



**Gastkommentar von  
Prof. Christian Belz  
Universität St. Gallen**

## Was müssen Verkäufer vom Kunden wissen?

*Prof. Dr. Christian Belz ist Ordinarius für Marketing und Geschäftsführer des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen (christian.belz@unisg.ch).*

Was muss ein Verkäufer über den Kunden wissen, um ein erfolgreiches Gespräch mit ihm führen zu können? Genügen einzelne Kenntnisse, um geschickt anzuknüpfen? Oder gehört dazu eine umfassende und vorbereitende Abklärung mit Recherchen auf dem Internet und gezielten Vorgesprächen mit Personen, die wiederum Personen und Unternehmen des Kunden kennen?

Vieles lässt sich denken und fordern. Ist es aber auch sinnvoll und wirtschaftlich?

Ohne Zweifel brauchen Verkäufer Kundenkenntnisse, nur welche und wie viel? Es lohnt sich, dieser Frage nachzugehen. Clichés über die 360°-Sicht des Kunden schaden oft mehr, als sie helfen:

### Maxime und Realität

Die Forderung ist allgegenwärtig. Es gilt, die Kunden und ihre Probleme gründlich zu verstehen, kundennah vorzugehen, nutzenorientiert zu argumentieren. Verbreitete Stichworte lauten: Customer Centricity, Solution Provider, Individualisierung,

Beratung und Value Selling. Vielleicht deuten schon die englischen Begriffe ein diffuses Bild an.

Der Anspruch lässt sich leicht ausmalen.

- Der Bankberater, der die Lebenssituation seines Kunden im Zeitablauf beurteilen kann.
- Der Maschinenverkäufer, der die Optimierungskriterien für die Produkte seines Kunden erfasst, die Produktionsprozesse versteht und die Trends in den nachgelagerten Märkten des Kunden abschätzen kann.
- Der Lebensmittel-Händler, welcher die Gewohnheiten der Ernährung seiner Kundin kennt und auch Gespräche zur Familie und vielem mehr führt.

Diese Bilder kontrastieren jedoch häufig die Realität. Die Verkäufer betreuen zu viele Kunden und können weder auf jeden eingehen noch deren Bedürfnisse erfassen. Zuviel Vorbereitung stört die Gespräche, denn gerade das Gespräch begründet eine Beziehung und die Hinweise des Kunden zeigen, was diesem gerade wichtig ist. Auch setzt der Kunde Grenzen, denn er weist dem Verkäufer einen klaren Platz zu. Er bestimmt den Lösungsraum, in welchem sich der Verkäufer oder ein Anbieter bewegen soll. Kunden wollen Produkte und Services kaufen und keine Psychotherapie dazu erhalten. Geben sie einzelnen Verkäufern weitere Informationen, weil sie eine Beziehung mit ihm vertiefen, so wollen sie auch nicht gleich, dass das gesamte Anbieter-Unternehmen diese Hinweise nutzt.

Auch aus der Sicht der Verkäufer zeigen sich Begrenzungen. Manche Unternehmen entwickeln sich vom Produkt- zum Lösungsanbieter. Damit müssen auch die Gespräche mit den Kunden erneuert werden. Nicht selten fühlen sich die Verkäufer unwohl oder sie haben gar Angst, sich von ihrer sicheren Domäne der Produkte, in die Problem- und Lösungswelt des Kunden zu begeben. Plötzlich bewegen sie sich in Themen, bei denen Kunden im Vorsprung sind, sie sich abhängig und weniger sattelfest empfinden. Nur mit einer guten Qualifikation und Begleitung der Verkäufer, wird Kundenwissen auch professionell genutzt.



