

## Die erfolgreiche Verkaufsorganisation von morgen

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

### Verkäuferrolle im Wandel

Betreuer müssen heute ihren Job neu definieren, weil die klassische Rollenteilung zwischen Verkäufer und Kunde längst zur Vergangenheit zählt. Denn der Kunde ist heute oft besser gebildet und auch besser informiert als der Betreuer selbst. Deshalb geht es jetzt um Beziehungsmanagement, um die Entwicklung von Erfolgskonzepten für den Kunden. Nur die Kundenbedürfnisse zu befriedigen reicht heute längst nicht mehr aus!

Unternehmen, die in den stürmischen Zukunftsmärkten überleben wollen, nehmen deshalb Abschied vom klassischen verkaufen. Wer die neuen Spielregeln nicht beachtet, wird künftig immer weniger Erfolg haben.

### Kundenorientierte Unternehmen wachsen schneller

Schon lange ist bekannt, dass kundenorientierte Unternehmen in ihren Marktsegmenten deutlich schneller wachsen als der Markt. Und trotzdem verfügen heute erst sehr wenige Unternehmen über eine kundenorientierte Organisation.

Noch viel mehr mangelt es jedoch an der kundenorientierten Mentalität im Unternehmen bzw. ganzer Branchen. Ein symptomatisches Beispiel einer solchen Denkweise liefert der Text einer Pressemitteilung: " Am Infoabend geben Vertreter verschiedener Banken und Institutionen Ratschläge zur optimalen Kommunikation mit den Banken". Es ergibt sich dabei unweigerlich die Frage, wer da wohl der Kunde ist, und wer sich da an wen anpassen sollte? Kein Wunder, dass gerade die Banken bei den Imagewerte europaweit im Keller liegen.

Über die Handlungsprioritäten die zu einem kundenorientierten Zukunftskonzept führen, herrscht heut allgemein Konsens. An erster Stelle steht die Kundenzufriedenheit, dann die Mitarbeiterzufriedenheit als wesentliche Voraussetzung dazu und als Drittes die Profitabilität.

### Die richtige Frage zum Kundenproblem

Kundenorientierung verlangt als erstes das richtige Verständnis der Kundenprobleme und Kundenwünsche. Will man dies ernsthaft, stellt man weniger die in der Praxis oft verwendete Frage: „Was erwartet sich der Kunde?“, sondern vielmehr „Welche Probleme kann und will der Kunde mit unseren Produkten/Dienstleistungen lösen?“. Ein bekanntes Beispiel dazu ist jenes der Entwicklung von Haarnetzen. Die Hersteller befragten jahrelang ihre Kunden, was sie von Haarnetzen erwarten und produzierten entsprechende Modelle. Als ein findiger Chemiefabrikant das Haarspray entwickelte, waren die Haarnetzproduzenten ihren Markt von heute auf morgen los. Das wirkliche Kundenproblem wurde nämlich nie eruiert: Der Halt der Frisur! Kundenorientierung heißt damit Problemlösungsorientierung und Schaffung von Werten für den Kunden.

Wie ist das heute? Untersuchungen haben ergeben, dass rund 90% aller neuen Produkte nichts anderes als Varianten bestehender Produkt sind, die die wahren Bedürfnisse und Probleme des Kunden kaum besser lösen als die alten. Ein gutes Beispiel dazu sind die traditionellen Banken. Kein Wunder, dass immer mehr Drittanbieter mit innovativen Lösungen besser die wahren Kundenbedürfnisse treffen. Ob Strukturvertriebe, Vermittler, Kreditkarten, Fondsgesellschaften, Leasinggesellschaften, Direktbroker etc. - immer mehr

entstehen Mitbewerber, welche die Geschäftspotenziale klassischer Universalbanken aushöhlen.

