

Vertrieb im Wandel – verändertes Einkaufsverhalten

Olaf Rützel: „Die Zukunft der Kundenbeziehung wird durch einen Mix aus menschlicher und digitaler Ebene geprägt“

*Von Olaf Rützel**

Das wollen wir doch eigentlich alle: Loyale Kunden, die mehr Umsatz erzeugen und weitere Interessenten anziehen. Das macht das Geschäft krisensicher.

Im Zuge der Coronakrise hat der Vertrieb einen rasanten Wandel vollzogen: Remote Selling wird zum neuen Standard, und Kundengespräche finden in verändertem Rahmen statt.

Neuakquisitionen und Neugeschäft durch persönliche Kundentermine sind derzeit erst langsam wieder möglich, und bewährte Vertriebsmethoden wie etwa Veranstaltungen oder Messen konnten nicht wie gewohnt angewandt werden. Der „Branchentag Holz“ 2021 ist ein willkommener und mit Spannung und Freude erwarteter Neubeginn.

Die Vertriebsteams in der Holzbranche bewegen sich derzeit in einem schwierigen Umfeld: Kaufentscheidungsprozesse sind fragmentiert

und komplex, die Planung gestaltet sich zunehmend schwieriger, und neue Technologien stellen eine Chance oder Herausforderung dar – je nachdem, wie gut es den Unternehmen jeweils gelingt, sie in ihre Vertriebsprozesse zu integrieren.

Neues Verständnis von Service als Wertschöpfungsquelle

Holzhandel und Holzindustrie lernen täglich dazu. Beiden gemeinsam ist die Suche nach und die Arbeit an

einem neuen Verständnis von Service als Wertschöpfungsquelle. Produkt- und Käuferlebnis liegen diesem Verständnis zugrunde, auch im B2B. Die privaten Käuferlebnisse des Einkäufers werden ins Berufliche übertragen, und eine häufige Frage lautet: „Warum ist das nicht so einfach wie bei Amazon?“ Dahinter steckt – ob man es mag oder nicht – in vielen Fällen der Wunsch nach einer verkäuferfreien Beschaffung und digitalisierten Abläufen. Viele Einkaufsverantwortliche bevorzugen digitale

Selbstbedienung und Interaktion. Der Erfolg von digitalen Plattformen für die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen als Folge der Pandemie verdeutlicht diesen Digitalisierungsschub. Etliche Unternehmen in unserer Branche bauen deshalb ihre digitalen Vermarktungsfähigkeiten aus. Die Investitionen in diesem Be-

Fortsetzung auf Seite 5

*Olaf Rützel ist Geschäftsführer der Kooperation Der Holzring GmbH, Bremen.

Vertrieb im Wandel – verändertes Einkaufsverhalten

Fortsetzung von Seite 4

reich werden massiv erhöht. Es gibt gute Beispiele, wo Kundenkontakte auf Customer-Experience-Plattformen zusammengeführt werden, um Störerlebnisse zu vermeiden und ein konsistentes Kundenerlebnis zu schaffen.

Anwenderorientierte statt technikgetriebener Lösungen

Der Anteil der digitalen Kontakte im Vertrieb hat sich in den letzten zwei Jahren ständig erhöht: Videokonferenzen, Onlinekonfiguratoren, Messenger und Kundenportale werden verstärkt genutzt. Über integrierte Bestell- oder Datenservice-Anwendungen fließen Informationen schneller, Bestellungen können zuverlässiger aufgegeben werden, und die (Handwerker-)Kunden nutzen vermehrt relevante Services ihrer Lieferanten für ihren eigenen Marketingmix. Es wird – zumindest konzeptionell – an digitalen Ökosystemen gebastelt, und es werden Plattformen konstruiert, mit denen neue Geschäftschancen erschlossen werden könnten. Das geschieht nicht im Alleingang, sondern im Netzwerk. Dadurch zerfließen perspektivisch Branchengrenzen, und weitere Anbieter und Nachfrager treten auf den Plan.

Gefahr geht von Start-ups und Tech-Unternehmen aus

Eine große Gefahr für die in unserer Branche bestehenden Geschäftsmodelle geht dabei von Start-ups und Tech-Unternehmen aus, die sich ein-

zelne Probleme in der Kundenreise herauspicken und dann intelligente und praktikable Lösungen anbieten, die es den Kunden möglichst leicht machen, ihr Ziel zu erreichen. Es entstehen positive Kundenerlebnisse, weil die Anwender eines Produktes oder Services im Mittelpunkt der Entwicklung stehen.

Das klingt einfach, scheitert in der Holzwirtschaft aber oft an technikgetriebenen Sichtweisen. Viel zu häufig ist das Ergebnis technisch hochwertig, wird aber nicht (oft) genutzt, weil es Kundennutzen und Kundenbedürfnisse nicht (gut genug) erfüllt. Kunden wollen ihre Zeit für die Suche, den Kauf, die Nutzung und die Entsorgung von Produkten reduzieren, um die Zeit für andere Dinge nutzen zu können. Diese gewünschte „Zeit/Kosten“-Reduktion bietet Chancen und enthält aber auch Risiken, weil bestehende Wertschöpfungsketten disruptiert werden können.

