

# 1 Wie sich Vertrieb durch die Digitalisierung verändert

## Einleitung

Gesellschaftlicher und technologischer Wandel sind stetige Begleiter unserer Menschheitsgeschichte. Was neu ist, ist die Intensität und die Geschwindigkeit, mit der uns die Technologie vor sich her treibt. Es gab in unserer Geschichte noch nie eine vergleichbare Dynamik der Veränderung, daher haben wir keine Erfahrungswerte. Die Dynamik der Entwicklung wird am Beispiel der Theorie der langen Wellen des russischen Wirtschaftswissenschaftlers Nikolai Kondratjew deutlich. Die nach ihm benannten Zyklen sind Konjunkturwellen mit einer Dauer von bisher ca. 40-60 Jahren und haben in der Vergangenheit immer einen großen Umbruch der gesamten Gesellschaft hervorgebracht. Der Zyklus selbst verteilt sich dabei auf unterschiedliche Ebenen: Durch neue Technologien und Innovationen folgen extreme Marktveränderungen und Machtverschiebungen, besonders in der Wirtschaft. Neue Geschäftsmodelle entstehen und lösen mit hoher Geschwindigkeit die bestehenden Modelle ab. Dies bedeutet auch Veränderungen in der Gesellschaft. Bestehende Berufsbilder verschwinden, neue etablieren sich. In den Unternehmen entsteht ein enormer Druck, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen. Dies führt zu weitreichenden Veränderungen und Verschiebungen in den Märkten, den politischen Systemen und in der Gesellschaft.

Technologische Entwicklungsstufe	Sales-Entwicklungsstufe
1. industrielle Revolution (um 1780 bis 1800)	
»Wasser- und Dampfkraft« <u>Ergebnis:</u> Erste Welle industrielle Automatisierung durch Einführung mechanischer Produktionsanlagen mithilfe von Wasser- und Dampfkraft. Maschinen unterstützen Menschen.	Anbieterorientierter Markt Kein Vertrieb/Verkauf sondern Verteilung



Technologische Entwicklungsstufe	Sales-Entwicklungsstufe
<b>2. industrielle Revolution (um 1870 bis 1940)</b>	
<b>»Elektrische Energie«</b> <u>Ergebnis:</u> Beginn der Massenproduktion, erstes Fließband, Zunehmende Automatisierung.	<b>Sales 1.0 »Professioneller Verkauf an große Zielgruppen«</b> <u>Ergebnis:</u> Hohe Absatzleistung, reine Deckung der Nachfrage, nur geringer Anstieg des Wettbewerbsdrucks
<b>3. industrielle Revolution (um 1940 bis 1970)</b>	
<b>»Elektrotechnik, chemische Industrie und Hochindustrialisierung«</b> <u>Ergebnis:</u> Beginn der Massenproduktion	<b>Sales 2.0 »Professioneller Verkauf an große Zielgruppen«</b> <u>Ergebnis:</u> Werbung in Massenmedien helfen den Werbedruck aufzubauen, Verdrängung statt Befriedigung der Nachfrage, kontinuierlicher Anstieg der Werbespendings
<b>4. industrielle Revolution (um 1970 bis 1990)</b>	
<b>»Aufkommen von Informationstechnologie«</b> <u>Ergebnis:</u> Ermöglichen der digitalen Automatisierung und Technologisierung der Produktion, Bildung von ersten Netzwerken	<b>Sales 3.0 »Überproduktion und Verdrängung«</b> <u>Ergebnis:</u> Neue Strategien zur Markt- und Kundenbearbeitung, Kundenorientierung und Kundenservice wurden verstärkt, Einführung von IT und digitalen Vertriebssteuerungssystemen
<b>5. industrielle Revolution (um 1990 bis 2005)</b>	
<b>»Vernetzung und schnelle Entwicklung von Informationstechnologien«</b> <u>Ergebnis:</u> Erhöhung der Vernetzungsdichte durch Ausbau von Internet, E-Mail etc.; Einführung und Ausbau der Mobilkommunikation, E-Commerce im Web	<b>Sales 4.0 »Beginn Informationsmobilität und E-Commerce«</b> <u>Ergebnis:</u> Informationsmobilität, erste Suchmaschinen (Google wird zum Standard), Beginn von E-Commerce im Web, Big Data, Business Intelligence und Data Warehousing.
<b>6. industrielle Revolution (2005 bis 2020)</b>	
<b>»Ausbau von »Always Online«</b> <u>Ergebnis:</u> Einführung von Smartphones, Tablets und ersten Schritten zu digitalem Wandel (Mobile E-Commerce, Social Media, Musik, Video, Buch etc.)	<b>Sales 4.1 »Erste Digitalisierung und mobile E-Commerce«</b> <u>Ergebnis:</u> Preistransparenz, zeitlose Verfügbarkeit der Produkte durch mobile Angebote, Einkaufsplattformen, Automatisierung und Digitalisierung, Psychometrie definiert Kundentypologien im B2B und B2C. Steigender Preisdruck durch absolute Transparenz und Vergleichbarkeit in Echtzeit.





Technologische Entwicklungsstufe	Sales-Entwicklungsstufe
<b>7. industrielle Revolution (ab 2020)</b>	
<p>»Kompletter digitaler Wandel, Digitalisierung, Mensch-Maschine-Interface, Bionik«</p> <p><u>Ergebnis:</u> Verschiebungen und Wegfall von Arbeitsplätzen, Umstellung auf digitale Prozesse, Selbstlernende Systeme (KI), Einführung von digitalen Implantaten, Entstehung neuer Industrien (Freizeit- und Lernindustrie), da Menschen mehr Zeit haben</p>	<p><b>Sales 5.0 »Fortschreitende Digitalisierung und digitaler Handel«</b></p> <p><u>Ergebnis:</u> Algorithmen berechnen und beeinflussen Bedarf und Kaufverhalten. Kunden werden von Anbietern gefunden und erhalten automatisch das beste Angebot. Der digitale Zwilling denkt vor und definiert den zukünftigen Bedarf des Kunden.</p>

Die Theorie der langen Wellen brach mit der Entdeckung des Internets und der daraus resultierenden Digitalisierung zusammen. Die Zyklen wurden unberechenbarer und damit die Prognosen unsicher, insbesondere im Vertrieb. Hatten Wirtschaft und Gesellschaft in der Vergangenheit Zeit, sich auf Veränderungen, aber auch auf die damit verbundenen Degenerationsphasen einzustellen, sind die heutigen Entwicklungen so kurz, dass für die Anpassung der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Systeme keine Zeit bleibt. Oder wie Dr. Rainer Buchner vom Salzburger Institut für Wirtschaftspsychologie es in einem seiner Vorträge bezeichnete: »Das Leben ist seit Christi Geburt um das ca. 3 600-Fache schneller geworden.« Sowohl Wirtschaft als auch Gesellschaft müssen in Zukunft in Echtzeit wandlungs- und anpassungsfähig sein, wenn sie Schritt halten wollen. Heute leben wir an der Bruchstelle zur postindustriellen Gesellschaft, die auch als vierte industrielle Revolution bezeichnet wird. Die Auswirkungen der digitalen Transformation sind besonders in den Interaktionen der Hersteller und Lieferanten mit dem Kunden erkennbar. Eine neue Generation von findigen Entwicklern nutzt die Digitalisierung, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, die sich zwischen Hersteller und Kunden stellen. Vom Erzeuger direkt zum Endverbraucher, ist die tausendfach kopierte Erfolgsformel. Die dadurch entstehenden Preisvorteile werden weitergereicht und sind ein unschlagbarer



USP dieser neuen Handelsform. Je mehr die Wertschöpfung ins Digitale wandert, umso gefährdeter sind die Geschäftsmodelle, die sich als Mono-Kanal-Vertriebe verstehen. Die Strategien und Geschäftsmodelle im Vertrieb ändern sich grundlegend und nur wenn alle Vertriebskanäle professionell genutzt werden, können Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich verkaufen. Die alte Frage bleibt: »Warum soll der Kunde ausgerechnet bei Ihnen kaufen?« Die mobilen Akteure der Digitalökonomie schafften in kurzer Zeit Zugang zu Kundengruppen und ließen die Umsätze des stationären Handels schrumpfen. Die neuen Verkäufer heißen Amazon, Zalando, Ebay, Google, Facebook, etc. und sie sammeln in erster Linie Daten. Sie haben rechtzeitig erkannt, dass die Bedürfnisstrukturen ihrer Kunden sehr gut aus deren Transaktionen abzulesen sind. Somit haben diese Unternehmen etwas, was der klassische Vertrieb nur in sehr fragmentierter oder schlechter Qualität hat: Informationen über die Kaufmotive und Kaufabsichten des Kunden. In den meisten Vertriebsorganisationen, die wir in den letzten zwanzig Jahren kennengelernt haben, befinden sich diese Informationen entweder in unterschiedlichen Datenbanken, die nicht miteinander kommunizieren, oder schlicht und ergreifend in den Köpfen der Mitarbeiter. Durch diese neue Form der Datennutzung verschiebt sich der komplette Verkaufsprozess in Richtung Analyse und Auswertung von Bedürfnisstrukturen, die sich in Algorithmen wiederfinden lassen. Sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereich verschiebt sich so das Machtverhältnis zwischen Erzeuger, Händler und Kunden. Das Wissen über den Kunden und damit der Verkaufsprozess wandern ins Digitale. Dort werden die Daten verarbeitet und für die Fortsetzung des Verkaufsprozesses genutzt. Die aktuellen Fortschritte im Bereich künstlicher Intelligenz, die Mustererkennung im Verhalten von Zielgruppen, im Internet der Dinge und die Analyse großer Datenmengen mit dem Ziel, Konsumverhalten präzise zu prognostizieren, geben einen kleinen Ausblick auf mögliche Anwendungen und Auswirkungen in der Zukunft. Der Konsument wird vom Suchenden zum Gefundenen, die Mustererkennung digitaler Intelligenz dreht den Spieß im Kaufprozess



um. In den B2B-Vertriebsorganisationen werden intelligente CRM-Systeme die Planung, Steuerung und Kontrolle von Verkaufsprozessen automatisiert durchführen. Von der Kampagne bis zum Abschluss werden die Verkäufer mit einem Set aus KPIs (key performance indicators) beurteilt, ihre Schwächen und Entwicklungsbedarf offenbar. Parallel dazu werden Menschen digital vermessen um ihre Persönlichkeitseigenschaften mit dem Anforderungsprofil zu vergleichen. Psychometrie wird in der digitalisierten Welt eine wesentliche Rolle spielen, wenn es um die Führung, Steuerung und Kontrolle von Organisationen geht. Dort wo Verkäufer gebraucht werden, sind sie das Interface zwischen Maschine und Kunde. Die Maschine plant und gibt Hinweise für die Verkaufsaktivitäten, die Planung der aktiven Verkaufszeit und auf Grund des psychometrischen Profils des Kunden, Hinweise auf die Form der Verhandlungsführung, die Art des verwendenden Werbemittels und des Zielpreises. Klingt für Sie wie Science-Fiction? Das beschriebene Szenario ist bereits Realität.



## **Alles wird 4.0 – die Konsequenzen für den Vertrieb**

Hinter diesem Begriff steckt in erster Linie die intelligente Vernetzung, sich selbst organisierender Systeme. Für die Industrie 4.0 bedeutet dies, den gesamten Wertschöpfungsprozess durch digitale Systeme zu steuern. Von der Produktentwicklung über die Fertigung, die Vermarktung, die Nutzung bis zur Wiederverwertung (Recycling) werden die Prozesse automatisiert und kontrollieren sich selbst. Allerdings darf man Industrie 4.0 nicht auf ein reines Technologiethema reduzieren, speziell im Vertrieb nicht. Vor allem Menschen, Prozesse, Technik und Organisationen im Vertrieb müssen in den Innovationskreislauf einbezogen werden. Dies trifft im Besonderen auf den B2B-Vertrieb zu, denn dieser darf sich, anders als im B2C, nicht vom Markt entfernen. Eine reine E-Commerce-Plattform für den Konsumenten zu erstellen, benötigt Produkte und Daten über die Zielgruppe. Im B2B muss der Kontakt zum Markt stetig gehalten werden, um



Trends, Entwicklungen und Wettbewerbsangebote rechtzeitig zu erkennen. Die Innovationszyklen im B2B sind meist von den Anforderungen der Kunden abhängig und daher wird jeder Vertrieb, der sich auf die reine Digitalisierung der Markt- und Kundenbearbeitung zurückzieht, schon in kurzer Zeit seine Innovationskraft verlieren. Eine kurze Anekdote dazu: In den 80er Jahren hatte meine Hausbank noch eine Filiale und ich hatte einen Ansprechpartner, der sich um meine Geldgeschäfte kümmerte. Von der Beratung, ob und welche Aktien ein sinnvolles Investment sind, bis zum Ausfüllen einer Überweisung war er für mich da. Er kannte meine Bedürfnisse und es gab ein stilles Einverständnis, wenn ich meine Kreditlinie überzogen hatte. Bis ich wieder Liquidität aufgebaut hatte, wurde die Kreditlinie ohne viel Aufwand meinen Bedürfnissen angepasst. Es gab so etwas wie ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis, basierend auf jahrelanger Erfahrung miteinander. Dann entschloss sich meine Bank, den Fokus auf das Investmentgeschäft und auf Menschen mit höherem Einkommen als meines zu legen. Meine Filiale wurde geschlossen, mein Ansprechpartner gekündigt und ich stand vor einem Geldautomaten. Vorbereitet hat man mich auf diesen Schritt nicht. Im nächsten Schritt erhielt ich die Zugangsdaten für Internet- und Telefonbanking. Das Privatkundengeschäft wuchs und die große Masse der Kleinkunden wurde nur noch via Callcenter oder Online Banking abgefertigt. In den nächsten Jahren sah ich keinen Mitarbeiter dieser Bank mehr und wurde auch nicht kontaktiert. Mit Gründung der ersten Online-Bank wurde ich bei dieser Kunde. Der Service war besser, die Kosten geringer, also gab es keinen Grund meiner Bank treu zu bleiben. Insgeheim hoffte ich auf eine Reaktion meiner Bank, auf die Schließung meines Kontos – Fehlanzeige. Ein knappes Jahr später erhielt ich einen Anruf, eines Mitarbeiters meiner ehemaligen Bank. An den Hintergrundgeräuschen konnte ich feststellen, dass es ein Callcenter war, aus dem versucht wurde, neue Finanzprodukte an den Mann oder die Frau zu bringen. Diesmal war es ein geschlossener Immobilienfond, der mir als exklusiven Kunden der Bank angeboten wurde. Als ich den freundlichen



Herren sagte, dass ich das Angebot ja gerne annehmen würde, aber schon seit Jahren kein Konto mehr bei seiner Bank habe, legte er einfach auf. Schlechtes Datenmanagement würde man heute sagen. Was war also passiert? Die wertvollsten aller Informationen für ein Kreditinstitut, die Informationen über meine Transaktionen und Geldgeschäfte, wurden verschenkt. Der Beschenkte war die Online-Bank, zu der ich wechselte. Interessanterweise haben wir zu einem späteren Zeitpunkt in meiner Ex-Bank ein Projekt begleitet, welches sich mit der Wiederbeschaffung von Informationen über die ehemaligen Kunden und dem persönlichen Aufbau einer neuen Kundenbeziehung befasste. Die Kosten für dieses Projekt waren enorm. Dieses Beispiel ist typisch für Unternehmen, die Technologie dazu einsetzen, um den Kunden loszuwerden. Das beschriebene Szenario ist nicht nur typisch für die Finanzbranche. Vergleichbare Fehlleistungen lassen sich in allen Branchen finden. Da stimmt es beruhigend, dass die künstliche Intelligenz nun auch Einzug in die Managemententscheidungen hält. Sie soll als Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine die Wertschöpfungsketten fehlerfrei halten und kontinuierlich optimieren. Diese sich selbstorganisierenden Systeme werden eine direkte Form der Kooperation zwischen künstlicher und humaner Intelligenz beinhalten. Wer das führende System ist, wird von der jeweiligen Aufgabe abhängig sein. Das ist übrigens keine revolutionäre These, sondern heute schon gelebter Alltag, zum Beispiel im Cockpit jedes modernen Fluggerätes, Autopilot genannt. Technologie verhindert, dass die Piloten Flugbewegungen durchführen, die für bestimmte Situationen ein zu hohes Risiko beinhalten. Schon lange werden komplexe Vorgänge in der Logistik automatisiert gesteuert. Cyberphysische Systeme (CPS) vernetzen unterschiedlichste Softwarekomponenten zu hochkomplexen, miteinander kommunizierenden Systemen. Diese steuern zum Beispiel unser Stromnetz, sie werden für das Management von Infrastruktursystemen eingesetzt (SMART-Citys) sowie zur Berechnung und Steuerung militärischer und ziviler Sicherheitsprozesse.





Wenn wir die unterschiedlichen Zyklen betrachten, in der sich unsere Arbeitswelt evolutionär veränderte, stellen wir fest, dass es immer die Technologie war, die unser Arbeiten verändert hat. In der ersten industriellen Revolution war es maßgeblich die Wasser- und Dampfkraft, welche für die Beschleunigung von Produktions- und Logistikprozessen verantwortlich war. Es fand die erste Welle der industriellen Automatisierung statt. In der zweiten industriellen Revolution trieb die elektrische Energie die Fließbänder der Massenproduktion an. In der dritten industriellen Revolution, die auch schon als digitale Revolution bezeichnet wurde, war es die Informationstechnologie, welche die Automatisierung durch Speichermedien und IT-Infrastrukturen vorantrieb. Letztendlich könnten wir die vierte industrielle Revolution ebenso als zweite Phase der Technologisierung durch digitale Vernetzung und künstliche Intelligenz nennen.

Für den Vertrieb haben wir eine andere Zeitrechnung zu Grunde gelegt, da der professionelle Verkauf an große Zielgruppen erst mit Beginn der Massenproduktion möglich war. Nach dem zweiten Weltkrieg bis in die 70er Jahre stieg der Wettbewerbsdruck nur sehr langsam. In diesem Verkäufermarkt wurde in erster Linie die Bedarfsdeckung in den Mittelpunkt der Vertriebsstrategien gestellt. Wir können den steigenden Wettbewerbsdruck sehr gut an den ersten medialen Werbeformen wie Anzeigen in Tageszeitungen und später in den ersten kommerziellen Fernsehspots sehen. Diese Phase des Vertriebs bezeichnen wir als Vertrieb 1.0. In den 70er Jahren zeichnete sich eine Überproduktion in vielen Branchen ab und durch dieses Überangebot mussten sich die Vertriebsorganisationen nun neue Strategien zur Markt- und Kundenbearbeitung überlegen. Marketing und Vertrieb rückten nun in das Interesse der Unternehmensstrategien. Im FMCG-Bereich (FMCG = Fast Moving Consumer Goods) hatte dies Auswirkungen auf den Werbedruck, der auf den Konsumenten ausgeübt wurde. Die Etats für klassische Werbung explodierten mit dem Effekt, dass





die Massenmedien einen enormen wirtschaftlichen Aufschwung erhielten. In der Printbranche gab es immer mehr Titel, die sich nicht mehr durch den Verkauf von Abo- und Einzelexemplaren rechneten, sondern deren Gewinne aus dem Markt der werbetreibenden Wirtschaft sprudelten. In den B2B-Märkten mussten die Unternehmen ebenfalls umdenken. Der Kunde und seine Bedürfnisse standen plötzlich im Mittelpunkt des Interesses. Vertriebsorganisationen vergrößerten sich, CRM- und Vertriebssteuerungssysteme hielten Einzug in die Organisation und das Bild des Verkäufers wandelte sich. Er wurde vom Verteiler zum Verkäufer. In dieser Ära des Verkaufs entstanden die ersten Sales Management Systeme, die sich mit der Customer Journey auch im B2B-Geschäft auseinandersetzten. Führung, Steuerung und Kontrolle von Vertriebsprozessen wurden zu einer Kernaufgabe einer neuen Generation von Vertriebsmanagern. Die strategische und potenzialorientierte Markt- und Kundenbearbeitung, die mittels CRM-Systemen die Transparenz der Kunden, Märkte und Verkäufer herstellten, wurde zum Wettbewerbsvorteil. Die Nachfrage nach CRM-Systemen stieg seit den siebziger Jahren enorm und kaum ein Unternehmen kann es sich heute leisten, in diesem Bereich mit veralteter Technologie zu arbeiten.

