



# Die 5 Stufen Erfolgsformel für effizienten Vertrieb

Wie Unternehmen Umsatz und Ertrag mit  
smarter Akquisition erhöhen.

Dipl.-Ing. Michael Wentzke

2013

*„Mit den richtigen Kunden durch  
überlegenen Kundennutzen Ertrag  
und Kundenbindung stärken.“*

## Die 5-Stufen-Erfolgsformel für effizienten Vertrieb

von Michael Wentzke

### Einführung

Der Vertrieb scheint einer der letzten Funktionsbereiche in Unternehmen zu sein, der sich bislang erfolgreich von einer genaueren Untersuchung seiner Erfolgsfaktoren für das Unternehmen fernhalten konnte. Lange Zeit gab man sich mit der Feststellung zufrieden, der Vertrieb koste zwar Geld, aber es würden ja Aufträge akquiriert, die Umsatz und Ertrag brächten. Das hat den Unternehmen lange Zeit gereicht.

Heute schauen Unternehmen genauer hin, nachdem sie sich mit den Methoden des Qualitätsmanagements vertraut gemacht haben, das ihnen im Bereich der Produktion und der Dienstleistungserstellung große Gewinne gebracht hat: die Prozesse werden dort mit hoher Qualität weiter optimiert, um Kundenanforderungen mit geringen Kosten zu erfüllen.

Diese Methodik auf den Vertrieb zu übertragen, schafft eine valide Grundlage für die Verbesserung der Vertriebsprozesse und macht Ursache-Wirkungszusammenhänge in der Kundenbeziehung deutlich. Erst mit sauber ermittelten Frühindikatoren des Vertriebserfolges kann eine Führungskraft im Vertrieb wirksam, d.h. noch ergebnisrelevant steuern. Mit der lakonischen Feststellung von Absatz, Umsatz und Ertrag sind die Messen gesungen und es kommt entweder Freude oder Frust auf.

Vertriebserfolg ist heute zunehmend Teamerfolg, daher spielt die Qualität der Zusammenarbeit aller Mitglieder im Vertriebsteam wie auch in den unterstützenden Abteilungen eine wichtige Rolle. Dies bildet sich für die Alltagsarbeit im Vertrieb, Aufträge zu akquirieren, in den unterschiedlichen Vertriebsprozessen ab.

Dabei gilt es, schnell, gewitzt und schlau – eben smart im Vertrieb vorzugehen: mit den richtigen Kunden über einen überzeugenden Kundennutzen profitable Aufträge zu gewinnen. Für Vertriebsführungskräfte, Vertriebscontroller und für alle Accountverantwortlichen Vertriebsmitarbeiter ist der Blick auf eine klare Vertriebssystematik sehr hilfreich: Entscheidungen fallen auf der Grundlage klarer Fakten, jeder weiß, wie weit der Auftrag noch von der Kundenentscheidung entfernt ist und die Vertriebsressourcen werden dort eingesetzt, wo der größte wirtschaftliche Nutzen für das Unternehmen entsteht.



## Was begründet den Vertriebs Erfolg – eine Reihe von Zufällen oder doch ein System?

Über die Gründe von Vertriebs Erfolg gibt es zahlreiche Mutmaßungen. Diese reichen von den guten persönlichen Beziehungen zum Kunden, den überragenden rhetorischen Fähigkeiten des Verkäufers, bis hin zu den sich selbst verkaufenden Produkten oder dem traumhaften Preis, der alles entscheidet. Ein Fünkchen Wahrheit ist natürlich an jedem der genannten Gründe dabei, aber leider lässt sich die Kaufentscheidung des Kunden nicht an einem entscheidenden Grund festmachen. Auch wenn dies mancher Verkaufstrainer vielleicht glauben lässt.

Die Kaufentscheidung ist eine „Reise“ des Kunden, die dieser selbst trifft, begleitet von einem klugen Verkäufer mit den passenden Informationen und Argumenten. Werden die bis dahin erbrachten Wertbeiträge des Verkäufers vom Kunden als wichtig und relevant erachtet, wird die Kaufentscheidung auch in die vom Verkäufer gewünschte Richtung fallen.

Ich spreche hier nicht über Spontankäufe, die jeder für sich schon realisiert hat, wenn er ein verlockendes Angebot sieht. Sei es nun ein leckeres Eis an einem heißen Sommertag oder auch ein beim Bummeln entdecktes Kleidungsstück, das spontan gefällt.

Ich beleuchte Kaufentscheidungen von Kunden, die sich vom Kaufpreis einer Spontanentscheidung deutlich nach oben absetzen. Das betrifft sowohl den Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen mit Endkunden als auch mit Geschäftskunden. Auch verschiedene Vertriebswege sind hier angesprochen, sowohl der Direktvertrieb als auch der Vertrieb über Handelsstufen.

Wenn die Kaufentscheidung mit einer „Kundenreise“ vergleichbar ist, dann wäre es für einen Verkäufer wichtig zu wissen, wo sie startet und über welche Zwischenstationen sie zum Zielort – der Kaufentscheidung – führt. Außerdem sollte er wissen, was den Kunden von Zwischenstation zu Zwischenstation leitet und wie er sich selbst als angenehmer und wohlgeleitener Reisebegleiter bei seinem Interessenten positioniert.

