

Mit Vertriebsteams zur Kundenorientierung

Kundenorientierung steht bei den Unternehmen hoch im Kurs. Kaum ein Unternehmen, welches nicht von sich behauptet zufriedene Kunden zu haben und alles dafür zu tun, dass dies auch so bleibt.

Wie aber mache ich wirklich meine Kunden zu zufriedenen und loyalen Fürsprechern meiner Leistungen?

Dazu gilt es die Mechanismen, die zur „Kundenzufriedenheit“ und „Kundenbindung“ führen, genauer zu analysieren.

Hierzu lade ich sie zu einem kleinen Exkurs in ein vordergründig betrachtet gänzlich fremdes, den meisten von uns aber sehr gut bekanntes Themengebiet ein – die Ehe.

Was macht eine Ehe stabil?

Die Universität München befragte im Jahr 2001 Ehepaare, wie das Erfolgsrezept ihrer Beziehung aussieht. Dabei kam eine Art „Eherezept“ heraus.

Die vier wichtigsten genannten „Zutaten“ sind:

1. Toleranz und Akzeptanz,
2. Vertrauen, Offenheit, Ehrlichkeit,
3. Liebe und Zuneigung,
4. Konstruktive Konfliktlösung und Kommunikation.

Darüber hinaus fanden die Forscher zwei weitere wichtige Zutaten: positive Grundeinstellung und Konfliktkompetenz

Was hat dies mit der Zufriedenheit eines Kundenunternehmens mit seinem Lieferanten zu tun?

Meiner Ansicht sehr viel.

Mit der Auswahl eines Lieferanten geht der Kunde eine enge Beziehung ein – in guten wie in schlechten Zeiten. Diese kann entweder nur für die Dauer eines Projektes oder auch für eine auf viele Jahre angelegte enge Zusammenarbeit eingegangen werden.

Hier entscheidet der Erfüllungsgrad der in der Studie aufgeführten Kriterien wie gut die Ehe funktioniert. Spürt der Kunde die Toleranz und Akzeptanz für seine Bedürfnisse? Findet er das Vertrauen und erhält er die Offenheit und Ehrlichkeit bei der Angebotsabgabe und im laufenden Projekt? Hat der Anbieter die Fähigkeit zur konstruktiven Konfliktbewältigung? Die Beantwortung dieser Fragen durch den Kunden gibt Aufschluss, ob aus der Zusammenarbeit eine einmalige flüchtige, enttäuschte Affäre oder eine dauerhafte und auch schwierige Zeiten überstehende Beziehung entsteht.

Eine dauerhafte Kundenbindung kann nur auf der Basis von Kundenzufriedenheit entstehen.

Diese Erkenntnis bedeutet für den Vertrieb, dass sein Job nicht mit der Unterschrift unter dem Auftrag erledigt ist sondern hier erst die eigentliche Arbeit beginnt.

Der Verkäufer hat sein Versprechen in Präsentationen und im Angebot gegeben und muss nun alles daran setzen, dieses auch zu erfüllen, möchte er mit „seinem“ Kunden auch noch in Zukunft gute Geschäfte machen.

Er muss sich darum kümmern, dass die bestellten Leistungen auch in der versprochenen Qualität und zum versprochenen Termin geliefert werden.

Er ist der Ansprechpartner für den Kunden, wenn Probleme auftauchen.

Er vermittelt, wenn es in laufenden Projekten zu Unstimmigkeiten zwischen Produktion, Projektleitung, Service oder Auftragsabwicklung und dem Kunden kommt.

Kurzum: Der Verkäufer ist der Fürsprecher und das Sprachrohr des Kunden in seinem Unternehmen.

Aus diesem Verständnis für die Rolle des Verkäufers ergeben sich die Anforderungen an die Stellung des Vertriebs in der Organisation und an die benötigte Kompetenz.

Der „kundenorientierte“ Verkäufer ist somit der Unternehmer im Unternehmen. In dieser Rolle benötigt der Verkäufer gänzlich neue Skills.

- ② Beratungskompetenz und Verständnis für die Prozesse seiner Kunden
- ② Kenntnis über die Produktionsabläufe und die Wirtschaftlichkeit des eigenen Unternehmens.

Wichtiger jedoch ist die soziale Kompetenz des Verkäufers. Hervorzuheben sind dabei die **Kommunikation** mit dem Kunden und den internen Kollegen der für die Leistungserbringung betroffenen Abteilungen und die **Konfliktkompetenz**, die bei auftretenden Problemen sowohl in Richtung des Kunden als auch für die Lösung von Konflikten im eigenen Unternehmen benötigt wird.

Dieses ganzheitliche Verständnis eines kundenorientierten Verkäufers ist heute nur in wenigen Unternehmen vorhanden. Die oftmals vorherrschenden Vertriebsstrukturen definieren den Vertrieb als Lead- und

Umsatzbeschaffer. Die Wandlung zu einer kunden- und lösungsorientierten Vertriebsstruktur wird in bestehenden Vertriebsorganisationen nicht ohne Mühen und Probleme umsetzbar sein. Es werden „produktorientierte“ Verkäufer durch das Raster der Anforderungen fallen und durch neue „lösungsorientierte Kundenberater“ ersetzt werden müssen. Dieser Change-Prozess stellt große Anforderungen an das projektbegleitende Kommunikationskonzept, welches die Akzeptanz und damit die Beteiligung aller Betroffenen sicher stellen soll.

Die bestehende Vertriebsorganisation, die häufig dem einzelnen Verkäufer „seine“ Kunden zuordnet ist auf Grund der Komplexität der Tätigkeiten und den daraus resultierenden Anforderungen an die Kompetenz des Vertriebsmitarbeiters überfordert.

