

Kundenbeziehungsmanagement: In die Köpfe der Kunden schauen

Im Business-to-Business-Bereich (B2B) ist der Verkaufsprozess ein entscheidender Erfolgsfaktor, da es sich im Vergleich zu Konsumgütern in der Regel um wesentlich komplexere Produkte oder Dienstleistungen handelt. Wie eine kürzliche internationale Umfrage zeigt, klaffen jedoch die Erwartungen der Anbieter und ihrer Kunden zum Teil deutlich auseinander, und auch die Umsetzung in der Praxis ist nicht immer einfach.

VON DANIEL HAAS

Die vom ACCENTIS-Partner Infoteam zusammen mit dem F.A.Z.-Institut Ende 2008 veranlasste Studie umfasste in einem ersten Schritt Interviews mit 181 Anbietern aus verschiedensten Branchen im deutschsprachigen Raum, die ausschliesslich im B2B-Bereich aktiv sind. Anschliessend wurden 302 Kunden der interviewten Anbieter aufgrund des praktisch unveränderten Fragebogens befragt (davon 68% Einkaufsverantwortliche), was den direkten Vergleich der Antworten beider Zielgruppen erlaubt. Da bereits 2004 eine gleiche Umfrage realisiert wurde, konnten zudem Veränderungen im Zeitablauf identifiziert werden.

Klare Prioritätenliste der Kunden

Der Verkaufsverantwortliche ist im B2B-Geschäft die Schlüsselperson des gesamten Verkaufsprozesses. Er kontaktiert den Kunden, erkennt dessen Bedürfnisse, gewinnt sein Vertrauen, überzeugt ihn von seinen Produkten und Dienstleistungen und aktiviert die notwendigen internen Ressourcen. Seine Fähigkeiten und Kompetenzen sind erfolgsentscheidend.

Was aber erwarten die Kunden von den Verkaufsverantwortlichen? Wie die Tabelle zeigt, ist zuvorderst Fachkompetenz gefragt, die von 77% der befragten Kunden mit grossem Abstand zu den übrigen Kriterien auf Platz eins gesetzt wurde. «Der Verkaufsverantwortliche muss alle Fragen beantworten können. Die Antworten müssen klar sein, man muss das Gefühl haben, dass er weiss, wovon er spricht», fasst ein Interview-

WAS KUNDEN ERWARTEN – UND DIE VERTRIEBSLEUTE OFT NICHT LIEFERN

| Was Vertriebschefs von neuen Mitarbeitern erwarten | Was Kunden von Vertrieblern erwarten | Anteil der Kunden, die Verbesserungsbedarf sehen (in Prozent) | |
|--|--|---|-----------|
| | | 2008 | 2004 |
| 1. Fachkompetenz | 1. Fachkompetenz | 39 | 19 |
| 2. Kommunikative Fähigkeiten und soziale Kompetenz | 2. Professionalität | 52 | 18 |
| 3. Ehrgeiz, Beharrlichkeit und Motivation | 3. Kommunikative Fähigkeiten und soziale Kompetenz | 29 | 4 |
| 4. Verständnis für das Geschäft des Kunden | 4. Beratungskompetenz | 25 | 3 |
| 5. Beratungskompetenz | 5. Verständnis für das Geschäft des Kunden | 18 | 39 |
| 6. Teamfähigkeit und Konfliktlösungskompetenz | 6. Entscheidungskompetenz und Fähigkeit zur Mobilisierung von Ressourcen | 9 | 6 |

partner zusammen. Ein fundiertes Fachwissen ist die Voraussetzung für den erfolgreichen Verlauf eines Verkaufsgesprächs, weil sich nur dann Lösungen entwickeln. Zu Recht fordert daher ein anderer Kunde: «Der Verkaufsverantwortliche muss in der Lage sein, meine Wünsche zu verstehen und zu hinterfragen.» Oder anders ausgedrückt: «Fundierte Fachkenntnisse sind Pflicht. Auch Branchen- und Marktkenntnisse. Der Verkaufsverantwortliche muss spüren, was ich brauche.»

Divergierende Anforderungsprofile

Das setzt allerdings nicht nur hohes Fachwissen voraus, sondern fordert aus Kundensicht auch die Professionalität (mit 34%, Rang 2) und die kommunikativen und sozialen Fähigkeiten (32%, Rang 3) des Verkaufsverantwortlichen. Umso erstaunlicher, dass die Professionalität auf der Liste der Anforderungen der Anbieter an

neue Verkaufsverantwortliche mit 8% Nennungen weit abgeschlagen figuriert. Die Kundenanforderungen an die Beratungskompetenz (Rang 4) unterschätzen die befragten Anbieter ebenfalls deutlich: 27% der Kunden, aber nur 3% der befragten Anbieter nennen diese als wichtige Eigenschaft.

Auch der Position des Verkaufsverantwortlichen innerhalb des Unternehmens und dem damit verbundenen Handlungsspielraum kommt eine wichtige Rolle zu. So erwarten 16% der befragten Kunden, dass ihr Gegenüber die Entscheidungskompetenz und Fähigkeit hat, interne Ressourcen zu mobilisieren. Kunden möchten, wie ein Interviewpartner bestätigt, «nicht mit drittrangigen Mitarbeitern verhandeln». Dahinter steckt der legitime Anspruch, Entscheidungen am Verhandlungstisch fällen zu können, ohne ständig Rücksprachen des Verkaufsverantwortlichen abwarten zu müssen.