Verkäufer sind gut beraten, sich stets vor Augen zu halten, dass sie erfolgreicher werden, wenn sie die Kundenreise auf den Weg zur Kaufentscheidung aus der Kunden-Perspektive wahrnehmen. Der eigene Blickwinkel „ich will einen Auftrag gewinnen“ mit dem Fokus auf die eigene Vertriebsorganisation greift zu kurz. Der eigene Wille nützt nichts – der Kunde entscheidet. Daher ist es so wichtig, den Status des Kunden für seine Kaufentscheidung im Blick zu behalten. Sie werden später zum Thema Vertriebsprozess und Kundendialog Hinweise erhalten, wie sich Verkäufer hierüber Klarheit verschaffen können. Ohne Klarheit wird nur im Trüben gefischt und das Ziel nicht erreicht.

## 1. Warum das Kundenpotenzial am Reiseanfang steht

Hauptsache ein Auftrag, egal von wem – so mag das Motto mancher Verkäufer lauten, die den schnellen Abschluss im Auge haben und denen herzlich egal ist, ob das Unternehmen und der Kunde damit „glücklich“ werden. Mit „Glück“ meine ich eine Win-Win-Situation: Kundenanforderung erfüllt und Geld verdient.

Es ist einfach gesagt, nur mit den richtigen Kunden ins Geschäft kommen zu wollen. Zwei Voraussetzungen müssen hierfür erfüllt sein: Kundenanforderungen müssen aus Sicht des Lieferanten profitabel bedienbar sein und es besteht Bedarf aus Sicht des Kunden, verbunden mit der Fähigkeit und Bereitschaft, dafür Geld auszugeben.

Im allerersten Schritt reden wir daher über das Kundenpotenzial, über das sich ein Verkäufer Gedanken machen sollte, noch bevor die Kundenreise zur Kaufentscheidung erst begonnen hat. Häufig beginnen akquisitorische Aktivitäten, ohne dass das Kundenpotenzial ausreichend geprüft wurde. Diese Aktivitäten kosten schlichtweg Ressourcen im Vertrieb und in den unterstützenden Abteilungen. Daher sollten sie mit Bedacht eingesetzt werden. Diese Fragen gehören zum Fragen-Katalog für das Kundenpotenzial:

1. Wie groß wird der erstmalige und Folge-Bedarf für Produkte und /oder Dienstleistungen eingeschätzt?
2. Wie gut werden die Aufgaben und Probleme der Zielgruppe verstanden?
3. Mit welchem Erfolg konnten die typischen Kundenaufgaben in vergleichbaren Fällen schon gelöst werden?
4. Welches Image hat der Kunde in seiner Branche? (Innovator, Marktführer, Mitläufer, „Problembär“, etc.)
5. Wie gut sind seine eigenen Wirtschaftsdaten? ( Umsatz, Gewinn, Investitionskraft,..)
6. Wie entwickelt sich die Absatzbranche des Kunden? Wachsende, stagnierende oder schrumpfende Märkte?

Wer diese Fragen für sich oder seine Vertriebsorganisation nicht ausreichend beantwortet, läuft Gefahr, seine wertvolle Vertriebsressource an schwachen Kunden zu verschwenden. Für die potenzialstarken Kunden fehlt dann die Zeit und diese schließen dann lieber mit Ihren Wettbewerbern ab.

### ***Praxisbeispiel***

Ein Fall aus der Finanzdienstleistungsbranche mag dies belegen: Für die Absatzfinanzierungen von Industriekunden hat eine Geschäftsbank ihre Vertriebsstrategie radikal verändert: alle Bestandskunden wurden nach den Kriterien Ertragskraft und Wachstumspotenziale untersucht und klassifiziert. Nur das stärkste Viertel aller Bestandskunden in den beiden Bewertungskriterien wurde von den Firmenkundenbetreuern aktiv betreut. Die übrigen Bestandskunden wurden auch unter Inkaufnahme von Kundenverlusten nicht mehr intensiv betreut.

Die erzielten Verkaufsergebnisse konnten sich nach 9 Monaten nach Umsetzung dieser neuen fokussierten Vertriebsstrategie sehen lassen: Umsatz und Ertrag der bearbeiteten Spitzengruppe von Bestandskunden wuchsen im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 65% bzw. um 88%. Nennenswerte Kundenabwanderungen aus den vertrieblich vernachlässigten Kundensegmenten konnten nicht festgestellt werden.

Die Skepsis der eingebundenen Firmenkundenbetreuer war zu Beginn groß, wie das der Führungskräfte in den Filialen auch. Aber die sorgfältige Einführung und Ermittlung der Kundenpotenziale und ihrer Ausschöpfung ermöglichte es, die Wirksamkeit dieser neuen Vorgehensweise anhand von Fakten monatlich zu überprüfen. Dies gab allen Beteiligten die Sicherheit, auf dem neuen Weg voranzuschreiten.

