass es an notwendigen internen Abstimmungen der involvierten Abteilungen mangelt. Auch hier versprechen sich die Befragten Erleichterung durch digitale Lösungen, mit denen relevante Daten und Informationen einfacher geteilt werden können. Nicht zuletzt stellen enge Liefertermine und eingeschränkte Ersatzteilverfügbarkeit zwei weitere Gründe dar, um sich Digitalisierungsvorteile wie Schnelligkeit und Flexibilität zunutze zu machen.

### GRÜNDE DER DIGITALISIERUNG IM AFTER-SALES



#### FRAGE:

Wie wichtig waren/sind die folgenden Gründe bei der Entscheidung für die Digitalisierung Ihrer After-Sales-Services?





## STRATEGISCHE VS. OPERATIVE ÜBERLEGUNGEN: NEUES IMPLEMENTIEREN UND BESTEHENDES OPTIMIEREN!

Viele Unternehmen kommen in Zeiten von Veränderung mit Bestehendem nicht weiter. Angesichts der sich sehr schnell wandelnden Anforderungen ist eine gesunde Mischung aus Veränderung und Erneuerung gefragt, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

Den Rahmen dafür bilden vorausgehende strategische Überlegungen. Die Implementierung digitaler Technologien, das Anbieten neuer Serviceleistungen und das Aufsetzen neuer Geschäftsmodelle gelten als drei wichtige strategische Entscheidungsthemen bei der Digitalisierung im After-Sales.

Auf operativer Handlungsebene bewerteten die befragten Firmenvertreter acht Zielstellungen bei Digitalisierungsbestrebungen als vordergründig, wie die nachfolgende Abbildung zeigt: An erster Stelle steht für rund 8 von 10 Befragten die Effizienzsteigerung vorhandener Prozesse, beispielsweise durch Automatisierung. Eine verbesserte Nutzung vorhandener Daten durch digitales Datenmanagement sowie Ansätze zu Qualitätsverbesserungen von Produkten und Leistungen folgen. Weiterhin versprechen sich gut drei Viertel der Unternehmen eine erhöhte Verfügbarkeit von Maschinen und 73,4 Prozent verfolgen das Ziel einer optimierten Kapazitätsplanung. Neben der gesteigerten Effizienz von Prozessen spielt deren Beschleunigung eine wichtige Rolle, gefolgt von der von 71,5 Prozent der Umfrageteilnehmer angegebenen Aussicht, Cross- und Upselling-Potenziale stärker ausschöpfen zu können. Nicht zuletzt wird eine Reduzierung von Außer-Haus-Einsätzen angestrebt, was beispielsweise über das Angebot eines Fernwartungsservice von in Maschinen verbauter Sensorik denkbar ist.

### TOP-8-ZIELSTELLUNGEN DER UMSETZUNG DIGITALER AFTER-SALES-SERVICES



**FRAGE:**  
Welche der folgenden Ziele hatten/haben Sie bei der Digitalisierung von After-Sales-Services Ihres Unternehmens?

## INVESTITIONEN IN DIE DIGITALISIERUNG VON AFTER-SALES-SERVICES ZAHLEN SICH AUS

Um die Chancen der Digitalisierung für sich zu nutzen und die Herausforderungen nachhaltig zu bewältigen, sind B2B-Unternehmen gut damit beraten, in den After-Sales zu investieren. Doch was heute zunächst mit vergleichsweise hohen Ausgaben der Unternehmen einhergeht, zahlt sich langfristig aus. So verzeichnen bereits heute knapp 9 von 10 der befragten B2B-Unternehmen eine Verbesserung des Umsatzes:

### UMSATZSTEIGERUNG DURCH DIGITALISIERUNG VON AFTER-SALES-SERVICES

n = 111



**FRAGE:**  
Inwiefern hat sich Ihr (Netto-)Umsatz seit der Digitalisierung Ihres After-Sales verändert?

Der Umsatzeinfluss hängt jedoch auch von den zuvor beschriebenen Servicekategorien ab. Wird in der Theorie eine Gleichverteilung des Umsatzeinflusses unter den fünf definierten Servicekategorien angenommen, so ergeben sich in der Praxis Unterschiede: Support- und Informationsservices zahlen durchschnittlich weniger auf den Umsatz ein als finanztechnische und vorgelagerte Services wie Finanzierung oder Vermietung. Dies könnte unter anderem darin begründet sein, dass Letztere mitunter ausschlaggebend für den Abschluss oder die Erweiterung einer Geschäftsbeziehung sind – sowohl bei Bestands- als auch bei Neukunden.



## UMSETZUNGSSTAND IN DER PRAXIS

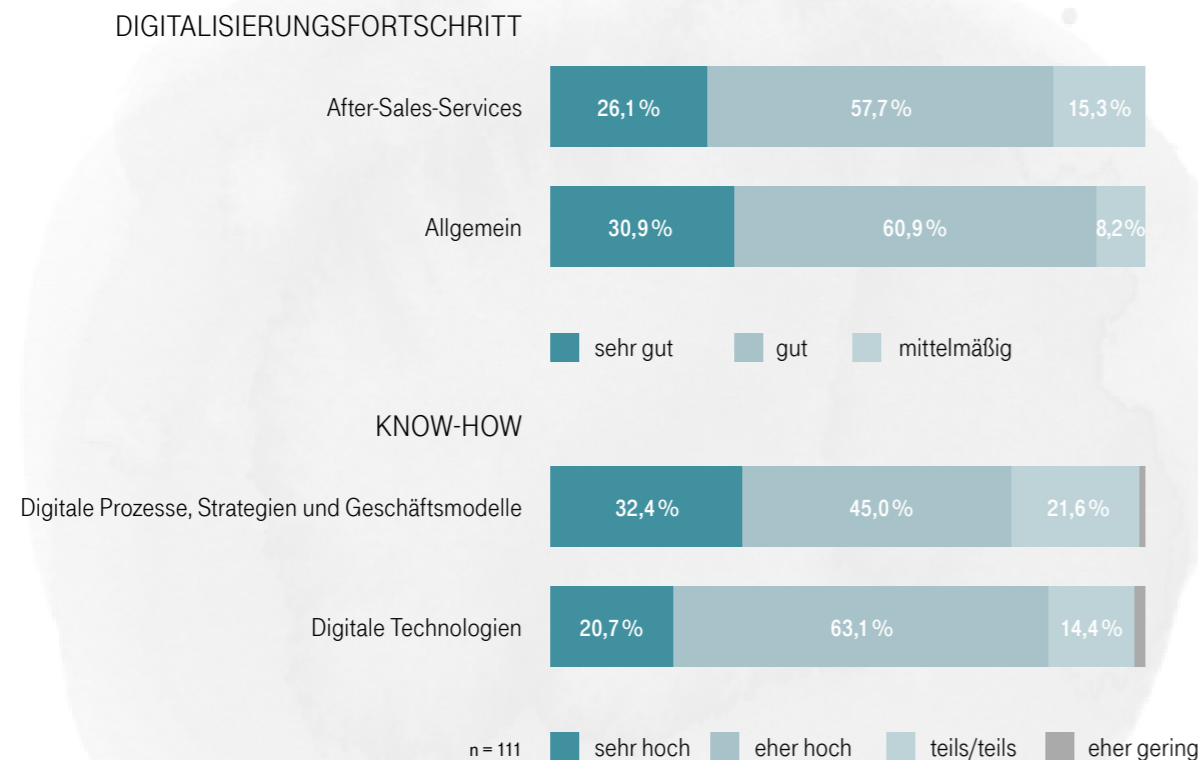
DIGITALISIERUNG IST EIN PROZESS – DER ANFANG IST GEMACHT, POTENZIALE GIBT ES NOCH REICHLICH!

Viele B2B-Unternehmen schätzen sich selbst heutzutage als digital gut aufgestellt ein. Ein Blick auf das aktuelle Barometer zeigt jedoch: Nur etwa ein Viertel der Unternehmen fühlt sich tatsächlich sehr gut aufgestellt, was ihren Digitalisierungsfortschritt im After-Sales angeht, wie nachstehende Abbildung verdeutlicht. Bezogen auf digitale Prozesse, Strategien und Geschäftsmodelle bezeichnet rund ein Drittel ihr Know-how als sehr hoch, bei der Frage nach den digitalen Technologien ist es nur noch jeder Fünfte.

Der Anfang ist gemacht – aber Potenziale verbleiben reichlich, wenn im Umkehrschluss zwei Drittel der Befragten ihren Fortschritt im After-Sales sowie ihr Wissen zu Geschäftsmodellen, Strategien und Technologien nur als gut bis mittelmäßig bewerten.

Nur rund ein Drittel der Befragten misst sich selbst ein sehr hohes Know-how für digitale Prozesse, Strategien und Geschäftsmodelle zu.

### SELBSTEINSCHÄTZUNG FORTSCHRITT DIGITALISIERUNG IM AFTER-SALES UND KNOW-HOW



**FRAGE:**

Wie würden Sie den Digitalisierungsfortschritt Ihres Unternehmens (in Bezug auf After-Sales-Services) beschreiben?  
Wie hoch schätzen Sie das digitale Know-how Ihres Unternehmens in Bezug auf [Antwortmöglichkeit] ein?

PAPIER WAR GESTERN? NICHT GANZ – UNTERNEHMEN SIND NOCH IMMER ANALOG UNTERWEGS!

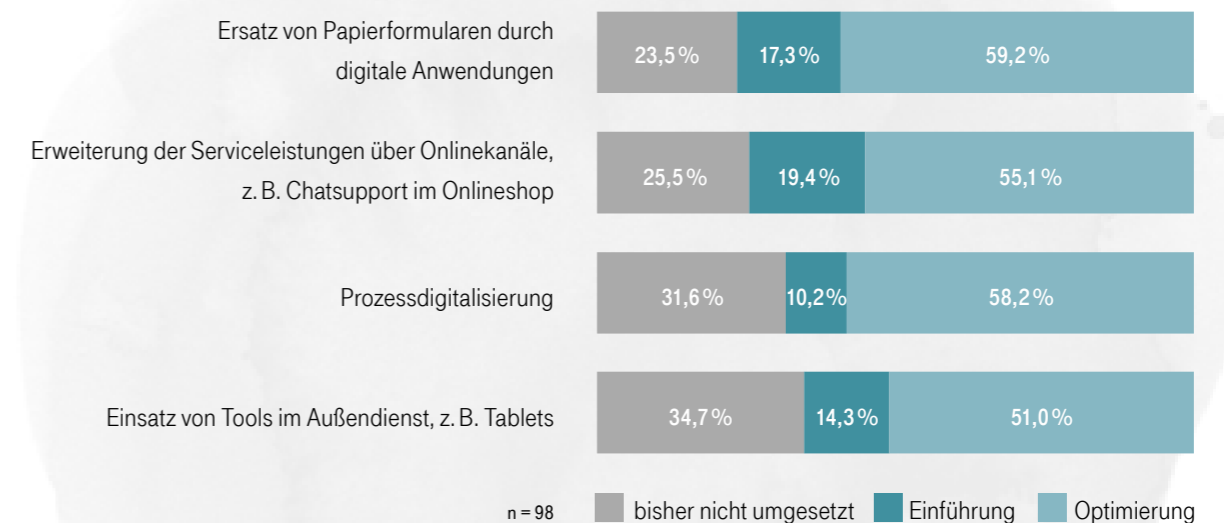
Typische Projekte im Rahmen der Digitalisierung von After-Sales-Services drehen sich um

- den Ersatz von Papierformularen,
- die Erweiterung der Serviceleistungen,
- die Prozessdigitalisierung sowie
- die Ausstattung des Außendienstes.

Wie aus der unten stehenden Abfrage ersichtlich, haben im Durchschnitt 40 Prozent der Befragten diese Projekte noch nicht begonnen oder deren Einführung gerade erst abgeschlossen. Dieser Anteil geht einher mit der Selbsteinschätzung des Digitalisierungsfortschritts. Vor allem papierloses Arbeiten ist nach wie vor keine Selbstverständlichkeit für B2B-Unternehmen – sondern mitunter eine große Herausforderung, die 4 von 10 Unternehmen noch zu bewältigen haben oder gerade angehen. Mit der Einführung digitaler Dokumente allein ist es jedoch nicht getan. Entsprechende technische Schnittstellen müssen geschaffen werden, damit die Nutzung der daraus gewonnenen Informationen über verschiedene Unternehmensbereiche sichergestellt ist.

Bei der Ausstattung des Außendienstes ist das Potenzial noch größer: Jeder dritte Befragte gab an, noch keine digitalen Tools im Einsatz zu haben.

### AKTUELLE DIGITALISIERUNGSPROJEKTE IM AFTER-SALES



**FRAGE:**

Wurden/werden im After-Sales-Bereich Ihres Unternehmens bereits spezielle Digitalisierungsprojekte durchgeführt?  
Welche der folgenden Digitalisierungsmaßnahmen wurden/werden in Ihrem After-Sales durchgeführt?

Rund ein Viertel der Unternehmen arbeitet im After-Sales noch immer papierbasiert.

Jeder dritte Mitarbeiter im Außendienst ist analog unterwegs.