## Management der Kundenbeziehungen entscheidend

Das Thema Beziehungsmanagement ist heute für jeden Betreuer in Kreditinstituten ein gängiger Begriff. Und ebenso unumstritten ist, dass gerade für den Kundenstock die Paretoregel gilt: Mit 20% der Kunden werden 80% des Ertrages erzielt. Dabei gibt es natürlich auch einen Anteil an Kunden, die mit Verlust serviert werden. Und überall stellt sich die Frage: Was tun wir mit diesen Kunden?

Die Philosophie der Kundenorientierung strebt allgemein nur Kundenzufriedenheit an. Dieses Konzept lässt sich allerdings so generell heute nicht mehr umsetzen. Das Management der Kundenbeziehung strebt deshalb effiziente Kundenbeziehungen an. Konkret heißt das: Die guten Kunden sollen zufrieden sein, die nichtprofitablen Kunden sind uns egal, soweit sie nicht in die Ertragszone entwickelt werden können. Oftmals ist es sogar erwünscht, wenn diese abwandern.

Um diese Politik umzusetzen, braucht es heute entsprechende Instrumente, die die Auswahl und Betreuung der interessanten Kundenbeziehungen ermöglichen.

Entscheidend ist allerdings, wie serviceorientiert letztlich mit allen Kunden umgegangen wird. Ein gutes Erfolgsbeispiel dazu ist das Konzept der „Augenblicke der Wahrheit“ der Fluggesellschaft SAS aus den 80er Jahren. Dabei ging es um die gezielte Verbesserung der Qualität der Kundenkontakte aller SAS-Mitarbeiter (ca. 60 Mio. Gesamtkontakte pro Jahr). Es wäre ja wirklich ein Versuch wert, die Grundgedanken dieses Konzept auf die klassischen Finanzdienstleister zu übertragen - da könnte einiges in Bewegung gesetzt werden!

## Mitarbeiterorientierung als erstrangiger Engpassfaktor

Für die Umsetzung einer gelebten Kundenorientierung ist konsequente Mitarbeiterorientierung eine notwendige Voraussetzung. Ein Blick in die Praxis zeigt, dass sich die Mitarbeiterorientierung zum kritischen Engpassfaktor entwickelt hat. Warum ist das so?

- Mitarbeiter sind heute idR besser ausgebildet und haben höhere Ansprüche an Arbeitsinhalte und Führung. Dank Automatisierung/Rationalisierung arbeiten immer mehr Leute als Dienstleister/Problemlöser, was auch soziale Kompetenz erfordert. Die Qualität hängt dabei vom Wollen (Engagement) und Können (Qualifikation) ab. Und diese Aufgaben lassen sich nicht mehr mit Anwesenheit oder Statistik steuern, sondern einzig durch Führung.

- Führung ist damit der Kern der Mitarbeiterorientierung. Studien haben dabei gezeigt: So wie sich das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskräften darstellt, so gestalten sich grundsätzlich auch die Außenbeziehung!

Gerade zum Führungsverhalten gibt es in den Unternehmen noch wenige Rahmenbedingungen. Noch schlimmer ist es allerdings, wenn Führungsgrundsätze vorhanden sind, diese aber nicht gelebt werden.

- Die Personalentwicklung hat die Aufgabe, Konzepte und Instrumente zur Verfügung zu stellen, um Veränderungsprozesse auf den Weg zu bringen. Aber in wenigen Unternehmen haben sich die Personalbereiche zum wirklichen Wertschöpfungsfaktor entwickelt. Vielmehr stehen Verwaltungsagenden und Bildungsmanagement im Vordergrund. Dabei ist Bildung meist ein Reparaturbetrieb und nicht vorbeugende Instandhaltung. Was oft fehlt sind

effektive Entwicklungsbedarfsanalysen, wirksame Veränderungsstrategien und -methoden und konsequenter Transfer bei allen Off-Job Maßnahmen zum Arbeitsplatz.