So konnten die potenzialstarken Firmenkunden endlich diejenige vertriebliche Betreuung erfahren, die zur Ausschöpfung ihres Potenziales einfach notwendig ist. Die deutliche Verbesserung der erzielten Vertriebsergebnisse bestätigte dann den neuen Weg. Dazu gehörte eben auch eine sorgfältige Ermittlung des Kundenpotenziales im Bereich Ertragskraft und Wachstum. Mit diesen Fakten wurde dann die Kundensegmentierung vorgenommen und die wertvolle Vertriebsressource optimal eingesetzt.

Für die Bereitstellung potenzialstarker Interessenten gibt es unterschiedliche Zuordnungen in Unternehmen: entweder wird diese Aufgabe vom Marketing wahrgenommen oder der Vertrieb ist hierfür selbst verantwortlich. Wichtig ist jedoch eine regelmäßige Bewertung des Kundenpotenziales sowohl für Neukunden als auch für Bestandskunden nach den eigenen relevanten Beurteilungskriterien.

Wie eine Kundenpotenzialanalyse durchgeführt wird, können Interessenten unter <http://goo.gl/jGmiu> abrufen.

## 2. Ohne genaue Kenntnis des Kundenbedarfes scheitert jede Akquisition

Selbst erfahrene Vertriebsmitarbeiter, die langjährig in ihrer Branche zu Hause sind, nehmen manchmal ihre Vorstellung von den Kundenaufgaben vorweg und hören nicht mehr so genau hin, wenn ihre Interessenten ihren Bedarf äußern. Dies gilt häufig auch für Bestandskunden, deren Folgebedarf gedeckt werden soll. Die Folgen kann sich jeder vorstellen: die Angebote passen eben nicht gut und es droht der Auftragsverlust, wenn nicht sogar auch der Kundenverlust.

Deshalb ist genaues Zuhören und Nachfragen gefordert, weniger die Darstellung des eigenen Leistungsangebotes. Neben dem direkten Leistungs-Angebot spielen auch die Nebenleistungen eine nicht unbedeutende Rolle, je nach Branche und Produkt können dies sehr unterschiedliche Themen sein:

- Produkt oder Dienstleistung mit
- eingebundener Wirtschaftlichkeitsrechnung
- Verfügbarkeitsgarantie im Rahmen von Full-Service-Verträgen
- Serviceleistungen für Wartung und Reparaturen
- Möglichkeiten der modularen Erneuerung und Leistungssteigerung
- Absatz-Finanzierung oder Absatz-Leasing
- Produkt-Schulungen für Inbetriebnahmen, Wartungen , etc.
- Laufende Betriebsdatenmessungen z.B. für Energie- oder Materialverbräuche
- Entsorgung nach Nutzung der Produkte
- Übernahme der Lagerhaltung von Produkten
- Bereitstellung von Releasewechseln der Produkte
- Bereitstellung von Dokumentationen
- Elektronischer Zeichnungs- und Rechnungsaustausch
- Hotlines für Störungen mit verschiedenen Servicestufen
- Periodenübergreifender Rahmenvertrag

Auch wenn in vielen Branchen Produkte und Dienstleistungen immer austauschbarer werden, so ist in den Zusatzdienstleistungen häufig eine Differenzierung möglich, die den Unterschied zum Wettbewerber deutlich macht.

Dafür müssen jedoch zwei Fragen geklärt werden:

1. **Was** ist dem Kunden wichtig?
2. **Welche** Gewichtung haben die Kriterien zueinander?

Es ist ausgesprochen selten, dass Kunden signalisieren, alle Kriterien seien von gleich hoher Bedeutung und müssten daher mit der höchsten Gewichtung versehen werden. Vielmehr hat jedes Unternehmen sein eigenes, typisches Anforderungsprofil, die selbst bei Kunden gleicher Branche erhebliche Unterschiede aufweisen können.

Die (oftmals) technischen Basisanforderungen von Produkten und Dienstleistungen werden in der Praxis ausreichend detailliert vom Vertrieb im Kundengespräch erfasst, bei den Zusatzleistungen, die den wichtigen, vielleicht sogar kaufentscheidenden Unterschied ausmachen, wird häufig eine unnötige Schwachstelle gezeigt.

Eine Kundenbedarfsanalyse kann sehr gut um eine Kundenzufriedenheitsanalyse erweitert werden. Damit lässt sich feststellen, wo die Stärken und Schwächen des aktuellen Lieferanten liegen und der Vertrieb kann hier anhand der Informationen seinen Angriffspunkt für eine erfolgreiche Akquisition sorgfältig auswählen.

Eine Checkliste zur Kundenbedarfsanalyse und Kundenzufriedenheitsanalyse ist unter <http://goo.gl/jGmiu> abrufbar.

### **3. Mit der Qualität der Kundenbeziehung steht und fällt die Wahrscheinlichkeit, den Auftrag zu gewinnen**

Die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen, ist elementare Voraussetzung für die Auftragsgewinnung bei Neukunden. Dort entscheiden Menschen darüber, ob das Vertrauen ausreicht, um eine Geschäftsbeziehung einzugehen. Dieser Prozess kennt keine Abkürzungen, er benötigt ausreichend Zeit und die richtigen Signale und Informationen, die den Vertrauensaufbau stützen.