E-Commerce leitete in unserer Definition den Vertrieb 3.0 ein. Der Zeitraum, den wir als Vertrieb 3.0 definieren, beginnt in den 2000er Jahren und reicht bis in die Gegenwart. Die Preistransparenz und der bequeme Einkauf sowie die zeitlose Verfügbarkeit der Produkte machten Online Shopping zu einem enorm schnell wachsenden Verkaufskanal. Dies betraf nicht nur den Konsumentenmarkt, sondern hatte ebenfalls starke Auswirkungen auf den Industrievertrieb. Einkaufsplattformen machten die Leistungen und Preise transparent, der Kunde brauchte keinen Account Manager oder Sales Consultant, der ihm die Produktvorteile erklärt. Die Kunden sind dank des WWW sehr gut über den Lieferanten informiert. Persönliche Gespräche zwischen Lieferanten und Kunden dienen in der





Regel zur Überprüfung gemeinsamer Interessen oder Kooperationen, an denen beide Unternehmen Vorteile erzielen. Der persönliche Kontakt ist nur dann notwendig, wenn die Verhandlungspartner sich einer gegenseitigen Abhängigkeit bewusst sind. In diesem Fall geht es in der Regel darum, Prozesse zu optimieren, um einen besseren Preis zu erzielen. Als Beispiel könnte hier die Automobilindustrie dienen, bei der einige Hersteller die Wertschöpfungsprozesse der Zulieferer auf eigene Kosten optimieren und dadurch einen Preisvorteil erzielen. Mit anderen Worten gesagt, der Kunde kennt den Lieferanten und seine Wertschöpfung besser als der Lieferant selbst.

Auch die Konsumenten sind heute exzellent über den Lieferanten und seine Produkte informiert. Durch die Transparenz im Netz werden nicht nur die Preise und die Leistungen einfach vergleichbar. Auch die Qualität der Produkte wird frei Haus auf dem Bildschirm geliefert. Die Bewertung eines Produktes durch echte Nutzer erreicht einen wesentlich höheren Effekt im Kaufverhalten als jegliche Form der Werbung. Glaubwürdigkeit ist wohl das stärkste Marketinginstrument und auch das wissen die Werbungtreibenden zu nutzen. Social Marketing ist heute eines der beliebtesten Schlagworte in der Werbebranche, gefolgt von viraler Werbung und Neuro-Marketing. Meist verbirgt sich hinter diesen Schlagworten nicht mehr, als der verzweifelte Versuch, den sich immer stärker überforderten Konsumenten durch allerlei undurchsichtiger Manipulation doch noch zum Kauf zu bewegen. Die Anzahl der Experten in diesem Bereich wächst genauso schnell wie die Panik der Unternehmen, den Anschluss an den Kunden zu verlieren.

Die Ära des Vertriebs 4.0 wurde mit der intelligenten Vernetzung und der damit einhergehenden Analyse der Customer Journey begonnen. Big Data wird zu Smart Data und im zunehmend globalisierten Wettbewerb wird der Kunde als Profil angelegt, dessen Bedürfnisse transparent werden. Ziel ist der digitale Doppelgänger, mit dem man die Bedürfnismuster des Konsumenten oder Kunden erkennt, noch bevor die reale Person weiß, dass sie dieses Bedürfnis verspürt. Es mag bis dahin noch





einiges an Wegstrecke zurückgelegt werden müssen, aber wir sind näher dran, als die meisten Menschen wissen.

Der Homo Digitalis wird nicht mehr in der Lage sein, die massiv steigenden Informationen zu seinen Kaufabsichten selektiv zu analysieren. Er wird Suchmaschinen einsetzen und ihnen immer komplexere Suchaufgaben geben. Diese Aufgaben geben sein Bedürfnisprofil preis und ermöglichen dem Algorithmus die Angebotsvariante so präzise zu formulieren, dass der Rezipient das Gefühl hat, die Maschine arbeitet für ihn. Die Wahrheit ist, dass die Maschine die Bedürfnisse steuert. Mehrere Softwareanbieter arbeiten bereits an diesen Lösungen und sind in den nächsten zwei bis drei Jahren mit ersten Prototypen am Markt. Die Investitionen in Technologie werden in Zukunft zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Sicher werden sich nach wie vor Nischenanbieter in speziellen Marktsegmenten, wie zum Beispiel Luxusgüter, die in kleineren Auflagen hergestellt werden, bewähren können. Für den globalen Markt, wird der Vertriebsprozess allerdings immer mehr zum Kampf um Informationen über Marktpotenziale und Bedürfnisstrukturen. Die Kunden erwarten in Echtzeit die präzise zur Anforderung passende Lösung ihres Problems. Dazu müssen die Daten des Kunden nicht nur in ausreichender Quantität und Qualität verfügbar sein, sie müssen vor allen Dingen intelligent vernetzt werden. Die heutigen CRM-Systeme sind zum großen Teil nicht in der Lage, intelligentes Pull-Marketing auf Basis aggregierter und individualisierter Kundendaten durchzuführen. Die Sales- und Marketing Clouds der führenden CRM-Anbieter arbeiten jedoch an der Realisation der vollautomatisierten Pull-Kampagnen, die aus einem gigantischen Datenpool gespeist werden. Automatisierung bedeutet in diesem Fall, dass die bedürfnisgenaue Ansprache des Kunden, die Leadgenerierung bis zum Abschluss der Transaktion, ohne menschliches Zutun erfolgt. Die Konsequenz für die Unternehmen ist, dass sie die heute oft konkurrierenden Bereiche Sales und Marketing auflösen können. Die beiden Disziplinen werden ineinanderwirken und sich damit gegenseitig auslöschen, oder anders



gesagt, es wird ein neues Berufsbild entstehen, das sich weder an den expliziten Fähigkeiten eines Marketingexperten noch an denen des Sales Managers orientieren wird. Gefragt sein wird ein Prozessmanager, der in der Lage ist, den Algorithmus zu optimieren und durch seine Erfahrung und Intuition schneller seine Zielgruppe erreicht, als der Wettbewerb. Verkäufer wird es weiterhin geben, aber sie werden eine andere Rolle spielen, dazu später noch mehr. Daneben wird die Politik die Aufgabe haben, die Datenschutzgesetze den neuen Gegebenheiten anzupassen. Folgt dies nicht den Erfordernissen der sich verändernden Märkte, werden die Anbieter darauf reagieren und ihren Standort in Regionen verlagern, in denen der Datenschutz nicht so dominant ist. Es ist zudem ein Irrglaube, dass die neuen Konsumenten ein großes Problem mit dem Datenschutz per se haben. Sofern der Absender von Werbebotschaften über eine hohe Reputation verfügt, entscheidet sich der Empfänger eher für zielgerichtete Angebote statt irrelevanter Massangebote.

### **Erlebniswirtschaft statt Verkauf**

Wenn wir heute Unternehmen auf ihre Zukunftsfähigkeit analysieren, ist die Experience Economy einer der wichtigsten Werte. Alles dreht sich heute um das Kundenerlebnis, unabhängig ob im B2C oder B2B. Viel wird in Content, Customer Journey und Design investiert, um den Kunden zufriedenzustellen und sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Während sich in den späten 90er Jahren die Unternehmen noch auf USPs beim Produkt oder der Kundenkenntnis im Vertrieb verlassen konnten, gelten heute völlig andere Kriterien für den Erfolg. Die Customer Experience wird als wichtiger, wenn nicht als wichtigster Erfolgsfaktor für den Erfolg eines Produktes oder einer Marke gesehen. In vielen Branchen wurde den einstigen Platzhirschen schmerzhaft bewusst, dass sie die digitale Konkurrenz zu lange nicht ernst genommen haben. Die Management-Denke, dass der Wettbewerb zumindest aus der eigenen Branche kommt, führte offensichtlich zu einem falschen Sicherheitsgefühl. Erst spät

erkannten führende Unternehmen, dass die datengetriebene Kopie ihres Geschäftsmodells, die Kunden besser angesprochen hat. Kaum einer konnte sich vorstellen, dass das Kundenerlebnis im Handel durch die Bequemlichkeit und Zeitersparnis durch Online-Transaktionen ersetzt werden kann. Unternehmen, die Kundenorientierung als einer ihrer Kernwerte fest verankert haben, sind im Vorteil, wenn es darum geht, digitale Vertriebskanäle zu implementieren. Sie sind weniger angreifbar als technologie- oder designorientierte Unternehmen, da sie in der Regel mehr Informationen über ihre Kunden und Märkte besitzen. Das macht sie weniger empfindlich für disruptive Technologien. Das gilt natürlich nur, wenn diese Unternehmen keine Probleme damit haben, ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten schnell den neuen Realitäten anzupassen.

Die Grundlage für die Optimierung des Kundenerlebnisses ist die richtige Nutzung von Daten. Damit sind nicht die klassischen Marketing-Analysen gemeint, sondern der wichtige Ausbau der Datenanalyse und die daraus resultierende, optimierte Customer Experience. Auf diesem Gebiet sind viele Unternehmen noch in einer sehr rudimentären Findungsphase, da sie für ein datenbasiertes Geschäftsmodell noch nicht gerüstet sind. Die Datenkompetenz bzw. die Fähigkeit Daten zu analysieren reicht aber nicht aus, um ein positives Kundenerlebnis zu entwickeln. Vielmehr ist es das Zusammenspiel aller für das Kundenerlebnis relevanten Bereiche. Die Technologie alleine auf das optimale Kundenerlebnis auszurichten, reicht nicht aus, um Vertriebe erfolgreich zu digitalisieren. Die ständige Änderung der Kundenanforderungen benötigt Kreativität aus allen Unternehmensbereichen.

Die Erweiterung des digitalen Angebotes wird vor allem unter dem Aspekt der Multi- oder Omnichannel-Strategie zur Herausforderung. Themen wie Virtual und Augmented Reality sowie die zunehmende Nutzung von Mobiles sind wichtige Erfolgsfaktoren für den digitalen Vertrieb. Die Personalisierung der Werbebotschaften wird auch durch Social-Media-Marketing



unterstützt, was man am Wachstum der Werbeumsätze von sozialen Plattformen ablesen kann. Auch wenn Social Media Plattformen noch immer mit großer Skepsis betrachtet werden, zeigen sie ihre Stärke durch die steigenden Zahlen der Nutzer. Auch die Verweildauer auf diesen Plattformen steigt und damit erreichen sie eine höhere Relevanz als Absatzkanal. Experten sind sich nicht einig, ob Social-Media-Marketing ein Zukunftsmodell für den Vertrieb bleiben wird. Da immer mehr soziale Plattformen auf den Markt drängen, werden die Zielgruppen dort fragmentierter und es bleibt abzuwarten, ob sich bei dieser Fragmentierung neue Chancen für Marketing und Vertrieb ergeben. Die Gunst der Stunde wird allerdings genutzt und die Investitionen in Social-Media-Plattformen steigen aktuell. Die Befürworter sehen in erster Linie den demographischen Wandel und die damit einhergehende Nutzung von Social-Media-Plattformen als starkes Argument für weiteres Wachstum. Die Millennials ihnen nachfolgende Generationen sind weit aktiver als ihre Elterngeneration.

Betrachtet man E-Commerce-Giganten wie Alibaba, wird klar, dass B2B und B2C dieselben Vertriebsmechaniken nutzen und damit zusammenwachsen. Im Zuge der Bemühungen, die Customer Experience so effizient wie möglich zu gestalten, nehmen Targeting und Re-Targeting einen relevanten Teil der Marketing- und Werbebudgets in Anspruch. Dazu wird in verstärktem Maße die Interaktion via mobiler Apps kommen. Die großen Massenmedien-Anbieter rüsten sich schon für die Zeit nach der Awareness-Ära. Werbekunden werden vermehrt Leistungsbeweise fordern und sich nicht mehr auf Befragungen oder andere Ergebnisse von Marktforschungsunternehmen verlassen. Die Investitionen in künstliche Intelligenz sind explosionsartig gestiegen und es scheint, als wäre ein neues Rennen um die führende Technologie in der digitalen Welt entbrannt.

Digital Marketing wird von nahezu allen Unternehmen mit höchster Priorität versehen, doch die dafür notwendige Kompetenz muss vielerorts noch erarbeitet werden. Dabei setzt auch



die Medienindustrie zunehmend auf Programmatic Ad Buying und ermöglicht Marketing- oder Media-Verantwortlichen, von Agenturen oder Unternehmen in Echtzeit personalisierte Inhalte zu verbreiten. Da die Budgets für Personalisierung stetig steigen, wird offensichtlich, dass die Bereitstellung personalisierter Inhalte als großes Potenzial gesehen wird. Genau genommen ist die Personalisierung die Grundlage einer einzigartigen Customer Experience. Mit dem Ziel, die Conversion Rates kontinuierlich zu optimieren, wird auch in Zukunft die direkte und individualisierte Ansprache Mittel der Wahl sein. Durch die steigende Nutzung mobiler Endgeräte erfreut sich das E-Mail-Marketing wieder steigender Beliebtheit. Besonders für die Kundenbindung sowie das Up- und Cross-Selling ist es ein gutes Instrument.

Wir erleben einen sehr schnellen Wandel im Bewusstsein der Vertriebsorganisationen, die sich plötzlich in einem Wettbewerb des physischen Verkaufs gegen den digitalen Verkauf sehen. Das Digitale Marketing ist dabei nicht nur vom Vertrieb getrennt, sondern häufig auch noch von den klassischen Marketingfunktionen. Die Integration von Digital Marketing in die Wertschöpfungskette des Unternehmens ist daher ein wichtiger Schritt, wenn die Digitalisierung tatsächlich einen relevanten Stellenwert in der Vermarktung haben soll. Es geht nicht um internen Wettbewerb, sondern um Kollaboration, um Märkte und Kunden besser erschließen und ausschöpfen zu können. Speziell Marketing und Sales müssen ihre Kundenkenntnisse ausweiten und die Schnittstellen zwischen den Bereichen im Sinne der Customer Experience und Customer Journey auflösen. Eine gut konzipierte Customer Journey zu orchestrieren, geht nur im Einklang von Marketing, Vertrieb, Produktentwicklung und IT. Nur im Zusammenspiel der Disziplinen kann die Customer Journey an allen Kontaktpunkten immer wieder optimiert werden. Speziell die IT ist häufig das Bottleneck, da sie in vielen Unternehmen als interner Dienstleister gesehen wird und kaum einen Einfluss auf Entscheidungen in Richtung Kunden hat.

Dabei müsste der Bereich IT eigentlich der Treiber im Digitalisierungsprozess sein und ein tiefes Verständnis für Vertrieb und Marketing besitzen. Nahtlose Transaktionen innerhalb der Customer Journey sind die Grundlage für eine funktionierende Digitalstrategie und diese ist Aufgabe der IT. Viele Unternehmen nutzen daher die Vorteile von Cloud-Services und SaaS (Software as a Service) sowie Managed Services, um im Wettbewerb um den Kunden nicht den Anschluss zu verlieren. Besonders der Mittelstand ist kaum in der Lage, die finanziellen Ressourcen aufzuwenden, eine Customer Journey an allen Kontaktpunkten optimal zu bedienen. Es fehlten die Kenntnisse über die Nutzung von Endgeräten, sowie die Steuerung von On- und Offline-Daten für die Steuerung der Customer Experience (CEM - Customer Experience Management). Ein Unternehmen, welches seine digitale Transformation im Vertrieb gut bewerkstelligt hat, erkennt man an den individualisierten Vertriebsstrategien, die sich in jedem Vertriebskanal als einzigartige Customer Experience darstellt. Digitale Integration der unterschiedlichen Vertriebskanäle geht in der Regel mit der Transformation des gesamten Unternehmens einher.

Nicht nur die Technologie bestimmt den Erfolg bei der Digitalisierung. Eine mindestens ebenso große Rolle spielt dabei die Unternehmenskultur. Für viele Führungskräfte sind Themen wie Künstliche Intelligenz absolutes Neuland und die Skepsis groß, wenn es um Investitionen in Zukunftstechnologien geht. Data Driven Marketing ist für viele noch ein Buch mit sieben Siegeln und im operativen Geschäft bleibt kaum die Zeit, sich um die Anforderungen und Auswirkungen neuer Technologien zu kümmern. Einzigartige Kundenerlebnisse mit Marketing- und Vertriebsautomatisierung gleichzusetzen, scheint immer noch ein zu starker Bruch mit den konventionellen Strategien zu sein. Erfolgreiche Unternehmen ändern ihre Denkweise und haben gelernt, die Erwartungshaltung der Kunden zu antizipieren. Kanalübergreifende Konsistenz der Botschaften und klare Wertwahrnehmung der Produkte gehören ebenso zu Hygienefaktoren wie die Personalisierung und die leichte Menüführung.