## Veränderungsstrategien für Mitarbeiterorientierung

Wenn Kundenorientierung das Profil des Unternehmens zum Kunden beschreibt, so beschreibt Mitarbeiterorientierung das Profil nach innen. Eine nachhaltige Veränderung muss dabei in die vier Richtungen wirken:

Ansätze für Veränderung der Mitarbeiterorientierung
Effektives Führungssystem etablieren
Kundenorientierte Aufbau- und Ablauforganisation
Bildungssystem Richtung Veränderung ausrichten
Zielvereinbarung als Prozessmotor

### Effektives Führungssystem etablieren

Das Führungssystem stellt den Weg dar, um Veränderungen zur Kundenorientierung zu planen, zu vereinbaren, umzusetzen und den Erfolg zu kontrollieren.

Wesentlicher Bestandteil sind dabei auch die Festlegung der Anforderung an Vorgesetzte als Grundlage für Potenzialanalysen für Besetzungsentscheidungen und Nachfolgeplanung. Die Praxisrelevanz ergibt sich daraus, dass die Kundenorientierung in konkrete Potenzialkriterien einfließt. Beispielsweise indem :

- Konkrete Ziele wie Zahl/Qualität der Kundenbesuche vereinbart werden
- Zielerreichung durch Feedback-Maßnahmen erfolgen (z.B.Kundenbefragung)
- Die Ergebnisse in variable Gehaltsbestandteile einfließen

### Kundenorientierte Aufbau- und Ablauforganisation

Parallel dazu sind auch die Aufbau- und Ablauforganisation bezüglich Kundenorientierung kritisch zu hinterfragen. Typische Warnsignale für Defizite wären beispielsweise wenn

- zwischen Abteilungen „Stacheldrähte“ existieren
- Killerphrasen wie „Ich bin nicht zuständig“, „Bei uns ist das anders“, vorherrschen
- Führungskräfte den Mitarbeitern keine Orientierung geben
- der Vorstand Nachkommastellen statt Visionen erörtert
- das Unternehmen sich mehr mit sich selbst statt mit den Kunden beschäftigt

Sind solche Situationen an der Tagesordnung, ist dringender Handlungsbedarf gegeben!

### Bildungssystem Richtung Veränderungsarbeit ausrichten

Sicherlich führen viele durchgeführte Bildungsmaßnahmen zu einem Lernerfolg; die wenigsten Maßnahmen jedoch zu einem Veränderungserfolg am Arbeitsplatz. Wer Mitarbeiter dazu bringen will, Kundenorientierung am Arbeitsplatz zu leben, muss mehr tun als nur schöne Broschüren drucken und ein paar Seminare durchführen. Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen müssen mehr denn je

- die Veränderungsziele verdeutlichen
- persönliche Überzeugungen hinterfragen,
- die Situation am Arbeitsplatz einbeziehen und
- Lösungen sowie Erfolgskriterien gemeinsam erarbeiten.

Zielvereinbarungen als Prozessmotor

Verbesserungen in der Kundenorientierung können wirksam über Zielfindung, Zielvereinbarung und Zielcontrolling erreicht werden. Dabei geht es vor allem auf Ebene des Gesamtunternehmens um eine konsequente Ausrichtung an den Veränderungen der relevanten Umwelt - nämlich den Kunden.

Meist erfordert Kundenorientierung eine klare Vision und eine entsprechende Unternehmenskultur. Denn schließlich sind vor allem Werte und Handlungsgrundsätze betroffen und diese wiederum eng mit dem handelnden Topmanagement verbunden. Und dabei geht es nicht um die Erarbeitung von Unternehmensgrundsätzen, Leitbildern oder Corporate Designs, wie dies viele Unternehmen sicher kennen - sondern um klare Handlungs- und Aktionsprogramme.