Für den Vertrieb gibt es nun zwei Herausforderungen:

- 1. Woran soll er die Qualität der Kundenbeziehung messen?**
- 2. Wie soll er dies in der Praxis messen?**

Zu Beginn einer Kundenbeziehung spielt **Kundennähe** eine wichtige Rolle, wenn der Kunde die ersten Produkte gekauft hat, entwickelt sich **Kundenzufriedenheit** und mit der Zeit stärkt sich die **Kundenbindung**, wenn alles gut läuft.

Für alle drei Aspekte der Kundenbeziehung gibt es Bewertungs-Kriterien, die es dem Vertrieb in der Praxis erlauben, eine Positionsbestimmung festzumachen, wie gut es um die Kundenbeziehung bestellt ist. Die Antwort lautet auf entsprechende Anfrage also nicht „ganz gut“ aus dem Mund eines Vertriebsmitarbeiters, sondern etwas differenzierter zu den gerade wichtigen positiven oder auch negativen Aspekten (wenn einmal etwas nicht gut geklappt hat..) der Kundenbeziehung.

#### **3.1 Bewertungskriterien für Kundennähe**

Menschen reden gern mit anderen Menschen, die ein gemeinsames Verständnis über Themen teilen, gleiche oder ähnliche Ansichten teilen und sich auch im (Fach-) Vokabular nicht unterscheiden, das in ihrer Kommunikation gebraucht wird. „Die gleiche Sprache sprechen“ trifft es daher schon ganz gut, um zu erkennen, worauf

es im Kundendialog ankommt, um als Vertriebsmitarbeiter Gehör und Aufmerksamkeit des Kunden zu erhalten.

Folgende Bewertungskriterien spielen eine Rolle, um die **Kundennähe** zu beurteilen:

- Aufgaben und Problem-Verständnis typisch für die Branche des Kunden
- Kenntnis der wirtschaftlichen Kundensituation anhand der aktuellen Wirtschaftsdaten
- Kenntnis der Wettbewerbssituation des Kunden
- Konkrete Aufgabenstellung
- Lösungskompetenz als Anbieter für Kundenaufgabe
- Angabe von Referenzlösungen für Kundenaufgabe
- Aufgeschlossenheit für neue Lösungsansätze oder ergänzender Dienstleistungen
- Einbindung von Fachexpertise aus dem Bereich Entwicklung oder Leistungserstellung
- Kenntnis der Expertengremien der Fachverbände des Kunden
- Gute Erreichbarkeit der für den Kunden relevanten Gesprächspartner

Auch hier gilt, dass die einzelnen Kriterien aus Kundensicht nicht nur unterschiedlich bewertet werden, sondern für diese auch eine unterschiedliche Gewichtung haben.

Eine gute Bewertung der Kundennähe sorgt gerade im Bereich der Neukundenakquisition für wichtige Pluspunkte, da die Bereitschaft des Interessenten steigt, sich dem Anbieter zu öffnen und seinen Bedarf zu konkretisieren. Dies wird er umso mehr und schneller tun, desto klarer deutlich wird, dass der Anbieter Aufgabenverständnis und Lösungskompetenz zeigt und bereits ähnliche Aufgaben in einem vergleichbaren Unternehmen gelöst hat.

### 3.2 Bewertungskriterien für Kundenzufriedenheit

Ohne Kundenzufriedenheit ist alles nichts – und wer nicht in regelmäßigen Abständen ein Bild hiervon durch ein konkretes Kundenvotum einholt, läuft Gefahr, sein Geschäft im Blindflug zu steuern und irgendwann an einem Berg zu zerschellen. Die Messung der Kundenzufriedenheit sorgt für die wichtige Rückmeldung aus dem Markt, ob alles noch die Zustimmung der Zielgruppe erfährt oder sich der Absatzmarkt schon weiterentwickelt hat in Richtung anderer oder erweiterter Bedürfnisse.

Die regelmäßige Messung der Kundenzufriedenheit stößt in der vertrieblichen Praxis auf nicht unbeträchtliche Ängste und Vorbehalte, wer lässt sich schon gern als Kundenverantwortlicher oder auch als Unternehmen gern auf den Prüfstand stellen und mit Stärken und Schwächen bewerten?

Fangen wir mit den Ängsten an: eine Kundenbewertung ist eine Aussage, eine Momentaufnahme, die die Chance birgt, Stärken bestätigt zu bekommen und Wünsche des Kunden nach Verbesserungen und Änderungen aufzunehmen. Ein Großteil der Ängste kann genommen werden, wenn Führungskräfte bis hin zur Unternehmensleitung eine tragfähige Kultur des Umganges mit Kritik entwickelt haben.

Ein wichtiger Vorbehalt ist der Aufwand für die Erhebung der Kundenzufriedenheits-Analyse. Wenn externe Dienstleister damit beauftragt werden, ist dies sicherlich ein gangbarer Weg, der mit einem bestimmten Aufwand verbunden ist. Ich habe bei meinen Kunden gute Erfahrungen damit gemacht, die Kundenzufriedenheitsanalyse von den eigenen Vertriebsmitarbeitern bei ihren Kunden durchführen zu lassen.