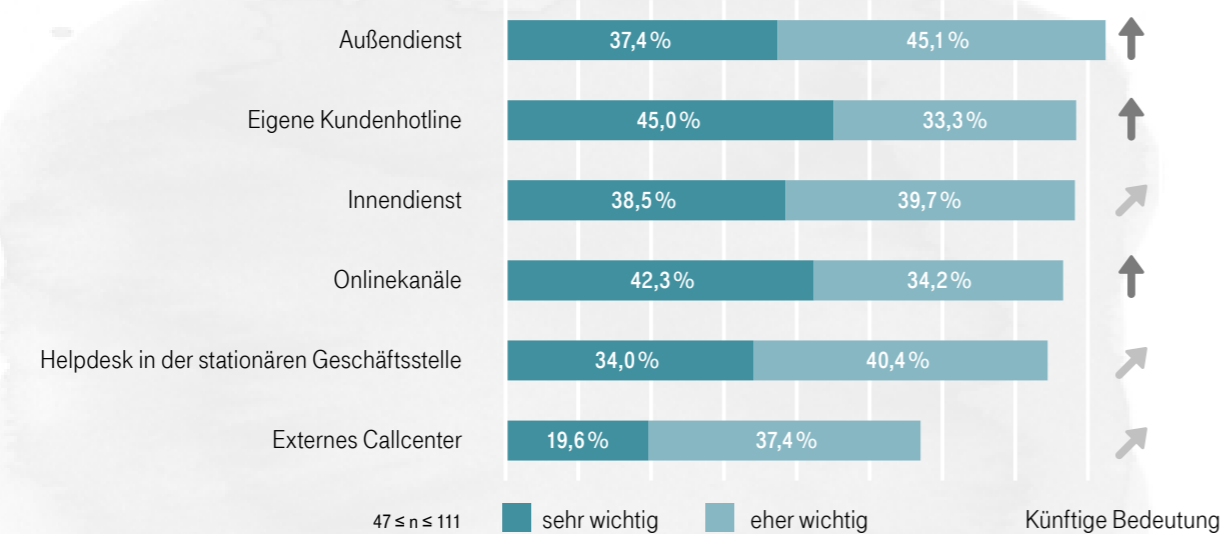
## ENTWICKLUNG UND AUSBLICK

### KUNDENHOTLINE, ONLINEKANÄLE UND AUSSENDIENST WICHTIG – UND KÜNFTIG NOCH WICHTIGER

Seit jeher ist der persönliche Kontakt im B2B, sei es telefonisch über die Kundenhotline oder über den Außendienst, tief verankert und charakteristisch. Diese Kanäle werden auch weiter an Bedeutung gewinnen, wie untenstehende Abbildung zeigt. Steht der Innendienst heute an dritter Stelle der bevorzugten Kanäle, so wird dessen Bedeutung künftig im Vergleich zu den anderen Kanälen als geringer eingestuft. Onlinekanäle hingegen werden sich größerer Relevanz erfreuen und auf den dritten Rang vorrücken. Ein Grund dafür könnte beispielsweise die gesteigerte Flexibilität und Unabhängigkeit sein. Denn besonders Onlinekanäle sind 24/7 erreichbar und nicht immer auf eine direkte Integration menschlicher Servicemitarbeiter (beispielsweise im Fall eines automatisierten Onlinesupports durch Chatbots) angewiesen. Dadurch können schnellere Reaktionen erfolgen. An fünfter und sechster Stelle folgen der Helpdesk in der stationären Geschäftsstelle und das externe Callcenter, beide künftig mit vergleichsweise geringerer Bedeutung.

Kundenhotline und Außendienst sind und bleiben die wichtigsten Kanäle im After-Sales – Tendenz steigend.

#### GENUTZTE KANÄLE IM AFTER-SALES HEUTE UND MORGEN



#### FRAGE:

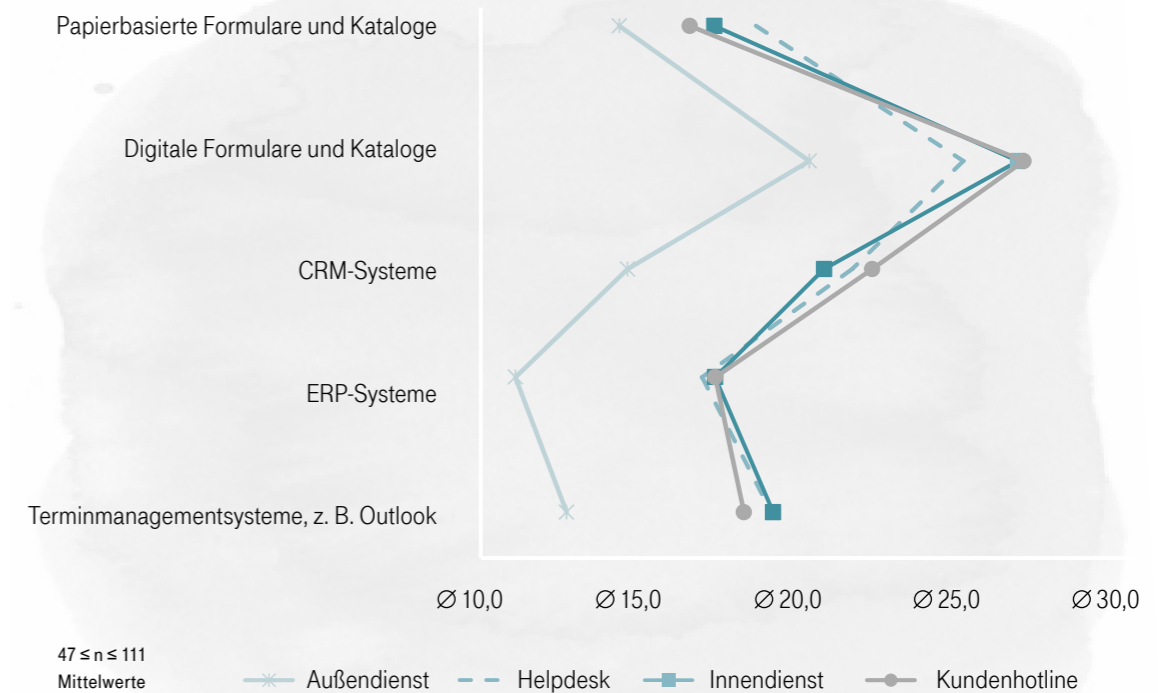
Über welche der folgenden Kanäle bietet Ihr Unternehmen aktuell After-Sales-Services an und wie wichtig sind die jeweiligen Kanäle?

Wie wird sich der Einsatz der von Ihrem Unternehmen genutzten Kanäle im After-Sales in den kommenden fünf Jahren verändern?

### ANBINDUNG AN INTERNE SYSTEME IM AUSSENDIENST NOCH WENIG VERBREITET

Wenngleich noch immer 4 von 10 der befragten B2B-Unternehmen nicht oder gerade erst mit der Einführung digitaler Dokumente beschäftigt sind, so ist der Rest bereits mit digitalen Formularen und Katalogen in den Kanälen Innendienst, Helpdesk und Kundenhotline aktiv. Weitere Tools wie CRM-, ERP- und Terminmanagementsysteme stehen auf der Digitalisierungsagenda. Die Ausstattung des Außendienstes jedoch mit eben jenen Möglichkeiten wird im direkten Vergleich der Kanäle noch außen vor gelassen. Dies wird sich ändern müssen, da der Außendienst in den kommenden Jahren an Bedeutung gewinnt.

#### VERWENDETE TOOLS IM AFTER-SALES



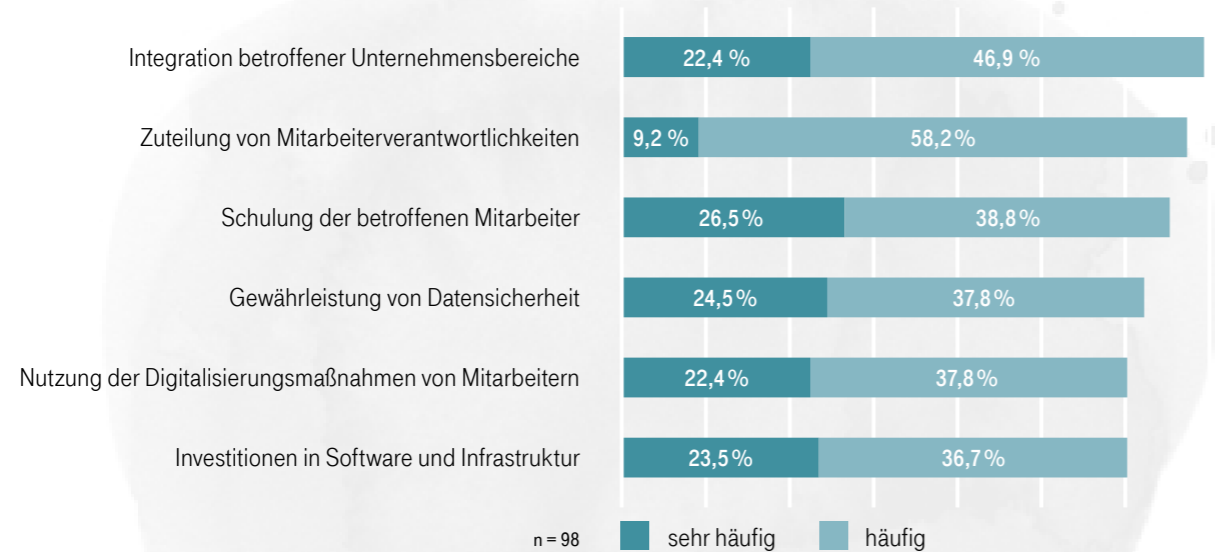
#### FRAGE: Welche der folgenden Tools verwendet Ihr Unternehmen im jeweiligen Kanal?

CRM- oder ERP-Systeme sowie digitale Formulare und Kataloge nur punktuell im Einsatz zu haben, ist jedoch verschwendetes Potenzial. Erst durch eine kanalübergreifende Nutzung dieser Systeme und Tools können die erfassten Daten vernetzt werden und einen wertvollen Beitrag zu Auswertungen und Optimierungen leisten. Ziel muss außerdem sein, diese Informationen für alle Unternehmensbereiche nutzbar zu machen. So haben alle Mitarbeiter kanal- und abteilungsübergreifend den gleichen Blick auf den Kunden und können seinen Bedarfen ganzheitlich begegnen.

## HERAUSFORDERUNGEN UND ERFOLGSFAKTOREN

Nach der Beleuchtung von Gründen und Zielstellungen der Digitalisierung im After-Sales, einem Blick auf den Umsetzungsstand in der Praxis sowie einer Einschätzung zu den aktuellen und künftigen Entwicklungen dürfen auch die Herausforderungen nicht außer Acht gelassen werden.

### HERAUSFORDERUNGEN BEI DER DIGITALISIERUNG IM AFTER-SALES



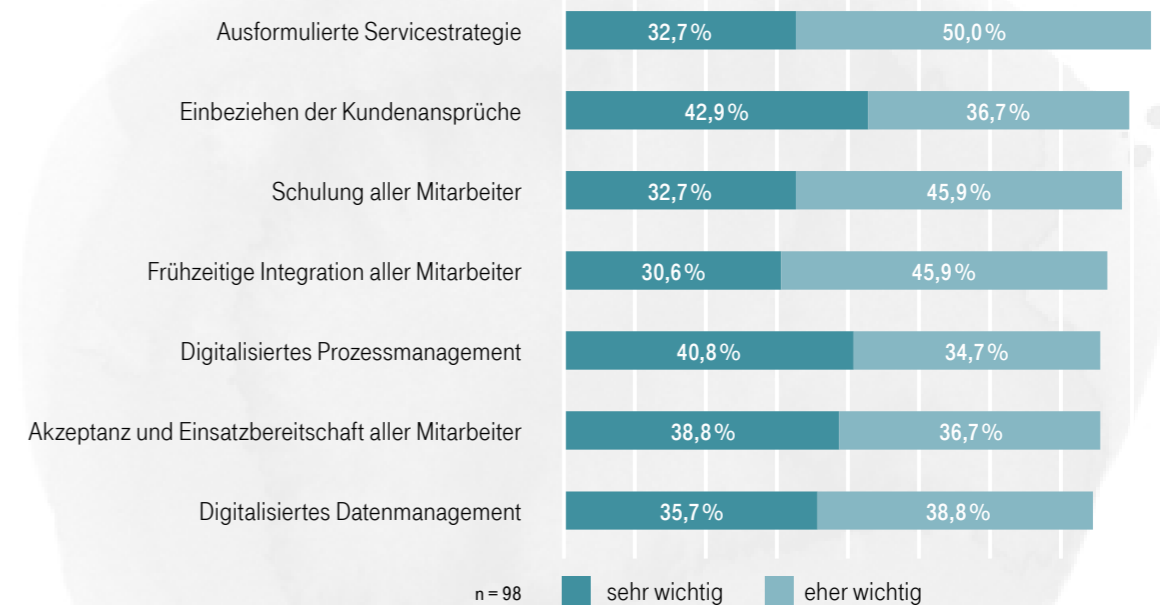
#### FRAGE:

Inwiefern waren/sind Sie bei Ihren Digitalisierungsprojekten im After-Sales mit folgenden Herausforderungen konfrontiert?

Aus obestehender Abbildung wird ersichtlich, dass sich Herausforderungen überwiegend bei der Integration der von Digitalisierungsvorhaben betroffenen Unternehmensbereiche auftun. Dass die Belegschaft im Digitalisierungsprozess eine große Rolle spielt, zeigen die Einschätzungen bezüglich der Zuweisung von Verantwortlichkeiten, dem Schulungsbedarf betroffener Mitarbeiter und der Nutzung digitalisierter Prozesse durch eben diese. Auch gehören die Datensicherheit und Investitionen in die geeigneten technologischen Mittel zu den größten Herausforderungen.

Ergänzend zu den Herausforderungen ist der Blick auf die Faktoren spannend, die aus Sicht der befragten Unternehmensvertreter zum Erfolg führen:

### ERFOLGSFAKTOREN DER DIGITALISIERUNG IM AFTER-SALES



#### FRAGE:

Wie wichtig waren/sind die folgenden Faktoren für den Erfolg Ihrer Digitalisierungsprojekte im After-Sales?

1. Eine ausdefinierte Servicestrategie nimmt im Wichtigkeitsranking den ersten Platz unter den Erfolgskriterien ein, wie oben stehende Abbildung zeigt. Das betont: Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Sie dient der Erreichung der Unternehmensziele mit darauf ausgerichteten Strategien, die es zu verfolgen und an die Dynamik des Marktes und der Unternehmensumwelt anzupassen gilt.
2. Weiterhin entscheidet das Einbeziehen von Kundenwünschen über Erfolg oder Misserfolg. Dies unterstreicht die Bedeutung des Einklangs zwischen Kunden- und Ertragsorientierung, der zu Beginn des Kapitels thematisiert wurde.
3. Als Erfolgsgarant zählt es, die Mitarbeiter inhaltlich an Bord zu holen: sie zu schulen und frühzeitig in Neuerungen zu integrieren. Schließlich sind sie es, die zuerst von den neuen Entwicklungen überzeugt sein sollten, um das Unternehmen gewinnbringend beim Kunden zu positionieren. Keine leichte Aufgabe, denn das digitale Zeitalter bringt auch Umbruch und Veränderungen mit sich, denen die Belegschaft mitunter kritisch gegenübersteht. Hier hilft beispielsweise das Aufsetzen eines Change-Projektes, das Mitarbeiter systematisch an die Vorteile digitaler Unterstützung heranführt und damit die persönliche Akzeptanz und Einsatzbereitschaft erhöht.
4. Digital unterstütztes Prozess- und Datenmanagement bilden die Drehkreuze im Hintergrund, die After-Sales-Services zukunftsfähig machen und eine datenbasierte Kundenorientierung überhaupt ermöglichen.