## Digitaler Vertrieb ist nicht nur Preisdiktat

Obwohl die digitale Transformation jeden Tag mit neuen Buzzwords, Büchern, Leitartikeln und Konferenzen auf sich aufmerksam macht, wollen wir uns nicht der üblichen digitalen Hysterie anschließen, sondern die relevanten Entwicklungen für den Vertrieb der Zukunft beleuchten. Wir wissen, wie wichtig Digitalisierung im Vertrieb und Sales Management ist, welche Möglichkeiten es heute schon gibt, die Customer Journey datengetrieben zu begleiten und die Verkaufsressourcen optimal einzusetzen. Wir wissen auch, dass der Kundennutzen in vielen digitalen Geschäftsmodellen, in denen meist nur Kosten und Erlöse von der physischen in die digitale Welt überführt werden, häufig auf der Strecke bleibt. In erster Linie profitieren Plattform- und Datenmonopolisten wie Amazon, Google, Facebook etc. von dieser Strategie. Wie bei jeder Form des Mono- oder Oligopols, führt das Preisdiktat zu sinkenden Qualitäten bei den Herstellern und steigenden Preisen bei den Endverbrauchern. Die Reaktion der Unternehmen ist häufig, einfach die eigenen Geschäftsmodelle zu digitalisieren. Dies führt oft dazu, dass die Digital-Strategien vieler Unternehmen nur wenig mit Zukunft zu tun haben. Eher sind sie der Versuch, das Schlimmste zu verhindern. So wird das Neue zum Alten in digitaler Form. Unberücksichtigt bleibt dabei eine gesellschaftliche Entwicklung, die sich in Schlagworten wie Generation Y und Z abbildet und die nicht nur eine neue Zielgruppe beschreibt, sondern auch ein damit einhergehendes Konsumverhalten, welches nicht mehr den klassischen Bedarfsmustern folgt. Zudem müssen die Unternehmen erkennen, dass die einfache Übersetzung eines bisher gelebten Prozesses nicht zur Umsetzung in die digitale Welt geeignet sein muss. Torsten Dirks, CEO von Telefónica Deutschland, hat mal sehr treffend gesagt: »Wenn sie einen Scheißprozess digitalisieren, dann haben sie einen scheiß digitalen Prozess.«

»Teilen ist das neue Haben« ist nur eine der vielen Aussagen, die diesen Zielgruppen zugesprochen werden. Auswirkungen spüren wir zum Beispiel in der Automobilindustrie, die zunehmend

mehr auf Mobilität als auf Markenimage ausgerichtet wird. Was die Marke verspricht, ist jederzeit mobil zu sein, ohne sich mit dem Besitz eines Fahrzeuges belasten zu müssen. Doch das ist nur einer der sich stabil entwickelnden Trends in einer neuen Konsumentengeneration. Gewinner sind Unternehmen, die sich diesen Trend zunutze machen und die Bedürfnisse dieser Zielgruppe durch nachhaltige und kreative Ideen befriedigen. Ein Beispiel ist das Unternehmen Mud Jeans, das Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt seines Vertriebskonzeptes gestellt hat. Mud Jeans kann man nicht kaufen, sie werden geleast. Gegen eine Gebühr werden die Jeans an den Konsumenten verliehen. Sie sind aus nachhaltig angebauter Baumwolle und da kein Leder verwendet wird, auch vegan. Wenn sie abgetragen sind, werden sie einfach zurückgeschickt und wieder verarbeitet. Träger dieser Marke wissen, wo die Jeans genäht wurde und dass dort faire Löhne bezahlt werden. Diese perfekte Kreislaufwirtschaft wird beschleunigt durch die Digitalisierung, da das Unternehmen keinen stationären Handel benötigt. Wobei nicht ausgeschlossen ist, dass sich Mud Jeans auch irgendwann mit Flagship Stores in den Innenstädten präsentieren wird. An diesem Beispiel bildet sich der Trend einer Shared Economy ab, die für Vertriebsorganisationen in Zukunft eine hohe Relevanz haben wird.

Es geht im digitalen Vertrieb also um mehr als nur den Preis. Customer Experience Management (CEM), Customer-Journey-Analysen und Omnichannel-Management sind hier nur einige der Herausforderungen, die auf etablierte Unternehmen sowie Startups warten. Die Radikalität, mit der sich die Vertriebswege und die Kundenanforderungen ändern, ist für viele Mitarbeiter in Marketing und Vertriebsorganisationen schwer nachvollziehbar. Jeder Trend wird kritisch diskutiert und nur zu häufig werden neue Entwicklungen als wenig relevant eingestuft, die sich als disruptiv für das eigene Geschäftsmodell herausstellen. In der neuen, digitalen Vertriebswelt gibt es wenig Zeit zum Nachdenken. Schnelle Reaktionen sind gefordert, da sonst die Gefahr lauert, einen wichtigen Schritt in der technologischen Entwicklung zu verschlafen und ins Hintertreffen zu geraten.



Viele Vertriebsorganisationen können sich heute noch nicht vorstellen, welchen enormen Einfluss die datengetriebene Technologie auf ihr Geschäft hat. Unternehmen sollten lieber heute als morgen mit dem Aufbau von Test-Laboren oder MVP-Projekten (MVP = Minimum Viable Product) beginnen, um im Kleinen zu lernen, wie der Kunde denkt, wie man Prozesse verändern kann und welche Auswirkungen das auf das bestehende Geschäft hat. Mit der gewonnenen Erkenntnis ist es einfacher, Entscheidungen zu treffen.

### Die neue Währung im Vertrieb

Die Währung im Netz heißt Daten. BIG DATA halten viele für das Zauberwort der Digitalökonomie und kaum ein Unternehmen ist nicht auf der Suche nach möglichst vielen Daten. Wir kennen viele Unternehmen, die enorm viele Daten besitzen, aber nicht wissen, wie sie diese nutzbringend auswerten können. Big Data ist aber nur der Rohstoff, den es zu analysieren und intelligent aufzubereiten gilt. In Wahrheit ist jedoch Smart Data das Zauberwort der Digitalökonomie. Smart Data ist das Futter für die Algorithmen der Zukunft. Wie das geht, zeigt bereits die Formel der Smart-Data-Begleitforschung, gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft: Smart Data = Big Data + Nutzen + Semantik + Datenqualität + Sicherheit + Datenschutz, mit dem Ergebnis: nutzbringende, hochwertige und abgesicherte Daten zu verarbeiten. Die digitale Wirtschaft lässt sich einiges einfallen, um an die Daten der Konsumenten zu kommen. Meist in Form von digitalen Produkten, die vermeintlich gratis angeboten werden, sogenannte Freemium Deals. Der Konsument bekommt eine Basisleistung, vermeintlich ohne Bezahlung und bezahlt im wahrsten Sinne des Wortes mit seinem guten Namen bzw. mit seinen Daten. Für jede Leistung außerhalb der Basisleistung bezahlt er mit harter Währung. Bei Computerspielen und in Apps ist dieses Modell extrem erfolgreich. Aber nicht nur Softwareunternehmen verdienen damit Geld. Ob Ihr Telefonanbieter, der Dienstleister, der die Post nach Hause bringt, oder das Onlinewarenhaus, bei dem





die Bücher bestellt werden – bei jeder Transaktion gibt der Nutzer seine Daten preis. Damit werden Konsumprofile oder Scorecards erstellt und das Verhalten der Kunden berechnet.

Doch oft geben wir unsere Daten gar nicht bewusst preis. Wir nutzen das Produkt eines Unternehmens und generieren für dieses einen vielfachen Mehrwert, ohne dass wir es wissen. Wenn Sie beispielsweise den Kartendienst eines internationalen Suchmaschinen-Anbieters nutzen, sehen Sie – insbesondere in Großstädten – die Verkehrssituation auf einigen Straßen in Echtzeit dargestellt. Nun hat der Anbieter des Dienstes in Deutschland an keiner Straße Sensoren aufgestellt, die den Verkehrsfluss messen könnten. Mittels intelligenter Datennutzung misst das Unternehmen die Bewegungen von Smartphones, die sich in Fahrzeugen befinden. Die Besitzer solcher Smartphones müssen dafür lediglich die Software des Anbieters verwenden, über eine Online-Verbindung und GPS verfügen sowie die Freigabe der eigenen Positionsdaten erlauben. Die Software sendet dann diese Daten anonymisiert an den Anbieter des Dienstes – von überall auf der Welt.

Algorithmen und Großrechner erstellen daraus ein Bewegungsprofil und ermitteln so die Geschwindigkeit, mit der sich das Smartphone im Auto fortbewegt. Über Matching mehrerer solcher Bewegungsdaten im näheren Umkreis zum Nutzer entsteht ein nahezu realistisches Abbild der Verkehrslage in unterschiedlichen Farben. Grün bedeutet freie Fahrt, gelb bedeutet zähfließender Verkehr und rot bedeutet Stau. Die Nutzer sehen auf ihrem Endgerät dafür, welche Route für sie am besten ist. Diese Erkenntnis ist sehr wichtig: Durch das Erfassen von Daten und das entsprechende Aggregieren und Zusammenführen dieser entstehen neben entsprechenden Vermarktungsmöglichkeiten digitale Spiegelbilder der Realität. Aber auch das Individuum erhält ein Spiegelbild im Netz. Unsere Biografien in Businessnetzwerken, Gedanken auf Facebook-Seiten, Posts und Links auf Twitter erschaffen ein mehr oder weniger passendes digitales Abbild von uns selbst. Diese Daten sind für die Wirtschaft bares Geld wert.



Durch das Auswerten von Big Data ist aber noch vieles mehr möglich. Durch Aggregation von diversen Daten auf Meta-Ebenen werden neue, wertvolle nutzbringende Daten generiert. Aggregiert man zum Beispiel alle Tweets von Twitter über gewisse Zeiträume, erhält man ein Spiegelbild der Gesellschaft. Wir können erkennen, welche Themen gerade gesellschaftspolitisch angesagt sind. Auch Trends werden erkannt und können für bestimmte Unternehmen oder politische Parteien genutzt werden. Erweitert man diese Daten um Posts auf Facebook, Pinterest, LinkedIn und ähnlichen sozialen Netzwerken, bekommt man wertvolle Informationen über die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen. Aber nicht nur Bedürfnisse werden erkannt, es werden auch Meinungen, Haltungen und Glaubenssätze analysiert, die sich wunderbar einsetzen lassen, um politische Ziele zu verfolgen. Die Spracherkennung als neue Form der Kommunikation mit dem Netz etabliert sich gerade und in Kürze wird auch Gesichtserkennung zum Standard der Technologie gehören. Daraus entstehen viel stärker individualisierte Datensätze, die den Nutzer perfekt in seinem Lebensstil, seinen Einstellungen und Werten sowie seinen Konsumgewohnheiten abbilden. Bereits heute forschen Unternehmen nach den Möglichkeiten, psychische Krankheiten auf diesem Weg zu diagnostizieren. Das soziale Netzwerk Facebook testet, ob sich auf Grund bestimmter Merkmale in Postings, ein Suizid eines Nutzers prognostizieren und damit verhindern lässt. Künstliche Intelligenz macht es möglich, bestimmte Handlungen vorauszusagen und so dürfte die Suizidprävention nur eine von vielen Anwendungen automatisierter Erkennung von zukünftigen Handlungen sein. Stellen Sie sich vor, welche Auswirkungen das Erkennen von zukünftigen Handlungen auf den Vertrieb haben wird. Unternehmen können sozusagen auf Basis von Zukunftsprognosen bestimmter Zielgruppen ihre Produktion entsprechend vorproduzieren lassen und dadurch ihre Kapazitäten vorausberechnen. Daher ist es heute enorm wichtig, zu analysieren, welche Daten vorliegen und wie diese genutzt werden können.





Bisher war es aufgrund der technisch verfügbaren Möglichkeiten und Lösungen nicht so einfach möglich, die meist in großen Unternehmen vorhandenen Datenmengen ohne Weiteres einfach und vor allem schnell aufzubereiten. Allerdings schreiten die Entwicklungen in diesem Segment rasch voran und so gibt es bereits erste Lösungen, die eine Handhabung von Big-Data-Datenmengen ermöglichen. NoSQL, Spark, Hadoop oder InMemory sind Datenbanklösungen bzw. Datenbankmanagementsysteme, deren Anwendung sich speziell an das Verwalten und Auswerten großer Datenmengen richtet. Mit neuen, speziell auf statistischen Kontext ausgelegten Programmiersprachen wie R oder Python, dem Einsatz von semantischen Technologien oder künstlicher Intelligenz (KI, auch maschinelles Lernen) wird das Generieren von Smart Data immer einfacher. Das Konzept des DataLake, als Sammelbehälter für Unternehmensdaten, löst bisheriges Data Warehousing ab.

Auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen führen Big-Data/Smart-Data-Konzepte zu drastischen Veränderungen. Berufsbilder wie das des Data Business Analysts verändern sich und neue Berufe wie beispielsweise das des Data Scientists entstehen. Alle Unternehmensbereiche werden lernen müssen, digitaler zu denken und die eigenen analytischen Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

Aufgrund des Umfangs wollen wir in diesem Buch kein komplettes Integrationskonzept für Big Data/Smart Data beschreiben. Vielmehr konzentrieren wir uns auf die relevanten Themen, die einen Mehrwert für die Verkaufsorganisation bringen.

## Von Big Data zu Smart Data

Zuerst empfehlen wir die Erstellung einer Big-Data-Potenzialanalyse. Sie kümmert sich um den Rohstoff für Smart Data und soll initial die wichtigste aller Fragen klären: Welchen Nutzen oder welche Mehrwerte kann die Nutzung von Daten



für unser Unternehmen bringen bzw. welche Auswirkungen kann es haben, wenn wir sie nicht nutzen?

**Die wichtigsten Vorteile von Big Data liegen auf der Hand:**

- individuelle Auswertungsmöglichkeiten und das Herstellen von Beziehungen zwischen verschiedenen Datenquellen innerhalb und außerhalb des Unternehmens aus Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft (beispielsweise mittels Hochrechnungen);
- kurze Reaktions- und Auswertungszeiten;
- höhere Responsewerte;
- neue Produktvariationen für immer differenziertere Zielgruppen;
- optimiertes Up- und Cross-Selling und somit Erhöhung des Customer Lifetime Values;
- Möglichkeit der Erstellung von umfassenden Analysen bestehender und potenzieller Kunden;
- Generieren von Smart Data: analysieren, verdichten und optimieren von Big Data. Dies ermöglicht das Feststellen von Mustern und Korrelationen. Daraus lassen sich beispielsweise Potenziale, mögliche Auswirkungen von Entscheidungen, Handlungsempfehlungen oder Einsparungsmöglichkeiten aufzeigen. Selbstverständlich können die Daten im Kontext des Datenschutzes gegebenenfalls auch gewinnbringend vermarktet werden.

Fällt die Entscheidung für Big Data oder eine Weiterentwicklung von bestehenden Datenkonzepten, ist es empfehlenswert, eine entsprechende Bedarfsanalyse im Unternehmen durchzuführen. Sie soll aufzeigen, wie und wo Daten im Unternehmen bereits erhoben werden. Dies schließt auch bereits extern erhobene oder zugekaufte Daten mit ein. Diese Daten werden dann visualisiert dargestellt und nach sogenannten Datendomänen geclustert. Die so entstehende Big-Data-Matrix hilft, einen



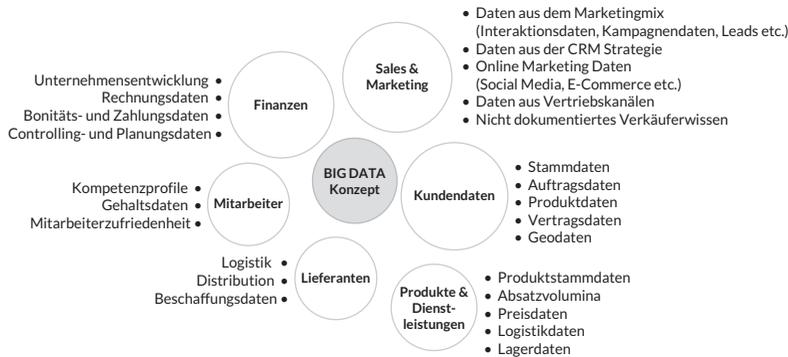


Abbildung 1.1: Big-Data-Matrix

ersten Eindruck über die bereits im Unternehmen erhobenen Daten zu erhalten. Zudem sollte noch analysiert werden, welche Unternehmensbereiche bereits welche Daten mit welchen Ergebnissen nutzen (siehe Abbildung 1.1).

Im Anschluss geht es darum, herauszufinden, welche Unternehmensbereiche konkret welche Anforderungen und welchen Nutzen/Mehrwert an welcher Art von Informationen haben. Wichtig dabei ist es, bewusst über den Tellerrand hinaus zu blicken. Alle Beteiligten am Big-Data-Projekt sollten zu Beginn im Rahmen eines Brainstormings davon ausgehen, dass alles möglich ist (Greenfield-Konzept). Dazu zählt auch, den weiteren Zukauf von Daten oder andere Möglichkeiten externer Beschaffung mit einzubeziehen. Dieses Vorgehen beinhaltet neben Unternehmensbereichen, die zwar Bedarf an Daten haben, jedoch noch keine aktive Datennutzung betreiben, auch Unternehmensbereiche, die bereits Daten nutzen und verarbeiten. Die so entstehenden Szenarien-Sammlungen sollten anschließend nach Umsetzbarkeit, Ergebnisorientierung und Relevanz im Kontext von Zeit priorisiert werden.

Gleichzeitig müssen die Daten nun ausgewertet und optimiert werden, damit das Ergebnis »Smart Data« entsteht.



Im Anschluss daran geht es darum, die zu Beginn dieses Kapitels bereits beschriebene Smart-Data-Formel in die Überlegungen mit einzubeziehen. Das bedeutet, alle Szenarien stehen nochmals auf den Prüfstand, hinsichtlich ihres Nutzens und die Bedeutung für das Unternehmen, Automatisierungsmöglichkeiten und Einsatz von künstlicher Intelligenz, Datenqualität sowie Datenschutz und -sicherheit. Hier kommt unter anderem der Begriff »Data Mining« ins Spiel. Data Mining meint das Anwenden statistischer Verfahren auf den Big-Data-Bestand mit dem Ziel, neue Trends, Verbindungen, Potenziale etc. zu erkennen.

Smarte Daten sind präzise und genau, flexibel sowie handlungsleitend. Sie unterstützen Unternehmen und Vertriebsorganisationen, menschliches Verhalten und darin enthaltene soziale Interaktionen neu bewerten und verstehen zu können.

Der Nutzen von Smart Data ist:

- Schärfung von (Online-)Marketing-Strategien: Der größte Nutzen liegt in der Möglichkeit, gezielte (Online-)Marketingstrategien zu planen und umzusetzen.
- Potenzialfokus: Neue Potenziale entstehen durch Analysen von bisher nicht beachteten Zusammenhängen in Datensätzen. Dies hat insbesondere auch Auswirkungen auf den Verkauf in der Zukunft: Der Kunde und dessen Bedarfe, Interessen und Potenziale werden transparent.
- Business Analytics – der Überbegriff für viele Analyseformen auf Basis von Daten und statistischen Methoden im wirtschaftlichen Kontext mit dem Ziel, neue Erkenntnisse aus Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zu gewinnen, um so gezieltere Vorhersagen für die Geschäftsplanung treffen zu können. Einzelne Elemente von Business Analytics sind:
  - Entscheidungs-Analysen: Es werden Algorithmen entwickelt, oder entwickeln sich durch künstliche Intelligenz selbst, die verschiedene Entscheidungen auf Basis von Szenarien auf deren Wahrscheinlichkeit des Eintreffens überprüfen. So werden Entscheidungsvorlagen u. a. auf Basis von

Geschäftsdaten aus der Vergangenheit, aktuelle Entwicklungen, Wettbewerbsanalysen, technologische Entwicklungen, Preispunkte etc. entwickelt. Dies ermöglicht kurzfristige und präzisere Entscheidungen mit verringertem Risiko. Die Ergebnisse von Entscheidungen werden dadurch deutlich valider und minimieren die Fehleranfälligkeit. Für den Verkauf könnte dies bedeuten, Entscheidungsvorlagen für künftige Kundenbesuche und Produktangebote zu erhalten. Termin- und Vermarktungsplanung könnten von einem Algorithmus unterstützt werden.

- Diagnostische Analysen: Diagnostische Analysen ermöglichen den Zusammenhang von Ursache und Wirkung darzustellen und lassen Rückschlüsse darauf zu, warum gewisse Ereignisse in gewissen Kontexten oder unter gewissen Umständen eingetreten sind. Diese Form von Analysen nutzt bereits heute beispielsweise die Stau- und Unfallforschung. Für den Verkauf könnte das bedeuten, mehr Transparenz im Bereich der Verkaufssteuerung und Verkaufsunterstützung zu erhalten.
- Descriptive Analysen: Durch die Analyse der Vergangenheit lassen sich Auswirkungen auf Gegenwart und Zukunft simulieren. Für Verkaufsorganisationen kann dies wertvolle Erkenntnisse für Gegenwart und Zukunft liefern.
- Predictive Analysen: Effizientere, genauere Vorhersagen von geplanten Business-Settings, die in der Zukunft liegen. Dies beinhaltet auch Produkt- und/oder Portfolioplanungen. Bereits heute wird dies im Verkauf durch sogenannte Sales-Funnels (Verkaufstrichter) und Forecasts verwendet.
- Prescriptive Analytics: Eine Erweiterung von Predictive Analysen. Hier werden noch die Dimensionen »Entscheidungsvorlagen und -optionen« inklusive deren Auswirkungen und Effekte auf andere Bereiche simuliert. Im Smart-Data-Kontext würde im Sales-Kontext beispielsweise der Sales-Funnel mit anderen Daten vernetzt werden und umfassende, umfangreiche Vorhersagen sowie Auswirkungen und Effekte für die Organisation ermöglichen.