Dazu gehören eine Gesprächsvorbereitung und ein einfacher, strukturierter Fragebogen sowie ein Gesprächstermin bei den Mitarbeitern des Kunden, deren Votum als bedeutsam erachtet wird (Ja, durchaus von mehreren Gesprächspartnern des Kunden-Buying-Teams!). Nach anfänglicher Skepsis haben die Vertriebsmitarbeiter erstaunlich gute, aussagefähige Kundenaussagen mit einer Vielzahl konkreter Anregungen im Unternehmen gewinnen und zur Diskussion stellen können. Zwei Riesenvorteile ergeben sich:

- **Alle Aussagen des Vertriebes waren mit Kundenaussagen faktisch belegbar und**
- **es waren nicht die Aussagen „nur“ des zum Meckern neigenden Vertriebes sondern Kundenaussagen, die naturgemäß mehr „Durchschlagskraft“ bei der Unternehmensleitung besitzen.**

Die Vorbehalte der Führungskräfte, man könne doch nicht die Vertriebsmitarbeiter selbst zum Kunden entsenden, um ein Votum zur Kundenzufriedenheit einzuholen, erwiesen sich als völlig unbegründet. Zumal der Fragebogen vom Kunden selbst ausgefüllt und unterschrieben wurde und ihm eine Kopie überlassen wurde, um ein Jahr später über den Fortschritt in dem einen oder anderen Punkt zu sprechen.

Es gab nicht einen Fall von Verkäufer-Mobbing, weder vom Kunden noch von Führungskräften im eigenen Unternehmen. Die Kundenmeinungen zu diesem Verfahren waren ausgesprochen positiv. So fanden die Gesprächspartner es als wertvoll, dass sich der Verkäufer die Zeit nahm, um sich ausschließlich diesem Thema zu widmen (und nicht weitere verkäuferische Anliegen vorzutragen). Dadurch haben sich die Kunden in ihrer Wertschätzung sehr beachtet gefühlt. Keiner der

Gesprächspartner hat einen persönlichen Gesprächstermin bei der Verkäuferanfrage zu diesem Thema abgelehnt.

Welche Fragen gehören auszugsweise zur **Kundenzufriedenheit**?

#### Qualitätsindikatoren für Mitarbeiter des Unternehmens

- Kompetenz
- Sachkunde, Erfahrung
- Verantwortungsbewusstsein, Professionalität
- höflich, kooperativ, flexibel, zuverlässig

#### Qualitätsindikatoren Produkte

- Erfüllung der Leistungsanforderung
- Erfüllung der Qualitätsanforderung
- Technische Dokumentation ausreichend?
- Installation und Bedienung fehlerfrei möglich?

#### Qualitätsindikatoren Prozesse

- Schlanke Auftragsabwicklung?
- Pünktliche und genaue Rechnungsstellung?
- Schnelle Abwicklung von Gewährleistungsfällen?
- Hohe Verfügbarkeit des Produktes?
- Ausreichende Lieferrhythmen?
- Termingerechte Belieferung?
- Rasche Regulierung von Transportschäden?

Nach dem KANO – Modell der Kundenzufriedenheit werden drei Kategorien unterschieden: die Basisanforderung, die Leistungsanforderung und die Begeisterungsanforderung.

Die **Basisanforderung** umfasst Themen, die der Kunden als selbstverständlich erachtet, ihr Fehlen wird mit großer Unzufriedenheit quittiert. Die **Leistungsanforderung** wird explizit vom Kunden verlangt. Proportional zu ihrer Erfüllung oder Nichterfüllung wächst oder sinkt die Kundenzufriedenheit. Die **Begeisterungsanforderung** wird bei ihrem Ausbleiben gar nicht wahrgenommen und sorgt so auch nicht für ein Sinken der Kundenzufriedenheit. Ist sie aber vorhanden – und wird sie

auch vom Kunden wertgeschätzt – so steigt die Kundenzufriedenheit überproportional an. Es lohnt sich also sehr, sich zu überlegen, welche erfüllte Kundenanforderung könnte bei ihm hohe Begeisterung auslösen. Der Vertrieb sollte also nicht versäumen, Kunden auch nach ihren Wünschen zu befragen, von denen sie vielleicht nur zu träumen wagen.

Regelmäßig erfasste Kundenzufriedenheitsanalysen zeigen dem Unternehmen konkret und faktisch belegbar auf, ob sie noch in der Spur des (Absatz-) Erfolges sind oder Korrekturbedarf besteht. Falls letzteres droht, wird auch klar, in welche Richtung Veränderungen gewünscht werden. Das Unternehmen kann dann auf der Basis von vielen Kundenaussagen valide Entscheidungen in Richtung größeren Markterfolges treffen und ist nicht auf Mutmaßungen oder Meinungen ihrer Entscheider angewiesen. Unternehmen, die mit dieser Vorgehensweise regelmäßig „die Hand am Puls ihrer Kunden halten“, sind deutlich erfolgreicher und profitabler.

### 3.3 Bewertungskriterien für Kundenbindung

Voraussetzung für Kundenbindung und Kundenloyalität ist ein zufriedener Kunde, der den Lieferanten als kundennah erlebt. Zufriedenheit ist damit zwingende Voraussetzung für Kundenbindung. Monopolstellungen von Lieferanten oder unüberwindbare Wechselbarrieren sind ja heute kaum noch anzutreffen.

