

LEGENDÄRE GRABENKÄMPFE

Das Entscheidungs- und Kaufverhalten der Kunden hat sich völlig gewandelt. Vor allem der Vertrieb ist davon betroffen. Sales und Marketing müssen nun enger zusammenarbeiten als jemals zuvor.

Die Digitalisierung, das Internet und die Social-Media-Plattformen haben das Suchverhalten und die Kaufprozesse der Kunden radikal verändert. Der Medienkonsum verlagert sich über Mobilgeräte immer stärker ins Web. Die Zukunft des Vertriebs findet im digitalen Raum und am Telefon statt. Nur komplexe Probleme brauchen noch eine persönliche Kommunikation, alles andere wird als störend empfunden. Das Web sorgt zudem für völlige Markttransparenz. Dabei informieren sich die Kunden untereinander und teilen Knowhow. Mit allem sind die Märkte längst übersättigt. Was nicht wirklich wichtig ist, wird ausgeblendet. Nur noch die aus Kundensicht relevanten Marken, Lösungen und Services kommen bis zum Kunden durch.

Flexibilität und Optionen sind den Menschen in einem Leben, das sich durch die äußeren Umstände ständig wandelt, wichtiger als jemals zuvor. Die Initiative zu einer Entscheidung geht zunehmend vom Vertriebler auf seriöse Empfehler und Influencer über. Sie werden immer öfter zu Wegbegleitern und Kaufberatern. Solche „wissende Dritte“, also Personen, die ihre Erfahrungen im Web mit anderen teilen, sind aus Kundensicht weit glaubwürdiger als die aufgebauchten Anbieterversprechen. Dritte beeinflussen Entscheidungsprozesse vor allem auch deshalb, weil sie diese durch ihre Hinweise einfach und sicher machen. Zudem ersparen sie einem wertvolle Zeit.

Die Kunden sind permanent absprungbereit, Markentreue gibt es nur noch vereinzelt

Klassische Werbung und Druckverkauf funktionieren immer weniger gut. Vielmehr hat sich die Kommunikationshoheit zu den Konsumenten verlagert. Mit ihren „Daumen hoch oder runter“-Aktionen können sie eine Marke erfolgreich machen oder zerstören. Wer nicht performt, steht ruckzuck am Online-Pranger. Im Web kann der Unmut einer einzelnen Person schnell große Menschenmengen erreichen und eine breite öffentliche Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Auch ökologische und soziale Aspekte spielen dabei eine wachsende Rolle. Verstärkt wollen die Leute heute wissen, wie ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitern umgeht und welche ethische Haltung es glaubhaft vertritt.

Zudem sind die Kunden permanent absprungbereit. Die Markentreue von einstmalig gibt es nur noch vereinzelt. Neues wird ständig getestet. Wechseln ist völlig normal. Zu jedem Produkt und zu jeder Dienstleistung gibt es interessante Alternativen, die im Web mit wenigen Klicks erreicht werden können. Deshalb



Anne M. Schüller

ist eine kontinuierliche Bestandskundenpflege wichtiger als jemals zuvor. Gerade mal zufriedenstellende solide Leistungen und Beliebigkeit fallen gnadenlos durch. 08/15 und Mittelmaß locken fast niemanden mehr. Wer nicht außergewöhnlich ist, für den klappt das Verkaufen nur noch über den Preis, weil heutzutage alles vergleichbar ist.

Sowohl die Recherche als auch das Kaufen verlagern sich zunehmend ins Web. Immer mehr Anbieter führen den Kunden auch bei Finanzdienstleistungen online bis zum Abschluss: auf der eigenen Website und/oder auf passenden Fremdportalen. Mithilfe von Algorithmen entsteht ein Angebotsmix, der indivi-

duell und situativ auf jeden Einzelnen zugeschnitten werden kann. Dennoch bleibt die menschliche Komponente auch in Zukunft von hoher Bedeutung. Alle Kommunikationskanäle müssen offen sein, damit der Kunde frei wählen kann. Kundenzentrierung und eine ganzheitliche crossfunktionale Zusammenarbeit spielen in diesem Szenario eine herausragende Rolle.

Manche Firmen sind richtig gut darin, ihren Kunden die Zeit zu stehlen

Kundenfreundliche Unternehmen betrachten jeden internen Prozess aus dem Blickwinkel der Kunden, kooperieren mit ihnen und binden sie aktiv in Optimierungen ein. Diejenigen hingegen, die ihren Kunden albertümliche, umständliche und mühsame Verfahrensweisen aufbürden, werden zunehmend vom Markt verschwinden. Auch die, die im Zuge von Kauf- und Serviceprozessen unsere wertvolle Zeit verplempern, weil sie so langsam agieren, fallen durchs Rost. Was kompliziert ist, scheidet genauso aus wie alles, was Probleme macht. Die Geduld der Kunden ist sehr schnell zu Ende, wenn etwas nicht sofort reibungslos klappt.