Wichtig dabei ist, dass Big-Data- und Smart-Data-Ansätze nicht nur zukünftige Business-Modelle unterstützen und optimieren können, sondern auch durchaus einen hohen Nutzen und Mehrwert für bestehende Geschäftsmodelle bringen können. Dabei spielt die Frage nach der Analyse des »Wie verhält sich etwas?« eine untergeordnete Rolle. Wichtig ist vielmehr »warum« das Verhalten so ist, wie es ist und wie es sich zukünftig verhalten wird.

Für das Internet of Things und die Digitalisierung ist Smart Data unverzichtbar und wird immer mehr zur Lösung künftiger wirtschaftlicher Herausforderungen einen wichtigen Beitrag leisten.

Die Smart-Data-Ergebnisse werden dann in einer DMP (Data Management Plattform) gespeichert (siehe auch Abbildung 1.2). Diese DMP ist die Schnittstelle zwischen internen Systemen und Daten (Website-Daten, CRM, Data Warehouse, Business Intelligence) sowie externen Daten (zugekaufte Daten, Adserver-Daten, Daten aus externen DMPs etc.). Bereits heute werden DMPs genutzt, um Ergebnisse von Daten von Online-Marketing-Kampagnen auf Benutzerebene zu analysieren. Dies geschieht zum Beispiel durch den Einsatz entsprechender Attributionsmodelle, also der individuellen Möglichkeit der Zuweisung von Ursache und Wirkung auf ein Ergebnis. Diese

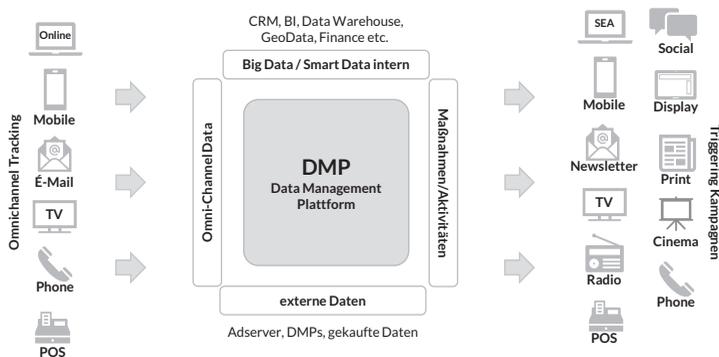


Abbildung 1.2: Data Management Plattform (DMP)



Daten werden dann zur optimierten Ansprache von Kunden mittels Programmatic Marketing in Kombination mit DSPs (Demandside Plattformen) verwendet. Gleichzeitig lassen sich damit aber auch Customer Journeys besser orchestrieren und die Ausgaben für gezieltes Marketing in den relevanten Touchpoints optimieren.

Die wohl größte Herausforderung jedoch ist der Aspekt der Sicherheit und des Datenschutzes. Denn ohne die Gewährleistung von Sicherheit bei der Verarbeitung und Nutzung wie auch des Schutzes vor Verfälschung und Missbrauch werden die erwarteten wirtschaftlichen Vorteile nicht zu erreichen sein. Dazu gehört neben technischen Lösungen zur Einhaltung von Datenschutz und Sicherheit auch die Klärung rechtlicher Fragen, zum Beispiel hinsichtlich der Rolle des Urheberrechts und des Eigentums von Daten. Es werden also Werkzeuge benötigt, die ein transparentes Management von Zugriffsrechten in Bezug auf Datenbestände, Anfragen und Analysen ermöglichen und auch durchsetzen. Zudem müssen die Opt-In und die Opt-Out-Prozesse optimal gestaltet sein und die Datenbanken in der Lage sein, Zu- und Absagen von Kunden sowie Sachen werblicher Kommunikation in schnellstmöglicher Form zu verarbeiten. Hat ein Kunde dem Empfang von Werbung widersprochen und erhält, aufgrund mangelhafter Prozesse, die Werbebotschaft dennoch, kann es kommunikativ schnell unangenehm und auch sehr teuer werden.

Nach dieser Priorisierung gilt es, Entscheidungen zu treffen, welche Szenarien der gesammelten Big-Data-Konzepte als Smart-Data-Konzept umgesetzt werden sollen. Wir empfehlen, mit ein oder zwei Szenarien zu beginnen, um erste Erfahrungen sammeln zu können. Damit lässt sich zeitnah überprüfen, ob und wie durch Smart-Data-Konzepte ein Mehrwert für das Unternehmen generiert werden kann. Die technische Umsetzung der Szenarien erfolgt im Idealfall nach klaren, agilen Projektmanagementregeln. Wichtig ist, bei der Zusammenstellung der Mitarbeiter für das Projekt alle betroffenen Bereiche (zum Beispiel IT, Sales, Marketing etc.) zu berücksichtigen.





Mögliche Fragen zu Beginn eines solchen Projektes können sein:

- Welchen Bedarf an welchen Daten gibt es bereits heute im Unternehmen?
- Welche Daten werden wie heute schon mit welchem Ergebnis genutzt?
- In welcher Form liegen im Unternehmen welche Daten vor?
- Welche im Unternehmen vorliegenden Daten haben das Potenzial, gewinnbringend/er genutzt zu werden?
- Wie werden diese Daten erhoben? Gibt es doppelte Datenerhebung?
- In welchem Bezug stehen die Daten zueinander?
- In welchen Zeitabständen werden diese Daten generiert/geändert?
- Wie groß ist das generierte Datenvolumen?
- Wie kann solches Potenzial einfach und effektiv identifiziert werden?
- Ist die Quote der werblichen Einwilligungen hoch genug?

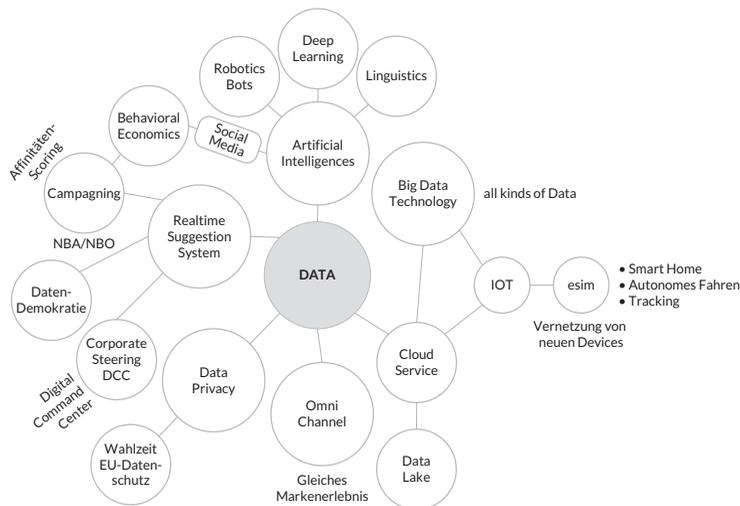
Um die Relevanz und Wichtigkeit von Big Data und Smart Data zu unterstreichen, haben wir mit Markus Heinmann von Telefonica gesprochen. Das nachfolgende Interview zeigt auf, wie wichtig Daten in Zukunft für jede Art von Unternehmen sein werden.



**Menschliche Intelligenz wird kein Differenzierungsmerkmal mehr sein.  
Interview mit Markus Heimann, Director Business and Market Intelligence bei  
Telefónica Deutschland.**

**Markus Heimann verantwortet bei Telefónica Deutschland die Bereiche Business Analytics, Data Science, Data Warehousing, Big Data, Artificial Intelligence, Reporting, Automated and triggered Campaign Execution, Risk and Fraud optimization. Über fünf Jahre leitete er als Chairman das Globale Business Intelligence Forum von Telefónica. Nach seinem Studium startete er seine Karriere bei Teradata und hatte dort mehrere Funktionen unter anderem als Europe Group Manager in San Diego.**

Abbildung 1.3 brachte Markus Heimann zu unserem Gespräch mit.



**Abbildung 1.3:** Die digitale Entwicklung im Vertrieb

*Frage: Du hast in unserem Vorgespräch gesagt, dass Daten das neue Öl sind. Was genau meinst Du damit?*

MH: Der Megatrend in unserer Zeit ist ganz klar Big Data. Alles dreht sich um Daten und um die Art und Weise, wie die Industrie diese nutzen kann. Anhand meiner Grafik möchte ich die Zusammenhänge erklären und aufzeigen, welche enormen Möglichkeiten heute schon möglich sind und welche in Zukunft maßgeblich für unsere Arbeit

werden. Daten sind das neue schwarze Gold. Daten lösen Öl als wichtigstes Wirtschaftsgut ab, das ist sicher. Durch die Cloud-Technologie wird die Abhängigkeit von der lokalen IT-Infrastruktur eliminiert und es entsteht die Möglichkeit, unendlich viel Speicherplatz zu nutzen, der zudem sehr billig geworden ist. Big Data wird als Asset zum differenzierenden Potenzial.

*Frage: Bedeutet das, dass die Nutzung von Daten Cloud übergreifend wird? Also können alle, die für Daten bezahlen, auch die Daten anderer Clouds nutzen, wie zum Beispiel Amazon?*

MH: Nicht unbedingt die Daten, aber die neuesten Technologien, die in einer Cloud verfügbar sind. Die Daten kann man begrenzt ebenfalls nutzen, je nach Business Modell, zum Beispiel für Kampagnen oder Auswertungen, aber das ist nichts Neues. Neu ist die Möglichkeit, wie diese Daten verarbeitet werden. Da geht es weniger um Datensätze, sondern die Technologie, mit diesen Daten zu arbeiten.

*Frage: Das bedeutet, ein Unternehmen schiebt seine Daten auf eine Cloud und nutzt deren Technologie, um die Daten zu verarbeiten, verstehe ich das richtig?*

MH: Genau das meine ich. Du kannst 1000 Terrabyte einfach in eine Cloud schieben und sie dort mit der modernsten Technologie verarbeiten. Dazu nutzen viele große Unternehmen die Clouds der Marktführer wie Amazon, denn kaum ein Unternehmen hat die Zeit, dieses Knowhow schnell genug selbst aufzubauen.

*Frage: Die eigenen Daten werden also nicht mehr im eigenen Unternehmen zur Verarbeitung gehalten?*

MH: Ich kann mir nicht vorstellen, dass es langfristig viele Unternehmen gibt, die sich das leisten können. Es geht immer um »Time to Market«. Wer schneller die neusten Technologien zur Datenverarbeitung nutzen kann, wird das Rennen gewinnen. Wir sprechen heute von einem Data Lake und das Ziel ist, riesige Datenmengen intelligent und schnell verarbeiten zu können, um genau das herauszuarbeiten, was für den Kunden wichtig ist.

*Frage: Ist Geschwindigkeit der Wettbewerbsvorteil?*

MH: Absolut, denn entscheidend ist die Geschwindigkeit, in der die Daten verarbeitet werden können. Es geht um die relevanten Insights,



die neue Kunden bringen oder bestehende Kunden an das Unternehmen binden bzw. eine Abwanderung verhindern. Es gibt heute ganz neue Möglichkeiten, diese wichtigen Massendaten zu generieren. Früher waren Unternehmen in ihrer eigenen Welt, in der sie Daten erhoben haben gefangen. Heute können alle die Daten aus dem Internet nutzen. Nehmen wir nur die sozialen Netze, das ist ein wahrer Informationsschatz, auf den wir heute zugreifen können. Es gibt auch viele öffentlich zugängliche Daten wie Statistiken. Dazu kommen noch soziodemografische Daten von Brokern. Da wird eine enorme Fülle an Möglichkeiten geboten, die deshalb so wichtig sind, weil sie unter anderem helfen, immer mehr Attribute pro Kunde zu generieren. Je mehr beschreibende Informationen man über einen Kunden hat, desto genauer werden die Analyseergebnisse.

*Frage: Die Formel ist also Menge an Daten plus Geschwindigkeit in der Verarbeitung ergibt künstliche Intelligenz?*

MH: Nicht ganz, denn man benötigt mehr als nur Informationen und Technologie. Es werden Deep-Learning-Verfahren auf der Basis von neuronalen Netzen eingesetzt. Diese Netze sind dem menschlichen Gehirn nachempfunden und auch keine neue Erfindung. Vor zehn Jahren hat man bereits intensiv mit neuronalen Netzen gearbeitet, aber die technischen Möglichkeiten waren sehr begrenzt und es konnten nur wenige Funktionalitäten genutzt werden. Heute nutzen viele die neuronale Netztechnologie, die zum Beispiel Google mit TensorFlow kostenlos im Internet zur Verfügung stellt. Dadurch sind heute große Unternehmen in der Lage, ein neuronales Netz mit tausend Ebenen bzw. Funktionen zu erstellen. Zum Vergleich, vor etwa zehn Jahren konnte man gerade mal eine Hand voll Ebenen nutzen. Meine Prognose ist, dass man in absehbarer Zeit in der Lage sein wird, neuronale Netze zu bauen, die dem menschlichen Gehirn sehr nahe sind. In vielleicht zehn Jahren wird ein System so viel Intelligenz wie alle Menschen zusammen besitzen, das ist nur eine Frage der Zeit. Durch die exponentielle Kurve der Entwicklung kann man das leicht hochrechnen. Mit den tausend Ebenen bzw. Funktionen, die heute möglich sind befinden wir uns gerade mal auf dem Entwicklungsstadium eines Insektengehirns. Aber die Lernkurve geht steil nach oben und in den nächsten zehn Jahren ist eine enorme Entwicklung zu erwarten.

*Frage: Wenn wir jetzt mal zehn Jahre nach vorne blicken, wie weit werden die Maschinen sein und was bedeutet das für Unternehmen, speziell für den Vertrieb?*





MH: In zehn Jahren wird menschliche Intelligenz kein Differenzierungsmerkmal mehr sein, denn die Maschinen werden sehr viel intelligenter sein als die Menschen. Die Rolle des Homo Sapiens wird sich grundsätzlich ändern und sich im Business, speziell im Verkauf, mehr auf die emotionalen und intuitiven Bereiche verlagern. Künstliche-Intelligenz-Systeme werden auch in zehn Jahren noch keine Emotionen in der Qualität transportieren können, wie Menschen das tun. Gerade im Verkauf liegt hier die große Chance.

*Frage: Die Schlüsselkompetenzen des Verkäufers in zehn Jahren sind also Emotionalität und Intuition?*

MH: Ja, da bin ich sehr sicher. Wobei das auch heute schon der große Unterschied zwischen einem guten und einem schlechten Verkäufer ist.

*Frage: Die Maschine wird also kein Bewusstsein haben, verstehe ich das richtig?*

MH: Das ist schwer zu sagen. Wenn wir uns anschauen wie die technologische Entwicklung voranschreitet, halte ich es nicht für unmöglich. Wir sind ja den chemischen Prozessen im menschlichen Gehirn auf der Spur und wissen zum Beispiel, welche Hormone für welche Gefühle verantwortlich sind.

*Frage: Die Maschine definiert also die Bedürfnisstruktur auf der Basis der vorhandenen Daten und der Verkäufer muss nur noch seine Emotionalität einsetzen, um den Auftrag zu bekommen?*

MH: Genau! Also in einer gewissen Weise findet es ja jetzt schon statt. Das Gefährliche an der Digitalisierung ist, dass Menschen auf Grund ihrer Verhaltensweisen in bestimmte Segmente eingeteilt werden. Dann entscheidet der Algorithmus, welche Informationen und Angebote an diesen Menschen ausgeliefert werden. Der Algorithmus entscheidet, was jemand zu sehen bekommt – und was nicht. Wenn sich jemand für Elektromobilität interessiert, dann gibt es mehrere tausend Informationen im Netz. Aber die Suchmaschine wählt für das Individuum aus, was es über dieses Thema an Informationen bekommen soll. Es ist also nicht mehr die Entscheidung des Einzelnen, welche Informationen er zu einem Thema bekommt. Die Suchmaschine erkennt dein Profil und liefert die Informationen, die sie für den Nutzer vorselektiert hat. Anders gesagt, die Suchmaschine sagt dem Nutzer, was ihn zu interessieren hat.





*Frage: Sind wir schon so weit, dass die Maschine die Meinungen bestimmt?*

MH: Ich denke schon, da die Suchmaschinen natürlich kommerziell ausgerichtet sind, wird der Konsument auf die Produkte gelenkt, deren Unternehmen dafür bezahlen. So läuft das Geschäftsmodell mit Daten. Ein anderes Beispiel könnte auch die Wahlbeeinflussung durch die Firma Cambridge Analytica während des Brexits oder der US-Wahl sein.

*Frage: Betrifft das nicht alles nur den B2C-Markt?*

MH: Nein, immer mehr Transaktionen werden auch im B2B vollautomatisiert werden. Ich denke hier vor allem an den SoHo- und SME-Bereich. Auch hier treffen immer mehr Computersysteme immer öfter Businessentscheidungen. Der Vorteil ist, dass sie das in Echtzeit tun und auch die gesamte Kommunikation mit dem Lieferanten managen. Ein intelligentes System kann bei Standardprodukten den besten Preis errechnen und die Bestellung in Gang setzen.

*Frage: Nutzen Anbieter diese Systeme ebenfalls, um zur richtigen Zeit mit dem attraktivsten Preis auf den Markt zu gehen?*

MH: Selbstverständlich nutzen Anbieter dieses System, Wirtschaft ist ja in den meisten Fällen ein permanenter Kampf um den besten Preis. Wir bei Telefónica haben ein System für unsere Entscheidungsprozesse bezüglich der Preisfindung. Damit reagieren wir in Echtzeit auf den Markt. Unsere Systeme analysieren permanent, wie die Nachfrage für ein bestimmtes Produkt bei welcher Zielgruppe ist und welche Angebote der Wettbewerb macht.

*Frage: Wenn alle Anbieter im Telekommunikationsbereich dasselbe tun, dann müsste ja immer das beste Angebot gewinnen. Das würde aber auch bedeuten, dass es bald kaum noch Margen gibt und die Unternehmen kaum noch Gewinne erzielen. Gewinnt immer der Billigste?*

MH: Wenn der Preis immer das Entscheidende wäre, dann würden sich die Wettbewerber gegenseitig vernichten. Es gibt ja auch gegenläufige Tendenzen, wenn wir zum Beispiel feststellen, dass sich die Preise nach oben verändern, weil andere relevante Entscheidungsgründe für den Kunden wichtig sind.