Eine dauerhaft tragfähige Kundenbindung bietet dem Kunden einen hohen Wertbeitrag, den er selbst auch so wahr nimmt. Wenn der Kunde mit der Leistung des Produktes bei seinen eigenen Kunden ebenfalls eine dauerhafte Bindung hervorruft, ist dies umso besser.

Die Bestimmungsfaktoren der Kundenbindung lassen sich in Wechselbarrieren, Attraktivität des Wettbewerbsangebotes und im Variety-Seeking – Verhalten des Kunden unterscheiden. Die nachfolgenden Fragestellungen sollten ebenfalls regelmäßig intern bewertet werden, um sich ein Bild von der Kundenbindung zu verschaffen.

#### **Wechselbarrieren**

**Persönliche Wechselbarrieren:** gewachsenes persönliches Vertrauen, Sympathie, erlebte Risiken bei Wechsel des Lieferanten

**Ökonomische Wechselbarrieren:** Mengenrabatte, Treueboni, gemeinsame Logistik- oder Entwicklungsprozesse, Anpassung von Maschinen, Werkzeugen, Konstruktionsverfahren

**Rechtliche Wechselbarrieren:** (Rahmen-)Vertragliche Bindungen, Normen, Zertifizierungen, Genehmigungsverfahren

**Attraktivität des Konkurrenzangebotes :**

Direkter Vergleich der Produkte und Dienstleistungen, Berücksichtigung der Umstellungs- und Wechselkosten

**Variety Seeking**

Konkretes Verhalten zur Alternativensuche als Bestandteil der Einkaufspolitik (stets drei Lieferanten...), Ausschreibungen, Auswahl nach Lieferantenaudit

Die Qualität der Kundenbeziehung ist in jeder Phase des Kundenlebenszyklus von Bedeutung, wenn auch mit wechselnden Anteilen. In der Akquisitionsphase ist der Vertrauensaufbau über ausgeprägte Kundennähe sehr wichtig, weil es keine anderen Komponenten aus Kundensicht zu beurteilen gilt. Mit dem ersten Kundenauftrag wird die Grundlage für einen zufriedenen Kunden gelegt, der bei anhaltend guten Leistungen und als wertvoll empfundenem Kundendialog auch bereit ist, sich zu binden und Weiterempfehlungen auszusprechen. Übrigens der Lackmus-Test für die Kundenzufriedenheit: fehlt die Bereitschaft hierzu, ist irgendetwas verbesserungsbedürftig aus der Sicht des Kunden.

**4. Der persönliche Kundendialog – Qualität entscheidet hier über die gewonnenen Kundeninformationen vom Entscheider und seinem Team**

„Schön, dass wir darüber sprechen“ oder „Wie sag ich es meinem Kinde“ sind zwei Aussagen von vielen anderen, die signalisieren, worauf es im Dialog ankommt: welche inhaltliche Botschaft soll vermittelt werden und wie soll diese vermittelt werden. Der weitaus wichtigste Aspekt gerade im Kundendialog ist die Frage, welche Information möchte ich vom Kunden gewinnen?

Neben den Produkt- und Dienstleistungsanforderungen spielen ja auch die auf der Kundenseite an der Entscheidung beteiligten Personen mit ihren jeweils eigenen „Kaufmotiven“ eine Rolle und der Entscheidungsprozess des Kunden selbst. Hier sind die Fragen des Verkäufers gefordert, damit er seine eigenen Aktivitäten passend zum Kunden-Entscheidungsprozess abstimmen kann. Fragen, die Wünsche, Bedarfe und Motive „freilegen“ und erkennen lassen, welche Themen aus Kundensicht besonders wichtig sind. Diese dürften dann auch maßgeblich eine Kaufentscheidung für oder gegen einen Anbieter beeinflussen.

Der persönliche Kundendialog ist dabei das stärkste Instrument des Verkäufers, mit dem dieser Boden gut machen kann oder auch den Dialog „vermasseln“ kann. Dabei geht es gerade nicht um „Tricks“ der Gesprächsführung oder um „Überredungskünste“, deren Ergebnisse der Kunde später bereut und schleunigst rückgängig zu machen versucht.

Es geht um einen Kundendialog auf Augenhöhe in gegenseitigem Respekt und gegenseitiger Wertschätzung, in der der Interessent oder schon Bestandskunde seinen Bedarf und seine Motive formuliert und der Verkäufer in jeder Phase des Vertriebsprozesses seinem Gegenüber einen Wertbeitrag für den nächsten Schritt zur Entscheidungsfindung vermittelt.

Dieser Wertbeitrag kann in ganz unterschiedlichen Dingen bestehen, die dem Kunden helfen, über eine Aufgabenlösung Klarheit zu gewinnen: dies reicht von der passenden Kundenreferenz über Muster bis hin zu neutraler Expertise von Fachgremien der Kundenbranche. Auch der Dialog des Anbieter-Entwicklers mit dem Kunden-Anwender kann für beide Seiten Wertbeiträge generieren, bis hin zu einem modifizierten Produkt, das die Anforderungen sehr gut erfüllt (und wirtschaftlich machbar ist).

