

## Vertrieb im Umbruch

Digitalisierung verändert Kunden und Verkäufer

Alles erhält derzeit ein 4.0: Der Kunde, die Industrie, der Arbeitsplatz und natürlich auch der Vertrieb. Was hat es mit diesem 4.0 auf sich und wie verändert sich dadurch die Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer?

VON ANDREA PRZYKLENK

**M**an könnte sicherlich statt Vertrieb 4.0 sagen „Vertrieb in Zeiten der Digitalisierung“, denn um nichts anderes geht es. Die Digitalisierung verändert Kunden und Märkte, der Vertrieb muss sich verändertem Kundenverhalten und anderer Kundenerwartung anpassen. Wenn der Kunde auf verschiedenen Kanälen kommunizieren und kaufen will, dann führt daran kein Weg vorbei. Wenn dem Kunden der PC nicht mehr ausreicht, um online zu bestellen, sondern wenn er das unterwegs vom Smartphone oder Tablet aus tun möchte, gibt es darüber nichts zu diskutieren. Und König sollte der Kunde ja sowieso sein. Also muss man ihn überall dort, wo es Berührungspunkte gibt, möglichst gut und zuvorkommend behandeln. Ganz nebenbei ist der heutige Kunde ziemlich clever, gut informiert und vergleicht Preise, bevor er überhaupt mit einem Unternehmen oder dessen Verkäufern Kontakt aufnimmt.

### Ein Mehr an Möglichkeiten

Die Unternehmen haben ebenfalls viel mehr Möglichkeiten als früher. CRM-Software, Datenanalyse, Big Data und Algorithmen stellen alles bisher Dagewesene in den Schatten. Die Unternehmen wissen mehr über ihre Kunden als je zuvor, wenn sie es klug anstellen. Sie können die Daten, die ihnen die Kunden online



FOTO: SHUTTERSTOCK

Die Digitalisierung verändert Kunden und Märkte und damit den Vertrieb.

hinterlassen, zu ihrem Vorteil nutzen, ja sogar für ein cleveres Pricing benutzen. Und trotzdem scheint irgendetwas nicht zu stimmen in der Käufer-Verkäufer-Beziehung. Das liegt zum einen daran, dass manche Unternehmen immer noch nicht begriffen haben, was ihre Kunden wirklich wollen – Nutzen und Lösungen statt Produkte. Zum anderen liegt es an der Organisationsstruktur der etablierten Unternehmen, auch und gerade in Marketing und Vertrieb. Zu oft gibt es noch den Vertrieb, der sich nur mit dem Absatz von Produkten beschäftigt. Und zu viele Unternehmen sind mehr mit sich selbst und der Effizienz ihrer Prozesse befasst als mit dem Kunden und seinen Bedürfnissen. Nicht zu vergessen, die Unternehmen im Consumer-Dienstleistungsbereich, die bei Digitalisierung nur an Callcenter denken, in denen der Kunde minutenlang von Automatenstimmen ausgefragt wird. Da ist es für den Kunden dann auch kein Trost, wenn er erfährt, dass er keine Zahlen mehr eintippen muss, um einen Menschen ans andere Ende der Leitung zu bekommen, sondern dass es jetzt über Stimmerkennung funktioniert – bitte deutlich sprechen. Abschließend wäre noch die Frage zu klären, wie sich Unternehmen in der „freien“ digitalen Welt bewegen sollen, die ihren Mitarbeitern keine fünf Meter weit trauen und ihnen infolgedessen nur eine geringe Entscheidungskompetenz geben?

Die neuen Möglichkeiten können letztlich nur genutzt werden, wenn sich der Vertrieb und das gesamte Unternehmen darauf einlassen, ihre Strukturen anpassen und neben der Vertriebskompetenz auch für die entsprechende IT- und digitale Kompetenz der Mitarbeiter sorgen, allem voran für ein tiefergehendes Verständnis und auch Akzeptanz der Veränderungen. Das erweist sich oft besonders schwierig beim Thema Provisionen und Anreizsysteme. Ein erfolgreicher Vertrieb muss sich zunächst einmal davon verabschieden, dass nur er dafür sorgt, „dass Geld reinkommt“. Jetzt und in naher Zukunft wird er das nämlich nur in Zusammenarbeit mit den anderen Unternehmensbereichen schaffen und nur in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden, denn der will Lösungen, die sein Leben erleichtern und am Ende mehr Wertschöpfung erzielen. Und auch der Privatkunde ist nicht mehr am Produkt interessiert, sondern am Spaß, am Nutzen und an einem einfacheren Alltag.

### Der Faktor Mensch

Customer Journey und Touchpoint sind die neuen Lieblingswörter in Marketing und Vertrieb, die anzeigen sollen, wie sehr man mittlerweile um den Kunden bemüht ist. Er macht jetzt

eine Reise, während der er an verschiedenen Punkten mit dem Unternehmen in Berührung kommt. An jedem Punkt soll er ein einzigartiges Erlebnis haben, sodass er am Ende etwas kauft. An den virtuellen Kontaktpunkten mag das ganz gut funktionieren, schwierig wird es dort nur dann, wenn der Kunde etwas Außergewöhnliches verlangt, über das der Algorithmus nichts weiß. Dort kann dann der Mensch einspringen. Doch damit fangen die Herausforderungen erst an, denn der Mensch ist nicht immer gut aufgelegt, manchmal ist er sogar demotiviert oder gar unverschämt. Trifft der Kunde auf einen solchen Menschen, kann man die ganze digitale Exzellenz in der Pfeife rauchen. Dann geht es dem Kunden wie dem „jungen Herrn B.“, einem jungen Mann aus dem Team von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch (Brand Consultants), der für eine Studie den Touchpoint mit dem Verkäufer in der Versicherungswirtschaft testen sollte. Das Ergebnis war niederschmetternd. Der Aspirant quälte sich durch 22 Beratungsgespräche, ein für ihn wirklich passendes Produkt bekam er dabei nur in zwei Fällen. Das Klischee des typischen Versicherungsvertreters feierte fröhliche Urstände und Social-Media-Auftritte, Apps und Chats hielten auch nicht unbedingt, was sie versprochen. Statt Kundennutzen standen wohl Provisionserträge im Vordergrund.

### Auf dem Teppich bleiben

Die Digitalisierung bringt für den Vertrieb unzählige Chancen und Effizienzgewinne mit sich und doch wird die Kundenbeziehung vorläufig nicht vollständig digital sein, besonders nicht, wenn es um hoch komplexe und erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen geht. Die Erwartungen an einen guten Verkäufer aus Kundensicht unterscheiden sich in diesem Fall kaum von denen von vor zehn Jahren. Denn der Kunde ist zwar viel informierter, selbstständiger und selbstbewusster geworden, doch das ändert nichts daran, dass er sich vom Verkäufer Ehrlichkeit und Verständnis erwartet. Oliver Schumacher, Verkaufstrainer und Autor des Buchs „Verkaufen auf Augenhöhe“ und vier weiterer Bücher zum Thema Verkauf, setzt auf Ehrlichkeit und empfiehlt, keine falschen Versprechungen zu machen: „Verkäufer, die offen von sich aus mögliche Probleme ansprechen, die durch die Zusammenarbeit auftreten können, tun nicht nur ihrem Gewissen einen Gefallen, sondern auch ihren Kunden. Es glaubt sowieso kaum ein Kunde, dass immer alles 100-prozentig klappt. Gerade darum braucht er einen Partner, der ihn durch Dick und Dünn begleitet – und weiß, was er tut.“ ■