# BRANCHENSTATEMENTS

## **Lechner**

### „TRAUMKOMBINATION: QUALITÄT UND DIENSTLEISTUNG“

**KARL GOLDMANN, D. LECHNER GMBH**

Lechner ist ein weltweit anerkannter Produzent von Küchenarbeitsplatten und -rückwänden. Ganz gleich, ob Naturstein, Glas oder Keramik – den Maßanzug, den sich der Kunde wünscht, bekommt er auch. Das Unternehmen ist in seinem Segment eine Premium-Marke mit Losgröße 1. Das war über einen langen Zeitraum ein Alleinstellungsmerkmal: Qualität als die maßgebliche Konstante der Firmenphilosophie. Etwas, das für viele mittelständische Unternehmen in Deutschland bestimmt ebenfalls gilt. Jedoch genügt dieses Kriterium alleine im digitalen Zeitalter und in einem immer internationaler werdenden Wettbewerb nicht mehr. Neben der kaufinhärenten und vom Endkunden vorausgesetzten Qualität ist ein ebenbürtiger Service unabdingbar geworden, um langfristig prosperieren zu können. Maximaler Service und zugleich maximale Qualität sind gewissermaßen ein unzertrennliches Zwillingsspaar geworden.

Aber woher kommt diese rasant gestiegene Bedeutung von Service? Das gründet für ein B2B-fokussiertes Unternehmen auch in der Entwicklung im B2C-Geschäft. Neben der Produktvielfalt bieten marktprägende Systeme diverse Tools, um einen Einkauf auch im Kaufnachgang zu einem Käuferlebnis werden zu lassen. Die für den Käufer zu erfahrende Experience erstreckt sich mittlerweile und ebenso zukünftig vor allem auf das Erlebnis nach dem Kaufen. Beispielsweise listet Online-Gigant Amazon mehr als 4.000 verschiedene TV-Geräte und TV-Zubehörartikel, die Auswahl ist riesig. Einfachste Bestellvorgänge unterstützen und bestärken den Käufer beim Akt des Bestellens. Im Nachgang erhält der Endverbraucher ein Live-Tracking des Versands, eine großzügige Retourenabwicklung, optimale Informationsgewinnung, Feedbackszenarien und zudem einen herausragenden Kundendienst, sollte dieser benötigt werden. Das Schaffen und Kommunizieren einer durchgängigen Transparenz für den Kunden ist zentraler Bestandteil, um erfolgreich „After-Sales-Service“ erlebbar machen zu können. Es ist wichtig, den während des instanziierten Prozesses anfallenden Daten eine für den Kunden relevante Bedeutung zu geben. So generiert man sinnvolle Information, welche nicht zuletzt zum Spannungsbogen des Kaufens beiträgt. Ist der Kauf getätigt, so greifen interne Servicevereinbarungen, um mit einem Quality-of-Service einen ganzheitlichen Abschluss generieren zu können. Der Kunde erwartet eine zügige Lieferung; immer öfter dauert es mitunter nicht einmal einen Tag vom Warenkorb-Klick bis zum Klingeln des Paketfahrers. Das bedeutet wiederum, dass sich selbst ein Küchenmöbel-Hersteller nicht mehr Lieferzeiten von 14 bis 16 Wochen von der Bestellung bis zur Lieferung leisten kann, da der Endkunde bereits top Quality-Quoten gewohnt ist. Zusammenfassend kann gesagt werden:

Ein Blick auf das B2C-Geschäft zeigt, welche Mechanismen auch im B2B erfolgversprechend sein können.

Die Erwartungshaltung der Endkunden wächst nahezu täglich, und zwar branchenübergreifend. Für das B2B-Geschäft bedeutet dies, dass der Händler den dadurch entstehenden Druck an seine Lieferanten weitergibt, was unter obigen Gesichtspunkten nachvollziehbar wird.

Diesem Druck kann nur standhalten, wer ein eindeutiges Servicebekenntnis ablegt. Und dies möglichst in mehreren Ebenen, etwa die Auftragsdurchlaufzeit betreffend, aber ebenso den Transport, die Liefertreue und mittelbare Prozess- oder Beratungsqualität. Hier gibt es eine Vielzahl an Stellschrauben, die Unternehmen vor allem mit moderner IT drehen können. Speziell die Produktionsvorlaufzeit ist dabei sehr bedeutsam, da sich damit gleich zwei Dinge positiv beeinflussen lassen. Wird diese verkürzt, so sinken die Kosten. Gleichzeitig lässt sich die Servicequalität erhöhen und die Lieferzeit verkürzen, auch dann, wenn die Produktionszeit stets als konstant betrachtet wird. Gibt es beispielsweise weniger Rückfragen aus dem B2B-Segment, so hat dies einen positiven Einfluss auf den Fertigstellungszeitpunkt der Produktion, der Kunde hält seine Ware schneller in der Hand, auch dann, wenn PPS-Systeme nicht genügend Agilität liefern können. Es gilt, alle Vorgänge zu bewerten, zu priorisieren und linear-dynamisch abzuarbeiten. Eine Aufgabe für moderne Servicearchitekturen, die durch Organisation und IT-Infrastruktur bereitgestellt werden können.

Das ist beispielsweise ein Grund, warum die Händler über die Marketing-Cloud an Lechner angebunden sind. Informiert man hier etwa darüber, dass Fernsehwerbung geschaltet wird, können sich die Partner besser darauf vorbereiten, dass explizit diese Produkte auch im Geschäft in den kommenden Wochen nachgefragt werden. „Mach den Händler zum Mitarbeiter!“ – dieses Motto sollten Unternehmen in die Tat umsetzen. Steigt die Beratungsqualität, sinken die im Hintergrund nötigen Aufwände für die nachgelagerten Prozesse. Darüber hinaus freut sich der Endkunde über den kompetenten Handelspartner. Es entsteht eine Win-win-Situation. Das heißt, der Handelspartner wird für seine Mitarbeiterschaft belohnt. Dafür muss der Hersteller im Gegenzug aber bürgen, dass der Händler wichtigen Informationen nicht mehr hinterherlaufen muss. Information muss Vernetzung erfahren, sodass Wissen automatisch im Handel entstehen kann. So versteht der Fachhandel die Produkte, den zu erwartenden Service und die dafür notwendigen Prozesse besser. Er macht weniger Fehler, was in letzter Instanz einen Summanden in der Lieferzeit bedeutet: Die Kosten zur Auftragsbearbeitung sinken.

Durch eine Vernetzung mit nachgelagerten Vertriebsstufen kann das eigene Servicebekenntnis übergreifend gesichert und die Beratungsqualität im Handel erhöht werden.

Diese Form der Informationsbereitstellung und des Wissensaufbaus lässt sich mit technologischer Unterstützung auch intern gut bewerkstelligen. Indem ein Unternehmen etwa sein Contact Center so umstrukturiert und aufwertet, dass die Qualität Einfluss auf den Service nehmen kann und vice versa. Weniger Fehler und mehr Eindeutigkeit entstehen auf diese Weise. Bei Lechner ist das erklärte Ziel, dass jeder Agent jede Bestellung in einem Arbeitsgang aufnehmen und den Auftrag anschließend vollständig produktionsfertig machen kann. Der optimale Workflow ist linear und kennt keine Entscheidungen. Dafür ist es aber notwendig, dass das Wissensmanagement im

Unternehmen einwandfrei funktioniert. Fehlerfrei zu planen und auszuführen benötigt kluge Köpfe im gesamten Unternehmen in allen Rollen. Am Ende muss schließlich immer dasselbe erlebbare Ergebnis stehen und alle Entscheidungen müssen deterministisch als Algorithmus getroffen werden. Interpretieren Agenten bestimmte Prozesse unterschiedlich, besteht die Gefahr, dass das Ergebnis nicht nachvollziehbar und im ungünstigsten Fall vom Kunden als Willkür erfahren wird. Klassische Strukturen des Vertriebsinnendienstes werden aufgelöst und entstehen redundant skalierbar neu. Mitarbeiter haben so die Chance, ihre Arbeitszeit für mehr Wertschöpfung zu nutzen.

Technologisch benötigt ein Unternehmen dafür ein Echtzeitsystem, einwandfreie Schnittstellen und Synchronizität zwischen den miteinander verbundenen Softwarelösungen und -systemen. Unterdessen ist es mindestens genauso wichtig, alle Mitarbeiterebenen immer wieder abzuholen und auf neue Prozesse einzuschwören, diese zu trainieren und Mitarbeiter zu motivieren. Denn mit vorhandenen Strukturen und Prozessen lässt sich dieses „Traumpaar“ von Service und Qualität nicht realisieren. Ideengenerierung und neue Wege müssen dafür gefördert werden und es muss darüber hinaus deutlich gemacht werden, dass eine Prozessoptimierung nicht mit dem Abbau von Arbeitsstellen einhergehen muss. Vielmehr rückt der Mitarbeiter aus Abwicklungsthemen heraus und kann mehr Nutzen bringende Aufgaben erfüllen.

Noch lässt sich eine Arbeitsplatte nicht einfach am 3D-Drucker ausdrucken – noch nicht. Aber bereits in einigen Jahren kann dies durchaus denkbar sein. Dann sind selbst kleine Losgrößen für entfernt produzierende Unternehmen interessant. Denn dem Kunden ist bereits heute im Großen und Ganzen egal, wer ihn beliefert. Hauptsache, das Produkt ist hochwertig und der Service stimmt. Wer dieses Traumpaar jedoch für ihn bereithält, ist häufig nur noch nebensächlich. Darauf sollten sich Unternehmen einstellen und entsprechend agieren. Technische Möglichkeiten stellt das digitale Zeitalter dafür allemal zur Verfügung.

#### Über Karl Goldmann, Leiter IT, D. Lechner GmbH

Karl Goldmann ist seit 2009 bei der Lechner Holding AG verantwortlich für die fachliche, organisatorische und disziplinarische Leitung der konzernweiten IT mit den Bereichen Backoffice- und Frontend-Software-Entwicklung, Security & Service sowie Administration. Insbesondere zeichnet er für die nationale und internationale IT-Strategie und deren Umsetzung verantwortlich. Seine Themenschwerpunkte erstrecken sich auf das Modellieren neuer Arbeitsweisen und neuer Prozesse vor dem Hintergrund der Digitalisierung im weiteren Sinne und dem Wissensmanagement.



Vor Lechner war Karl Goldmann bei der SAW AG in München als Systemanalyst und zur strategischen Produktentwicklung von Daten- & DMS-Systemen tätig.

Noch heute berät er Unternehmen und hält Vorträge zu verschiedenen IT-Themen.



## „KUNDENORIENTIERTER SERVICE IST DAS NEUE MARKETING“

**JOCHEN KATZ, SALESFORCE.COM GERMANY GMBH**

Der Kundenservice führt vielerorts nach wie vor ein Schattendasein. Von Unternehmen häufig als notwendiges Übel betrachtet, wünschen sich auch Kunden in der Regel nichts mehr, als auf den Kontakt zum Kundendienst verzichten zu können. Wie eine aktuelle Untersuchung der Gartner-Tochter CEB ergab, versuchen 81 Prozent aller Kunden bei auftretenden Problemen lieber sich selbst zu helfen, als sich in die Hände einer Service-Hotline zu begeben. Grund ist die allgemeine Wahrnehmung sowie düstere Erfahrung in Sachen Kundendienst, minutenlang in einer Warteschleife zu hängen und bei mehrfachen Weiterleitungen an immer neue Ansprechpartner jedes Mal Daten und Sachverhalt wiederholen zu müssen. Und das oftmals, ohne dem Ziel der Problemlösung näher zu kommen.

Die Inanspruchnahme von Services ist negativ behaftet – durch Erlebnischarakter lässt sich Kunden das Gegenteil beweisen.

Die Ursache für diese Mängel liegt jedoch, anders als oft vermutet, weniger an den Mitarbeitern am anderen Ende der Leitung als vielmehr an technischen und prozessualen Hürden: Denn die Infrastruktur für die Bearbeitung von Kundenvorgängen in Unternehmen ist heutzutage allzu oft rein auf die isolierte Transaktion fokussiert. Als Konsequenz müssen Serviceagenten in vielen getrennten Systemen nach einer Lösung für das Kundenproblem suchen, die meist nicht einmal intuitiv zu bedienen sind. All dies kostet nicht nur Geld, sondern auch Zeit. Letzteres vor allem auf der Seite des ohnehin schon unzufriedenen Kunden, der sein Vorurteil vom „unangenehmen“ Serviceerlebnis erneut bestätigt sieht. Dabei stehen durchaus zeitgemäße Technologien bereit, um Kunden mit einem individuellen Serviceerlebnis zu begeistern, das in Erinnerung bleibt. Disruptive Unternehmen setzen diese ein, um ihre Strategie der Neuerfindung des Service als mächtiges Marketingwerkzeug umzusetzen: Sie setzen auf den Service nicht als (notwendiges) Übel, sondern gestalten ihn als Markenerlebnis, das Kunden begeistert.

Die drei Zauberwörter, mit denen sich Service in ein Markenerlebnis transformieren lässt, lauten „convenient“, „contextual“ und „conversational“. Service muss für den Kunden so angenehm und einfach („convenient“) sein wie möglich. Dies bedeutet vor allem, dass er über den vom Kunden bevorzugten Kanal (z. B. Chat, Social Media etc.) zur gewünschten Zeit erbracht werden muss. Service hat auch immer im Kontext des auftretenden Problems zu stehen („contextual“). Wenn ein Kunde beispielsweise in einer App des Herstellers ein Problem hat, sollte er genau von dort aus den Service kontaktieren und seinen Bildschirm mit dem Agenten teilen können, um unmittelbar Unterstützung zu bekommen – anstatt in einen Browser wechseln zu müssen, um auf der Hersteller-Website in einem Webformular ein Ticket zu eröffnen, mit einer ausführlichen Beschreibung, die eine Liste an Rückfragen erzeugt. Darüber hinaus sollte Service ein fortlaufender Dialog („conversational“) mit dem Kunden sein anstelle einer reinen „Problemlösungs-Transaktion“. Um diese Erwartungen erfüllen zu können, benötigen Unternehmen eine geeignete Serviceplattform, die mit allen internen und kundenseitigen Systemen integriert ist.