Entscheidend ist, dass eine Lösung für den Kunden das Placet aller an der Entscheidung mitwirkenden Bereiche benötigt. Dies sind im Investitionsgütervertrieb mit sehr spezifischen Anforderungen sicherlich mehr Parteien des Kunden als beim Beschaffungsprozess einer standardisierten „Commodity“ wie z.B. Kopierpapier. Aber auch hier ist der Vertrieb gut beraten, sich nicht nur auf einen Gesprächspartner beim Kunden zu fokussieren. Alle relevanten Anforderungen anderer Abteilungen müssen auf den Tisch, damit zum Vertragsabschluss hin alle involvierten Bereiche die Kaufentscheidung mittragen können.

In welchen Situationen kommt es insbesondere auf einen gut geführten Kundendialog an?

- ❖ Interesse wecken mit einem typischen Branchenproblem und seiner erfolgreichen Lösung anhand eines konkreten Beispiels
- ❖ Terminvereinbarung zu einem Erstgespräch über die zu lösende Kundenaufgabe
- ❖ Aufnahme der genauen Kundenanforderungen für eine Aufgaben- oder Problemlösung
- ❖ Präsentation eines Lösungskonzeptes und eines Angebotes
- ❖ Führen einer Abschlussverhandlung, in der es darum geht, zwischen denen aus Kundensicht als gleichwertig aussehenden Lösungsangeboten das eigene mit den kundenrelevanten Kriterien nach vorn zu stellen.

Es gibt leider immer noch weit verbreitete Vertriebsstrainings, die darauf abzielen, einen Interessenten möglichst schnell und „überall“ zum Kaufabschluss zu bringen bzw. zu „zwingen“. Hier wird ein Kundenverhalten angestrebt, zu dem dieser noch gar nicht bereit ist. Demzufolge haben Verkäufer, die diese Methode des „immer und jederzeit Abschließens“ anwenden, mit beträchtlicher Zurückweisung und Widerstand seitens des Interessenten zu rechnen.

Hier wird ein alternativer Ansatz verfolgt, der wesentlich erfolgreicher ist: anstatt eine große Anzahl von Interessenten mit Verkaufsdruck zu belegen und Widerstände zu provozieren, ist es viel effektiver, Interessenten dabei zu unterstützen, ihre Herausforderungen klar zu erkennen und ihnen schrittweise zu helfen, die anstehenden Aufgaben in ihrem Kaufprozess zu lösen.

Um es klar zu sagen: permanenter Verkaufsdruck ist Unsinn, es sei denn, jemand glaubt an „One-Shot-Marketing“ und „Hardselling“. Eine vertrauensvolle Kundenbeziehung mit einer klar erkennbaren Win-Win-Situation lässt sich so nicht aufbauen.

Ein prozessbasierter Vertriebsansatz, der Interessenten schrittweise konkrete Wertbeiträge für seine Kaufentscheidung bringt, erzeugt keine Widerstände. Es geht also nicht um die Frage, „wie gehen wir mit Kaufwiderständen und Kundenablehnung um?“, sondern darum, ob das Unternehmen die richtigen Interessenten anspricht, deren Probleme es lösen kann, und ob es diesen Interessenten die Antworten gibt, die diese auf dem Weg zu ihrer Kaufentscheidung haben.

An dieser Stelle wird deutlich, wie eng der Erfolgsfaktor Kundendialog mit dem Erfolgsfaktor Vertriebsprozess verbunden ist. Maßnahmen des Kundendialoges sind Bestandteile der Aktivitäten einzelner Vertriebsprozesse und folgen so dem Interessenten in seinem Kaufentscheidungsprozess.

Dies gilt nicht nur für die Akquisition neuer Kunden, sondern auch für die Akquisition neuer Aufträge von bestehenden Kunden. Diese bedienen sich, wie weiter unten dargestellt, der dazu notwendigen, typischen Vertriebsprozesse. In den einzelnen Aktivitäten kommen dann z.B. die persönlichen Kommunikationselemente zum tragen, die dem Verkäufer wichtige Rückmeldungen vom Interessenten oder Kunden geben.

## **5. Ein Vertriebsprozess ermöglicht erst eine valide Standortbestimmung**

Vertrieb und Marketing sind zwei wichtige Funktionen im Unternehmen, die für Aufträge, Umsatz und Erträge sorgen. Während in der Leistungserstellung – ganz gleich, ob es um physische Produkte oder um immaterielle Dienstleistungen geht – die Betrachtung und Bewertung der Prozesse zur Leistungserstellung auch unter Qualitäts- und Kostengesichtspunkten in der Praxis angekommen ist, gilt dies kaum

für die Funktionen Vertrieb und Marketing. Schade eigentlich, denn so bleibt gerade der Vertrieb eine „Blackbox“, in der „vorne“ im besten Fall Leads vom Marketing hineingegeben werden und vertriebliche Ressourcen eingesetzt werden und gehofft wird, dass „hinten“ profitable Aufträge herauskommen. Was dazwischen passiert, ist der vertrieblichen Kunstfertigkeit anheim gegeben und bleibt weitestgehend im Dunkeln.