Vertrieb für virtuelle Verkaufsumgebungen schulen

Für die zukünftige digitale Vertriebsfähigkeit ist es zwingend erforderlich, den Online-Kanal als ganzheitliche Customer-Experience-Plattform zu positionieren. Ein Großteil des Kundendialogs wird künftig höchstwahrscheinlich virtuell erfolgen. Das bedeutet aber auch, dass Vertriebsorganisationen und Vertriebsmitarbeiter für virtuelle Verkaufsumgebungen geschult werden müssen. Es gilt zu verstehen, wie der Kunde mit dem Unternehmen interagiert, über welche Kanäle er kommu-

niziert, Transaktionen (z.B. Käufe) abwickelt und wie dieses Gesamtbild in der Kundenreise, der Customer Journey, aussieht.

Die steigende Beliebtheit von Messaging-Apps bietet hier u.a. neue Möglichkeiten. Die B2B-Kunden von Holzhandel und Holzindustrie probieren neue Kanäle aus, um z.B. mit dem Kundenservice in Kontakt zu treten und ihre Wünsche zu übermitteln. Immer weniger Kunden haben Zeit für Telefonate, automatisierte Begrüßungen und das gefürchtete Warteschleifen-Gedudel.

Social Messaging ist ebenso komfortabel wie dialogorientiert und erleichtert eine direkte, persönliche Interaktion zwischen Holzhändler und z.B. Handwerker. Die Kunden können zum selbst gewählten Zeitpunkt und über vertraute Kanäle mit ihrem Händler interagieren. Dabei liegt die Kontrolle beim Kunden.

Social Messaging hat während der Pandemie im Kundenkontakt deutlich an Bedeutung gewonnen. Es verändert die Interaktion von Menschen mit Unternehmen. Viele Holzhändler haben sich Social Messaging bereits zu eigen gemacht und in ihre Social-Media- und Kundenservice-Strategien integriert, um damit eine Vielzahl von Kundenin-

teraktions- und Service-Bedürfnissen zu erfüllen; andere stehen damit erst ganz am Anfang.

Die Mischung macht's

Die Vertriebslandschaft in Holzhandel und Holzindustrie hat sich stark verändert und Remote Selling wird zunehmend relevant. Wie gut sich die Unternehmen in unserer Branche an die neue Situation anpassen, hängt stark vom richtigen Einsatz der Vertriebstechnologien ab. Genauso wichtig ist und bleibt aber der Faktor Mensch. Auch wenn persönliche Termine derzeit (noch) selten stattfinden, verlieren die Kompetenzen, die einen guten Vertriebler ausmachen, keineswegs an Bedeutung. Im Gegenteil: Sie werden wichtiger. Aktives Zuhören und technisches Know-how wird weiterhin sehr gefragt sein. Es geht aber auch um die Fähigkeit, die effektivsten Tools für den Vertriebs Erfolg auszu-

wählen. Moderne Technologien sollten den Vertrieb in erster Linie in die Lage versetzen, Chancen für ihre Kunden zu identifizieren und sie zuverlässig bezüglich der Erreichung von Geschäftszielen zu beraten – auch in Krisenzeiten. Dieser Trend wird sich auch nach Corona fortset-

zen. Kundenbindung, Kundengewinnung und Verkaufsförderung – diese drei wesentlichen Aspekte für den Vertriebs Erfolg sind auch in unserer Branche schwieriger denn je zu bedienen.

Kunden sind gut über Märkte und Produkte informiert

Einerseits liegt die Erwartung der Kunden in einer persönlichen Betreuung, andererseits wollen sie so digital wie möglich agieren. Kunden sind gut über die Märkte und ihre Produkte informiert und begeben Vertriebsmitarbeitern in Industrie und Handel zum Teil anspruchsvoll und kritisch. Die Kunst wird es sein, auf unterschiedlichen – vielfach auch virtuellen – Kanälen eine Vertrauensbasis zu schaffen und auf Augenhöhe zu argumentieren und zu kommunizieren.

Der Kunde des Handels möchte sein Geld in guten Händen wissen und dabei individuell auf seiner Kundenreise betreut werden. Er nutzt Medien anders, vor allem mobil, nimmt selektiver wahr und will entsprechend individueller angesprochen werden. Es ist wichtig zu erkennen, dass in diesem Umfeld eine Entwicklung vom austauschbaren „Lieferanten“ zum „vertrauenswürdigen Berater“ nötig ist.

Die Zukunft der Kundenbeziehung wird durch einen Mix aus menschlicher und digitaler Ebene geprägt. Nur ein effizient eingesetztes Customer Experience Management garantiert das richtige Gleichgewicht zwischen Mensch und Technik. Das ist ein, wenn nicht das wichtigste, Instrument für den Erfolg im Vertrieb im Wandel.



„Der Kunde des Handels möchte sein Geld in guten Händen wissen und dabei individuell auf seiner Kundenreise betreut werden.“

Olaf Rützel