Mehr Kompetenz durch das Vertriebsteam

Die Bildung von Vertriebsteams, die aus 2 oder mehreren Personen bestehen, kann die hohen Anforderungen des kundenorientierten Vertriebs erfüllen, ohne jeden einzelnen Verkäufer zu einem omnipotenten Generalisten zu entwickeln.

Ein solches „lösungsorientiertes“ Vertriebsteam kann sich z.B. aus 3 Spezialisten zusammensetzen:

Der **Kontakter** ist für die Akquise neuer Leads und den Kontakt zu bestehenden Kunden verantwortlich. Seine Aufgabe ist es aktiv den Bedarf zu ermitteln.

Der **Berater** oder auch **Entwickler** wird dann bei den Kundenterminen und Präsentationen

aktiv. Durch seine Fach- und seine methodische und kommunikative Kompetenz ist er in der Lage beim Kundengespräch den konkreten Bedarf zu ermitteln und mit dem Kunden die für ihn passende Lösung zu entwickeln. Das englische Wort „Shaper“ bringt diese Funktion besonders gut zum Ausdruck. Der Shaper gestaltet die Kundenlösung und gibt damit die grobe Form des Angebots vor.

Der **Innendienst** ist für die Erstellung des Angebots, die Abstimmung der Kalkulation mit der Produktion, die Verhandlung des Vertrages und die administrativen Tätigkeiten wie z.B. Auftragsabwicklung, Pflege des Forecasts, Kontrolle der Fakturierung, Terminkoordination, ... verantwortlich.

Die Vorteile für den Kunden

Ein solches Vertriebsteam bringt aus Sicht des Kunden entscheidende Vorteile:

- ① Er kann sich bei speziellen Fragen direkt an die dafür kompetente Person richten.
- ② Bei auftretenden Problemen kann er sich auch an die Person seines Vertrauens richten. Damit hat der Kunde 3 unterschiedliche „Charaktäre“ zur Auswahl und kann daraus „seinen Sympathieträger“ für die weitere Kommunikation wählen.

Die Vorteile für die Vertriebsorganisation

Durch die Aufteilung des komplexen Vertriebsprozesses auf einzelne Kompetenzträger können sich diese in ihrer Rolle zu Spezialisten entwickeln.

Die Effizienz und Effektivität der Weiterbildung wird durch den spezifischen

Qualifizierungsbedarf der einzelnen Rollen erhöht.

Ich kann meine vorhandenen Verkäufer nach ihren Stärken und Neigungen die jeweilige Rolle im Vertriebsteam zuweisen oder besser noch, durch die Mitarbeiter frei wählen lassen. Dies schafft Akzeptanz bei den Mitarbeitern und fördert den Team-Gedanken.

Durch die klare Verteilung der Aufgaben und die Spezialisierung der einzelnen Rollen ergibt sich in Summe eine höhere Effizienz und somit Ertrag.

Die Gefahr, dass man einen Kunden heimlich verliert, weil er mit dem betreuenden Verkäufer „nicht kann“ wird deutlich minimiert.

In Summe überwiegen die Vorteile eines lösungsorientierten Vertriebsteams mit klarer Aufgabenteilung den vermeintlichen Nachteil, das Prinzip des „One face to the customer“ aufzugeben.

Entscheidend für den Erfolg dieser Struktur ist die Akzeptanz aller beteiligten Personen sich in Ihrer Rolle für den Erfolg des Vertriebsteams einzusetzen. Hier kommt der Kommunikation in diesem Change-Prozess eine entscheidende Bedeutung zu.

Die Entwicklung von Vertriebsteams zieht eine ganze Reihe weiterer Veränderungen mit sich.

Vertriebsziele müssen auf das Teamergebnis ausgerichtet werden. Ebenso stellt diese Form des Vertriebs neue Anforderungen an die Organisation, die Führung und an dafür geeignete Gehaltsmodelle.

Fazit

Der kundenorientierte Vertrieb ist gerade im Vertrieb von individuellen Kundenlösungen der entscheidende Wettbewerbsvorteil. Er schafft die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung und sorgt damit für ein nachhaltiges Unternehmenswachstum.

Vertriebsteams werden der wachsenden Komplexität des Vertriebsprozesses besser gerecht als einzelne Verkäufer. Die Spezialisierung einzelner Teammitglieder auf Ihre Rolle in diesem Vertriebsprozess führt zu einer insgesamt deutlich höheren Kompetenz gegenüber dem Kunden. Die Anforderungen an die Organisation, die Weiterbildung sowie an die Kommunikation in diesem Change-Prozess sind allerdings nicht unerheblich. Die Akzeptanz der einzelnen Team-Mitglieder entscheidet über den Erfolg einer solchen Umstrukturierung.

Der Autor:



Jörg Ploski ist Geschäftsführer der salespotential GmbH. Mit seiner über 15-jährigen Erfahrung im Vertrieb von Kundenlösungen im B2B-Bereich berät er Unternehmen bei der optimalen Ausrichtung Ihres Vertriebs auf die Kundenbedürfnisse. Die nachhaltige Steigerung der Kundenzufriedenheit, ist die Basis von Kundenbindung und Empfehlungsmarketing.

Die salespotential GmbH bietet kundenorientierte Vertriebsberatung und Vertriebsqualifizierung. Die Entwicklung innovativer Blended-Learning-Konzepte sowie das Design von akzeptanzfördernden Kommunikationsmaßnahmen runden das Portfolio ab.

Kontakt:

salespotential GmbH

Angelstr. 40

75391 Gechingen

Tel.: 07056 926900

E-Mail: info@salespotential.de

www.salespotential.de