Das dazu entsprechende Zielvereinbarungsinstrument unterscheidet sich dabei vom alten MbO Konzept wie ein Auto des Baujahres 2005 vom einem aus dem Jahr 1970: Nämlich durch

- stärkere Beachtung der Zielfindungsphase
- Vereinbarung der Ziele im Team, nicht einzeln
- Focus auf die Motivationsaspekte statt Kontrollaspekte
- Betonung des Lernens aus Zielerreichungsgraden

Nachhaltige Verhaltensänderung dauern 8 Jahre

Während fast jedes technische KnowHow in einem Jahr übernommen werden kann, benötigen Veränderungen im Verhaltensbereich viel länger. Studien haben gezeigt, dass zur Erreichung einer gelebten Kundenorientierung Unternehmen rund 8 Jahre brauchen. Weitere Erkenntnisse waren:

- hervorragende Kundenorientierung stellt sich nicht nach 5-Jahren schlagartig ein, sondern entwickelt sich als stetige Verbesserung in einem permanenten Prozess
- Die Prozessdauer ist nicht fehlendes KnowHow sondern die Schwierigkeit, wirkliche Verhaltensänderungen durchzuziehen.

In eine effektive Mitarbeiterorientierung zu investieren ist eine zweifach lohnende Investition: Einerseits steigt die innerbetriebliche Effektivität um mindestens 25% und andererseits wird das stabile Fundament für eine Kundenorientierung geschaffen, die nachhaltige Ergebniszuwächse bringt.

Mit neuen Spielregeln die Zukunft gestalten

Die Kommunikationsrevolution hat neue Dimensionen in die Kundenorientierung gebracht. Der Zugang zu den Kunden wird einfacher aber auch für jeden möglich. Dies bringt neue Anbieter auf den Markt. Der Inhalt der Kommunikation wird immer wichtiger bei gleichzeitig sinkenden Technologiekosten.

So werden bei allen Dienstleistungsanbietern Konzepte und Inhalte wichtiger als die Produktion. Für Filmgesellschaften sind das die Stars und nicht mehr die Studios, für Verlage stehen Autoren im Vordergrund und nicht Buchproduktion und bei Banken die Kunden-Lösungen und nicht die Ablaufproduktivitäten.

Die Erfolgsfaktoren haben sich entscheidend weiterentwickelt:

	1980	1990	2000
Haupterfolgswfaktor	Qualität der Kernleistung	Kunden-zufriedenheit	Lösungsorientierte Dienstleistungen
Schlüsselfaktor	Flexibilität	Qualität der Kernleistung	Kundenzufriedenheit
Basisfaktor	Kosten-Nutzen	Kosten-Nutzen Flexibilität	Kosten-Nutzen Flexibilität Qualität der Leistung

War die Kundenzufriedenheit in den 90er Jahren Haupterfolgswfaktor, so reicht sie heute am Markt nicht mehr aus, um zu den Gewinnern zu gehören. Was jetzt gefragt ist sind ständige Weiterentwicklungen und Verbesserungen des Serviceangebots und der Leistungskonzepte. Beispielsweise war für viele Bankkunden die Möglichkeit des Electronic Banking eine angenehme Verbesserung. Herkömmliche Erfolgsfaktoren wie Risikomanagement oder Kundenbetreuung sind hingegen längst zu Basisfaktoren geworden!

Um in der neuen Dienstleistungswelt konkurrenzfähig zu bleiben, müssen künftig folgende Spielregeln beachtet werden:

- Der Kunden hat nicht immer recht - vielleicht weiß er nicht was möglich ist
- Fragen Sie den Kunden nicht nach seinem Bedarf - sondern seinem Problem
- Der Kunde wird nicht bedient, sondern ihm wird geholfen sich selbst zu bedienen
- Produkte haben Wert nur als Bestandteil einer Dienstleistung

Diese Änderungen bedeuten vor allem, dass alte produktorientierte Denkweisen mit einer stark eingeschränkten Kundenorientierung möglichst schnell verändert werden sollten. Neue Modelle der Werterzeugung sehen die Rolle des Kunden nicht mehr als vorwiegend passiver Konsument, sondern als Produzent seiner eigenen Leistung.