*Frage: Brauchen wir das klassische Marketing dann noch? Anders gesagt, brauchen wir außer digitalem Marketing noch die »alten« Mediengattungen?*

MH: Es wird sicher in Zukunft auch noch einen Gattungsmix bei Marketingentscheidungen geben. Aber die digitalen Medien werden das Ruder übernehmen, sofern sie es nicht schon getan haben. Wir haben immer zwischen fünfzig und hundert Kampagnen parallel laufen, vollautomatisiert selbstverständlich. Unser System berechnet konstant, welche Kampagne die beste Performance leistet. Das bedeutet, dass für jeden einzelnen Kunden jede Kampagne und jedes Angebot permanent durchgerechnet wird. Wir erkennen daraus, welches Angebot in welchem Zeitfenster für den Kunden am besten ist. Wenn er nicht auf eine Kampagne reagiert, also nicht kauft, wird eine weitere Kampagne angestoßen, ebenfalls vollautomatisch. Im Wettbewerb der Kampagnen gewinnen diejenigen, die mit der höchsten Profitabilität punkten können oder als strategisch wichtig eingestuft werden.

*Frage: Aber die Entscheidung, welche Kampagnen aufgesetzt werden, treffen noch Menschen?*

MH: Zurzeit schon noch, aber ich schließe nicht aus, dass das in Zukunft auch von Computern übernommen wird. Spätestens dann wird sich das Marketing grundsätzlich verändern.

*Frage: Wenn die Maschine gelernt hat, welche Conversion-Rates in welchen Kampagnen bei einer bestimmten Zielgruppe oder Einzelperson am besten konvertieren, könnte sie den kompletten Vertriebsjob voll automatisiert machen.*

MH: Das ist durchaus denkbar. Es gibt einen Lean-Feedback-Loop, das bedeutet, das System überprüft seine Entscheidungen und optimiert diese. Wann immer das prognostizierte Ergebnis nicht eintritt, fließt diese Erkenntnis in alle weiteren Entscheidungen ein. So sorgt das System für eine kontinuierliche Optimierung seiner Entscheidungen. Dadurch werden die Algorithmen, die hinterlegt sind, immer besser. Dieses selbstlernende System wird durch jeden Fehler besser.

*Frage: Wer gibt die Benchmark vor? Machen das die Menschen oder macht das das System? Wer sagt, was gut ist?*

MH: Heute gibt meistens der Mensch den Benchmark vor. Er wird zum Beispiel nach Affinitäten und Customer-Life-Time-Value berechnet und daraus wird eine Prognose abgeleitet. Der Mensch definiert was gut ist, also wie hoch die Affinität und der CLTV sein muss, damit ein Kunde das Produkt kauft und es sich für uns rechnet. Wir sehen schon in einer sehr frühen Phase einer Kampagne, ob die Life-Time-Value-Kurve erreicht wird. Dadurch sieht man ob der Algorithmus greift, das heißt ob er so effektiv ist, wie er sein sollte, oder eben nicht.

*Frage: Glaubst du an die Theorie, dass B2B und B2C zusammenwachsen? Dass die Systeme im B2B- und B2C-Bereich sich immer mehr angleichen?*

MH: In der Telekommunikationsindustrie ist das in einigen Bereichen bereits so. Wir versuchen die Intelligenz der B2C-Prozesse auch für den B2B-Markt einzusetzen. Wir modifizieren die Produkte, aber letztendlich sind die Prozesse im Hintergrund identisch. Wenn es um spezielle Einzellösungen für Großunternehmen geht, dann ist das ein anderes Vertriebsmodell.

*Frage: Lass uns nochmal auf die Cloud Services und Data Lakes kommen.*

MH: Das wirklich Revolutionäre ist, dass man auch Bilder und Sprache mitverarbeiten kann. Die neuen kognitiven Technologien sind hier sehr hilfreich, denn mit ihr kann man große Datenmengen in hoher Geschwindigkeit verarbeiten. Sprache und Bilder schnell zu verarbeiten ist wirklich neu und eröffnen völlig neue Möglichkeiten.

*Frage: Die Zukunft ist also Siri, Cortana und allen voran wieder einmal Amazon mit Alexa.*

MH: Das ist die nächste Entwicklungsstufe und alle versuchen in diesen Markt einzusteigen.

*Frage: Wäre es denkbar, dass ich einen Anruf von einem freundlichen Roboter bekomme, der mir erzählt, was ich für ein Angebot bekomme?*

MH: Das wird in absehbarer Zeit zum Standard werden. Es gibt bereits Programme, die einem erklären, wie man ein Problem mit einer bestimmten Anwendung lösen kann.



*Frage: Klingt wie der Abgesang auf Callcenter.*

MH: Callcenter werden sicher von dieser Technologie sehr bald betroffen sein. Ich kann mir gut vorstellen, dass die Callcenter der Zukunft sehr stark Sprachcomputer einsetzen werden.

*Frage: Wird in Zukunft die Sprache das führende Instrument der Digitalökonomie?*

MH: Mit Alexa hat Amazon den ersten Schritt gemacht. Weltweit werden Apps für Alexa programmiert. Die Anwendungen für Sprache sind ja noch lange nicht ausgereizt. Das ist eine Frage der Zeit, bzw. der Schnelligkeit der Entwicklung. Ich gehe davon aus, dass in den nächsten fünf Jahren die Sprachentwicklung der Computer nahezu perfekt sein wird. Die Spracherkennung und -auswertung ist ja ebenfalls nur ein Interface, hinter dem intelligente Systeme sitzen, die in Echtzeit auf Fragen oder andere Kommunikationsinhalte reagieren.

*Frage: Ist die menschliche Sprache nicht zu komplex? Die Stimme zeigt ja auch die Stimmung und sie ist Ausdruck der Persönlichkeit.*

MH: Ich gebe ein Beispiel, wie die Stimmanalyse in naher Zukunft standardisiert mit Hilfe von Systemen mit künstlicher Intelligenz umgesetzt wird. Viele Anwendungen fokussieren sich zum Beispiel auf die Gespräche in Call Centern. Die Interaktion zwischen Kunde und Agent wird nach unterschiedlichen Kriterien analysiert. Das ist ziemlich kompliziert, weil es keine »Eins-zu-eins«-Übersetzung gibt. Die Maschine lernt, wie hoch der Anteil Sarkasmus im Dialog ist, ob der Anrufer erregt ist und um welche Form der Erregung es sich handelt. Ist er enttäuscht, aggressiv etc. und wie würde die beste Reaktion auf seine Stimmung klingen. Welche Stimme, Tonalität, Timbre, Geschwindigkeit und Lautstärke würden dem Anrufer das Gefühl geben, sein Gegenüber versteht ihn und will ihm helfen. Das alles muss in Echtzeit, also während des ersten Satzes des Anrufers, analysiert und ausgewertet werden. Diese sogenannten Touch-Faktoren müssen richtig verstanden werden.

*Frage: Das heißt, man kann die Emotionalität des Menschen messen und geht anhand der emotionalen Befindlichkeit in die Feedbackschleife. Daraus ergibt sich dann zum Beispiel, ob es besser wäre, wenn jetzt eine männliche oder weibliche Stimme antwortet, oder ob die Stimme eher autoritär, betroffen oder sehr freundlich sein soll.*





MH: Ja, das ist die Idee! Es geht darum, zu lernen, den Kunden richtig anzusprechen, im wahrsten Sinne des Wortes. Der Begriff hierfür ist Behavioral Economics. Es ist wichtig, zu verstehen, mit welchem Kundentypus man zu tun hat und möglichst präzise auf seine emotionalen Bedürfnisse eingeht. Idealerweise gleich zu Beginn der Interaktion und nicht erst im Laufe des Gespräches. Da spielt die Sprache eine wichtige Rolle, aber auch seine Einstellungen und Werte. Die Quelle dafür sind die sozialen Netze wie zum Beispiel Facebook, denn sie zeigen, was den Kunden interessiert, was er liked oder disliked. Das alles sind Kriterien, mit denen ein Kundenprofil erstellt werden kann.

*Frage: Wird Amazon mit Alexa auch die Telekommunikationsindustrie disruptieren?*

MH: Das kann passieren, denn die Technologie ist vorhanden. Sie bauen Intelligenz in diesem Sektor auf und sie können sich durch ihr Angebot differenzieren. Nehmen wir an, wir möchten eine Konferenz in fünf Ländern mit unterschiedlichen Sprachen durchführen. Heute würden wir ein Tool verwenden wie Skype, oder wir würden uns einen digitalen Konferenzraum bei einem Telekommunikationsanbieter mieten. Die gemeinsame Sprache wäre Englisch, denn das hat sich so etabliert. Ich könnte mir vorstellen, dass es in Zukunft ein Interface geben wird, das das Sprachenproblem in Echtzeit überwindet, so dass jeder in seiner Sprache sprechen kann und simultan übersetzt wird. Dieses Interface bräuchte also enorm viele Daten zum Thema Sprache und das könnte durchaus von Amazon kommen.

*Frage: Werden wir auch ohne online zu sein mit dem Internet kommunizieren?*

MH: Wir persönlich müssen nicht online sein, um unsere Datenspuren überall zu hinterlassen. Es werden in Zukunft überall immer mehr Chips bzw. Sim-Karten integriert werden, die eben extrem viele Informationen beisteuern werden.

*Frage: Was meinst Du mit überall?*

MH: Es gibt kaum Gegenstände des täglichen Lebens, die nicht mit einem Chip versehen werden können. Nehmen wir als Beispiel die Modeindustrie. Wenn in Kleidung ein Chip eingebaut wird, kommuniziert dieser zum Beispiel mit der Waschmaschine. Auf diese Weise stellt sie das richtige Programm ein oder gibt die Information,



dass dieses Wäschestück gereinigt werden muss. Gleichzeitig lernt der Maschinenhersteller, wie oft die Waschmaschine benutzt wird und wann sie einen Service braucht. Das ist eine gute Gelegenheit, wieder mit dem Kunden in Verbindung zu treten und so die Serviceorientierung mit Kundenbindung zu verknüpfen. Wenn er die Daten dem Waschmittelhersteller weitergibt, dann kann der sehen wie hoch der Verbrauch ist und kann spezielle Angebote machen. Auch die Größe der Familie wird daraus ablesbar und noch vieles mehr. In hochwertigen Produkten wie Uhren und Schmuck kann dieser Chip als Diebstahlsschutz eingebaut werden und die GPS-Daten an den Besitzer weiterleiten, oder an die Versicherung. Die Möglichkeiten sind nahezu unbegrenzt. Wir werden das Leben im und außerhalb des Netzes immer mehr miteinander kombinieren. Am Ende sind das alles wieder Daten, die dann verarbeitet werden müssen.

*Frage: Ist das die nächste Revolution der Digitalisierung?*

MH: Es hat ja schon mit Alexa von Amazon angefangen. Zwar ist Alexa direkt mit dem Netz verbunden, aber eigentlich ist sie nichts weiter als ein Interface, genau wie ein Chip. Alexa bekommt nun eine Kamera und dann kann sich jeder zu Hause fotografieren. Die Bilder können dann verwendet werden, um sich Kleidung direkt auf den Leib schneiden zu lassen, oder vorab zu sehen, wie die Kleidung aussieht, wenn man sie trägt. Außerdem wird Alexa den Kleidungsstil identifizieren und Tipps geben. Man kann also morgens Alexa fragen: »Alexa, ich habe heute ein Vorstellungsgespräch bei Amazon, was soll ich anziehen?«, und Alexa wird aus dem Kleiderschrank das richtige herausuchen.

*Frage: Wer wird dieses Chip-Geschäft beherrschen?*

MH: Das werden unterschiedliche Anbieter sein, sicher die klassischen Hersteller, aber auch Telcos wie Telefónica. Wir haben ein Unternehmen, Telefónica Next, das sich um IoT-Themen (Internet of Things) kümmert. Die Telefónica Next entwickelt mit Partnern unter anderem unterschiedlichste IoT-Lösungen. Ein interessantes Produkt finde ich zum Beispiel ein Hundehalsband mit Chip, das das Bewegungsverhalten von Hunden trackt. Hunde, die wenig Bewegung bekommen, neigen dazu, Arthrose zu bekommen. Durch die Schmerzen, die diese Krankheit verursacht, werden die Tiere oft aggressiv und beißen dann plötzlich. Durch den Chip kann man sehen, ob der Hund zu der Risikogruppe gehört und entsprechende Maßnahmen einleiten.

*Frage: Wenn der Chip beim Hund funktioniert, dann funktioniert er auch beim Menschen. Das freut bestimmt die Krankenkassen und die Pharmaindustrie.*

MH: Es gibt bereits die Möglichkeit, durch spezielle Kontaktlinsen die Blutgruppe zu bestimmen und die Herzfrequenz zu messen. Wenn zu den Bewegungsdaten noch die Waage den Gewichtsverlauf sendet und der Bon aus dem Supermarkt die Ernährungsgewohnheiten liefert, kann man sich ein gutes Bild über den Gesundheitszustand des Menschen machen.

*Frage: Das wäre dann der automatisierte Gesundheitsberater. Wird er den Arzt ersetzen?*

MH: Ersetzen nicht, aber ergänzen und dem Arzt die Möglichkeit geben, sehr individuell auf den Patienten einzugehen. Wenn er zum Beispiel weiß, wieviel Alkohol sein Patient kauft und wie viele Schachteln Zigaretten, wenn er weiß, welche Nahrungsmittel er zu sich nimmt, dann kann er sich schon mal ein gutes Bild machen. Sicher wird es aber auch den Online-Arzt als App geben, der aus diesen Daten ein Gesundheits- bzw. Risikoprofil errechnet. Mit diesen Daten kann er dann ein entsprechendes Programm vorschlagen, um das Krankheitsrisiko zu verringern.

*Frage: Könnte es sein, dass dieser Vorschlag von Dr. App dazu führt, dass der Patient höhere Krankenkassenbeiträge bezahlt, wenn er dem Rat seines Online-Arzttes nicht folgt?*

MH: Technisch ist das auf jeden Fall denkbar, ob es sich jemals in die Realität umsetzen lässt, hängt von der Gesetzgebung ab. Es gibt ja bereits Apps, die kontinuierlich verarbeiten, wie viel man sich bewegt, wie alt man ist und wie viel man wiegt etc. Diese Informationen sind in jeder Fitness-App vorhanden. Die Frage ist, was mit diesen Daten passiert und wer sie, zu welchem Zweck, mit anderen Daten zusammenbringt. In jedem iPhone kann man nachschauen, wie das eigene Aktivitätsprofil ist. Schritte werden gezählt, der Kalorienverbrauch berechnet und Hinweise gegeben, wie man im Vergleich zur Peer Group abschneidet. Diese Informationen werden von Apple natürlich gespeichert, um sie zu verwerten. Daraus resultieren Statistiken, die für viele Anbieter relevante Informationen beinhalten.

*Frage: Ich komme noch einmal auf das Thema Marketing zurück. Wenn Chips oder Sim-Cards die entsprechende Verbreitung in der Bevölkerung*



*haben, wird Werbung stark personalisiert. Diese Personalisierung bedeutet aus meiner Sicht, dass das Denken in Zielgruppen und Affinitäten obsolet wird. Wird damit die Werbung wie wir sie kennen überflüssig?*

MH: Sicher werden wir immer mehr in die Richtung der direkten Adressierung von individualisierten Angeboten gehen. Die klassischen Trägermedien wie Zeitungen, Zeitschriften, Radio, Fernsehen oder Out of Home werden an Bedeutung verlieren. Sie werden andere Anwendungen finden müssen und sicher wird dabei die Vernetzung eine Rolle spielen. Nehmen wir die Tageszeitung als Beispiel, denn daran können wir gut sehen, wie sich der Werbemarkt entwickeln wird. Früher waren die Tageszeitungen Informationsmonopolisten, da sie durch gute Recherche und hervorragenden Journalismus aktuelle Themen bedienen konnten. Heutzutage braucht niemand mehr eine Tageszeitung, da die Nachrichten mittlerweile in Echtzeit im Netz erscheinen. Aber die journalistische Qualität einer guten Tageszeitung wird im Netz nie erreicht werden. Dazu ist das Netz zu anfällig für Manipulation, denken wir nur an die Fake News und alternativen Fakten. Den Fehler, den viele Zeitungen gemacht haben, ist, dass sie ihren Qualitätsjournalismus aufgegeben haben und die Redaktionen verkleinert haben. Sie haben sich auch viel zu spät um das Internet gekümmert. Ich muss guten Journalismus ja nicht auf Papier drucken, es kommt auf den Inhalt an, nicht auf die Form.

*Frage: Also nur noch personalisierte Werbung?*

MH: Das wird ganz klar einer der wichtigen Elemente der Digitalisierung werden. Je besser wir den Konsumenten in seinem Verhalten kennen, umso besser können wir prognostizieren, welche Bedürfnisse er entwickelt. Sicher werden wir auch Einfluss auf seine Bedürfnisse nehmen, das bedeutet, wir machen das, was Werbung eben macht, Bedürfnisse erzeugen.

*Frage: Würdest Du sagen, dass das eine Win-win-Situation für Hersteller, Lieferanten und Kunden ist?*

MH: Das kommt drauf an, wie weit man noch Herr seiner eigenen Daten bleiben will. In den USA ist man da sehr offen und hat kaum Restriktionen. In Europa ist das schwieriger, denn die Länder haben kein einheitliches Datenschutzgesetz. Das macht es Unternehmen der Digitalökonomie sehr schwierig, Innovationen im europäischen Markt zu platzieren.





*Frage: Ist das aus Deiner Sicht ein relevanter Wettbewerbsnachteil?*

MH: Das ist es in jedem Fall. Die Daten gehören dem Kunden, denn schließlich erzeugt er diese. Die Frage ist, ob er die Daten zur Nutzung freigeben will. Das ist im Moment so eine Art rechtsfreier Raum, der extrem von den amerikanischen Unternehmen genutzt worden ist, um sich hier massive Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Speziell in Europa haben wir dadurch Nachteile, denn wir entwickeln unsere Analyse-Produkte und Dienstleistungen zwar weiter, dürfen sie aber nur sehr begrenzt nutzen.

*Frage: Wird der Mittelstand in diesem Rennen um Daten noch eine Überlebenschance haben?*

MH: Es wird noch Nischen geben, in denen der Mittelstand etwas bieten kann, was die Großen nicht leisten können. Das ist vergleichbar mit den Discountern, die im Lebensmittelhandel die Situation verändert haben.

*Frage: Du meinst den Metzger um die Ecke oder die Boutique, die für eine spezielle Zielgruppe anbietet?*

MH: Solche Geschäfte wird es immer geben und die Konsumenten sind bereit, dort auch mehr zu bezahlen, weil man auf Nähe Wert legt und die persönliche Beratung schätzt. Trotzdem wird das Internet auch diese Geschäftsmodelle massiv verändern.

*Frage: Das bedeutet, dass Du diese Händler nur in Deinem Umfeld finden kannst. Wenn Du in München lebst und in Hamburg gibt es einen Bäcker der das weltbeste Bio-Brot bäckt, wirst Du ihn nie kennenlernen.*

MH: Das ist richtig. Die Frage ist, wenn Kunden einfach immer bei Amazon einkaufen, dass das zu einem festen Programm wird, eine Routine. Dann werden sie nie von irgendwelchen anderen Anbietern erfahren. Wahrscheinlich wird der Bio-Bäcker aus Hamburg, wenn er online ist, auch viele andere Kunden gewinnen, die eben auch genau solche Produkte mögen. Aber es sind dann Kunden, die irgendwie auf das Produkt aufmerksam werden.