Nachholbedarf gegenüber letzter Umfrage noch ausgeprägter

Wie aus der Tabelle ebenfalls mit aller Klarheit hervorgeht, ist der Verbesserungsbedarf aus dem Blickwinkel der Kunden enorm und hat, was noch mehr auffällt, gegenüber der Umfrage 2004 sogar noch zugenommen, und zwar zum Teil deutlich. Oder anders formuliert: Die Zufriedenheit hat insgesamt abgenommen, und je wichtiger eine Kompetenz nach Ansicht der Kunden, umso höher ist der Anteil der Kunden, die einen Verbesserungsbedarf postulieren. Am ausgeprägtesten gilt dies für die Kompetenz «Professionalität», wo mit 52% etwas mehr als die Hälfte der befragten Kunden Nachholbedarf sehen.

Professionalisierung des Verkaufsprozesses

Aus der Umfrage ergibt sich eine Fülle von Kundenanregungen, wie der Verkaufsprozess verbessert werden

kann. Zum Ausdruck kam aber ebenso, dass es auf Anbieterseite allzu oft an der notwendigen selbstkritischen Haltung fehlt. Auch scheint es dieser Mühe zu bereiten, sich im Verkaufsprozess von der Konkurrenz abzuheben. Nur gerade 3% der interviewten Kunden waren jedenfalls der Meinung, dass sich Anbieter durch ihr Vorgehen äusserst wirkungsvoll differenzieren (Anbieter: 74%!)

Mehr als die Hälfte der Kunden erkannte sogar kaum eine oder gar keine Differenzierung der Anbieter.

Der entscheidende Schritt zur nachhaltigen Praxis

Der Erkenntnisgewinn aus der Studie ist das eine, die wirksame Umsetzung im betrieblichen Alltag etwas ganz anderes. Die praktische Erfahrung des Autors aus zahlreichen Workshops mit Kunden erhärtet leider die «72-Stunden-Regel». Sie besagt, dass alles, was man aufnimmt und lernt, aber nicht innerhalb 72 Stunden angewendet oder zumindest teilweise in

die tägliche Praxis übernimmt, mit grösster Wahrscheinlichkeit nie Wirkung und Nutzen zeitigt. Die Konsequenz: Nicht die Konzeptvermittlung und -übung in Trainings ist entscheidend, sondern die Umsetzung unmittelbar danach. Dem steht in der Praxis verständlicherweise oft die Hektik des Tagesgeschäfts entgegen.

Dennoch muss es gelingen, das Erlernte und anhand laufender Verkaufsprojekte Geübte innerhalb der ersten drei Tage derart einfach und selbstverständlich ins Tagesgeschäft zu integrieren, dass die Umsetzung nicht nur schnell, sondern auch nachhaltig erfolgt. Als besonders wirksam erweisen sich die Implementierung und Verankerung des optimierten Verkaufsprozesses und der erlernten Konzepte in den IT-Applikationen der Anwender, vor allem in CRM-Lösungen (Customer Relationship Management). Verfügbar sind beispielsweise auch neutrale Softwareapplikationen, die den Verkaufsprozess, Konzepte, Checklisten

und Templates/Formulare in elektronischer und kundenspezifisch anpassbarer Form umfassen und sich auf einfache Weise in CRM-Standardapplikationen marktführender Anbieter wie Microsoft, Siebel, Salesforce oder SAP integrieren lassen.

Umfassende Integration in vertrauter Umgebung

Die Beobachtung zeigt, dass jene Unternehmen in kürzester Zeit die besten Resultate erzielen, die ihr Kundenbeziehungsmanagement von der Strategie über die Ausbildung der Mitarbeitenden bis zur Gestaltung der Organisation (Struktur) und Abläufe (Prozesse) definiert, in ihr Geschäft integriert und die Anwendung mit geeigneten IT-Geschäftslösungen verankert haben. Moderne CRM-Systeme bieten bereits bei Standardfunktionen Mittel wie zum Beispiel die Workflow-Technologie an. Damit können kundenspezifische Abläufe einfach und flexibel den sich dynamisch ändernden Anforderungen

des Unternehmens angepasst werden.

Wichtig ist, dass die IT-Lösung den Bedürfnissen aller drei Anspruchsgruppen gerecht wird: der Anwender, der Verkaufs- und der IT-Verantwortlichen. Erste Priorität hat dabei die Akzeptanz der Anwender, denn davon hängt im wesentlichen ab, ob die Kundeninformationen korrekt und vollständig gepflegt werden und somit Nutzen für alle direkt Beteiligten und das Unternehmen insgesamt resultiert. Deshalb sind CRM-Applikationen vorzuziehen, die eine vertraute Bedienung mit geringem Lernaufwand bieten, weil dann die Motivation zur Anwendung hoch ist und die tatsächliche Nutzung ohne weitere Massnahmen vorausgesetzt werden kann. ■■■■

Daniel Haas ist Geschäftsführer und Inhaber der 2001 von ihm gegründeten ACCENTIS GmbH, Pfäffikon SZ. Das Beratungsunternehmen ist auf Verkauf, Marketing und Service im B2B-Bereich spezialisiert.

Anzeige