Das Verbesserungspotenzial hinsichtlich Effektivität und Effizienz im Vertrieb ist beträchtlich, wie dies alljährlich in wissenschaftlichen Studien immer wieder nachgewiesen wird (Proudfoot, Fraunhofer,..). Langsam begreifen Unternehmen, was ihnen da an Aufträgen und wirksamerem Ressourceneinsatz im Vertrieb entgeht und schauen nun hier auch genauer hin. *Zitat von Dr. Jochen Vogel, Head of Germany bei Proudfoot Consulting: „Das bedeutet, dass Verkäufer mehr als drei Viertel ihrer Arbeitszeit nicht mit Verkaufen verbringen. Der Vertrieb ist damit oft die größte Produktivitätsbremse in einem Unternehmen.“*



Vertriebsprozesse zeigen anschaulich das Zusammenwirken eines Vertriebsteams mit einer **klaren Aufgabenverteilung**, die im Einzelfall auch über die Funktion Vertrieb hinausgehen kann: Wertbeiträge von der Produktentwicklung oder der Fertigung können für die Akquisition neuer Aufträge bedeutsam sein und wertvolle Überzeugungsarbeit beim Kunden leisten.

Der zweite Vorteil einer prozessbasierten Vorgehensweise ist die klare **Positionsbestimmung** auf dem Weg zum Kundenauftrag und die **Resonanz und Rückmeldung** des Kunden, die den Verkäufer klar erkennen lässt, es geht weiter oder der Interessent steigt an einem „Meilenstein“ aus.

Klar definierte Prozesse geben den Vertriebsaktivitäten eine Struktur, die auf der einen Seite die **Sicherheit** vermittelt, nichts Wichtiges zu vergessen und auf der anderen Seite **Flexibilität** in der Kunden – und Interessentenbearbeitung ermöglicht.

Wer dem prozessbasierten Vertriebsansatz folgt, beginnt seine Auftrags-Akquisition mit bewerteten, starken Potenzialen und verschwendet seine Zeit nicht mit Interessenten, die nur die eigene Kapazität binden, aber nicht zu ausreichend großen Umsätzen und Erträgen führen. Mit der genauen Bedarfsermittlung und der Klärung, wie der Kunde zu seiner Kaufentscheidung kommt, beginnt der Prozess des Kunden, an dessen Ende der Vertragsabschluss steht. In jeder Phase dieses Prozesses gibt

der Verkäufer seinen Wertbeitrag zur Entscheidungsfindung für den Kunden und erhält als Rückmeldung ein Kundenvotum und seine Teilentscheidungen, den Dialog zu stoppen oder fortzusetzen.

Die Strukturierung des Vertriebsprozesses hat darüberhinaus den Vorteil, dass eine **Qualitäts- und Kostenbewertung** einfach vorgenommen werden kann. Eine gute Vertriebsleistung kann jetzt viel detaillierter bewertet werden, weil die Frühindikatoren, die für den Verkaufserfolg maßgeblich sind, gemessen werden.

#### Beispiele für Vertriebsprozess-Templates :

- Neukunden – Akquisition
- Bestandskunden – Revolving
- Bestandskunden – Ausweitung
- Bestandskunden – Ausschöpfung
- Altkunden-Wiedergewinnung
- Bestandskunden – Cross-Selling
- Neuprodukt-Einführung (Produkt-Launch)
- Kundenzufriedenheits-Messung
- Nachbearbeitung von Messekontakten
- Durchführung von Kundenveranstaltungen und Kongressen
  
- Fallweise weitere Differenzierung nach Produkt- und Kundengruppen, Geschäftsfeldern, Absatzregionen und Vertriebswegen

In einer Vertriebsorganisation wird nun viel leichter ein Lerneffekt auf der Basis der „best practice“ ermöglicht, da für alle Vertriebsprojekte zu jedem Meilenstein die Gründe für den Fortschritt oder den Abbruch der Akquisition deutlich werden. Moderne CRM-Systeme erlauben heute die Implementierung aller notwendigen Vertriebsprozesse und Zuweisung der geplanten Todo's aller eingebundenen Akteure im Vertrieb bzw. in den unterstützenden Abteilungen, sodass die Qualität der Zusammenarbeit gestärkt wird.

Von gut strukturierter Vertriebsarbeit profitiert auch das Marketing, sodass sichergestellt ist, dass fortlaufend relevante Kundeninformationen im Unternehmen aufgenommen und bewertet werden. Geplante Promotionaktionen erreichen dann die richtige Zielgruppe und werden konsequent umgesetzt. Die bereitgestellten Daten ermöglichen dem Management, frühzeitig Fehlentwicklungen zu erkennen und gemeinsam mit ihrer Vertriebsorganisation geeignete Abhilfemaßnahmen zu treffen.

### **Kontaktinformation**

**Lintea Unternehmensberatung**

**Dipl.-Ing. Michael Wentzke**

**Rootsoll 32**

**22397 Hamburg**

**Tel. 040 608477-46**

**Fax 040 708477-45**

**michael.wentzke@lintea.de**

**<http://www.lintea.de>**