Die meisten Manager glauben, wenn ich sie frage, sie seien in Sachen Kundenorientierung schon richtig gut. Doch die Kluft zwischen Eigen- und Fremdbild ist riesig. Eine weltweite Studie der Unternehmensberatung Capgemini offenbart: Während 80 Prozent der Führungskräfte denken, dass ihre Marke die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden kennt, bestätigen das gerade einmal 15 Prozent der Konsumenten. Dieses gewaltige Maß an Selbstüberschätzung finden wir im Management überall. Ein verstellter Blick für das, was Kundenorientierung wirklich bedeutet, ist eher die Norm.

Die meisten Unternehmen agieren selbstbezogen und effizienzgetrieben. Tunlichst sollen sich die Kunden in die von den Anbietern vorgedachten Abläufe fügen, umständliche Formalien akzeptieren und im Takt ihrer altersschwachen Software ticken. Die Klientel soll ackern, damit man selbst nicht so viel Arbeit hat. Manche Firmen sind richtig gut darin, Vorgehensweisen mühsam zu machen, einem die Zeit zu stehlen und schlechte Gefühle zu verbreiten. Wirklich kundenorientiert ist nur der, der sämtliche möglichen Ärgernisse vom Kunden zum Anbieter verschiebt, sodass nur noch positive Erlebnisse übrigbleiben. Wenn es nämlich irgendwo stockt oder ein Mitarbeiter was verbockt, kann das sofort das Aus bedeuten. Schon ein einziges schlechtes Ereignis kann alle vorherigen guten Erfahrungen zunichtemachen.

Zudem kann jede kundenrelevante Unannehmlichkeit zu einem Einfallstor für Disruptoren werden. „Vom Kunden her denken“ wird also zur Pflicht. Hierzu folgt man nicht länger dem selbstzentrierten alten Unternehmertum, das fragt nämlich so: „Was bieten wir dem Markt und den Kunden wann, wie und wo, damit wir noch erfolgreicher werden?“ Der neue Finanzdienstleister hingegen fragt so: „Was will/braucht/begehrt der Kunde von heute und morgen, und wie können wir helfen, seine Lebensqualität respektive seinen beruflichen und/oder geschäftlichen

Erfolg zu erhöhen?“ Also: Customer first! Erst der Kunde, dann die interne Effizienz! Die meisten Probleme, die Kunden bekommen, sind Kommunikations- und Koordinationsprobleme: Informationen fließen nicht, Abstimmungsprozesse finden nicht statt, Missverständnisse entstehen. Zudem kommen zwischenmenschliche Konflikte ins Spiel: Kompetenzgerangel, Animositäten, Egoismen, Eitelkeiten, Antipathien. Alles auf dem Rücken des Kunden. Der wird von A nach B geschickt, muss sein Anliegen immer wieder neu erklären und ist in einem Wust aus Verfahrensvorgaben und Nichtzuständigkeiten gefangen. Noch schlimmer als ein lustloser aus Kundensicht aber ein machtloser Ansprechpartner. So scheitern ambitionierte Verkäufer oft gar nicht am Kunden, sondern an den internen Strukturen.

Kundenzentrierung braucht Koordination – und Kommunikation. Wer das im Unternehmen besonders gut können sollte? Die Leute aus dem Marketing und Vertrieb. Doch man stelle sich vor: 49 Prozent der Probleme zwischen Sales und Marketing liegen in der Kommunikation, gefolgt von schlechten Prozessen mit 42 Prozent. Das hat der „Demand Gen Report“ kürzlich herausgefunden. Im „Wir hier“- gegen „Die da“-Modus grenzt man Kollegen aus anderen Bereichen ganz gezielt aus. Statt sich die Bälle zuzuspielen, agieren Online und Offline wie befeindete Units, die einander die Kunden „klauen“. Oder es wird darüber gestritten, wem der Kunde „gehört“. Die größte Umsatzverschwendung entsteht aus einem Mangel an Zusammenarbeit.

Nur Hand in Hand kann man gegen externe Konkurrenten gewinnen

Die Grabenkämpfe zwischen Sales und Marketing sind geradezu legendär. Oft geht es dabei um Interessentenadressen. Kommen keine Abschlüsse zustande, dann waren die Leads, die vom Marketing beschafft worden sind einfach Schrott, sagt der Vertrieb. Aus Marketingsicht hingegen haben es die Verkäufer mal wieder vergeigt. So bitte nicht! Von nun an braucht es eine enge interdisziplinäre Zusammenarbeit, insbesondere zwischen Marketing und Vertrieb. Dazu werden Customer Journeys entwickelt, alle kundenrelevanten Touchpoints spezifiziert und Buyer Personas konstruiert. Für diese werden jeweils passende Content-Stücke konzipiert und automatisiert ausgespielt. Hierzu kann der Vertrieb dem Marketing ganz genau sagen, welche Informationen für bestimmte Kundengruppen besonders wertvoll sind. Damit das Leadmanagement reiche Früchte trägt, werden alle notwendigen Maßnahmen besprochen, in einem gemeinsamen Plan festgelegt und dann umgesetzt. Nur Hand in Hand kann man gegen externe Konkurrenten gewinnen.

Autorin Anne M. Schüller ist Businesscoach, Keynote-Speaker und Bestsellerautorin. Ihr neues Buch heißt „Die Orbit-Organisation – in neun Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft.“ www.anneschuller.de