*Frage: Wie wird jemand auf den Anbieter aufmerksam? Das ist ja der entscheidende Punkt.*

MH: Wenn ich einen Bio-Bäcker online suche, dann sortiert mir die Suchmaschine auf Grund meines Profils schon aus, welche Bio-Bäcker



ich angezeigt bekomme. Wenn der Bäcker aus Hamburg nicht in die Suchmaschine investiert hat, werde ich ihn wahrscheinlich nie kennenlernen. Ich erfahre also gar nicht, dass es ihn gibt. Außerdem wird die Suchmaschine wissen, ob ich oft bei Amazon einkaufe und dann sehe ich sofort die Backwaren, die Amazon vertreibt.

*Frage: Was ist denn die nächste Entwicklung im Telco-Business?*

MH: Die E-SIM, das ist eine neue Entwicklung. Es gibt keine festen SIM-Karten mehr, sondern elektronische, die in allen Devices eingebaut sind. Dadurch hat der Nutzer eine extrem hohe Flexibilität, denn er kann ohne großen Aufwand den Carrier wechseln. Das ist einfach nur ein Reboot zu einem neuen Anbieter. Für die Telcos ist das eine große Herausforderung und gleichzeitig eine große Chance.

*Frage: Gewinnen wird der Anbieter mit dem besten Angebot und den besten Preisen. Oder derjenige, der die Daten am besten nutzen kann und damit die Bedürfnisse des Kunden präzise voraussagen kann.*

MH: Es wird sowohl das eine als auch das andere sein. Wichtig ist die Convenience und die wird sich durch perfekten Omnichannel-Vertrieb herausstellen. Wenn es um Convenience und Customer Service geht, ist Amazon ganz klar der Vorreiter. Das ist auch die Erwartungshaltung, die damit als Benchmark für andere Anbieter gilt. Was immer wichtiger wird, ist über alle Kanäle hinweg durchgängig konsistent zu performen, überall das gleiche Erlebnis zu haben. Das ist die Herausforderung für jeden Anbieter.

*Frage: Angenommen ein o2-Kunde kommt in einen o2-Shop und hat sicher vorher online die Angebote angeschaut, wäre es dann möglich, dass der Kundenberater bereits alle wichtigen Informationen über ihn hat?*

MH: Mittels Gesichtserkennung wäre es theoretisch möglich, wenn er zum Beispiel ein Videochat gemacht hätte und uns erlaubt hätte, ein Foto zu hinterlegen, ihn im Shop sofort zu erkennen und seine Daten aufzurufen. Die Herausforderung ist, die Übergänge zwischen einzelnen Vertriebskanälen möglichst fließend zu gestalten. Wenn der Kunde vorher im Callcenter angerufen hat und der Callcenter Agent bereits Informationen über ihn hat, wird das System bereits individuelle Angebote ausgearbeitet haben. Auf Grund des Verhaltens und der Transaktionen des Kunden kann man die Daten so verdichten, dass man ziemlich genau weiß, welches Angebot man ihm zur welchen Zeit machen muss.



*Frage: Würdest Du sagen, dass jede wirklich gute Vertriebsstrategie Omnichannel ist?*

MH: Das würde ich sagen, denn der Kunde erwartet heutzutage den perfekten Service im Verkauf. Er wird kein Verständnis dafür haben, dass er im Internet ein anderes Angebot bekommt als im Shop, oder dass er vom Callcenter Agent eine andere Information erhält als vom Berater.

*Frage: Wie denkst Du über den Satz von Mark Zuckerberg, »Ich halte die Privatsphäre für überbewertet«?*

MH: Das ist eine ganz schwierige Geschichte. Fakt ist, dass sich das Rad nicht mehr zurückdrehen lässt. Wir sind als Kunden alle schon gläsern und man kann sich nicht dagegen wehren. Wenn Technologie vorhanden ist, wird sie auch genutzt. Nehmen wir Facebook als Beispiel. Wenn dort jemand austreten will, hat er praktisch keine Chance, nicht mehr auf dieser Plattform identifiziert zu werden. Nehmen wir an, derjenige ist auf einem Geburtstag eingeladen und es werden Fotos gemacht. Diese Fotos werden in Facebook gepostet. Mittels Gesichtserkennung wird das System ihn identifizieren.

*Frage: Wenn ich an meine Gespräche mit Experten aus unterschiedlichen Bereichen der Digitalisierung denke, werden immer zwei Firmen genannt, Amazon und Google. Bestimmen diese beiden auch in den nächsten Jahren noch das Onlinebusiness, oder werden sie auch durch neue Technologien abgelöst?*

MH: Ich glaube, dass die beiden den Markt bestimmen werden. Allein durch die enorme Erfahrung mit großen Daten umzugehen und sie zu analysieren. Es ist so, dass sie andere Unternehmen an ihrem Knowhow teilhaben lassen. Aber sie verfügen über so viel mehr Daten wie kein anderes Unternehmen weltweit. Außerdem sind sie so reich, dass sie das größte Innovationspotenzial haben.

*Frage: Dann werden wir in den nächsten Jahren von diesen beiden Anbietern abhängig?*

MH: Zumindest werden sie die Datenwelt beherrschen und wer diese beherrscht . . . .

*Frage: Das ist doch ein schönes Schlusswort, vielen Dank.*



## Der neue Kunde

Neben der technologischen Entwicklung führen auch neue Generationen zu einer neuen Herausforderung im Vertrieb. Manager, Konsumenten und Entscheider werden immer jünger und deren Wertehierarchie weicht zum Teil deutlich von denen der Elterngenerationen ab. Die nachwachsenden Generationen richten ihr Konsumverhalten neu aus und sind es gewohnt, mobil und schnell zu handeln. Sie sind es gewohnt, schnelle Kaufentscheidungen auf Basis von User- und Test-Berichten zu treffen, sogenannter UGC, »User Generated Content«, und erwarten im Gegenzug schnelle Antworten des Unternehmens. Bleiben diese aus, wandert die Anfrage zum Wettbewerb und das zweitbeste Produkt gewinnt, weil es schneller reagiert. Nur wenige Vertriebsstrategien beziehen die Unterschiede im Kaufverhalten, der Kriterien für Kaufentscheidungen und die Technologieaffinität dieser Generationen mit ein. Wenn wir uns einige Entwicklungen der letzten Jahre anschauen, stellen wir ein verändertes Konsumverhalten fest. Die Millennials (geboren zwischen 1980 und 1999) und nachfolgende Generationen haben einen Trend gesetzt, dem auch immer mehr Menschen älterer Generationen folgen. So entstehen immer mehr Kreislaufwirtschaften, die dem Motto »Teilen statt Haben« folgen. Diese »Shared economy« ist der erste Ausdruck einer Bewegung, welche die Koordinaten des Wirtschaftssystems kontinuierlich verändert. Auch die sogenannte »Neo-Ökologie« verändert die Koordinaten der Wirtschaftssysteme. Gefragt ist eine neue, von ethischer Verantwortung getragene Business-Moral, die nachhaltig mit den Ressourcen von Umwelt und Mensch umzugehen weiß. Umweltschutz, Ressourcenschonung, Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility sind nur einige der Begriffe, die im Geschäftsleben immer stärker in den Vordergrund drängen. Wie lange die Wirtschaft noch unter dem Primat des Wachstums steht, ist fraglich, weiß doch jeder um die begrenzten Ressourcen dieses Planeten. Konsum und Wirtschaft könnten sich als eine neue Mischung, bestehend aus

Ökonomie, Ökologie und gesellschaftlichem Engagement neu definieren. Schon heute können wir eine schnell wachsende Zahl von konsumkritischen Menschen beobachten, die als Good Watcher bezeichnet werden. Sie beobachten das Verhalten von Unternehmen sehr genau und durch das Internet werden negative Informationen einfach und schnell verbreitet. Produktionsbedingungen, Servicebereitschaft, Kundenorientierung, Management und Führung von Unternehmen sowie Datenschutz werden transparent und nach Maßstäben gemessen, die abseits vom klassischen Shareholder Value liegen. Was das für den Vertrieb bedeutet? Marken, Unternehmen und Produkte werden transparenter und die Informationen werden in Echtzeit verbreitet. Der Kunde, unabhängig ob es der Verhandlungspartner im Industrieunternehmen oder der Käufer im Handel ist, kann sich schnell und unkompliziert über sein Unternehmen informieren. Wer im Verkauf arbeitet, muss wissen, welche Informationen aktuell über sein Unternehmen und dessen Produkte im Umlauf sind, daher ist es wichtig informiert zu sein und dieselben Informationskanäle wie der Kunde zu nutzen. Bricht ein Shitstorm über ein Unternehmen herein, kann das eklatante Umsatzeinbrüche zur Folge haben, unabhängig davon, ob es sich um ein B2B- oder B2C-Unternehmen handelt.

Das Informationsverhalten der neuen Kunden hat sich stark verändert. Im B2C-Markt sind zwei Faktoren ausschlaggebend für den Erfolg von E-Commerce-Plattformen. Der erste Faktor heißt Preisorientierung. Informationen über Produkte und Preise benötigen keine Zeit mehr und somit sinken die Informationskosten gegen Null. Durch die Preistransparenz wird die Preissensibilität erhöht und damit wird der Preis zum entscheidenden Kauffaktor. Während man früher noch überlegte, ob man ein Produkt brauchte oder nicht, geht es heute mehr um die Frage, ob man es sich für den Preis leisten will, auch wenn die Notwendigkeit des Besitzes nicht zwingend ist. Der zweite Faktor ist Bequemlichkeit. Sie ist ein unschätzbare Verkaufsvorteil in unserer Gesellschaft, in der Zeit zum

raren Gut geworden ist. Das gilt nicht nur für den Kunden, der auf Amazon einkauft, sondern auch für den Einkäufer in der Industrie. Die Convenienceorientierung im B2B hat sich in dieser Zielgruppe deutlich verändert. Die Vorteile für den industriellen Einkauf sind neben der Zeitersparnis die Flexibilität und der geringere Planungsaufwand. Es müssen keine Termine mit Verkaufsmitarbeitern vereinbart werden, die stundenlangen Preisverhandlungen können reduziert werden und die Ware wird nach Bedarf und Verfügbarkeit bestellt. Auch auf Seiten des Lieferanten entstehen dadurch Vorteile, da er seine Vertriebsorganisation verschlanken kann und dadurch sein Kapitalrisiko minimiert. Speziell im Käufermarkt können Produkte durch gutes Yield Management deutlich teurer verkauft werden, wenn die Nachfrage das Angebot übersteigt. Das früher so hoch geschätzte Beziehungsmanagement zwischen Kunden und Verkäufer verliert zunehmend an Bedeutung. Nicht die Stärke, sondern die Flexibilität und Lockerheit von Lieferanten/Kunden-Beziehungen sind heute gefragt. Ein Lieferantenwechsel geschieht heute in vielen Fällen ohne den ursprünglichen Lieferanten davon in Kenntnis zu setzen. Er merkt es meist erst durch fehlende Umsätze bei seinem Kunden. In Folge dessen wird das gute, alte Verkaufsgespräch immer seltener. Heutzutage tauscht man sich auf Einkaufsplattformen aus und sucht nach normierten Produkten, die dann lediglich über den Preis ihren Kunden finden.

Dieser Trend wird sich durch die demographische Entwicklung auch in Zukunft weiter verstärken. In den USA zählen bereits knapp die Hälfte der Entscheider zu den Millennials. Auch in Europa verändert sich das Bild durch die demographische Entwicklung in ähnlicher Weise. Das hat Konsequenzen für den Vertrieb, denn diese neue Managergeneration ist es gewohnt, Kaufentscheidungen am Mobile oder Laptop zu treffen und Verhandlungen via SMS oder Mail zu führen, statt sich mit Verkäufern in Verhandlungen zu begeben. Ihre Anspruchshaltung gegenüber ihren Lieferanten ist auf Geschwindigkeit

und Effizienz ausgerichtet. Informationen werden über das Internet eingeholt und die Kommunikation wird rationalisiert, da die Entscheidungsparameter für einen Kauf vorher eindeutig festgelegt werden. Dieser Anspruch generiert sich aus dem täglichen Umgang mit B2C-Anbietern, von denen sie gewohnt sind, dass Transaktionen jederzeit und überall unkompliziert ablaufen. Dabei ist es für Lieferanten und Hersteller wichtig, zu verstehen, dass die führenden B2C-Anbieter wie Amazon, Alibaba und andere auch neue Standards im Service gesetzt haben. Auch diese werden von der beschriebenen Zielgruppe als selbstverständlich erwartet. Die Adaption dieser, im B2C selbstverständlichen Standards, auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten und Herstellern, bedeutet große Chancen, wenn man bei der Digitalisierung der Vertriebs- und Servicekanäle vorn dabei ist. Sie bedeutet aber auch existenzielle Gefahr, wenn man sich diesen Standards nicht anpasst.

Fakt ist, dass in B2B-Unternehmen noch viel zu tun ist, um das Potenzial der Digitalisierung im Vertrieb zu nutzen. Leider investieren die B2B-Unternehmen nur einen Bruchteil ihres Budgets für die digitale Vermarktung. Der Trend zu neuer Hardware ist seit mehreren Jahren rückläufig, während die Softwarehersteller kontinuierlich an Umsatz zulegen. Für den Vertrieb 4.0 bedeutet dies, noch mehr Flexibilität in integrierte Gesamtkonzepte im Vertrieb zu investieren. Die intelligente Vernetzung aller relevanten Kundeninformationen sowie die parallele Vernetzung des Angebotes (Produktportfolio, Servicelevels, Aktionen, Sonderangebote etc.) miteinander sind die Grundlage, den neuen Kunden optimal zufriedenzustellen. Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass sich die neue Generation der Kunden nicht mehr an den traditionellen Werten der klassischen Vertriebsabläufe orientieren wird. Während man früher den persönlichen Kontakt und die teilweise über mehrere Stunden dauernden Verhandlungsrunden als selbstverständlich ansah, werden sie in Zukunft die Ausnahme sein. Sicher wird es in Zukunft auch noch Verhandlungen geben und Menschen werden sich gegenüber sitzen, um gemeinsame Lösungen zu



finden. Aber die Teilnehmer dieser Verhandlungen werden besser informiert sein, die Gespräche sind kürzer und die Entscheidungsparameter schon vor der Verhandlung bekannt. Damit verschiebt sich auch der Sales Cycle in Richtung Vorbereitung. Das bedeutet, dass die Analyse und Vorbereitung der Verhandlung deutlich mehr Zeit beanspruchen wird als die Verhandlung selbst. Auch hier wird die Vernetzung der Daten die ausschlaggebende Rolle spielen, denn wer schneller Informationen erhält, diese intelligent vernetzt und dadurch mehr über den Verhandlungspartner weiß, wird in der Verhandlung die besseren Optionen haben.

### Customer Value – der Mehr-Wert des Kunden

Kunden sollten – weder in B2B- noch in B2C-Vertriebskanälen – rein als Einmalkäufer betrachtet werden. Selbst dann nicht, wenn ihr Produkt eine hohe Produktlebensdauer (zum Beispiel Waschmaschine, Heizungstechnik etc.) aufweist. Wichtig ist es, den Kundenwert (Customer Value) für das eigene Unternehmen zu analysieren. Durch die Digitalisierung erhält dieses Thema eine neue Qualität, da der Kunde transparenter wird und damit die Möglichkeit besteht, ihn schnell mit den notwendigen Lösungen zu versorgen. Ein Beispiel ist der Autohersteller Tesla, der kontinuierlich mit seinen Kunden in Kontakt ist. Tesla reagiert zum Beispiel auf extreme Wettersituationen und sendet dem Fahrer ein Update zur Funktion seines Fahrzeugs. Als sich an der Westküste der USA ein heftiger Starkregen ankündigte, erhielten die Tesla-Fahrer in diesem Gebiet eine Information auf ihrem Display, da ihnen ein Update zur Funktion ihrer Scheibenwischer übermittelt wurde, die sie einfach schneller machten. Diese Form der Services erhöht die Kundenbindung, da der Kunde das Gefühl hat, dass sich das Unternehmen auch nach dem Kauf um ihn kümmert.

Ein weiterer entscheidender Faktor, wenn es um die Einschätzung des tatsächlichen Kundenwertes geht, ist darüber





hinaus der Lebensertragswert eines Kunden (Customer Lifetime Value). Ein Lebensertragswert ist die Hochrechnung des Umsatzes, den der potenzielle Kunde bei guter Betreuung, entsprechender Liquidität und entsprechendem Angebot Ihres Unternehmens leisten kann. Je höher der Lebensertragswert, desto wichtiger ist der Kunde für das Unternehmen und sollte einen entsprechenden Service Level erhalten. Mit der Dauer der Kundenbeziehung steigt auch der Ertragswert des Kunden und daher sind möglichst viele Kontaktpunkte mit Ihrem Unternehmen von großer Bedeutung.

Neben den zu erreichenden Ertrags- und Lebensertragswerten des Kunden ist ein weiterer wichtiger Faktor die Profitabilität. Nicht jeder Kunde ist profitabel und rentabel. Um die Profitabilität, die Rentabilität und das Potenzial eines Kunden besser bewerten zu können, ist aktuell CRM – Customer Relationship Management – von essenzieller Bedeutung. Zukünftig wird sich dieser Begriff mehr in Richtung CSM – Customer Success Management – entwickeln.

Falls Ihr Unternehmen lediglich auf analogen Vertrieb setzt, nehmen Sie sich die Chance, die digitalen Kontaktpunkte mit ihren Kunden für den Vertrieb zu nutzen. Selbst wenn der Kunde sich lediglich online über Ihre Produkte informieren möchte, sollten Sie ihm diese Möglichkeit bieten. Die Gefahr, dass ein anderer Anbieter diese Lücke in Ihrer Vertriebsstrategie nutzt, ist nicht zu unterschätzen. Lebensertragswerte sind auch auf Kundengruppen anwendbar. Dazu müssen die Kundengruppen ermittelt und in Cluster eingeteilt werden. Aus diesen Clustern lassen sich durch Erfahrungswerte die jeweiligen Lebensertragswerte errechnen und entsprechende Strategien zur Kundenansprache und Kundenbindung entwickeln. Online sowie offline ist ein Benchmark die Frequenz, mit der Ihr Kunde mit Ihrem Unternehmen in Kontakt tritt. In klassischen Vertrieben wird dies durch Besuchsfrequenzen gesteuert, doch diese Form der Kundenpenetration trägt nur selten zu steigenden Lebensertragswerten bei. Der Grund dafür ist, dass die Besuchsfrequenz vom Unternehmen und nicht





vom Kunden vorgegeben wird. Viele Verkäufer wissen, dass sie ihr Kunde nicht jeden Monat sehen will und trotzdem versuchen sie den Vorgaben des Vertriebsmanagements gerecht zu werden. Die Auswirkung liest man in Besuchsberichten, in denen allerlei verkäuferische Prosa steht, die aber kaum einen Mehrwert für das Unternehmen, geschweige denn den Kunden hat. Der Glaube, mit der Besuchsfrequenz erhöht sich auch die Kundenzufriedenheit, ist im analogen Vertrieb ein gefährlicher Irrtum.

Im digitalen Vertrieb gelten andere Regeln. Hier bestimmt der Kunde selbst, mit welcher Frequenz er mit dem Unternehmen in Kontakt treten will. Damit erhöhen sich auch die Qualität der Kundenbindung und auch der Lebensertragswert. Dies jedoch nur, wenn die wichtigen Parameter wie gute Benutzerführung, transparente und leicht zugängliche Produktinformationen, die Möglichkeit per Rechnung zu bezahlen oder leicht auffindbare Kontaktinformationen und Selfservice-Applikationen vorhanden sind. Wenn ergänzend noch kluge, onlinebasierte Incentive-Lösungen zum Einsatz kommen, die den Kunden für sein Verhalten und seine Transaktionen belohnen (Loyalty Management), kommt das dem Optimum schon sehr nahe.