### KUNDEN MIT SERVICE BEGEISTERN – ABER WIE?

Basis eines überzeugenden Serviceerlebnisses ist es also, den Mitarbeitern im Kundendienst die „Werkzeuge“ an die Hand zu geben, die sie benötigen. Eine Umfrage von Salesforce hat deutlich gezeigt, worauf es Kunden ankommt: Für ihre Zufriedenheit und eine nachhaltige Bindung zum Unternehmen ist 69 Prozent der Befragten wichtig, dass ihre Anliegen individuell und persönlich behandelt werden. Der Kundendienst benötigt dafür Technologie, die es ihm ermöglicht, diesem Anspruch im Tagesgeschäft gerecht zu werden. Dazu gehört vor allem, Kunden schnell und kompetent weiterzuhelfen – und zwar unabhängig vom gewählten Kommunikationskanal. Denn nichts stört Kunden mehr (79 Prozent), als auf ein ahnungsloses Gegenüber zu treffen und oftmals ohne Lösung aus einem Dialog mit dem Unternehmen entlassen zu werden.

Um den Service trotz steigender Anforderungen noch produktiver zu gestalten, leisten die Innovationen der künstlichen Intelligenz (KI) beste Dienste, beispielsweise im Sinne von vorausschauender Datenanalyse. So ist die Vorhersage der Lösungszeit für ein Kundenproblem automatisiert möglich. Auch lässt sich Kundenärger vorzeitig eindämmen, indem notwendige Rückrufaktionen frühzeitig identifiziert werden, und zwar noch bevor es zu Beschwerden auf Kundenseite kommt. Des Weiteren lässt sich KI für einen einfacheren und zuverlässigeren Ersatzteil-Versand einsetzen. Der Kunde fotografiert einfach das notwendige Teil und sendet es aus einer App an den Service. Die KI in Salesforce Einstein ist dann in der Lage, das benötigte Ersatzteil im Bild zu erkennen und den entsprechenden Bestellvorgang ohne menschliches Zutun einzuleiten. Die Zeiten, als Kunden zu akzeptieren hatten, dass etwa eine mehrere Millionen Euro teure Maschine für zwei Tage stillstand, weil ein falsches Ersatzteil geliefert wurde, sind vorüber. Das ist exakt diejenige „Einfachheit“ im Service, die Unternehmen und ihre Kunden tatsächlich voranbringt.

Mit dem kundenorientierten Einsatz künstlicher Intelligenz lassen sich Serviceszenarien revolutionieren.

Darüber hinaus kann KI auch komplexere Szenarien verbessern. Etwa, wenn ein Unternehmen Gefahr läuft, ein Service Level Agreement zu verletzen und der KI-gestützte Service dies prognostiziert und den Kundenvorgang automatisch in eine höhere Eskalationsstufe zur Bearbeitung versetzt. Die Identifikation von Cross- und Upselling-Potenzialen ist darüber hinaus noch ein zusätzliches Sahnehäubchen im Kundenservice. Wesentlich hierbei ist, dass der Einsatz von künstlicher Intelligenz im Kundenservice immer darauf fokussiert sein muss, Kunden durch ein individualisiertes Serviceerlebnis zu begeistern. Dies unterstützt KI durch vier Grundfunktionen: Erkenntnisse entdecken, Resultate vorhersagen, Empfehlungen ableiten und Arbeitsschritte automatisieren.

Die Basis bildet die intelligente Nutzung und Auswertung von Daten aus allen Systemen von Service über CRM bis hin zu ERP, inklusive der Datenströme von Sensoren in Milliarden vernetzten Produkten. Denn für die gesamte Digitalisierung – auch im Service – gilt, dass Informationen der entscheidende Faktor für Wettbewerbsvorteile sind. Die zentrale Herausforderung richtet sich hierfür an die IT, vor allem bei der Anbindung von Legacy-Systemen. Begegnen kann sie dieser mit der Nutzung von geeigneten Cloud-Plattformen als Agilitätsschicht, um Altsysteme zu integrieren. Auf diese Weise erhält der Service sämtliche relevanten Daten in Echtzeit und im Kontext auf einen Blick – ohne von einer Anwendung in die andere zu wechseln oder gar auf Informationslücken zu stoßen.

## FAZIT

Guter Service erfordert Kundenzentrierung, Produktivität im Service und geeignete Technologie in Form einer Plattform, die einen intelligenten Umgang mit Daten ermöglicht, indem sie nicht nur flexibel und hochintegrierbar Datenströme vereint, sondern auch die Vorteile von KI-Innovationen für bessere Kundenerfahrungen nutzt. Nur so gelingt es, aus einem zufriedenen Kunden einen begeisterten bis hin zu einem wahren Markenbotschafter zu machen. Die Frage ist, wie gut das Unternehmen die Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden kennt und diese in individualisierte Serviceerlebnisse umsetzen kann, die Kunden begeistern und von ihnen weitererzählt werden – erst diese kundenorientierten Serviceerfahrungen sind das neue Marketing.

### Über Jochen Katz, Senior Product Marketing Manager, Salesforce.com Germany GmbH

Jochen Katz ist Senior Product Marketing Manager bei Salesforce in München. In dieser Funktion verantwortet er die Vermarktung der Cloud-Services von Salesforce in Deutschland. Darüber hinaus hat er einschlägige Erfahrungen im technischen Vertrieb und Marketing von IaaS, PaaS und SaaS-Lösungen bei führenden Konzernen gewonnen.







SCHACHTCONSULTING

## „DAS HERZ MUSS FÜR DEN SERVICE SCHLAGEN“

**ATTIKUS SCHACHT, SCHACHT CONSULTING**

Deutschland ist ein Produktland. Mit großer Ingenieurskunst und einer ebenso starken Detailverliebtheit sind in der Vergangenheit herausragende Dinge entstanden – keine Frage. In der Digitalisierung ändert sich jedoch das Marktverhältnis. Es entsteht, mitunter sukzessive, teilweise disruptiv, ein Nachfragemarkt. Bestes Beispiel dafür ist die Automobilindustrie. Viele junge Menschen haben bereits keinen Bedarf mehr an einem Fahrzeug, sie verlangen lediglich nach Mobilität. Heute geht es eher darum, für jeden Anlass das richtige Fortbewegungsmittel zu haben. Aus einer Haltung „Wir lieben Produkte“ muss sich deshalb die Haltung „Wir lieben Ideen“ entwickeln. Und dabei gibt es gleich mehrere Stellschrauben, um diesen Ansatz erfolgreich in der unternehmerischen Praxis umzusetzen.

### KUNDENKONTAKTE WERTSCHÄTZEN

Jeder Hersteller, jeder Dienstleister hat heutzutage Kundenkontakte. Diese gilt es mehr denn je wertzuschätzen. Durch moderne Technologie können Unternehmen heute diesen Kunden besser zuhören, mehr Daten und Details sammeln, mehr von ihnen lernen, mehr mit ihnen interagieren und zielgerichteter ansprechen. Dieses Lernen kann manchmal schmerzhaft sein, aber es hilft dabei, guten Service anzubieten. Darüber hinaus ändern sich die Zielgruppen und das Marktumfeld heute rasant. Wer seinen Kunden und Interessenten intensiv zuhört, bekommt dies in der Regel deutlich und früh genug artikuliert, sodass sich entsprechende Maßnahmen rechtzeitig einleiten lassen.

### ÜBER DEN TELLERRAND BLICKEN

Unternehmen hierzulande vergleichen sich gerne mit dem Wettbewerb. Das ist richtig und wichtig, der Blick sollte jedoch auch weiter in die Ferne schweifen. Erst der Querschnitt durch alle anderen Branchen gibt ein Gefühl dafür, wie diversifiziert und zielkundenspezifisch Service heute sein kann, sein muss. Zu entdecken, wie andere Mittel und Werkzeuge für den Kunden eingesetzt werden, kann sehr hilfreich sein. Denn der Kunde vergleicht ein Unternehmen und dessen Service heute nicht mehr nur mit dem Wettbewerb, sondern auch und insbesondere mit dem Gesamtmarkt und dem Service-Champion.

### EXZELLENTER MITARBEITER FÜR EXZELLENTEN SERVICE GEWINNEN

Geeignete Technologie lässt sich heute relativ problemlos finden und implementieren. Gute Mitarbeiter sind aber rar. Nicht grundlos beschäftigen einige Unternehmen bereits seit einiger Zeit gerne Quereinsteiger aus der Hotellerie und der Gastronomie. Der Begriff Dienstleister – dienen und leisten – hat gerade im digitalen Zeitalter eine besondere Würdigung verdient. Zudem sind neu geschaffene Ausbildungsberufe wie der Dialogkaufmann ebenfalls ein Schritt in die richtige Richtung.

### CUSTOMER SERVICE STÄRKEN

Der Customer Service ist keine Kostenstelle, sondern ein differenzierender Erfolgsfaktor. Dieses Verständnis muss sich erst noch übergreifend durchsetzen. Ebenso, dass diese Dienste in einer eigenständigen Abteilung geführt werden.

Wie bedeutsam derart gestärkter Service für den ökonomischen Erfolg ist, zeigt eine aktuelle Studie der Berater von J. D. Power am Beispiel der Autoindustrie. „Fahrzeughändler, die sich vor, während und nach einer Serviceleistung um ihre Kunden kümmern, können eher mit Folgeaufträgen rechnen“, so die Studie, die das mit eindrucksvollen Zahlen belegt: Von den Kunden, die mit den Serviceleistungen des Händlers äußerst zufrieden sind, wollen ihn 79 Prozent „definitiv“ an Freunde, Verwandte und Kollegen weiterempfehlen, 72 Prozent werden ihren nächsten Wagen „definitiv“ beim gleichen Händler kaufen oder leasen. Von den Kunden, die etwas weniger zufrieden sind, wollen lediglich 43 Prozent den Händler weiterempfehlen und nur 38 Prozent sind bereit, dort ein Fahrzeug zu kaufen oder zu leasen.

Klares Ergebnis also, dass „normaler“ Service heute nicht mehr reicht. Das bestätigt auch eine Untersuchung in der Finanzwirtschaft. Knapp drei Viertel der Befragten stufen kanalunabhängig eine beständige Servicequalität als sehr wichtig ein, für fast zwei Drittel steht der Wunsch nach der sofortigen Lösung eines Problems, das heißt beim ersten Kontakt mit der Bank und unabhängig vom gewählten Kontaktpfad, an oberster Stelle. Ein Drittel der deutschen Bankkunden erwartet, dass der Kundendienstmitarbeiter, der ihre Anfrage bearbeitet, ihre Geschichte kennt und über potenziell ungelöste Probleme informiert ist.

Und das alles lässt sich eben nicht mit einem Kundenservice gewährleisten, der wie ein Anhängsel betrachtet wird.

Kundenservice ist keine Kostenstelle, sondern eine gelebte Einstellung, die zum Erfolgsfaktor werden kann.

## INTEGRIERTE TECHNOLOGIE EINFÜHREN ...

Den Mitarbeiter mit den passenden Skills im Contact Center dem entsprechenden Anrufer zuordnen, die Kundenhistorie kennen, das Multichannel-Konzept mit dem CRM verknüpfen und ein übergreifendes Wissensmanagement aufbauen – all das kann nur funktionieren, wenn die Servicetechnologie integriert aufgebaut ist. Erfolgreicher Service kann nicht auf Daten- oder Informationssilos basieren.

## ... UND DAMIT ADAPTIVES DENKEN FÖRDERN

Wenn beispielsweise die tradierte Telefonanlage durch eine neue Lösung ersetzt werden soll, dann ist es sicher keine gute Idee, alte Prozesse auf die neue Anlage zu portieren. Die neue Welt der Digitalisierung benötigt ein neues adaptives Denken. Erfolgreiche Serviceprozesse richten sich ausschließlich nach den Wünschen und Bedürfnissen der Zielgruppe. Je nachdem, welche Herausforderungen der Kunde etwa im Support hat, sollte ein Unternehmen diejenigen prozessunterstützenden Technologien einführen, die diese Herausforderungen lösen. Letztlich ist diejenige Technologie richtig, die eine langfristige Kundenbindung stärkt.

Neben diesen allgemeingültigen, bereits vorhandenen Stellschrauben gibt es jedoch auch solche, die sich erst noch bewähren müssen. So wird in vielen Organisationen der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) diskutiert. Auch das ist ein richtiger, zukunftsweisender Schritt. Jedoch darf diese Technologie nicht als Selbstzweck gesehen werden. Ihre Daseinsberechtigung erlangt KI etwa durch deutlich schnellere und präzisere Voraussagen hinsichtlich des Kundenverhaltens. Auch Szenarien, nach denen Agenten einem Anrufer künftig nach dessen Stimmung zugeordnet werden, sind denkbar. In Summe also erneut Mittel und Wege, die sich einzig dem Kundenwohl unterordnen. Unternehmen sollten deshalb entsprechende Use Cases bereits heute für sich analysieren, denn langfristig wird, beispielsweise im Contact Center, kein Weg an dieser Technologie vorbeigehen. Allein der Fachkräftemangel wird dafür sorgen, dass Bots in den kommenden Jahren verstärkt die Arbeit von Menschen übernehmen werden.

