

Kundenbeziehungsmanagement im B2B-Bereich

Ernüchternde Umfrageresultate – vermehrt 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 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.

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-

Daniel Haas

Bereich aktiv sind. Anschliessend wurden 302 Kunden der interviewten Anbieter aufgrund des praktisch unveränderten Fragebogens interviewt. Dieses Vorgehen erlaubte den direkten Vergleich der Antworten beider Zielgruppen. Da bereits im Jahr 2004 eine gleiche Umfrage realisiert wurde, konnten zudem Veränderungen im Zeitablauf identifiziert werden. Eine erste interessante Erkenntnis daraus ergibt sich bereits mit Blick auf die Funktion der Antwortenden auf Kundenseite. Waren davon in der Umfrage 2004 erst 19% Einkaufsverantwortliche, betrug ihr Anteil in der jüngsten Erhebung 68%, was auf eine wachsende Bedeutung der Einkaufsabteilungen innerhalb der Unternehmen hinweist.

Klare Prioritätenliste der Kunden

Die Bedeutung des Verkaufsverantwortlichen im B2B-Verkauf kann nicht hoch ge-

nug eingeschätzt werden. Er ist 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, um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Die Fähigkeiten und Kompetenzen des Verkaufsverantwortlichen sind daher erfolgsentscheidend. Und die Ansprüche der Kunden sind hoch.

Was aber erwarten diese von den Verkaufsverantwortlichen ihrer Lieferanten? Wie die Grafik 1 zeigt, ist zuvorderst Fachkompetenz gefragt, die von 77% der befragten Kunden mit grossem Abstand zu den übrigen Anforderungskriterien 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 Interviewpartner zusammen. Ein fundiertes Fachwissen ist die Voraussetzung für den erfolgreichen Verlauf eines Verkaufsgesprächs. Nur wer ein fachliches Verständnis für die Probleme des Kunden hat, kann 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 ein hohes Fachwissen voraus, sondern fordert aus Kundensicht auch die Professionalität (mit 34% auf 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) der Verkaufsverantwortlichen

unterschätzen die befragten Anbieter ebenfalls deutlich: 27% der Kunden, aber nur 3% der befragten Anbieter nennen diese als wichtige Eigenschaft. Seinen Anspruch formuliert ein Kunde wie folgt: «Der Verkäufer muss zuhören und das, was ich sage, umsetzen können. Er muss Ansätze benennen, mit denen er mein Problem löst, er soll also klare Lösungsvorschläge für mein Unternehmen machen.»

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.

Stellenwert der Professionalität deutlich unterschätzt

In der Gegenüberstellung der beiden Anforderungsprofile fällt vor allem auf, dass die für die Kunden zweitwichtigste Kompetenz, «Professionalität», in den Augen der Anbieter lediglich unter «ferner liefern» rangiert. Angesichts dieser Diskrepanz seien die darunter verstandenen Kompetenzen stichwortartig zusammengefasst:

- Hohe Dienstleistungsbereitschaft, Flexibilität
- Integrität und Verlässlichkeit
- Bedürfnisse des Kunden erkennen, verstehen und adäquat beantworten
- Einhaltung von Zusagen bzw. Fähigkeit zur Beurteilung, welche Ansprüche in welcher Zeit befriedigt werden können
- Kenntnis der eigenen Grenzen
- Kombination von Einfühlungsvermögen und fachlicher Kompetenz
- Gute Gesprächsvorbereitung
- Im Kundengespräch Beschränkung auf das Wesentliche

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

Grafik 1: Was Kunden erwarten – und die Vertriebsleute oft nicht liefern

- Gute Erreichbarkeit, umgehende Bearbeitung von Kundenanfragen
- Fähigkeit zur Mobilisierung interner Ressourcen

Nachholbedarf noch ausgeprägter

Wie aus Grafik 1 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 abgenommen. Etwas vereinfacht lautet das ernüchternde Fazit: Je wichtiger eine Kompetenz nach Ansicht der Kunden, umso höher 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. Dieser Befund sollte den Anbietern genügend Anlass sein, ihre Anforderungsprofile für die Rekrutierung von Verkaufsverantwortlichen zu überdenken.

- Ausschreibungsphase
Anbieter verschwenden oft ihre Ressourcen, indem sie sich an Ausschreibungen beteiligen, die sie kaum gewinnen können. So sagten 58% der befragten Anbieter, dass sie Verkaufsprozesse bei schlechten Chancen nur manchmal oder nie vorzeitig beenden. Die Analyse früherer Verkaufsprozesse und eine selbstkritische Grundhaltung helfen, Erfolgsaussichten realistisch einzuschätzen und vorhandene Ressourcen auf die erfolgversprechenden Projekte zu konzentrieren.

Erstkontakt

Gefragt nach wirkungsvollen Methoden, antworten fast 50% der befragten Kunden spontan mit einem Hinweis auf Newsletter. Auch Messen, Seminare oder sonstige Veranstaltungen sind aus Sicht von 44% wirkungsvolle Instrumente der Kundenansprache. Ernüchternd dagegen das Urteil über die Wirksamkeit der persönlichen Ansprache durch Aussendienstmitarbeiter: nur 6% Prozent der Kunden empfinden diese als fruchtbar.