Prof. Dr. Christian Belz  
Institut für Marketing

**Universität St. Gallen**



## Customer Insight

Unternehmen betreiben viel Aufwand, um mehr über den Kunden zu erfahren. Schließlich wird damit die Forderung des Marketings eingelöst, sich an den Bedürfnissen des Kunden auszurichten:

1. Mit klassischer Marktforschung wird erhoben, was im Kopf des Kunden vorgeht. Stichworte sind Einstellungen, Images, Kaufkriterien, Bewertungen, Wünsche und Probleme. Nur klafft zwischen Identifikation und Absicht sowie Verhalten meistens eine Lücke.
2. Um näher an das reale Kundenverhalten zu kommen, erfassen deshalb Anbieter die Kundenprozesse im Detail, beobachten das Verhalten der Kunden am Verkaufspunkt. Sie analysieren die Kundentransaktionen mit analytischem Customer Relationship Management und erkennen relevante Kaufmuster.

Sind solche Ergebnisse für den Verkäufer nützlich und zugänglich? Oder führen nur zentrale Marketingabteilungen diese Studien durch, weil sie sich zu stark vom Kunden entfernten? Könnte der Verkäufer direkt mitteilen, auf was es beim Kunden ankommt? Ohne Zweifel wäre ein stärkerer Verbund von Marketing und Vertrieb für mehr Customer Insight ergiebig. Entscheidend sind zudem nicht die Studien, sondern ihre Nutzung.

### Effizienz im Knowhow über Kunden

Neben dem Verbund von Marketing und Vertrieb sind verschiedene Maßnahmen möglich, um vernünftig mit dem Kundenwissen umzugehen:

#### 1. Strukturierung und Abgrenzung:

Es gibt Wissen über Kunden, welches sich nahe am praktischen Einsatz der eigenen Produkte und Services bewegt. Auch können die Kenntnisse über frühere Geschäftstransaktionen helfen. Um Kaufentscheide zu beeinflussen ist es zudem wichtig, die Ansprechpersonen, Beeinflusser und Nutzer beim Kunden zu kennen.

Dieses Wissen wird erweitert durch das unmittelbare Umfeld der Produkte beim Kunden. Dann werden Produkte und Services in einem Prozess des Kunden eingesetzt. Diese Prozesse sind für den Erfolg des Kunden kritisch oder nebensächlich, sie tragen mehr oder weniger zu seinem Erfolg oder seiner Strategie bei. Schließlich befasst sich der Kunde und Verkäufer mit völlig anderen Alternativen, die im Wettbewerb zu einem Kauf stehen.

Wichtig ist es vorerst, die grundlegenden Voraussetzungen im Kundenwissen zuerst abzudecken. Eine kundenbezogene Erklärung zu den Produkten und Services ist eine Eintrittskarte; falls der Kunde nicht schon alles selbst macht. Gleichzeitig gilt es, die Grenzen des Know-hows über Kunden zu bestimmen. Umfassenderes Kunden-Know-how ist für jene Anbieter nötig, die Lösungen oder Leistungspakete für Kunden anbieten wollen.

Es ist wichtig, dass der Verkäufer eine seriöse Vorbereitung signalisiert, aber trotzdem intelligente Fragen stellt und zuhört.

Zur Strukturierung des Wissens über Kunden gehört auch zu bestimmen, welches Know-how Ländermanager, Produktmanager, Key Account Manager und weitere Spezialisten brauchen, um ihre Aufgabe besser zu erfüllen.

Allgemeine Appelle für ein möglichst umfassendes Kundenwissen fruchten wenig. Sie scheitern ebenso, wie wünschbare und ausufernde CRM-Lösungen, die dann nicht mehr gepflegt und genutzt werden. Auch gilt es, zwischen informalem und formalem Wissen über Kunden zu unterscheiden. Ersteres gehört weitgehend in die Verantwortung des Verkäufers.

#### 2. Spezialisierung für Kundengruppen:

Damit Anbieter und Kunden die gleiche Sprache sprechen, bewährt es sich auch Verkäufer aus der Branche einzustellen. So beschäftigt beispielsweise der Hersteller von Beschlägen einen Schreiner, um die 'Hölzigen' zu bearbeiten. Oder der Händler für Outdoor-Equipment setzt einen begeisterten Bergsteiger ein, um seine Kunden hier zu beraten.



