

## Die Qualität der Beziehung bestimmt den Erfolg im Vertrieb

Sales-Organisationen müssen nicht nur Produkte und Leistungen anpreisen, sondern auch ein Gespür für Stimmungen und Veränderungen beim Kunden entwickeln.

Wenn Sven Heinsen sein Team neu organisiert, denkt er zuerst an seine Kunden. „Jeder Account-Manager in meinem Team wird künftig Pate für eine spezielle Lösung sein“, erklärt der neue Director Sales der Telindus-Gruppe. Der Netzwerk-spezialist will die Niederlassungsstrukturen in den Köpfen seiner Mitarbeiter überwinden und in virtuellen Teams arbeiten. Er weiß: Nur wer die Probleme des Kunden versteht, kann in diesen Zeiten bestehen. Mit Hilfe von Kompetenzzentren kann er sich noch flexibler auf den Kunden zubewegen, das Feedback vom Markt aufnehmen und Angebote weiterentwickeln.

Führungskräfte wie Heinsen erkennen die Zeichen der Zeit. Um eine dauerhafte Kunden-Hersteller-Beziehung zu pflegen, ist es heute wichtig, die Verbindung mit dem Kunden aktiv zu gestalten. Das Verlassen auf die Erfahrungswerte der

Vergangenheit? Zu wenig. Als hohe Managementkunst erweist sich mittlerweile das rechtzeitige Gespür für kleinste Veränderungen. Für neue Interessen, Stimmungen und innerbetriebliche Konstellationen. Unternehmensentwicklerin Maria Kopelent kennt das Problem: „Veränderungen passieren oft schleichend oder werden in ihrer Bedeutung nicht wahrgenommen. Jeder ist so mit sich beschäftigt, dass für das Ineinandergreifen der Beziehungen nur noch wenig Bewusstsein besteht“, beschreibt Kopelent die vorherrschende Erfahrung. Vor allem in geschäftlichen Abhängigkeitsbeziehungen beobachtet die Diplom-Psychologin zurzeit häufig Reibungen und Verzögerungen.

Den Kunden bei seinen Problemen abholen, ihm die Vorteile einer Anlage erklären, den Kapitalwert berechnen und auch noch nachgelagerte Marktstufen in die Verkaufsargumentation miteinbeziehen – das klingt selbstverständlicher, als es ist. Vor allem müssen sich Hersteller oder Dienstleister über ihre Funktion im Klaren sein. Verstehen sie sich als Lösungspartner oder eher als austauschbarer Zulieferer? Als Partner müssen sie regelmäßige Besprechungen abhalten, dafür ein passendes Setting finden und mit bestimmten Personen eine tragfähige Beziehung gestalten. „Vor dem Hintergrund von Fusionen, Umstrukturierungen und Sparmaßnahmen wird die Bedeutung oder Funktion dieses Austauschs oft nicht gesehen. Er wird vernachlässigt oder unterbleibt sogar ganz“, beschreibt Kopelent die Ursachen der häufig nicht sofort spürbaren Konflikte. Bleiben sie unreflektiert, wird der Kunde dem Hersteller bewusst oder unbewusst

### MIT AUF DER AGENDA: KINO FÜR KUNDEN



Die Telindus-Gruppe entscheidet sich für eine Kommunikationsreihe zum Thema Netzwerksicherheit. Als Start-Ereignis sehen **Top-Kunden** in einem angemieteten Kino den Thriller „Enigma“.

die Verantwortung für die Folgen zuweisen. Als hohe Managementkunst zeigt sich mittlerweile das rechtzeitige Gespür für Dynamiken und das Talent, diese in erfolgreiche Veränderungen umzusetzen. Kopelent kennt drei verschiedene Möglichkeiten, wie es Unternehmen in verschiedenen Situationen gelingt, Veränderungen aufzuzeigen und Umsetzungsprozesse einzuleiten.