Erster Kundenbesuch

Die Probleme setzen sich beim ersten Kundenbesuch fort. Besonders häufig fordern die Kunden hier, dass Anbieter mehr Verständnis für ihre Bedürfnisse aufbringen bzw. auf diese eingehen sollten. Für 54% der Befragten ist dies ein wichtiges Anliegen. «Der Anbieter muss verstehen, worum es mir geht», sagt ein Kunde. «Er muss meine Interessen verstehen. Und er muss sein Angebot darauf abstimmen.»

Schriftliche Offerte

Geht man weiter zur schriftlichen Offerte, zeigen sich ebenfalls zum Teil grosse und unverständliche Defizite, die elementare inhaltliche und gestalterische Merkmale betreffen. Sowohl die Kritik, dass viele Angebote wenig verständlich seien (35%; Urteil der Anbieter: 13%!), als auch der Hinweis darauf, dass sie unvollständig (20%) oder ohne Zusammenfassung (18%) daherkämen, sollte nicht nötig sein.

Persönliche Präsentation

Kommt es schliesslich zur persönlichen Präsentation des Angebots beim Kunden, hört man oft die Klage «zu kaufmännisch für die Techniker oder zu technisch für die Kaufleute». Deshalb ist vorab zu klären, wer auf Kundenseite teilnimmt. 38% der Kunden bemängeln, dass die Präsentation zu lang und nicht verständlich sei, weitere 34% kritisieren, dass Anbieter den

Müssen Verkäufer auch Berater sein?

Ja und nein. In der Regel erfüllen Berater andere Aufgaben und verfügen über andere Fähigkeiten als Verkaufsverantwortliche. Und doch fragen Kunden vermehrt die Beratungskompetenz der Anbieter nach. Das heisst nicht, dass Verkaufsverantwortliche jetzt Berater werden müssen. Kunden suchen lediglich nach Anbietern, die über beratende Fähigkeiten verfügen. Was heisst das? Der Verkaufsverantwortliche sollte zuhören können, er sollte die Informationen nicht nur hören, sondern auch nutzen, um bereits während des Gesprächs Fragen zu stellen, die den Kunden selbst auf den Gedanken bringen, wonach er eigentlich sucht. Der Verkaufsverantwortliche sollte in der Lage sein, Wesentliches schnell auf den Punkt zu bringen und damit einen neuen Ausgangspunkt für das Gespräch zu schaffen. Er nimmt den Kunden mit, er entwickelt Lösungen nicht im «stillen Kämmerlein», sondern im Dialog mit dem Kunden. Kunden möchten bei der Lösungsfindung integriert werden. Der Verkaufsverantwortliche sollte sich insofern in der Rolle eines Beraters sehen, als er die Expertise und kommunikative Fähigkeit mitbringt, eine gemeinsame Lösung zu finden.

Professionalisierung des Verkaufsprozesses

Aus der Umfrage ergab sich von Kunden-seite eine Fülle von Anregungen, wie der Verkaufsprozess verbessert werden kann, die hier nur angetönt werden können. Zum Ausdruck kam aber ebenso, dass es auf Anbieterseite allzu oft an der notwendigen selbstkritischen Haltung fehlt. Auch scheint es diesen 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 erkannte im Hinblick auf den Verkaufsprozess sogar kaum eine oder gar keine Differenzierung der Anbieter.

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.

www.accentis.ch

Nutzen ihrer Angebote nicht ausreichend quantifizierten. Dass die Anbieter selbst zu 57% der umgekehrten Meinung sind, unterstreicht, wie wichtig es ist, im Dialog mit dem Kunden dessen Wünsche zu verstehen.

- **Kundenbetreuung nach Abschluss**
Auch in der Kundenbetreuung nach dem Vertragsabschluss liegt einiges Optimierungspotenzial. So sagten nur 74% der befragten Kunden, dass sich der Verkaufsverantwortliche nach Vertragsabschluss weiterhin für die erfolgreiche Aufgabenerfüllung mitverantwortlich fühlte, und nur vier von zehn Kunden sind der Ansicht, dass der Verkaufsverantwortliche überprüft, ob der versprochene Nutzen eingetreten ist.

Der entscheidende Schritt

Der Erkenntnisgewinn aus der Studie ist das eine, die wirksame Umsetzung im betrieblichen Alltag jedoch 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 innert 72 Stunden angewendet oder zumindest teilweise in die tägliche Praxis übernimmt, mit grösster Wahrscheinlichkeit nie Wirkung und Nutzen erzielen wird. Die Konsequenz daraus liegt auf der Hand:

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 erweist 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 oder Salesforce integrieren lassen.

Umfassende Integration

Die Beobachtung zeigt, dass jene Unternehmen in kürzester Zeit die besten Resultate erzielen, die ihr Kundenbeziehungsmanagement von der Strategie über die Aus-

bildung 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. Von daher ist es nicht erstaunlich, dass sich auf diesem Markt vor allem die perfekt in die Outlook- und Office-Applikationen von Microsoft integrierte CRM-Applikation Microsoft Dynamics CRM durchgesetzt hat. ■