Fazit:

Mit klassischen Methoden wird es immer schwieriger, nennenswerte Leistungsverbesserungen und Verkaufssteigerungen zu realisieren. Nachhaltige Investitionen in Mitarbeiter sind hier der Schlüssel für die erfolgreiche Zukunftsabsicherung des Unternehmens. Erst dann ist es bei Dienstleistern möglich, zu produzieren, was man verkaufen kann und nicht zu verkaufen, was man produzieren kann. Das heißt nichts anderes als kundenorientiert zu agieren unter dem Aspekt der Profitabilität.

Welche Zukunftsvision haben Sie für Ihre Verkaufsorganisation? Wie kundenorientiert agiert Ihr Institut heute? Und wie weit überwiegt noch Produkt- vor Kundendenken? Welchen Stellenwert haben die Mitarbeiter? Wie nachhaltig wird in Ihrem Haus Veränderungsarbeit betrieben?

Verschaffen Sie sich einen Überblick über Ihr heutiges Profil anhand der Checkliste 1+ 2. Gerne helfen wir Ihnen bei der Analyse ihrer Situation und unterstützen Sie bei der Maßnahmenplanung und bei der konkreten Veränderungsarbeit. Informieren Sie sich einfach unverbindlich!

Götzens/R16/10-06

Checkliste 1: Idealprofil eines kundenorientierten Unternehmens

	Das kundenorientierte Unternehmen	Einschätzung 1 - 5
1	legt hohen Wert auf Öffentlichkeit, damit Kunden das Unternehmen kennenlernen	
2	setzt Instrumente und Verfahren ein, um die Stimmung/Zufriedenheit der Kunden zu erfassen	
3	investiert Zeit und Geld, um Entwicklungen des betrieblichen Umfeldes zu erfassen	
4	besitzt systematische Informationswege, damit das KnowHow der Vertriebsleute an die richtigen Stellen gelangt	
5	sorgt dafür, dass bei Neuentwicklungen enger Kontakt zum Kunden besteht	
6	fördert bereichsübergreifendes Denken und Handeln im Unternehmen	
7	gibt Freiraum für Entwicklungen und zum Testen kreativer Methoden	
8	ist offen für Neues, kann Altes loslassen	
9	besitzt eine Kultur mit Fehlern konstruktiv umzugehen, daraus zu Lernen	
10	ist in der Lage anspruchsvolle und motivierende Ziele zu entwickeln	
11	schafft im Rahmen von Zielvereinbarungen den Handlungs- und Entscheidungsfreiraum	
12	schafft flexible und ergebnisorientierte organisatorische Rahmenbedingungen	
13	hat ein Organigramm, wo oben oder in der Mitte der Kunde steht	
14	schafft Rahmen, um kundenorientierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten	

Anlehnung an: W.Schröder: „Ohne Mitarbeiterorientierung keine Kundenorientierung“ 1998

## Checkliste 2: Profil eines mitarbeiterorientierten Unternehmens

	Merkmale intensiver Mitarbeiterorientierung	Einschätzung 1 - 5
1	Die Interessen des Mitarbeiters stehen im Mittelpunkt	
2	Die Zufriedenheit der Mitarbeiter wird kontinuierlich ermittelt	
3	Wenn Mitarbeiter anwesend sind, haben sie immer Vorrang	
4	Wenn Mitarbeiter ein Problem haben, wird alles getan und dies zu lösen	
5	Auf Mitarbeiterinteressen wird flexibel und im Sinne des Mitarbeiters reagiert	
6	Mitarbeiter sind Partner, direkter Kontakt wird gesucht	
7	Umgang mit Mitarbeitern ist höflich, freundlich, zuvorkommend	
8	Bei der Gestaltung des Arbeitsortes/Arbeitszeit werden die Interessen des Mitarbeiters berücksichtigt	
9	Beschwerden werden als Chance gesehen, die eigene Leistung zu verbessern	
10	Bei Planung und Neuentwicklungen werden Mitarbeiter einbezogen	
11	Kreative Maßnahmen zeigen dem Mitarbeiter, wie wichtig er für das Unternehmen ist.	

Anlehnung an: W.Schröder: „Ohne Mitarbeiterorientierung keine Kundenorientierung“ 1998