#### PROZESSE IN GANG SETZEN

„Manchmal hilft ein moderierter Dialog-Workshop zwischen Hersteller und Kunden“, beschreibt Kopelent den einfachen und ganz praxisnahen Weg, Probleme unter kompetenter Anleitung zu lösen. Ihr Ansatz: Veränderungen sind transparent zu machen. In einem neutral moderierten Prozess sprechen die Beteiligten offen und konkret über grundsätzliche und zukunftsweisende Themen. Fragen des Tagesgeschäfts bleiben außen vor. Das Aufdecken von Situationen und Erwartungen, von Ideen und Wünschen schafft Übersicht über die Ist-Situation, über die Entwicklung der Beziehung und über Veränderungswünsche auf beiden Seiten. Tief greifendere und breiter angelegte Ergebnisse zur eigenen Organisation und zum Markt hin können Unternehmen über Wirkungsanalysen erzielen. Tiefeninterviews im eigenen Unternehmen sowie bei Kunden können die Ist-Situation, die gemeinsame Geschichte, die Entwicklung der Beziehung und die Veränderungswünsche auf beiden Seiten beleuchten und zu mehr Transparenz führen. „Hier kommt es auf das Erkennen der Veränderungen des Marktes an und auf die neutrale Aufnahme aus dem Blickwinkel verschiedener Kunden“, erklärt Kopelent. Die zu klärenden Fragen: Welche Funktion soll der Hersteller in den Augen des Kunden haben – ist er Lieferant von Produkten, oder liefert er Ideen? Ist das Unternehmen für Einkäufer so verständlich wie für Techniker? Kopelent: „Ziel ist es, über die erlebten Bilder Parallelität, eventuelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede wahrzunehmen, um sich dann wieder neu zu justieren.“ Die beste Analyse nützt nichts, wenn Unternehmen sie nicht umsetzen.

Es kommt also darauf an, die Ergebnisse aus den Dialog-Workshops und/oder der Wirkungsanalyse aufzugreifen, zu verinnerlichen, und zu implementieren. Um die individuellen Themen einzelner Kunden und die Themen, die sich über alle befragten Kunden und Mitarbeiter hinweg in den Dialog-Workshops und/oder aus der Wirkungsanalyse zeigen, intern zu verfolgen, empfiehlt Kopelent, Prozesse strukturell, und zwar standort- und länderübergreifend, zu verändern. Wichtig: Das Vorgehen sollte immer einen einfachen bis kompletten Rückkoppelungsprozess garantieren. „Nur so können Unternehmen das Verständnis für unterschiedliche Kulturen, Geschäftsprozesse, Erwartungen und Bedürfnisse fördern und die Zufriedenheit in der Kundenbeziehung und die Produktivität der Zusammenarbeit steigern“, schlussfolgert Kopelent.

#### POSITIONEN BEOBACHTEN

Das sozial kompetente Führen von Dialogen über Chancen und Perspektiven bildet eine gemeinsame Ebene und ist durch kein Fachwissen zu ersetzen. Das weiß auch Sales-Director Heinsen. „Wir haben unseren neuen Lösungsvertrieb über mehrere Tage mit unseren Mitarbeitern trainiert“, erklärt der Telindus-Manager sein Vorgehen, um sowohl mit fachlichen Auskünften als auch auf der Beziehungsebene zu punkten. Manchmal setzt die Telindus-Gruppe aber auch weniger zielgerichtete Anlässe auf die Agenda: Im vergangenen Sommer eröffnete sie eine Kommunikationsreihe zur Netzwerksicherheit. Zum Start sahen ausgewählte Top-Kunden im eigens angemieteten Kino den Thriller „Enigma“. Der Film bringt das Thema „Verschlüsselung“ über die Kodiermaschine des Zweiten Weltkriegs näher. Zeit für Gespräche, für offene Fragen und offene Antworten. Unabhängig von der Unternehmenshierarchie – eine zufriedene Kundenbeziehung basiert immer noch auf offenen Fragen. Kopelents Tipp: „Die Teilnehmer sollten die eigene Markt- und Machtposition sensibel beobachten, leise Sorgen erkennen und so aufeinander zugehen, dass Ängste oder Abwehrstrukturen gar nicht erst entstehen.“ ■