Zunehmend organisieren besonders BtB-Unternehmen ihren Verkauf nach den Branchen-segmenten ihrer Kunden. Diese Segmentierung ist meist robust und weitgehend klar, obschon auch regelmäßige Grenzfälle bei der Zugehörigkeit zu einer Branche auftreten, die individuell gelöst werden müssen. Besonders Infrastrukturanbieter (etwa aus Telekommunikation, Energie, Logistik) beschreiten diesen Weg, um die Wertschöpfung für Kunden eines Marktes zu steigern. Typisch ist diese Branchenorganisation vorerst für Key Accounts. Teilweise übernehmen die Branchenspezialisten auch eine Funktion, um den Verkauf an kleinere Kunden zu flankieren. Ein Beispiel findet sich bei der Schweizerischen Post, wobei Key Accounts und 'Flächenvertrieb' von gemeinsam abgeschlossenen Aufträgen profitieren. Auch weitere Kundensegmentierungen können die Spezialisierung des Verkaufs prägen, insbesondere auch im BtC-Marketing.

### 3. Reports zu Kundenbranchen:

Zu wichtigen Kundensegmenten lassen sich auch die Entwicklungen, Best Practices, Trends, Umstrukturierungen erfassen. Damit verdeutlichen Lieferanten, dass sie sich mit dem Umfeld der Kunden auseinandersetzen und ihren Beitrag nicht sehr eng definieren. Auch hier werden beispielsweise von vielen Anbietern der Infrastrukturbranchen parallel Reports erstellt. Zwar folgert der Informatikanbieter nicht das Gleiche aus Entwicklungen, wie der Stromlieferant; gemeinsame Branchendiagnosen könnten aber den Tiefgang, die Qualität und Aktualität solcher Studien maßgeblich steigern, weil Kosten aufgeteilt werden. Auch wäre es gemeinsam oft besser möglich, in der Kundenbranche eine Schrittmacherfunktion wahr zu nehmen.

Naturgemäß gilt es, zwischen Kundengruppen und einzelnen Kunden zu unterscheiden.

Ziel eines umfassenden Wissens über Kunden bleibt es, die Informations- und Entscheidungsprozesse des Kunden wirksamer zu begleiten. Aufgebaute Forderungen sind dafür meistens ineffizient.

Kundenwissen ist jedoch nur das Eine. Richtig damit umzugehen ist anspruchsvoll und eine Haltung. Auch ein Verkäufer kann mit seinem Wissen nur versuchen zu imponieren. Wer kennt nicht die Kell-

ner in teuren Restaurants oder die Verkäufer in Luxusgeschäften, die sich stärker selbst inszenieren, als auf den Kunden einzugehen? Sie schätzen den Kunden überheblich ein, statt ihn zu unterstützen und sich über die Begegnung zu freuen. Es gilt, kompetent und gleichzeitig sympathisch zu sein. Hilfreich ist es dazu, auch höflich, zuverlässig und aufmerksam vorzugehen.

#### Fazit:

Es ist wichtig für Unternehmen, das angestrebte Kundenwissen zu strukturieren und abzugrenzen. Je nach Strategie des Unternehmens gibt es viel überflüssiges und eher hemmendes Wissen über Kunden. Bessere Ergebnisse in Kundenbetreuung und -akquisition sind der Bezug. Zudem ist braucht es nicht nur viel Wissen über den Kunden, sondern ebenso die richtige Haltung zum Kunden.

#### Beispiel Maschinenhersteller, BtB:

1. Vorteile und Merkmale der Maschine im praktischen Einsatz
2. Frühere Beschaffungen, Probleme und Erfolge mit dem Kunden des Unternehmens
3. Beitrag der Maschine zur Verbesserung der Produktionsprozesse und Pay Back-Berechnungen
4. Unterstützung der Prozesse mit weiteren Entscheidern, Beeinflussern und Nutzern (Buying Center)
5. Support der Informations- und Kaufprozesse (inkl. Ausschreibungen des Kunden)
6. Beitrag der Maschinen zur Leistungs-/Marktstrategie des Kunden
7. Evaluation von unterschiedlichen Investitionsprojekten des Kunden im Wettbewerb und Beratung zur Etappierung
8. Einbettung der Angebote in die Trends der Branche des Kunden