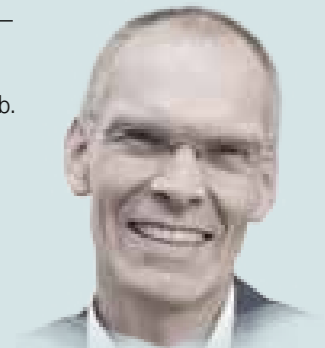
Laut einer Studie des Softwareanbieters Oracle wollen 80 Prozent der Unternehmen bis zum Jahr 2020 Chatbots für ihren Kundendienst einsetzen. Und das liegt nicht allein an der Verknappung der personellen Ressourcen, sondern der „drastische Rückgang an Mensch-zu-Mensch Interaktionen“ sei das Ergebnis neuer Markenerfahrungen. Beispiel Uber: Dieser nutzt bereits heute einen rein digitalen Self-Service-Kanal, der von seinen Kunden sehr wohlwollend aufgenommen wird und auch prägend für andere Branchen sei. Das Erlebnis, nur eine App zu benötigen, um von A nach B zu gelangen, würde heute zahlreiche Kunden prägen und deren Erwartungshaltung gegenüber anderen Marken entsprechend beeinflussen. Bereits jetzt geben der Befragung zufolge 35 Prozent der Unternehmen an, dass ihre Kunden lieber einen Einkauf oder eine Reklamation abwickeln würden, ohne dabei mit einem Kundendienstmitarbeiter zu sprechen.

Letztendlich geht es bei all diesen Zukunftsthemen ausschließlich um den Kunden und seine Bedürfnisse. Wenn sich Unternehmen in diesen Tagen Gedanken um die Analyse der Customer Journey machen, muss am Ende ebenfalls die Optimierung der Kundenbeziehung im Vordergrund stehen. Dass ein neues Produkt verfügbar ist, sollten Kundenberater im Customer Service beispielsweise immer erst vom Unternehmen und nicht von anderen Kunden erfahren. Cross- und Upselling-Strategien funktionieren nur dann, wenn sie in alle Bereiche optimal integriert sind.

Fazit: Im digitalen Zeitalter liegt die Messlatte für guten Kundenservice immer noch ein Stückchen höher. Ein echtes Serviceerlebnis tritt erst dann ein, wenn der Kunde so begeistert ist, dass er es weitererzählt. Und Begeisterung entsteht erfahrungsgemäß erst bei einem Zufriedenheitsgrad von annähernd 100 Prozent, bereits 90 Prozent können gefährlich sein. Gute Produkte sind weiterhin essenziell, keine Frage. Aber das Herz muss in den Unternehmen für den Kundenservice schlagen – mitunter sogar ein Stück weit intensiver.

### Über Attikus Schacht, Inhaber Schacht Consulting

Attikus A. Schacht ist Geschäftsführer der Schacht Consulting, ein Expertennetzwerk mit dem Fokus auf zukunftsfähigen Lösungen im Kundenservice und Vertrieb. Der ausgewiesene Experte ist zudem Vorsitzender des KC Customer Service im DDV und begleitete vor seiner Beratungstätigkeit leitende Positionen bei Bosch Communication Center, walter services, tesion, Freudenberg und Nokia. Die Schacht Consulting ist spezialisiert auf Themen rund um das „Contact Center of the Future“ und unterstützt Unternehmen aus allen Branchen, ihre Kundenschnittstellen zu optimieren, zu restrukturieren und neu auszurichten.



## EXKURS: DER EINSATZ VON MARKTPLÄTZEN IM B2B

Neben der steigenden Bedeutung von After-Sales-Services für die Kundenbindung steigt auch die Relevanz des digitalen Vertriebs. Vertrieb und Service müssen ideal aufeinander abgestimmt sein, um den Kunden während der gesamten Customer Journey begleiten zu können.

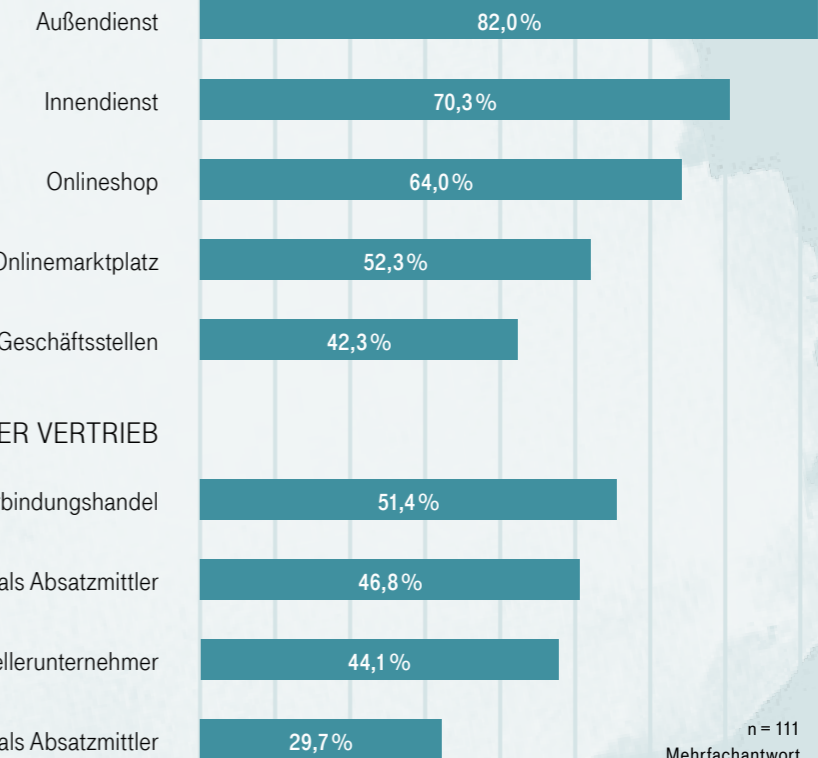
Mit zunehmender Anzahl an neuartigen Kanälen, über die Kunden im B2C-Bereich einkaufen können, steigt auch der Anspruch von B2B-Kunden im Einkaufsprozess. Die klassischen Vertriebswege reichen heute nicht mehr aus, um Kunden zu begeistern und dauerhaft zu binden; ein Onlineshop scheint längst nicht mehr innovativ, sondern vielmehr Standard. Doch durch die Erweiterung des eigenen Onlineshops um zusätzliche neuartige Kanäle können erfolgreiche Verkaufs- und Servicemechanismen aus dem B2C ebenfalls B2B-Kunden begeistern. Selbst wenn der Onlineshop inzwischen als Hygienefaktor angesehen wird, gibt es nach wie vor Gründe für Unternehmen, damit noch nicht ausgerüstet zu sein. Müssen Firmen deshalb auf den digitalen Vertrieb verzichten?

Vorweg genommen: Nein, das müssen sie nicht. Dieser Frage möchten wir uns nachfolgend in einem ergänzenden Exkurs mit Fachexperten aus dem E-Commerce-Bereich unter dem Stichwort Marktplätze widmen. Diese haben insbesondere für den B2B-Markt in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Über die Hälfte der Unternehmen, die wir im Rahmen der zuvor beschriebenen Unternehmensbefragung gemeinsam mit dem ECC Köln untersucht haben, nutzen im Direktvertrieb bereits Onlinemarktplätze, wie nebenstehende Abbildung der eingesetzten Vertriebsstrukturen zeigt. Onlinemarktplätze können nach erfolgreicher Anbindung an die eigenen Systeme eine ideale Ergänzung der eigenen Vertriebswege darstellen. Durch die bereitgestellte Plattform entstehen dem Unternehmen selbst weniger Aufwände, da benötigte Shop-Funktionen und Zahlungsabwicklungen enthalten sind. Doch das ist nicht alles. Auch B2B-Marktplätze warten inzwischen mit ausgeklügelten, bedarfsgerechten Servicefunktionen auf, bieten Marketingkampagnen an und festigen ihren Ruf als Allroundtalent im Schaffen von Einkaufserlebnissen. Dieser Erlebnischarakter lässt sich längst nicht mehr auf die reine Marketing-, Vertriebs- oder Servicekomponente des Marktplatzes zurückführen. Stattdessen verschmilzt jenes Zusammenspiel zu einer einheitlichen Customer Experience. Und genau das macht das Marktplatzangebot für Kunden unverzichtbar – und damit für Unternehmen zum Vorbild für eine auf ganzer Linie gelungene, kundenorientierte Digitalisierungsstrategie!

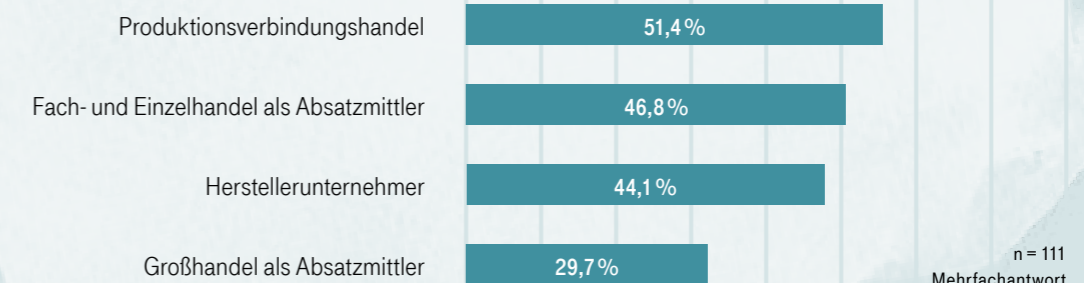
Käuferlebnisse entstehen nicht durch punktuelle Marketing-, Vertriebs- oder Serviceaktivitäten: sondern durch eine kanalübergreifende Customer Experience.

### NUTZUNG VON ONLINEMARKTPLÄTZEN IM DIREKTVERTRIEB

#### DIREKTVERTRIEB



#### INDIREKTER VERTRIEB



n = 111  
Mehrfachantwort

#### FRAGE:

Welche der folgenden Vertriebsstrukturen nutzt Ihr Unternehmen aktuell?



# „GESCHÄFTSKUNDEN ERHALTEN MASSGESCHNEIDERTE FUNKTIONEN – UND DIE ÜBLICHEN VORTEILE VON AMAZON“

FLORIAN BÖHME, AMAZON.DE

Florian Böhme, Senior Manager bei Amazon Business, über das Geschäftskundenangebot von Amazon und wie es Händlern hilft, ihr B2B-Geschäft auszubauen.

## Herr Böhme, Sie sind Ende 2016 mit Amazon Business gestartet. Was war Ihre Motivation dafür?

In den USA war der Service schon 2015 gestartet, kurz darauf nutzten 400.000 Unternehmen das Angebot, um von Amazon und über 45.000 Business-Händler Produkte zu kaufen. Wir arbeiten immer daran, Services, die bei Kunden beliebt sind, weiterzuentwickeln und in anderen Ländern anzubieten. Daher können Unternehmen jetzt auch auf amazon.de diesen Service nutzen und so Zeit und Geld beim Einkauf sparen.

## Was bedeutet das für Händler, die bei Amazon Business verkaufen wollen?

Händler können Geschäftskunden erreichen, damit ihren Kundenkreis erweitern und online wachsen. Dafür stellen wir ihnen spezielle Funktionen zur Verfügung, die auf Geschäftskunden

zugeschnitten sind. Zum Beispiel die automatisierte Rechnungsstellung. Dazu kommen Infrastrukturen, die wir selbst erfolgreich nutzen – wie zum Beispiel eine moderne Logistik in Form des Services „Versand durch Amazon“, den Amazon-Kundenservice oder Marketingmöglichkeiten, um von B2B-Kunden entdeckt zu werden. Damit haben heute kleine Unternehmen die gleichen Möglichkeiten wie die großen und können Millionen Kunden weltweit erreichen. Der „Baustoffshop“ ist ein gutes Beispiel: Mithilfe von Amazon Business konnte er seine Reichweite unter Gewerbekunden steigern.

**Versetzen wir uns in den Geschäftskunden, der bei Amazon Business einkauft. Was ist denn das Besondere an dem Service? Geschäftskunden konnten ja vorher auch schon bei Amazon einkaufen?**

Wir versuchen, das Leben der Kunden einfacher zu machen – mit Amazon Business gilt das ebenfalls für Geschäftskunden, also etwa für Selbstständige, professionelle Einkäufer in mittelgroßen Firmen, Universitäten, Krankenhäuser oder Verantwortliche für den Einkauf in großen multinationalen Konzernen.

Kunden erwarten, dass ihre Beschaffung genauso einfach funktioniert, wie sie es von ihren privaten Amazon-Einkäufen her kennen. Sie schätzen attraktive Preise, größte Auswahl, komfortables Einkaufen, umfassende Produktinformationen und schnelle Lieferung. Zusätzlich haben wir wichtige Features für B2B-Kunden ergänzt: Kauf auf Rechnung, Darstellung von Nettopreisen sowie ein Umsatzsteuer-Rechnungsservice, Mengenrabatte und Business-Preise, Konten für mehrere Nutzer, die Möglichkeit, interne Genehmigungsprozesse abzubilden sowie Reporting- und Beschaffungsanalysen.

## Klingt verlockend, aber was heißt das konkret für Geschäftskunden?

Nehmen Sie zum Beispiel einen kleinen Baubetrieb: Kugelschreiber, Papier und Lineale kommen da vielleicht von Lieferant A, Bildschirme, Computer und Kabel von Lieferant B und Ziegelsteine, Mörtel und Kelle wieder von einem anderen. Bei Amazon Business sind es vielleicht auch drei Händler, der Kunde kauft aber bequem auf einer Website, wie er es als Privatperson von Amazon gewohnt ist. Das ist für viele Unternehmen eine enorme Erleichterung.

## Eben sprachen Sie von zugeschnittenen Funktionen. Aber ein kleines IT-Start-up hat ganz andere Anforderungen als ein Krankenhaus.

Beispiel Krankenhaus: Das sind oftmals große Organisationen mit verschiedenen Abteilungen und Zuständigkeiten. Häufig arbeiten dort verschiedene Berufsgruppen miteinander, da ist es wichtig, klare Prozesse zu schaffen: Wer soll was beschaffen und mit welchem Budget? So kann der Einkaufsleiter bei Amazon Business etwa den Firmen-Account aufteilen und damit Genehmigungsprozesse über unterschiedliche Abteilungen und Funktionen abbilden. Er kann jeder Station einen eigenen Zugang zum Account einrichten, jeweils mit einem Limit, wer wie viel einkaufen darf. Die Stationen müssen dann nicht wegen jeder kleinen Anschaffung durch die ganze Krankenhaushierarchie gehen, die Einkaufsabteilung kann aber trotzdem den Überblick behalten.