Auch die Kundenzufriedenheit kann an der Frequenz der digitalen Kontaktpunkte gemessen werden, da ein unzufriedener Kunde kaum eine steigende Frequenz in einem Onlineshop oder eine Website des Unternehmens haben wird. Durch die Datenanalyse kann der Gesamtbedarf des Kunden errechnet werden und dies bietet die Möglichkeit, den Umsatz des Kunden zu erhöhen. Mittels einer Potential-Scorecard können Absatzpotentiale untermauert werden, sodass der Kunden im Lebenszyklus optimal bedient werden kann. Eine weitere Stärke des digitalen Vertriebs ist nicht nur, dass mit jeder Transaktion der Kundenbedarf klarer wird und das Unternehmen den Kunden besser kennenlernt, sondern die Tatsache, dass die Qualität der Kommunikation mit dem Kunden steigt. Je gezielter die Ansprache ist, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde zum Wiederkäufer wird. Gleichzeitig verringern Sie die



Kundenfluktuation und minimieren dadurch den Vertriebsaufwand. Steigende Kundenloyalität lässt sich sehr gut messen und führt in der Konsequenz dazu, dass der Lieferant mit dem Kunden gemeinsam am Kundennutzen arbeitet, auch wenn diese Tatsache dem Kunden nicht bewusst ist. Mit jeder Transaktion erhöht sich das Wissen um den Kunden und damit auch die Optionen, dem Kunden zur richtigen Zeit das richtige Produkt anzubieten. Die Stärke dieses Vorgehens, welches nur in der digitalen Vertriebswelt möglich ist, liegt auf der Hand. Genau genommen entwickelt der Kunde seine Produkte entlang seiner Bedürfnisstrukturen selbst und erhöht somit den Customer Value. Dies kann durchaus als klassische Win-win-Situation verstanden werden, da Kunde und Unternehmen davon profitieren. Im Idealfall erhält der Kunde keine Standardangebote, sondern sie sind exakt auf seine Bedürfnisse zugeschnitten. Damit profilieren sich Unternehmen abseits der Durchschnittsleistungen vieler Wettbewerber. Discovery-Programme können Kundengruppen zu exzellenten Produktentwicklern machen, da sie ihren Bedarf idealerweise kontinuierlich an das Unternehmen weiterleiten.

Das gesamte Bewertungsgerüst für die Ermittlung von Kundenklassifizierungen und Lebensertragswerten wird in Zukunft durch Smart-Data-Auswertungen noch effizienter werden. Alle Unternehmen, die sich mit digitalen Vertriebskanälen beschäftigen, setzen hierzu einen digitalisierten Prozess auf.

Es gibt noch einen weiteren Wert des Kunden, der mindestens genauso wichtig wie der digitale Lebensertragswert ist: die Vernetzungsdichte des Kunden in der Gesellschaft, genauer gesagt sein soziales und berufliches Umfeld und seine Glaubwürdigkeit als Opinion-Leader. Am Beispiel eines E-Commerce-Konzerns sehen wir, welchen digitalen Mehrwert der Kunde dem Unternehmen zum Lebensertragswert bringt. Er nimmt dort unterschiedliche Rollen ein, die dem Unternehmen zu Gute kommen. Er ist ...





## Meinungsmacher und Produkttester

Als Meinungsmacher schreibt er für das Unternehmen Bewertungen von Produkten und Dienstleistungen, die anderen Usern zur Verfügung stehen. Bereits heute erstellt er Unboxing-Videos und Produktfotos, welche die Vorteile, den Kundennutzen und Anwendungsbeispiele in der täglichen Praxis zeigen. Diese Informationen werden auf der Homepage des Unternehmens ausgespielt. Diesen User Generated Content publiziert der Kunde aber auch in sozialen Medien, Blogs und auf anderen Bewertungsplattformen.

So werden pro Tag Tausende Produkte und Dienstleistungen positiv oder negativ bewertet. Eine positive Empfehlung sorgt für einen um ca. 35% höheren oder wahrscheinlicheren zusätzlichen Umsatz für das Unternehmen. Eine negative Bewertung bewahrt andere Kunden vor etwaigen negativen Erfahrungen mit schlechten Produkten oder Dienstleistungen und steigert so indirekt wieder die Kundenzufriedenheit. Richtig umgesetzt hat dieser user driven content zudem positive Auswirkungen auf das SEO-Ranking des Unternehmens.

Gleichzeitig ist der Kunde ein wertvoller Meinungsmacher in seinem sozialen Umfeld. Freunde, Kontakte aus sozialen Medien und »Follower« sind für uns heute schon vertrauenswürdiger, als Versprechungen der Werbung und der Beratung von unbekanntem Verkäufern. In der digitalen Welt ist der »Point-of-Sale« (POS) und der »Point-of-Tell« (POT) ein wichtiger Erfolgsparameter für den Erfolg. Im analogen Verkauf wurde der Multiplikationsfaktor eines zufriedenen Kunden noch mit 10-20 Multiplikationen gerechnet, das heißt, wenn er mit dem Käuferlebnis und dem Produkt zufrieden war, hat er dieser Anzahl von potenziellen Neukunden von seinem positiven Käuferlebnis berichtet. Da Menschen eher über negative Erlebnisse berichten, wundert es nicht, dass der unzufriedene Kunde zwischen 30-50 potenziellen Kunden von seiner Unzufriedenheit erzählte. In der digitalen Welt werden diese Werte deutlich übertroffen. Wer schon einmal einen Shitstorm im



Netz erlebt hat, weiß wie katastrophal sich dieses Ereignis auf die Absatzzahlen und das Image eines Unternehmens auswirkt. Soziale Medien, Blogs und andere Bewertungsseiten, die zum Beispiel Unternehmen aus Sicht der Mitarbeiter beurteilen, sind heute zu wichtigen Marketinginstrumenten geworden.

Stellen Sie sich vor, Sie haben Probleme mit Ihrem Smartphone. Sie kontaktieren den telefonischen Service des Herstellers. Dort fühlen Sie sich schlecht behandelt und verbreiten Ihren Frust und das Problem auf Facebook, Twitter, LinkedIn und weiteren Bewertungsplattformen. Gleichzeitig unternehmen Sie weitere Kontaktversuche zum Hersteller, um das Problem zu lösen, Sie sind minutenlang in Warteschleifen und legen irgendwann genervt auf. Den negativen Eindruck Ihres Erlebens mit dem sogenannten Kundenservice nehmen Sie als Beweis und untermauern damit Ihre Posts. Sie erhalten plötzlich hohe Zustimmung von anderen Nutzern, die ähnliche Erfahrungen gemacht hatten oder einfach nur Ihre Beharrlichkeit bemerkenswert finden. Das Ergebnis ist, dass die Multiplikation der negativen Erfahrungen am Ende ca. mehr als 100 000 Personen – im schlimmsten Falle für den Anbieter sogar mehrere 100 000 Personen – auf unterschiedlichen Plattformen gelesen, kommentiert und weiterverbreitet haben. So geschehen mit dem Smartphone-Hersteller, den wir an dieser Stelle nicht benennen dürfen, der sich aber ausgerechnet hat, dass ihn dieser eine Servicefall mindestens eine halbe Million Dollar an Umsatz gekostet hat. Neben dem finanziellen Verlust sinken zudem die KPIs für die Kundenzufriedenheit, beispielsweise der Net Promoter Score, der nicht selten in Unternehmen als ein Zielwert für Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlung herangezogen wird. Meist sind solche KPIs in den Zielvereinbarungen als Grundlage für die Bonifizierung der Geschäftsführung verankert. Sie sehen: Ein unzufriedener Kunde kann viel Geld kosten – in jeder Hinsicht.

Der Kunde im Netz bietet also nicht nur viele Möglichkeiten den Umsatz zu erweitern, er stellt auch ein hohes Risiko dar, wenn





er negative Erfahrungen mit Ihrem After Sales Service macht. Daher ist der After Sales Service in einer digitalen Vertriebsstrategie ein nicht zu unterschätzender Faktor.

### **Der Kunde als Berater**

Doch nicht nur als Meinungsmacher oder Produkttester ist der Kunde eines Unternehmens ein hohes wirtschaftliches Gut. Auch als Berater wird er immer wieder gerne genutzt. Intelligente E-Commerce-Plattformen nutzen ihre Kunden für das Cross-Selling. So werden Kunden regelmäßig gebeten über das von ihnen erworbene Produkt Fragen potenzieller Käufer oder Interessenten zu beantworten. Dies ist der Eintritt in ein unentgeltliches Beschäftigungsverhältnis mit dem Unternehmen, welches den Käufer als Berater beschäftigt und ihm dadurch natürlich auch Vorteile verschafft. Ein Algorithmus akquiriert die Gratis-Mitarbeiter kostengünstig als Verkaufberater für das Unternehmen, in dem er sein Kaufverhalten und seine Bereitschaft seine Meinung zu posten überprüft. Wenn der Kunde die Fragen dann beantwortet hat, wird er von Unternehmen und anderen Usern für seine Leistungen gelobt und erhält Wertschätzung, indem er im Ranking für kostenlose Arbeitskräfte steigt. Am Anfang erhält er noch Bewertungen, die Schulnoten ähneln und freut sich über das »Sternchen im Hausaufgabenheft«. Je mehr Bewertungen er schreibt und je besser diese von anderen Kunden bewertet werden, desto elitärere Kreise erschließen sich der Gratis-Belegschaft. Am Ende steht eine Mitgliedschaft im exklusiven Programm für Produkttester. Dort winken dann Gratisprodukte, die das Unternehmen den Kunden zur Bewertung zur Verfügung stellt. Allerdings muss dafür auch ein entsprechender Bewertungsumfang erfolgen. So wundert es nicht, dass potentielle Kunden sich zuerst bei den großen Onlineshops informieren und meist gar nicht mehr in den stationären Einzelhandel gehen. Sollten sie dies doch tun, sind sie meist extrem gut vorbereitet und wissen oft mehr als die dort arbeitenden Verkaufsmitarbeiter.



### **Der Kunde als Produktentwickler, Filmkritiker und Musikredakteur**

Seit der Erweiterung des Produktportfolios um Video- und Musikclouds – meist sogar mit entsprechendem Gratis-Angebot – nehmen die Job Descriptions dieser unentgeltlichen Kundenbeschäftigungen immens zu: Vom Filmkritiker bis hin zum Musikredakteur und Musikkritiker werden die Kunden umfassend eingespannt. Sie schreiben Kritiken zu den aktuellen Kinofilmen, bewerten die Lieblingsmusik und erstellen gleich ganze Playlists für andere Kunden. Auch dafür gibt es wieder Bewertungen von anderen Nutzern und zeigt die Qualität der Arbeit des Einzelnen.

All diese Tätigkeiten würden immense Summen an Gehältern verschlingen und wären mit angestellten Mitarbeitern, die eine Vergütung für ihre Leistungen erhalten würden, wahrscheinlich gar nicht realisierbar. Ein weiterer Vorteil ist, dass das Unternehmen an Glaubwürdigkeit gewinnt, da es reale Kunden sind, deren Meinung nicht von Werbe- oder Marketingagenturen gestaltet wurden. Zumindest geht der Konsument davon aus. Zur Glaubwürdigkeit kommen dann noch der Gratis gelieferte Content und die gesteigerte Kundenzufriedenheit.

Die Plattformen und damit die User sind nicht nur für das B2C-Geschäft wichtig. Sie sind nicht nur Käufer, sondern können auch zum Beeinflusser / Influencer einer Kaufentscheidung um B2B sein. Wenn ein Hersteller durch negative Produkttests und schlechten Service auffällt, droht ihm die Auslistung aus dem E-Shop. Während früher eine solche Entscheidung wahrscheinlich Wochen oder Monate gedauert hätte, zeigt sich aufgrund der unzähligen unentgeltlich angestellten Kunden ein funktionierendes oder nicht funktionierendes Produkt innerhalb von Tagen oder wenigen Wochen. Um die eigene Zielgruppe nur mit guten Produkten zu beliefern und damit die Kundenzufriedenheit zu erhalten, haben erfolgreiche E-Commerce-Plattformen strenge Auflagen, wenn es um Produkte oder Lieferanten geht. Lange Umtauschrechte, unkomplizierte Produktrückgaben,



einfache Reparaturprozesse helfen, die Kundenzufriedenheit hochzuhalten. Regresspflichtig werden anschließend Hersteller und Lieferanten gemacht.

Da wundert es nicht, dass auch immer mehr Hersteller/Anbieter versuchen, direkt auf die unentgeltlichen Kundenarbeitskräfte der großen Onlineshops zuzugehen. Sie entdecken immer mehr, dass es äußerst intelligent ist, die eigenen, in großen Onlineshops angebotenen Produkte von eigenen Vertriebsmitarbeitern oder dem eigenen Kundenservice bearbeiten zu lassen und Kundenfragen oder auch Reklamationen direkt auf der Seite des Onlineshops zu beantworten. Die Intention ist einfach: jeden Kontakt mit dem potenziellen Kunden nutzen, denn jeder Kontaktpunkt, jede Empfehlung, ja jedes positive Wort über ein Produkt oder eine Marke ist meist bares Geld wert.

### Im Relevant Set des Kunden verankern

Wie erwähnt, werden sich die Bedürfnisstrukturen der Kunden auch in Zukunft nicht viel verändern. Aber sie werden komplexer und entstehen schneller, werden vielschichtiger und damit schwerer zu definieren. Durch sich rapide verändernde Marktgegebenheiten sind die Kundenbedürfnisse der Zukunft oft nicht mehr so klar definiert und werden dann in »realtime« befriedigt. Meist entwickeln sich die Bedarfe auch erst in der Kommunikation mit dem potentiellen Kunden. Durch eine kontinuierlich wachsende Informationsübersättigung kombiniert mit stetig steigendem Vertriebsdruck weichen potentielle Kunden Akquiseversuchen immer häufiger aus. Aus diesem Grund wird der zukünftige Verkaufserfolg immer mehr in Abhängigkeit von engen, etablierten und von Vertrauen gekennzeichneten Kundenbeziehungen möglich sein. So wird das heute noch vielfach propagierte Mittel der Kaltakquisition in einigen Jahren sowohl im B2B- als auch im B2C-Umfeld vermutlich überhaupt nicht mehr funktionieren. Analog wie Digital wird die Zeit zur relevanten Währung in der Interaktion mit dem Kunden.



Convenience bedeutet nicht nur, bequem und ohne großen Aufwand in der Informationsbeschaffung einzukaufen, sondern auch sehr gezielt die Produkte angeboten zu bekommen, die zum momentanen Bedarf passen. Konsumenten wie Einkäufer reagieren immer ablehnender auf schlecht gesteuerte Up- oder Cross-Selling-Aktivitäten.

Der Durchschnittskunde wird mit hunderten von Marken und deren Botschaften täglich konfrontiert. Im Durchschnitt erlebt er mehrere 1000 Kommunikationsakte täglich. Dies führt dazu, dass Werbung immer mehr als störend empfunden wird. Immer mehr Menschen blockieren diese online und offline.

Einen Beitrag zum Erfolg des Kunden leisten heißt in Zukunft nicht nur, den Nutzen der eigenen Produkte und Dienstleistungen in die Welt des Kunden zu transferieren. Vielmehr müssen die eigenen Produkte und Dienstleistungen einen messbaren Beitrag bzw. Mehrwert im Rahmen der Wertschöpfung des Kunden on Demand leisten. Dabei spielt aufgrund der vorstehend beschriebenen schnelleren Bedürfnisbefriedigung der Bereich von Online Relevant Sets (ORS) eine wichtige Rolle.

Ein »Relevant Set« ist ein gelerntes, meist unbewusst verankertes Auswahlschema, welchem wir uns immer dann bedienen, wenn wir Kaufentscheidungen treffen wollen. Für die unterschiedlichsten Bereiche haben wir so in unserer täglichen Routine Bedarfsdeckungsprozesse definiert, die uns langes Suchen nach passenden Anbietern ersparen.

Ein Beispiel: Wenn Sie heute ein saftiges Steak oder einen Kosmetikartikel im Einzelhandel kaufen, recherchieren Sie nicht erst in irgendwelchen Wochenblättern, Tageszeitungen oder dem Internet nach passenden Anbietern. Sie haben sowohl für den Bereich Nahrungsmittel als auch Kosmetik ein vordefiniertes Anbieter-Ranking im Kopf. Als Erstes fällt Ihnen hierzu vielleicht die Metzgerei ihres Vertrauens ein, wenn die geschlossen hätte oder Steaks ausverkauft wären, käme an Position zwei vielleicht noch eine andere Metzgerei.





An Position drei steht beispielsweise die Fleischtheke eines entsprechenden Supermarktes. Genauso läuft es auch im Bereich Kosmetik: Die erste Anlaufstelle wäre vielleicht eine lokale Parfümerie, die zweite eine Parfümeriekette und die dritte ein Drogeriemarkt. Sie sehen also, die Charts bzw. Hitlisten für die individuelle Bedarfsdeckung sind längst geschrieben.

Wichtig dabei ist, dass der Lieferant, der auf Platz eins ihres individuellen Relevant Sets steht, automatisch immer derjenige ist, der am meisten an ihnen verdient. Er ist »Top of Mind« und hat diesen Platz nur, weil er in der Vergangenheit ihre Bedürfnisse am besten erfüllt hat. Sei es aus Gründen der Qualität oder des Preises, der Bequemlichkeit oder einer Kombination von verschiedenen Faktoren. Platz zwei wird nur ab und zu von ihnen besucht, nämlich dann, wenn Platz eins nicht liefert. Je weiter wir im Relevant Set nach unten gehen, desto geringer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass Sie bei den dort stehenden Lieferanten kaufen. Wichtig dabei ist, dass ein Lieferant im individuellen, persönlichen Relevant Set eines Kunden nur dann im Ranking nach oben klettern kann, wenn der Kunde mit dem aktuellen Lieferanten, der sich weiter oben im Ranking befindet, unzufrieden wird. In Zukunft werden die Kunden mit sehr großer Wahrscheinlichkeit auch weiterhin in Relevant Sets denken und handeln – allerdings in digitalen!

Die Zeit zwischen Bedarf, Kaufentscheidung und daraus folgender Bedarfsdeckung wird sich enorm verkürzen. Die Kundenerwartung wird immer mehr zu Bedarfsdeckung in Echtzeit tendieren. Das bedeutet auf der Lieferantenseite, dass Produkte und Dienstleistungen on demand verfügbar sein und schnell gefunden werden müssen. Online Relevant Sets müssen mehrere Marktbereiche (zum Beispiel Elektronik, Haushalt, Unterhaltung und Medien etc.) abdecken und damit analoge Relevant Sets noch schneller überflüssig machen. Daher ist es wichtig, sich als Anbieter von Produkten oder Dienstleistungen mit den Online Relevant Sets rechtzeitig auseinanderzusetzen.





ORS lassen sich in zwei Bereiche aufgliedern:

1. ORS-Portale, die zur Suche von passenden Lösungen im Bedarfsfall dienen;
2. ORS, die tatsächliche Lieferantenportale darstellen und auf denen der vorherrschende Bedarf zudem noch direkt befriedigt werden kann.