## Und das kleine Start-up? Da gibt es ja meist noch keine Einkaufsleiter.

Vor allem nach der Firmengründung sind die Strukturen dort oft noch im Entstehungsprozess. Da kümmert sich der Gründer schon mal selbst um den Einkauf oder delegiert die Aufgabe an jemanden, der damit normalerweise weniger zu tun hat. Da wird mal ein Stuhl bestellt, mal eine neue Tastatur oder ein Satz Kaffeetassen. Um hier den Überblick zu behalten, ist es natürlich sinnvoll, all das auf einem Firmen-Account zu bündeln. Für Start-ups

Amazon setzt auf Erfolgsfaktoren aus dem B2C-Geschäft – mit Einbindung relevanter Geschäftskundenanforderungen.

wie auch für alle anderen Unternehmen ist es außerdem wichtig, dass wir ihnen direkt Preise ohne Umsatzsteuer zeigen, diese aber auf den Rechnungen explizit ausweisen. Damit können sie schnell zwischen Angeboten vergleichen, ohne jedes Mal selbst nachrechnen zu müssen.

#### Was ist mit dem produzierenden Gewerbe?

Nehmen Sie zum Beispiel die „Jung Bonbonfabrik“, ein Traditionsunternehmen aus der Nähe von Stuttgart. Früher waren für den Einkauf vieler unterschiedlicher Produkte – Computer für die Verwaltung, Werkzeuge für die Produktion, Beamer für Präsentationen – aufwändige interne Prüfverfahren nötig. Heute ist der Einkauf in vielen Bereichen dezentralisiert, jede Abteilung kann sich innerhalb eines gesetzten Rahmens um notwendiges Equipment selbst kümmern und gleichzeitig behält die Geschäftsführung den Überblick.

**Zurück zu den Händlern, die auf Amazon Business verkaufen: Wie funktioniert Amazon Business für sie denn konkret? Was müssen sie machen, um den Service nutzen zu können?**

An Geschäftskunden zu verkaufen ist im Prinzip genauso einfach wie an Endkunden: einfach als Händler registrieren, für Amazon Business anmelden, Produkte listen und Features wie die automatisierte Rechnungsstellung aktivieren.

#### Und wie wird Amazon Business weiterentwickelt? Was gibt es Neues?

Wir entwickeln den Service ständig weiter – immer mit dem Ziel, die Kundenzufriedenheit noch weiter zu steigern. Im August 2017 haben wir zum Beispiel die „individuelle Katalogverwaltung“ eingeführt. Dahinter verbergen sich neue Möglichkeiten für Administratoren von Amazon-Business-Konten, mit denen sie die Kontonutzung noch besser steuern können. So können sie Artikel als „bevorzugte Produkte“ definieren und Artikel ihrer Wahl als „eingeschränkt“ markieren. Für eingeschränkte Produkte können sie zudem individuelle Hinweise und Genehmigungsprozesse anlegen. Mit diesem neuen Feature ist es für viele Unternehmen interessant, weitere Mitarbeiter über uns bestellen zu lassen.

#### Über Florian Böhme, Senior Manager Amazon Business, amazon.de

Florian Böhme verantwortet seit Dezember 2016 Amazon Business, den Service für Geschäftskunden auf amazon.de. Der studierte Kaufmann mit MBA-Abschluss an der Open University Business School kam im Jahr 2008 zu Amazon und hatte im Unternehmen bereits unterschiedliche Positionen inne, darunter in den Bereichen Elektrogeräte und Media. Seine berufliche Karriere begann Florian Böhme beim Handelsunternehmen Karstadt sowie in unterschiedlichen Vertriebs- und Marketingpositionen bei Whirlpool.



## ChannelPilot SOLUTIONS

### „AM B2B-BOOM TEILHABEN“

**RALF PRIEMER, CHANNEL PILOT SOLUTIONS GMBH**

#### WIE CLEVERE UNTERNEHMEN JETZT DEN DIGITALEN BOOSTER FÜR IHR GESCHÄFT EINSCHALTEN KÖNNEN

Das Geschäft boomt: Die Consultants von Arthur D. Little und der eco-Verband der Internetwirtschaft prognostizieren für den B2B-E-Commerce in einer gemeinsamen Studie eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von 15 Prozent in den nächsten Jahren. Die Wachstumsrate liegt damit sogar über der des B2C-E-Commerce, die im selben Zeitraum rund 12 Prozent ausmacht. In Zahlen ausgedrückt betrug der B2B-E-Commerce-Umsatz im Jahr 2015 demnach erst knapp 27 Milliarden Euro. Dieses Jahr sollen es bereits 35 Milliarden Euro werden und 2019 sollen sogar mehr als 46 Milliarden Euro Umsatz möglich sein. Dies, weil klassische Unternehmen verstärkt den B2B-Direktvertrieb via Internet nutzen und auch andere digitale Prozesse gegenüber tradierten Abläufen bevorzugen. So betreiben nach Angaben der Studienautoren rund 75 Prozent der deutschen Unternehmen Beschaffung (E-Procurement) und Absatz im Wesentlichen über internetbasierte Prozesse und E-Commerce. So weit die Sonnenseite.

Andererseits tun sich einige Unternehmen, gerade kleine und mittlere, offensichtlich noch schwer damit, ihren Kunden den elektronischen Kauf schmackhaft zu machen. Eine Kernherausforderung, die dabei immer wieder auftritt: Ein Shop ist vorhanden – aber es tut sich nichts darauf. Und diese Flaute lässt sich nicht allein durch die mitunter sehr zugespitzten spezifischen Zielgruppen erklären. Ein Newsletter sorgt dann vielleicht noch für ein paar Kunden, es verlagert sich ein wenig das Geschäft, aber einen richtigen Schub bekommt der digitale B2B-Vertrieb nicht. Und das trotz der mitunter sehr hohen Investitionen.

Sucht man dann nach den Gründen dieser Windstille, zeigen sich Mängel, wie sie vergleichbar auch im klassischen Einzelhandel auftreten könnten: Mal wird das virtuelle Ladenlokal sozusagen nicht gefunden, mal sind es die nachgelagerten Prozesse, mal ist es die Produktpräsentation. Erstes Beispiel dazu ist der Vertriebskanal.

Nicht immer ist es ratsam, das Geschäft ausschließlich auf den eigenen Seiten stattfinden zu lassen. So können Unternehmen heutzutage einen Booster für ihr digitales B2B-Geschäft gewissermaßen von außen dazuschalten, indem sie sich einer geeigneten Vertriebsplattform technisch anschließen. Blickt man etwa auf Amazon Business, so berichtet der E-Commerce-Gigant davon, dass bereits mehr als 50.000 Geschäftskunden in Deutschland seine Dienste nutzen. „Außerdem profitieren bereits mehr als 10.000 Händler von

B2B-Marktplätze bieten die Verkaufsfunktionen, mit deren Umsetzung sich viele Unternehmen in Eigenregie schwertun.

den Amazon-Business-Verkäuferfunktionen, um ihre Produkte an Geschäftskunden zu verkaufen“, so das Unternehmen weiter. Das liegt wohl vor allem daran, dass der US-Gigant starke Funktionen anbietet, die für das Geschäftsleben zwingend notwendig sind und an denen sich der standardisierte Webshop teilweise die Zähne ausbeißt. Dazu gehören Nettopreise, Untergruppen mit benutzerdefinierten Ausgabengrenzen oder unterschiedlichen Rechten auszustatten oder die Anbindung an vor allem in Großunternehmen gängige Einkaufssysteme wie Ariba, Coupa, Onventis, Pool4Tool oder SAP SRM.

Aber Vorsicht: Wollen sich Unternehmen an Vertriebskanäle wie Amazon Business oder etwa Mercateo anschließen, so gilt es auch hier einige Vorbereitungen zu treffen. Jede dieser Plattformen hat beispielsweise andere Anforderungen an den Produktdatenkatalog. Tools wie ChannelPilot helfen den Unternehmen, automatisiert die Produktdatenkataloge an die Anforderungen der externen Vertriebskanäle anzupassen. Die Anpassungen könnten Onlineshops bei wenigen hundert Produkten noch manuell vornehmen, aber bei Produktkatalogen unserer Kunden, die – inklusive Varianten – zigtausende Produkte übersteigen, werden Tools nötig, die das automatisiert erledigen. Oft unterscheiden sich die Formate deutlich, sodass es hier auf Kleinigkeiten ankommt. Gerade im B2B-Segment sind eindeutige Produktinformationen extrem wichtig. Ob ein Zubehörteil beispielsweise 3,34 oder 3,3 Millimeter lang ist, es eine Hülle aus Metall hat oder wie seine innere Beschaffenheit ist, kann für den Besteller entscheidend sein. Diese Attribute müssen also hundertprozentig stimmen, dasselbe gilt für etwa Überschriften oder den Beschreibungstext. Hier darf kein Raum für minimale Missverständnisse sein.

Ein präzise  
aufgesetztes  
Management von  
Produktdaten  
im Vertriebskanal  
beugt Umsatz-  
verlusten und  
Servicefällen vor.

Genauigkeit ist beim Produktdatenkatalog aus einem weiteren Grund wichtig: Das A und O des E-Commerce ist die Zuordnung von Produkten zu entsprechenden Kategorien. Denn über Kategorien grenzen Käufer auf den Vertriebskanälen die Suche ein. Das Zuweisen von Produkten in die passenden Kategorien – das so genannte Mapping – ist eine wesentliche Voraussetzung, um im E-Commerce erfolgreich zu sein. Ist das Mapping falsch oder – und auch das kommt vor – sogar gar nicht vorhanden, entgeht Umsatz, weil Kunden das Produkt schlichtweg nicht finden. Es braucht natürlich Know-how, um abschätzen zu können, in welche Kategorie welche Artikel passen und wie Foto und Text die Produktbeschreibung optimal ergänzen können.

Nächster wichtiger Bereich: Tracking. Angenommen, ein Unternehmen betreibt einen öffentlich zugänglichen Shop, kann es sich auch Diensten wie Google Shopping anschließen. Anders als bei Amazon Business findet der Kauf nicht auf Amazon statt, sondern der Kunde wird von Google Shopping auf den Onlineshop geleitet. Google lässt sich die Klicks vom Kunden und Interessenten bezahlen. Generieren margenschwache Artikel zu viele Klicks, kann der Ertrag auf der Strecke bleiben. Mit Tools wie ChannelPilot können auf Basis des Trackings Regeln erstellt werden, sodass automatisiert beispielsweise nur solche Produkte auf solchen Kanälen gelistet werden, bei denen die Wirtschaftlichkeit erfüllt ist.

Ein weiterer zu beachtender Punkt ist die automatisierte Marktbeobachtung – die Marktpreisanalyse. Wie ist der Wettbewerb unterwegs? Nutzt die Zielgruppe den avisierten Kanal überhaupt? Lohnt der Markteintritt? – Diese Fragen lassen sich vorab und fortlaufend mit entsprechenden Werkzeugen ebenfalls detailliert untersuchen und anschließend auswerten.

Einen weiteren wesentlichen Punkt stellt der Faktor Automatisierung dar. Denn läuft das elektronische Geschäft einmal, steigen auch die Suchanfragen der Kundschaft. So ist es deshalb wichtig, dass der Lagerbestand ebenfalls regelmäßig aktualisiert wird, bestenfalls nahe an der Echtzeit und keinesfalls nur täglich. Nichts gegen das persönliche Gespräch mit dem Vertriebsinnendienst, aber im digitalen Zeitalter möchten das die Kunden mitunter gar nicht mehr, zudem stünden darüber hinaus dann Aufwand und Ertrag erneut in keinem adäquaten Verhältnis mehr.

Last, but not least sollten international tätige Unternehmen eine Globalisierungsstrategie für ihren B2B-E-Commerce im Blick haben. Stand heute bedienen wir allein bei Channel Pilot Solutions für unsere Kunden mehr als 2.000 Vertriebskanäle in 40 Ländern. Und monatliche Hochrechnungen für Zulieferer etwa, mit denen sich eine zuverlässige Prognose für den künftigen Teilebedarf anfertigen lässt, können hier essenziell sein. Denn so verringert das digitale Geschäft räumliche Distanzen und lässt den Anbieter nah am Kunden sein.

Fazit: Das B2B-Geschäft im E-Commerce wächst rasant. Starke B2C-Online-Vertriebskanäle wie Amazon erschließen sich gerade mit Amazon Business neue Märkte und punkten mit ihrer herausragenden Usability, die sie aus ihrem Stammgeschäft mit an den Start bringen. Selbst kleine und mittlere Unternehmen können an diesem Boom enorm partizipieren – wenn sie vorher ihre Hausaufgaben machen und sich technologisch auf das Geschäft entsprechend vorbereiten. Partner können hier hilfreich sein, denn sie bringen das notwendige Know-how und passendes digitales Werkzeug mit.

#### Über Ralf Priemer, geschäftsführender Gesellschafter, Channel Pilot Solutions GmbH

Der Diplom-Wirtschaftsingenieur hat 21 Jahre E-Commerce-Erfahrung und ist Gründungsmitglied der Channel Pilot Solutions GmbH. Ralf Priemer war zuvor Vorstand der hotel.de AG (HRS Group). Dort leitete er die Bereiche Marketing, Sales, Unternehmenskommunikation, Business Intelligence und Personal. Davor hat Priemer bei der Bertelsmann-Tochter arvato mobile als Geschäftsführer & Chief Operation Officer 6 Jahre lang das weltweite Geschäft – mehr als 30 Online- und Mobile Shops – verantwortet. Stationen davor waren E-Plus, Talkline und Lintas.



# 13 STELLSCHRAUBEN BEI DER DIGITALISIERUNG VON AFTER-SALES-SERVICES

Die Sicht der Branchenexperten und die Ergebnisse der Unternehmensumfrage haben viele Aspekte aufgezeigt, die bei der Digitalisierung von After-Sales-Services als Erfolgskriterien angesehen werden können. Im Folgenden sind 13 Stellschrauben beschrieben, an denen Sie mit Blick auf Ihre eigenen Vorhaben drehen können. Zu berücksichtigen ist, dass die Reihenfolge nicht mit einer Priorisierung verbunden ist. Diese muss von jedem Unternehmen selbst festgelegt werden.

## 1. KOMBINIEREN SIE DIE VORTEILE AUS B2C-VERTRIEBS- UND SERVICEPROZESSEN MIT DEN BESONDERHEITEN IM B2B!

Auch wenn sich B2C- von B2B-Kaufprozessen in vielerlei Hinsicht unterscheiden: Prüfen Sie, welche Serviceaspekte vom B2C-Geschäft übernommen werden können. Nicht immer muss das Rad völlig neu erfunden werden, um neue Akzente für die eigenen Serviceprozesse zu setzen und den Kunden zu überraschen.

Amazon beispielsweise zeigt, dass Bestellvorgänge einfach und verständlich aufgesetzt sein können, dass sich eine Sendungsverfolgung anschließt und sogar Retourenabwicklungen unkompliziert vonstattengehen können. Mit dem nun auch in Deutschland verfügbaren Amazon-Business-Modell kommen zu den bisher B2C-geprägten Vorgängen außerdem Besonderheiten für die B2B-Geschäftsabwicklung hinzu.

Diese Aspekte stellen prägende Käuferlebnisse dar. Und eine solche Experience auch in Kauf- und Servicevorgängen im Umgang mit B2B-Kunden einzubetten kann sich als wichtige und erfolgversprechende Stellschraube mit Blick auf die eigenen Serviceprozesse im After-Sales erweisen.

## 2. LEGEN SIE GEGENÜBER IHREN KUNDEN EIN EINDEUTIGES SERVICEBEKENNTNIS AB!

Mit einem Serviceversprechen gegenüber Ihren Kunden schaffen Sie gleichzeitig eigene Optimierungsziele, die Sie erreichen wollen, z. B. die Lieferzeiten für Ihre Produkte zu senken.

Schauen Sie sich dazu Ihre Prozesse auf mehreren Ebenen an: von der Auftragsdurchlaufzeit über Transport, Liefertreue Ihrer Zulieferer bis hin zu den eigenen Beratungsprozessen und der Beratungsqualität. Schneller als gedacht werden Sie Hebel finden, an denen Sie mitunter nur leicht ziehen müssen, wodurch Sie aber große Effekte erzielen: Wenn Sie beispielsweise die Produktionsvorlaufzeit verkürzen, senkt das gleichzeitig die Kosten. Hierbei wird Ihnen auch ein Blick auf die eigene Organisation und IT-Infrastruktur helfen. Denn da kommen die Vorzüge der Digitalisierung besonders gut zur Geltung, insbesondere Aspekte wie Agilität und Skalierbarkeit.

## 3. BEWERTEN SIE DIE ANBINDUNG AN EINEN B2B-MARKTPLATZ – AUCH AUS GRÜNDEN DER SERVICEQUALITÄT!

Nicht immer, z. B. aus Ressourcensicht oder finanziellen Gründen, können oder wollen Unternehmen ein eigenes Servicebekenntnis ablegen – denn dieses muss auch eingehalten und kontinuierlich weiterentwickelt werden. Vor diesem Hintergrund kann es lohnend sein, auf das Serviceversprechen von Marktplätzen zu setzen. Doch das nur, wenn Sie dabei vertriebliche Aspekte, die technologische Anbindung an diese Vertriebsplattform und vor allem die Anforderungen Ihrer Kunden berücksichtigt haben, sodass diese den neuen Vertriebskanal auch annehmen. Ist dies nicht der Fall, hilft Ihnen das Serviceversprechen des Marktplatzes wenig.

## 4. POLIEREN SIE DAS IMAGE VON SERVICEFÄLLEN AUF UND GESTALTEN SIE DIESE ALS MARKENERLEBNISSE NACH DEM ADAPTIVEN 3C-PRINZIP!

Sind wir mal ehrlich: Mit dem Begriff Service werden mehr negative als positive Assoziationen verbunden. Lange Wartezeiten am Telefon, fehlende Soforthilfe, unklare Zuständigkeiten oder Kosten für die Inanspruchnahme sind nur einige Negativerfahrungen, die sicher viele von Ihnen schon einmal gemacht haben. Stellen Sie sich doch einmal die Umkehrfrage: Wann würde man den Service Ihres Unternehmens weiterempfehlen? Wann wären Kunden begeistert und würden nicht genervt den Telefonhörer auflegen oder den Servicechat schließen? Die Antwort lautet: Verinnerlichen Sie das 3C-Prinzip bei der Ausgestaltung Ihrer Servicekanäle und hinterfragen Sie regelmäßig, ob Sie Ihre Denkweise auf neue Entwicklungen des Kundenverhaltens adaptieren müssen:

Ist Ihr Service „convenient“? Vor allem Servicefälle müssen für den Kunden bequem abzuhandeln sein. Dies geht am besten über die von ihm bevorzugten Kanäle und zu der von ihm gewünschten Zeit. Prüfen Sie, ob Ihr Serviceangebot nach diesen zwei Aspekten aufgestellt ist.

Bieten Sie „contextual“-Service? Serviceanfragen müssen sofort und in dem Rahmen erfolgen können, in dem sich der Kunde just bewegt: beispielsweise über das Endgerät, über welches auch das Problem festgestellt wurde.

Sind Sie „conversational“ im Service unterwegs? Hilferufe des Kunden nach Serviceleistungen sollten nicht als einmalige Transaktion angesehen werden. Lassen Sie Ihre Agenten mit dem Kunden in den Dialog und damit in eine Beratung treten – daraus können sich mitunter wieder wertvolle Ansätze für Cross- und Upselling ergeben. Voraussetzung dafür ist eine Serviceplattform, die Ihren Agenten einen Rundumblick auf die Kundenhistorie ermöglicht – ansonsten kann der Kunde zwangsläufig nur punktuell „abgefertigt“ werden.

## 5. WANDELN SIE KUNDENKONTAKTE IN KUNDENDATEN!

Jeder Kontakt mit Ihren Kunden hinterlässt Informationen, die wertvoll sind. Das bedeutet überhaupt erst einmal, diese Informationen wertschätzend anzunehmen – selbst in Form von Beschwerden oder Reklamationen – und Systemen zuzuführen. Denn alle Daten mit systemischer Hilfe lückenlos zu erfassen und auszuwerten, um individuell und rechtzeitig auf die Kundenanforderungen zu reagieren, ist Voraussetzung für bedarfsgerechte Serviceprozesse. Versäumen Sie nicht, besonders Ihrem Außendienst die systemische und besser noch mobile Erfassung der Kundendaten einzuräumen. Diese Mitarbeiter haben den meisten Kundenkontakt, sind aber – wie die Unternehmensbefragung zeigt – trotz steigender Wichtigkeit für den Kundendialog noch viel zu häufig nur mit Stift und Papier ausgestattet. Mobile Apps für den Fieldservice bieten beispielsweise die checklistenbasierte Abarbeitung von Serviceaufträgen und könnten nicht nur hierbei Abhilfe schaffen.

Und Stichwort CRM: Das Vorhandensein eines solchen Systems ist die Basis der Kundendatenerfassung. Einmal etabliert können Sie dieses bis hin zu einer stakeholderorientierten Schaltzentrale in Form einer Digital-Service-Plattform weiterentwickeln, um nicht nur Ihre Kunden, sondern alle für Ihr Unternehmen relevanten Rollen im Blick zu haben, z. B. Lieferanten oder Partner.

## 6. MACHEN SIE SICH DIE VORTEILE KÜNSTLICHER INTELLIGENZ ZUR STEIGERUNG DER SERVICEQUALITÄT ZUNUTZE!

Können Sie hellsehen?

Wenn Sie wollen, schon! – durch die Nutzung Ihrer CRM-, ERP- und Sensordaten in Verbindung mit eigenständigen Algorithmen und automatisierten Prozessen, kurz: künstlicher Intelligenz (KI)!

Serviceszenarien sind prädestiniert dafür, denn gerade dort können vorausschauende Datenanalysen und Kundenverhaltensprognosen Beschwerden oder gar Kundenabwanderung verhindern. Auch Produktnachbestellungen oder Ersatzteilabwicklungen lassen sich dadurch mit Minimalaufwand bewerkstelligen – durch die automatische Bilderkennung eingeschickter Produktfotos, z. B. via automatisierten Onlinesupport mit Chatbots, kann der Bestellvorgang direkt ausgelöst werden.

Individueller geht es kaum und Ihre Kunden werden es Ihnen danken. Jedoch nur, wenn Sie bei Unterstützung durch KI Ihren Blick immer auf den dabei erreichbaren Kundennutzen Ihrer Use Cases richten. Auch sollte die entsprechende IT-Cloud-Plattform in Ihrem Unternehmen vorhanden sein, mit der solche Szenarien eine architektonische Unterstützung und damit praktische Umsetzbarkeit erhalten.

## 7. WER A SAGT, MUSS AUCH B SAGEN: SETZEN SIE AUF INTEGRIERTE TECHNOLOGIEN UND VERMEIDEN SIE INFORMATIONSSILO!

Digitalisierungsvorhaben beginnen oftmals damit, vorhandene Prozesse zu digitalisieren und die dazu benötigten Systeme einzuführen. Tut dies jede Abteilung, haben Sie am Ende digitale anstelle analoger Informationssilos – und das ist kaum besser. Erst eine Vernetzung der Systeme durch die entsprechenden Schnittstellen ermöglicht die Nutzung des Potenzials, zu dem Sie die Technologien eingeführt haben: Und zwar, um über alle Abteilungen Daten zu teilen, gemeinsam an Dokumenten zu arbeiten und allen relevanten Mitarbeitern jede Information zur Verfügung zu stellen. Erst dann werden Prozesse effizient und Ihr Kunde erfährt konsistente Serviceerlebnisse – denn aus welcher Abteilung ihm diese letztlich zuteilwerden, spielt für ihn keine Rolle.

## 8. NUTZEN SIE TECHNOLOGIEN ZUR KONSISTENTEN INFORMATIONSBEREITSTELLUNG UND ZUM WISSENSAUFBAU!

Irren ist menschlich – und Menschen machen Fehler. Finden Sie das richtige Verhältnis, besonders fehleranfälligen Prozessen oder komplexen Organisations- und Wissensstrukturen mit technologischer Unterstützung entgegenzutreten. Klar definierte Algorithmen helfen Ihren Mitarbeitern, die richtigen Entscheidungen zu treffen und beispielsweise Servicefälle eindeutig zu interpretieren, um anschließend die richtigen Schritte zur Weiterbearbeitung einzuleiten. So können an Service-Hubs wie Contact Centern Fehler reduziert und die Servicequalität gesteigert werden. Vergessen Sie auch hierbei nicht, dass Wissensaufbau nur durch integrierte Technologien möglich ist und nicht auf Basis von Informationssilos, die den Austausch von Informationen erschweren.

## 9. BINDEN SIE IHRE MITARBEITER KONTINUIERLICH IN DIE DIGITALISIERUNG IHRES UNTERNEHMENS EIN!

Veränderungen im stillen Kämmerlein der Geschäftsführungsebene zu verabschieden, haben schnell Frust und Demotivation in der Belegschaft zur Folge. Denn insbesondere mit der Einführung neuer Technologien wird die Angst vor Stellenabbau geschürt.

Binden Sie deshalb Ihre Mitarbeiter in Entscheidungen für Prozessänderungen und neue Technologien ein. Heben Sie die Vorteile der Veränderungen hervor und machen Sie Ihre Belegschaft mit Trainings und Schulungen für die neuen Systeme fit. Führen Sie außerdem eine Kultur der Offenheit ein, um Ideengenerierung von Mitarbeiterseite zu fördern und daraus neue Ansätze zu generieren, die Sie in Ihre strategischen und operativen Überlegungen im Service – Stichworte: Neues implementieren oder Bestehendes optimieren – einfließen lassen können.



## 10. WOLLEN VOR DEM KÖNNEN: GEWINNEN UND HALTEN SIE SERVICEORIENTIERTE MITARBEITER!

Service ist eng mit dem Dienstleistungsgedanken verbunden. Nur Mitarbeiter, die diesen Gedanken verstehen und Kundenorientierung leben, können nachhaltig dazu beitragen, den Servicebereich des Unternehmens positiv mitzuentwickeln und eigene Ideen einzubringen. Wollen ist hier sogar wichtiger als Können; in Systeme eingelernt zu werden und die Technologien zu bedienen, steht an zweiter Stelle. Vorrangig ist das eigene Verständnis als Dienstleister für den Kunden – einhergehend mit einem ausgesprochenen Servicebekenntnis. Insofern beginnt die Digitalisierung im After-Sales erst in den Köpfen der Mitarbeiter, damit diese ihre Serviceorientierung an Ihre Kunden weitergeben.

## 11. BETRACHTEN SIE IHRE HÄNDLER ALS MITARBEITER!

Viele Hersteller im B2B wählen den Handelspartner zur Vergrößerung ihrer Vertriebsoberfläche. Behandeln Sie Ihre Händler wie die eigenen Mitarbeiter und geben Sie ihnen alles an die Hand, was sie für einen guten Service und eine hohe Beratungsqualität benötigen. Seien Sie kein Getriebener, sondern Treiber und schaffen Sie, wenn noch nicht vorhanden, selbst die Voraussetzungen dafür, dass die notwendigen Wissensströme ungehindert fließen können. Dies reduziert Fehler, verkürzt Auftragsbearbeitungs- und damit Lieferzeiten und sorgt für eine verbesserte Beratungsfähigkeit auf Händlerseite mit Blick auf Absatzsteigerung.

## 12. GUTER SERVICE IST, WENN ERST GAR KEINE SERVICEFÄLLE AUFTRETEN!?

Ja und nein.

Nein, weil Serviceanliegen von Kunden immer wieder dazu beitragen, das eigene Angebot zu optimieren und Rückschlüsse auf neue oder geänderte Bedarfe zuzulassen.

Die Frage kann jedoch auch bejaht werden: Nämlich dann, wenn es sich um Servicethemen handelt, die aus einer ungenauen oder falschen Darstellung von Produktinformationen resultieren. Hier zeigt sich schnell: Vertrieb ist Service und Service ist Vertrieb. Schon unzureichend präzise Produktdaten oder Beschreibungen können Auslöser für Servicefälle und Retouren werden – egal, ob die Produkte über einen eigenen Onlineshop oder über Marktplätze vertrieben werden. Hier kann ein Produktinformationsmanagement-System (PIM/PDM) Abhilfe schaffen. Dennoch sind und bleiben die Genauigkeit und Kenntnis zu den dort hinterlegten Produktinformationen das A und O, um Servicefällen vorzugreifen. Ergo: Gutes Produktdatenmanagement im B2B-Vertrieb reduziert Servicefälle und erhöht die Kundenzufriedenheit.