Wichtig ist, dass Unternehmen geeignete digitale Strategien definieren, um in beiden ORS-Feldern aktiv zu sein und sichtbar zu werden, sollte ein potenzieller Kunde Bedarf an ihren Produkten und Dienstleistungen haben. Dies setzt voraus, dass Alleinstellungsmerkmale, Produktvorteile und sämtliche Produktdaten entsprechend digital verfügbar sind und den ORS-bildenden Systemen zeitnah zugeführt werden können. Der Algorithmus kennt dann Angebot und Nachfrage. Doch wer entscheidet über den Algorithmus?

Das beste Beispiel dafür liefert die größte und erfolgreichste Suchmaschine der Welt. Noch zu Beginn des Marktes für Search Engine Optimizing war es möglich, Produkte und Lösungen außerhalb der Google-Welt zu vermarkten. Anbieter von Online-Tracking-Lösungen konnten sich an teilweise noch weit gefassten Schnittstellen (APIs) mit dem Google-Algorithmus austauschen. Je größer das Unternehmen wurde, desto enger und limitierter wurden die API-Schnittstellen. Heute muss ein enormer Zertifizierungsaufwand betrieben werden, um überhaupt noch Zugang zur API-Welt von Google oder anderen Konzernen zu erhalten. Die dadurch sukzessive entstehende Monopolisierung schützt Google vor unliebsamen Wettbewerbern. Ein klassischer Verdrängungsmarkt findet bei den digitalen Marktführern wie Google, Facebook, Amazon, Alibaba etc. kaum noch statt. Wer im Online-Vertrieb erfolgreich sein will, kommt an den großen Plattformen nicht mehr vorbei.

### **Ein Touchpoint ergibt noch keine Customer Journey**

Ein Touchpoint ist ein Kontaktpunkt, den der Kunde mit ihrem Unternehmen, ihren Marken oder ihren Produkten hat, bis





er das von Ihnen definierte Ziel (zum Beispiel Kaufabschluss, Newsletter-Anmeldung, Anfrage eines Angebotes etc.) im besten Falle erreicht. Diese Kontaktpunkte können sowohl innerhalb des Unternehmens (zum Beispiel Stores, Onlineshops etc.) oder auch außerhalb des Unternehmens (zum Beispiel Empfehlungen, Events, TV-Spots, Radio Spots etc.) stattfinden. Reiht man diese Kontaktpunkte aneinander, entsteht die sogenannte Customer Journey, also die Reise des potentiellen Kunden vom ersten Interesse bzw. dem ersten Kontakt hin zum gewünschten Ziel. Betrachtet man die Customer Journeys von vor 20 Jahren mit denen von heute, stellt sich heraus, dass diese zu 90 % identischen Charakter haben. Allerdings sind die Customer Journeys von heute deutlich komplexer geworden. Es gibt viel mehr Touchpoints, insbesondere in der digitalen Welt.

Hier hat Sales 4.0 die klare Aufgabe, einen Mehrwert (engl. Added Value) innerhalb der Customer Journey zu schaffen, um so den vorstehenden Customer Life-Cycle stabil zu halten. Dabei gilt der Leitsatz: »Es ist heute nicht so wichtig ein Produkt zu haben, vielmehr ist es wichtig über eine geeignete Zielgruppe zu verfügen und deren Bedürfnisse bestmöglich zu kennen und mit ihr kommunizieren zu können.« Die Marke verliert an Bedeutung.

In der Abbildung 1.4 hatte ein Endkonsument beispielsweise seinen ersten Kontakt mit einem Produkt, einer Marke oder einer Dienstleistung über den Bereich Social Media gemacht. Anschließend hatte er sich offensichtlich mit jemandem über die Thematik unterhalten (zum Beispiel mit einer oder mehreren Personen aus seinem sozialen Umfeld) und vielleicht eine entsprechende Empfehlung bekommen. Dann hatte er beim Lesen eines Magazins oder einer Zeitung erneut einen Berührungspunkt mit einer dort geschalteten Print-Anzeige. Sein Interesse am Produkt, der Marke oder der Dienstleistung ist gestiegen, denn er hatte sich aufgrund seiner gesteigerten Interessenlage auf der Homepage des Anbieters für einen Newsletter angemeldet. Per Mobile-Advertising gab es auf einem mobilen Endgerät einen weiteren Berührungspunkt. Dann hörte er – vielleicht im Auto – einen Radio-Spot des Anbieters und

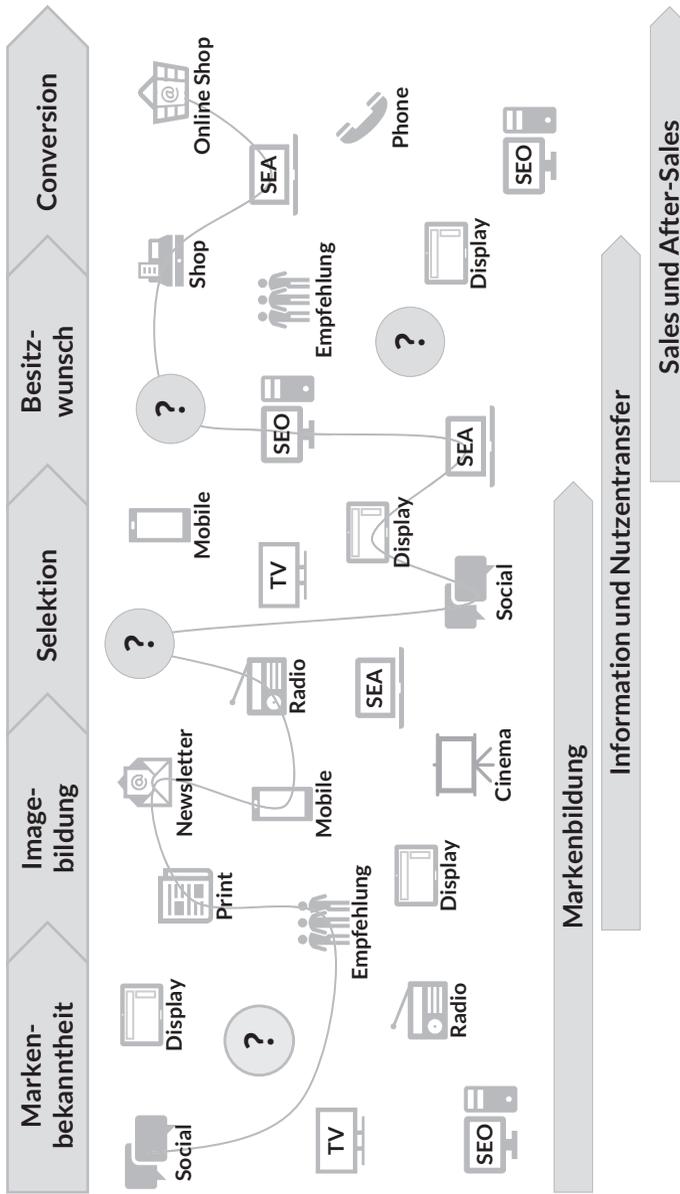


Abbildung 1.4: Customer Journey



hatte erneut einen Kontakt mit dem Produkt, der Marke oder der Dienstleistung. Dazwischen können weitere Touchpoints gelegen haben, die dem Unternehmen gegebenenfalls noch gar nicht bekannt waren.

Über Werbeanzeigen auf Suchmaschinen mittels Search-Engine-Advertising (SEA) und gezieltem Search Engine Optimizing (SEO), also dem strategischen Optimieren von Homepages zur besseren Auffindbarkeit auf Suchmaschinen wurde der potenzielle Kunde weiter angetriggert. Bei einem Besuch in einem Store (PoS), der das Produkt oder die Dienstleistung führt, hatte er sich gegebenenfalls vor Ort informiert oder beraten lassen und war so der Kaufentscheidung wieder mehrere Schritte nähergekommen. Über einen weiteren SEA-Kontakt hatte der potenzielle Käufer offensichtlich den ausschlaggebenden Kaufimpuls erhalten und letztendlich im Online-Shop des Herstellers oder eines Händlers gekauft.

Wichtig ist es nun, als Unternehmen zu verstehen, welche Touchpoints der vorangegangenen Customer Journey den Kauf in welcher Weise beeinflusst oder gar erst ermöglicht haben. In digitalen Märkten erfolgreiche Unternehmen tracken schon heute die meisten Touchpoints im Zuge ihrer Online-Marketing-Strategie. Die so gewonnenen Customer-Journey-Daten werden analysiert, ausgewertet und zur besseren Aussteuerung von Marketingkampagnen, aber auch zur Bestimmung der relevanten Kommunikations- und Absatzwege verwendet. Im Idealfall geschieht dies durch digitale Attributionsmodelle, die dynamisch eine Zuweisung von Ursache und Wirkung auf ein Ergebnis (beispielsweise Kauf) leisten. Die so gewonnenen Erkenntnisse helfen, die künftigen Customer Journeys durch gezieltes Aussteuern und gezielte Investitionen in Touchpoints zu optimieren. Schon heute besteht die Möglichkeit, Online-Werbung auf individuelle User oder User-Gruppen gezielt und bei Bedarf individualisiert auszuliefern. Targeting-Strategien (zielgerichtetes Ansprechen neuer,

potenzieller Kunden) und Retargeting-Strategien (zielgerichtetes Ansprechen bereits bekannter Interessenten oder Kunden) werden so Dank Smart-Data-Analysen möglich. Somit können neue Zielgruppen erschlossen und Neukunden erreicht werden. Welche Merkmale soll der relevante User erfüllen? Sollen nur User erreicht werden, die ein bestimmtes Surf-Verhalten im World Wide Web an den Tag zu legen? Basierend auf diesen Einstellungen wird dem relevanten potenziellen Kunden ein exakt zu seinem Suchverhalten passendes Produkt oder eine entsprechende Dienstleistung angezeigt. Dynamische Werbemittel erlauben eine noch individuellere Ansprache. Es werden ihm beispielsweise Produkte einer bestimmten Marke angezeigt, weil er sich in der Vergangenheit bereits für diese Marke interessiert hat. Auch die Einblendung von Cross-Selling-Produkten ist möglich. Beispielsweise die Suche nach einem Anzug im Segment Abendgarderobe zeigt auch das passende Hemd, die passenden Schuhe oder die Blumen für die Begleitung etc.

In Zukunft werden weiterentwickelte Tracking-Möglichkeiten die Customer Journeys und die dort gewonnenen Konsumentendaten noch transparenter machen. Vielleicht hat der Algorithmus dann bereits Informationen über gewünschte Schnitte, Farben, Stoffe, aber auch Allergien usw. parat. Insbesondere die Vermengung von bestehenden Daten mit zugekauften oder anderweitig gewonnenen vervollständigen das Bild des »gläsernen Kunden«. Die immer komplexer werdende Customer Journey hat aktuell noch erhebliche Auswirkungen auf den Planungsaufwand durch das Online-Marketing. Je mehr Kontaktpunkte eine Customer Journey umfasst, desto intensiver der Planungsprozess. In Zukunft werden auch hier vermehrt Algorithmen, künstliche Intelligenzen und digitale Prozesse die Optimierung der Customer-Journey-Analyse und die möglichen Optimierungen durch digitale, automatisierte Attributions-, Steuerungs- und Buchungsverfahren übernehmen.



## Algorithmus versus Relationship Management

Unterschiedliche Studien belegen, dass aktuell nicht nur im B2C-Vertrieb Kaufentscheidungen online vorbereitet werden. Auch im B2B-Bereich nutzen immer mehr Einkäufer das Netz, um vor dem Kauf relevante Informationen zum Produkt oder dem Anbieter zu sichten. Mehr als die Hälfte der Kaufentscheidungsprozesse im Industrieinkauf werden ohne Kontakt zu einem Verkäufer des Lieferanten durchgeführt. Umso erstaunlicher ist es, dass immer noch nicht alle Anbieter ihr Angebot online vermarkten. Durch das Fehlen eines digitalen Vertriebskanals entstehen enorme Wettbewerbsnachteile. Dies eröffnet neuen, digitalen Anbietern die Möglichkeit, die Kundenbeziehung zu übernehmen. Denn es ist nicht nur der Auftrag, der verloren geht, wenn kein digitaler Vertriebskanal vorhanden ist. Was verloren geht, ist die Kundenbeziehung. Berechnet man den Lebensumsatzwert (Customer Value) eines Kunden, kann man sehr schnell feststellen, wie hoch der Verlust tatsächlich ist. Im Vergleich zu den Produktionsprozessen oder zu Märkten, wo sich die Digitalisierung schon deutlicher durchgesetzt hat, steckt der B2B-Vertrieb noch in den Kinderschuhen. Deep-Customer-Discovery-Programme werden in Zukunft herausfiltern, welche Produkte und Dienstleistungen des Herstellers oder Lieferanten, die größten Schnittmengen mit dem Bedarf des Kunden bilden. Auf Grund von Erfahrungswerten in der Kunden-Lieferantenbeziehung werden Algorithmen neue Produkte und Produktvariationen entwickeln, die dem Bedarf des Kunden präzise angepasst werden. Somit wird der Kunde – wenngleich unfreiwillig – zum Vorteil beider Parteien zum Produktentwickler. Entscheidend für den Erfolg ist das Verständnis für die Wertschöpfungskette des Kunden. Um diese zu verstehen, muss nicht nur der Markt des Kunden verstanden werden, sondern es müssen im B2B-Kontext auch die Kunden des Kunden analysiert werden. Eine Win-win-Situation entsteht dann, wenn der Lieferant den Vertriebserfolg des Kunden steigern kann, indem er ihm die richtigen Produkte zur richtigen



Zeit, am besten noch mit den nutzenorientierten Argumenten für den Verkauf, liefert. In Zukunft sind Kundenkenntnisse in Form von Daten der entscheidende Vermögenswert eines Unternehmens und damit eine Form von virtueller Währung, nach der ein Unternehmen bewertet wird. Was früher in den Köpfen der Account Manager abgebildet war, wird in Zukunft in Datenpools und Algorithmen abgespeichert sein. Unternehmen, die heute nicht massiv in Kundenkenntnisse investieren, werden bei der Entscheidung über einen Lieferanten das Nachsehen haben. Daten und Informationen über Kunden werden zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Der Besitz und die intelligente Nutzung der Kundenkenntnis wird eines der erfolgskritischen Momente im Lebenszyklus eines Unternehmens. Wir sind der Meinung, dass die digitalen Beziehungsstrategien ein Kernstück jeder gesamtheitlichen Vertriebsstrategie werden sollten. Dieses wird weit über das schon bekannte Customer Relation Management hinausgehen. Auch heute schon werden Unternehmen danach bewertet, wie groß ihr Datenpool ist und wie professionell sie mit diesen Kundendaten umgehen. Wir finden diese Kennzahlen nicht in Bilanzen oder BWA's, durchaus aber in den Ratings professioneller Investoren.

Ein weiteres Ziel der Digitalisierung des Vertriebs ist es, das gesamte Unternehmen auf die Kunden auszurichten. Die Kundenbindungsfähigkeit eines Unternehmens hat sinkende Vertriebskosten zur Folge und trägt damit zur direkten Wertschöpfung bei. Kundenbindung hat in erster Linie mit Kundenzufriedenheit und mit der Dialogfähigkeit des Unternehmens mit dem Kunden zu tun. Letztere wird sich immer mehr digitalisieren, denn es ist nicht notwendig, jedes Gespräch zwischen Hersteller oder Lieferanten und dem Kunden persönlich zu führen.

Auch die Akquisition von Neukunden, die ähnliche Bedarfsstrukturen haben, wird durch die intelligente Nutzung von Daten einfacher. Schon heute werden Online-Käufe auf soziodemografische, interessensspezifische und weitere Faktoren mit dem Ziel analysiert, Datensätze zu finden, die über eine hohe Deckung



verfügen. Damit wird nicht nur Up- oder Cross-Selling betrieben, sondern auch die Neukundenakquisition aktiviert. Nehmen wir als praktisches Beispiel den Käufer eines Tesla-Automobils. Der Datensatz wird mehrere Informationen beinhalten, wie zum Beispiel Alter, Einkommen, Bildung, Familienstand, Anzahl der Personen im Haushalt, Herkunft, Sprache, Wohnort, Mailadresse und noch einiges mehr. Bis hierher ist dieser Datensatz noch eher unspektakulär. Wenn dieser Käufer auch online in einem anderen Unternehmen Kunde ist, wird es interessanter. Welchen Hobbys geht er nach? Welche Nahrungsmittel kauft er ein? Wie ist sein Freizeitverhalten? Die meisten dieser Fragen sind leicht zu beantworten. Suchen wir weiter in den sozialen Medien, lernen wir auch sein psychologisches Profil kennen. Mit welcher Peergroup kommuniziert er über welche Themen? Ist er ökologisch motiviert, oder ist der Tesla eher ein Statement über die Innovationsfreudigkeit unseres Datensatzes? Würden wir hier noch weitere Fragen stellen, die mittels Datensätzen beantwortet werden können, würden wir die nächsten zwanzig Seiten damit füllen. Nehmen wir nun an, wir finden einen Datensatz, der mit diesem nahezu identisch ist, würden wir aus diesem einen Lead für einen potenziellen Tesla-Kunden generieren. Dieser würde auf unterschiedlichen Plattformen immer wieder Informationen zum Unternehmen bekommen. Wahrscheinlich würde er auch überproportional oft mit Nachrichten konfrontiert werden, die das Thema Luftverschmutzung und die Emissionen als Ursache für Krankheiten haben, und er würde auch Testberichte über Elektrofahrzeuge etc. erhalten. Immer wieder würde der Algorithmus prüfen, ob der Lead diese Informationen konsumiert, wie lange er welchen Artikel liest und welche Site er, nachdem er den Artikel gelesen hat, besucht. Sollte dies beispielsweise die Tesla-Website sein und unser Lead vielleicht auch noch das Händlerverzeichnis angeklickt haben, dann wird aus dem Lead eine Opportunity, eine Verkaufschance. Diese wird in einem CRM-System gekennzeichnet, auf seine Solvenz hin geprüft und dann bestimmte Aktivitäten auslösen, zum Beispiel die Einladung zu einer Probefahrt. Das alles geschieht, während unser Datensatz im Netz surft und sich informiert. Ob sich unser





Interessant über diese Einladung freut? Wir wissen es nicht, aber die Wahrscheinlichkeit, dass er das Angebot annehmen wird, ist relativ hoch. Unternehmen, die diese Interaktionen steuern, lassen sich auch durch Lead-Provisionen bezahlen und haben so einen enormen Wettbewerbsvorteil gegenüber herkömmlichen Akquisitionsbemühungen. CPL (Cost per Lead), in diesem Fall eine Probefahrt, ist mittlerweile eine gängige Währung, die von vielen Anbietern angeboten wird.

Auch im B2B-Bereich ist der Kunde durch seine Erfahrungen als B2C-Kunde gewöhnt, dass er Informationen erhält, die zu seinem Bedarf passen. Daher wird auch im B2B-Bereich mit diesen Modellen gearbeitet, auch wenn die Daten in den meisten Unternehmen noch nicht den dafür erforderlichen Reifegrad erreicht haben. Wenn der Lieferant genügend Informationen über das Geschäftsmodell des Kunden hat und er die Wertschöpfungskette gut kennt, lassen sich daraus interessante Geschäftsmodelle entwickeln.

Zusammenfassend stellen wir fest, dass wir uns daran gewöhnt haben, dass unsere Kaufentscheidungen von Algorithmen vorbereitet werden und wir dies nicht per se als Nachteil ansehen. Der Algorithmus ersetzt sozusagen den Verkaufsberater, nicht in allen Belangen, aber bei vielen Routinekäufen.