## 13. LAST, BUT NOT LEAST: LASSEN SIE SERVICE NIE GANZ FÜR SICH ALLEIN STEHEN!

Nachhaltig aufgesetzte Servicestrategien umfassen mehrere Elemente der Wertschöpfungskette: zum Beispiel Marketing und Vertrieb, mitunter auch Logistik. Anhand von Amazon Business wird deutlich, dass der Versandriese auf ein servicebasiertes Transaktionsmodell für seine Geschäftskunden setzt: Neben der eigentlichen Transaktionsplattform stellt das Unternehmen auch damit verbundene Servicedienstleistungen zur Verfügung: die Versandlogistik, die Nutzung der Kanäle des Amazon-Kundenservices oder die Einbindung von Firmenkunden in Marketingkampagnen. Dies zeigt, dass ein ausgereiftes Serviceangebot sogar dazu imstande ist, den eigenen Kunden die Möglichkeit zu bieten, sich auf ihre Kernaktivität in der Wertschöpfung, die Produktion, zu konzentrieren.

Wenn wir von Amazon sprechen, dann ist der Begriff Service-Champion durchaus angemessen. Aufgezeigt werden soll die Bandbreite des Verständnisses von Service. Inwieweit Sie mit Ihrem Unternehmen die gesamte Bandbreite oder nur einen Teil davon für Ihre B2B-Kunden abdecken, ist ein gut abzuwägender Teil im Rahmen Ihrer Strategie im Sales und After-Sales.



# FAZIT: WOLLEN IST WICHTIGER ALS MÜSSEN – DANN KOMMT DAS KÖNNEN VON ALLEIN!

Insbesondere ein Blick auf die Expertenbeiträge, aber auch der starke Fokus der Befragten auf ihre Kunden und Mitarbeiter hat eines sehr deutlich gemacht: Service – ob im After-Sales oder gar entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Unternehmen – ist eine Einstellungsfrage. Und im besten Fall eine Herzensangelegenheit, wie Attikus Schacht von Schacht Consulting betont. Eine solche Herzensangelegenheit spiegelt sich, so Karl Goldmann als Mittelstandsvertreter von Lechner, vor allem in einem bewussten Servicebekenntnis gegenüber den eigenen Kunden wider. Außerdem relevant sind eine klare Strategie und: Ohne den Segen der Mitarbeiter geht gar nichts!

Ebenfalls durch die Umfrageergebnisse ersichtlich geworden ist, dass die Bedeutung von bedarfsgerechten Serviceangeboten eines Unternehmens sowie dessen Einfluss auf die Ertragsziele verstanden wurde. Mit der Umsetzung hat jedoch ein beträchtlicher Teil der Befragten noch nicht begonnen oder ist bei der Einführung der ersten digitalen Schritte zu diesem Thema. Hierin bestätigt sich die Sicht, die vorhandene Studien aufzeigen: Noch hat die Digitalisierung von produktions- und absatznahen Gliedern der Wertschöpfungskette Vorrang. Das ist jedoch in der Praxis kaum noch auseinanderzuhalten: Vertrieb ist Service und Service kann Vertrieb, aber ebenso Marketing oder Logistik sein, wie insbesondere an den Beiträgen des Amazon-Experten Florian Böhme und Ralf Priemer (Channel Pilot) ersichtlich wurde.

Sobald der eigene Blick auf das Thema Service ausreichend geschärft ist, wird schnell klar, dass der Kunde im Zentrum aller Aktivitäten stehen muss: Bei der Ausgestaltung stehen demnach die vom Kunden genutzten Kanäle, der Kontext und der fortwährende Dialog im Vordergrund. Und auch neue Chancen, die sich durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz im Service bieten, dürfen nicht zu Selbstzwecken missbraucht werden, sondern benötigen Nutzen stiftende und Begeisterung weckende Anwendungsszenarien, so Jochen Katz von Salesforce.

Wollen also Kunde und Mitarbeiter, dass sich notwendige Veränderungen bei Serviceaspekten nicht weiter ignorieren lassen, dann sind damit die wichtigsten Hürden genommen. Insbesondere der unternehmenseigenen IT kommt dann die Rolle des „Könnens“ zu. Nämlich, das architektonische und technologische Fundament zu schaffen – unter dem Credo der Kundenanforderungen.

Um das eigene „Können“ voranzutreiben, muss das Rad nicht immer neu erfunden werden. Erlauben Sie sich auf Ihrem Digitalisierungspfad einen Blick nach links und rechts für frische Impulse: Auf welche Kanäle und Serviceangebote setzt der Marktführer Ihrer Branche? Worin sehen etablierte Verbände ernstzunehmende Trends? Zu welchen Erkenntnissen gelangen Marktforschungsinstitute in ihren Studien? Welches Kundenwissen besitzen Digitaldienstleister durch ihre Beratungstätigkeit – und wie können Sie davon profitieren?

Und: Wer an der Frage hängen geblieben ist, ob guter Service vielleicht erst dann greift, wenn es gar nicht zu Servicefällen kommt?

## Dem sei mit auf den Weg gegeben, dass überzeugende After-Sales-Services

- Ihren mächtigsten Hebel darstellen, sich vom Wettbewerb abzuheben,
- Ihnen die größten und bislang ungenutzten Wertschöpfungspotenziale durch neue Geschäftsmodelle bieten,
- mit bis zu 80 Prozent auf den Ertrag Ihres Unternehmens einzahlen können!

# AUTOREN

## MARIO KRETZSCHMAR

Mario Kretzschmar ist seit 2010 für die T-Systems Multimedia Solutions GmbH tätig und verantwortet den Fachvertrieb für Digital Services & Mobile. Im Rahmen seiner langjährigen Tätigkeit im Innovationsbereich sowie in seiner Rolle als Berater für technologieorientierte Start-ups der Fraunhofer Gesellschaft und der TU Dresden ist ihm die Orientierung an den Herausforderungen der Kunden und deren Differenzierung als Anbieter wichtig. Als Fachvertriebsleiter begleitet er mit seinem Team Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen bei der Einführung integrierter Lösungsansätze für Vertriebs- und Serviceprozesse: kanalübergreifend und plattformbasiert. Bei der Betreuung seiner Kunden setzt er auf Best Practice und seine langjährigen Erfahrungswerte im Aufsetzen digitaler Projekte, um authentische Empfehlungen für individuelle Herausforderungen zu vermitteln.

Tel.: +49 351 2820 2791

E-Mail: Mario.Kretzschmar@t-systems.com



## THOMAS GRÖMMER

Thomas Grömmmer ist seit 2009 für die T-Systems Multimedia Solutions GmbH tätig und verantwortet den Bereich Digital Commerce. In dieser Rolle begleitet er Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen bei der Einführung von komplexen E-Commerce-Anwendungen. Dabei engagiert er sich insbesondere für ganzheitliche Konzepte bei der Digitalisierung des B2B-Vertriebs. So berät er mittelständische und Großkunden zu Themen wie Product Information Management (PIM), Self-Services, mobile Vertriebsunterstützungen für den Außendienst und Technologiewahl bei der Einführung und Optimierung von Onlineshops und anderen Vertriebskanälen. Als Autor des jährlich erscheinenden B2B E-Business Report der T-Systems Multimedia Solutions, der sich an die strategischen Köpfe in Handels- und Herstellerunternehmen richtet, bringt er sein fachliches Know-how im Bereich Omni-Channel Commerce zu Papier.

Tel.: +49 3641 62889 1556

E-Mail: Thomas.Groemmer@t-systems.com



## ANNE DUBAU

Seit ihrem Einstieg bei T-Systems Multimedia Solutions im Jahr 2014 beschäftigt sich Anne Dubau mit Themen rund um die Customer Journey im B2B. Als interne Projektleiterin für Messen und Fachberichte dieser Art nutzte sie auch in diesem Whitepaper ihr Netzwerk, um Trends und Marktpulse beizusteuern, mit Kunden und Vermarktungspartnern persönlich in den Dialog zu gehen und die Ergebnisse für die Leserschaft aufzubereiten.

Tel.: +49 351 2820 2566

E-Mail: A.Dubau@t-systems.com



## MIRIAM MELLINGHAUS

Miriam Mellinghaus ist seit 2015 im Bereich Digital Commerce der T-Systems Multimedia Solutions GmbH tätig. Seitdem begleitet sie Trends und Entwicklungen rund um das Thema Vertriebsdigitalisierung im B2B sowie damit einhergehende strategische Herausforderungen von Großkunden und Mittelstand. Als Co-Autorin wirkte sie bereits an der 2016er-Ausgabe des B2B E-Business Reports zum Thema „Mission Digitalisierung: So gelingt der praktische Einstieg“ mit und bloggt darüber hinaus regelmäßig zu aktuellen Themen und Entwicklungen.

Tel.: +49 351 2820 5218

E-Mail: Miriam.Mellinghaus@t-systems.com



## ANSPRECHPARTNER UNTERNEHMENSUMFRAGE

### DR. EVA STÜBER

Dr. Eva Stüber ist Mitglied der Geschäftsleitung am IFH Köln. Sie betreut namhafte Unternehmen aus dem Handel und der Konsumgüterindustrie bei komplexen Fragestellungen rund um kundenzentrierte Vertriebskonzepte, Digitalisierung und Innovationen. Frau Stüber unterstützt das Team des IFH Köln seit 2012 und war zuvor in den Funktionen Leiterin Research & Consulting IFH Köln und Senior Projektmanagerin ECC Köln tätig. Bereits während ihres Studiums und ihrer Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin hatte sie zahlreiche Berührungspunkte mit dem Handel allgemein und speziell dem E-Commerce. In ihrer mehrfach ausgezeichneten Promotion hat sie sich empirisch mit der „Personalisierung im Internethandel“ beschäftigt.

Tel.: +49 221 943607 820

E-Mail: e.stueber@ifhkoeln.de



# QUELLEN

## **Autonomik für Industrie 4.0 (2017):**

### **Digitalisierung industrieller Wertschöpfung – Transformationsansätze für KMU.**

Online verfügbar unter:

[http://www.digitale-technologien.de/DT/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/2017-04-27/AUT%20Studie%20Wertsch%C3%B6pfungsketten.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.digitale-technologien.de/DT/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/2017-04-27/AUT%20Studie%20Wertsch%C3%B6pfungsketten.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

## **Hochschule Esslingen (2016):**

### **Service Monitor 2016.**

Zusammenfassung online verfügbar unter:

<http://factorynet.at/a/5-effekte-die-die-digitalisierung-im-after-sales-bereich-verhindern>

## **iBusiness. Zukunft 2041 des Vertriebs (2016):**

### **Wie Vertriebsprozesse sich strategisch verändern werden.**

Online verfügbar unter:

<http://www.ibusiness.de/aktuell/db/423033grollmann.html>

## **McKinsey & Company (2016):**

### **How to succeed: Strategic options for European machinery.**

Online verfügbar unter:

[http://www.mckinsey.de/files/vdma\\_european\\_machinery\\_2016.pdf](http://www.mckinsey.de/files/vdma_european_machinery_2016.pdf)

## **MKV Consult (2017):**

### **Was ist Industrie 4.0? Bedeutung im Mittelstand besonders für den Vertrieb.**

Online verfügbar unter:

<http://mkv-consult.de/was-ist-industrie-4-0-bedeutung-im-mittelstand-besonders-fuer-den-vertrieb/>

## **WEGWEISEND. DIGITAL. ÜBER T-SYSTEMS MULTIMEDIA SOLUTIONS**

Die T-Systems Multimedia Solutions begleitet Großkonzerne und mittelständische Unternehmen bei der digitalen Transformation. Der Marktführer mit einem Jahresumsatz von 167 Mio. Euro im Jahr 2016 zeigt mit seiner Beratungs- und Technikkompetenz neue digitale Wege und Geschäftsmodelle in den Bereichen E-Commerce, Websites, Intranet, Social Business, Marketing, Big Data, Mobile Solutions, Retail und Industrie 4.0 auf. Mit rund 1.800 Mitarbeitern an sieben Standorten bietet der Digital-Dienstleister ein dynamisches Web- und Applikations-Management und sorgt mit dem ersten zertifizierten Prüflabor der Internet- und Multimediabranche für höchste Softwarequalität, Barrierefreiheit und IT-Sicherheit.

Ausgezeichnet wurde T-Systems Multimedia Solutions mehrfach mit dem Social Business Leader Award der Experton Group sowie dem iF Design Award und gehört zu den Gewinnern des „Best in Cloud Award“ der Computerwoche. Zudem wurde das Unternehmen mit Hauptsitz in Dresden mehrmals als einer von Deutschlands besten Arbeitgebern mit dem Great Place to Work Award gekürt sowie als bester Berater 2017 vom Wirtschaftsmagazin brand eins ausgezeichnet.

Weitere Informationen: [www.t-systems-mms.com](http://www.t-systems-mms.com)

## **ECC KÖLN – DIE EXPERTEN FÜR HANDEL IM DIGITALEN ZEITALTER**

Eingebunden in das renommierte IFH Köln ist das ECC Köln erster Ansprechpartner für Analysen und Beratung in puncto progressiver Strategie – rund um Trends und Entwicklungen in der digitalen Handelswelt. Das ECC Köln entwickelt und erstellt individuelle Forschungsarbeiten und Studien zu weltweit wichtigen Zukunftsthemen des Handels wie zum Beispiel Cross-Channel-Management, Mobile Commerce oder Payment.

Händler, Hersteller und Dienstleister profitieren von der hohen Methodenkompetenz, dem umfangreichen Experten-Know-how und der strategischen Beratung der ECC-Experten. Konzepte für E-Commerce-Kanalexzellenz und erfolgreiches Cross-Channel-Management gehören genauso zum Leistungsspektrum des ECC Köln, wie die Entwicklung neuer Märkte und Zielgruppen.

[www.eckkoeln.de](http://www.eckkoeln.de)

## HERAUSGEBER

T-Systems Multimedia Solutions GmbH  
Riesaer Straße 5  
D-01129 Dresden  
Tel.: +49 351 2820 - 0  
Fax: +49 351 2820 - 5115  
Internet: [www.t-systems-mms.com](http://www.t-systems-mms.com)

**T** · · Systems ·