



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

Wie viel Effizienz verträgt eine Kundenbeziehung?

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

Effizient ist es, mit wenig Einsatz eine große Wirkung zu erzielen. Dieses Prinzip kann zutreffen, um Kunden zu gewinnen und zu pflegen. Suchen Anbieter rigoros nach mehr Effizienz in ihrer Marktbearbeitung, so kann das trotzdem oft kontraproduktiv sein.

Kundenselektion

Gestützt auf aufwändige Verfahren der Kundenbewertung und des CRM wählen Unternehmen jene Kunden, bei denen sich das beste Verhältnis von Aufwand und Ertrag erreichen lässt.

Diese Bewertung ist anspruchsvoll. Liegt eine Erfolgsrechnung nach Kunden vor? Lassen sich neben aktuellen Ergebnissen auch die Potenziale der Kunden abschätzen; kann beispielsweise der eigenen Share of Wallet zuverlässig beurteilt werden? Wie entwickelt sich der Bedarf der Kunden zukünftig? Sind die relevanten Merkmale und Verhaltensweisen von Kunden erfasst? Ist es möglich, die Rollen und den Einfluss von Menschen als Privat-

und Geschäftskunden zu erfassen? Werden aktuelle Informationen rasch nachgeführt?

Wer in der Akquisition von Kunden arbeitet weiß zur Genüge, dass auch durchgeführte Gespräche wenig zuverlässig sind. Aus euphorisch beurteilten Diskussionen folgt oft gar nichts. Aus harzig verlaufenen und kritischen Gesprächen werden oft die wertvollsten Kunden, manchmal viel später. Der Anteil an Überraschungen ist auch für erfahrene Verkäufer groß.

Die Information über den Kunden ist unsicher und unvollständig: auch wenn manche meinen, sich bereits mit 360°-Methoden die Rundumsicht zu verschaffen. Zudem sind vollständige Informationen und damit ein transparenter Kunde denkbar, aber selten wirtschaftlich (wie auch zahlreiche Probleme mit der Datenqualität belegen).

Begleitet werden diese Herausforderungen damit, dass manche Unternehmen auf jeden Kunden angewiesen scheinen und gleichzeitig ganze Branchen auf die gleichen Kunden setzen.

Die Auswahl attraktiver Kunden bleibt also schwierig. Fehleinschätzungen sind trotz umfangreicher Statistiken häufig. Wohl deshalb ist auch der Fortschritt mit CRM verhalten, weil Verantwortliche die Grenzen spüren. Zudem sind Selektion und differenzierte Leistung sowie Bearbeitung ein Gespann. Es nützt nichts zu wählen und dort die Präsenz zu verdoppeln. Die Leistung muss für die angestrebten Kunden attraktiv sein.

Vorgaben für Vertrieb und Marketing

Aus der Kundenselektion folgen Leads für den Vertrieb. Die Kunden und Zahl der Besuche werden zunehmend vorgegeben.

Allerdings beurteilen Marketing und Vertrieb die Leads oft unterschiedlich. Während CRM-Spezialisten von Perlen für Kundenkontakte schwärmen, bezeichnen die Vertriebsleute die gleichen Kundenadressen als Schrott. Das ist auf die unterschiedliche Wahrnehmung zurückzuführen. Marketingleute veredeln kalte Adressen zu warmen Adressen. Aber der Außendienst will bereits heiße Hinweise auf Kunden, bei denen er rasch abdrü-

cken kann. Entsprechend wird die Zusammenarbeit schwierig. Nicht selten wuchern Vorurteile zu Marketingleuten im Schonraum ihrer Büros weit entfernt vom Marktgeschehen oder von Vertriebsleuten, die sich nur in ihrer Komfortzone bewegen und bestehende Kunden mehr verwalten als neue Kunden zu gewinnen.

Vorgaben führen zur Außenbestimmung, die *Anderen* sind verantwortlich. Sie fördern komplizierte Provisionssysteme und der Aufwand für Controlling und Reporting steigt. Die Kraft, die Verkäufer im Markt brauchen, wird zunehmend intern vereinbart. Die übertriebene Suche nach messbaren Erfolgen verdrängt jene Einschätzungen und Aktivitäten, die sich zwar nicht messen lassen, aber wichtig sind.

Wenn der gute Außendienst mehr Spielräume hat, weiß er, welche Kunden aus seinem Portfolio er erfolgreich im Prozess weiterführen kann. Das gute Marketing sucht seine Rolle in der Vertriebsunterstützung, aber bestimmt nicht nur als Gehilfe.

Beschleunigung der Kundenentscheide

Verbreitet ist das Bild der Sales Funnels vom ersten Interesse bis zum Kauf und Wiederkauf. Effiziente Marktbearbeitung führt den Kunden so rasch wie möglich zum Kauf.

Wenn Kunden jedoch bedrängt werden, dann brechen sie oft die Beziehung zum Anbieter ab. Die Freiheit in Verhalten und Entscheiden ist ihnen wichtig. Der vermeintlich clevere Verkäufer meint dann, dass er sich mit diesem Nichtkäufer viel Zeit sparte und fühlt sich im Vorgehen bestätigt. Selten merkt er, dass sein Verweigerer vielleicht ein guter Kunde bei einem Konkurrenten wird. Für Kunden sind Käufe meist weniger dringend, als für Verkäufer. Lange Kundenprozesse mit vielen Zwischenschritten sind in der Multioptionsgesellschaft die Regel.

Um ein Bild zu verwenden: Es ist nicht zielführend sich bei einem ersten Date nach einer möglichen späteren Heirat zu erkundigen. Eine gute Kundenbeziehung muss aufgebaut werden, das Vertrauen des Kunden gilt es zu erarbeiten. Übereilte Geschäfte sind selten tragfähig und meistens zu

schmal. Und: Es ist teuer, die Kundenprozesse stark beschleunigen zu wollen, nicht selten ist das mit schlechten Preisen verbunden.

Folgerungen

Warum werden Kundeninformationen und -einschätzungen oft überdehnt und verhindern den Erfolg? Ein wichtiger Grund: Kundenprozesse sind komplex und langwierig und die Eingriffe durch Marketing und Vertrieb sehr begrenzt. Ursache zu Wirkung, Einsatz zu Umsatz sind unklar. Marketing und Vertrieb moderieren den Kundenprozess. Sie steuern nicht, sondern stoßen an. Das zeigt uns spätestens Social Media. Nebenwirkungen von Maßnahmen sind unterschätzt, denn einzelne Aktionen bewirken nicht nur direkten Erfolg. Beispielsweise greifen deshalb Crossmedia- oder Touchpoint-Ansätze zu kurz, wenn neben dem Teilerfolg der Instrumente nicht auch der Gesamterfolg ins Auge gefasst wird. Die Kunden bewegen sich nicht auf dem eingerichteten Pfad. Wer nur eine Teildisziplin effizienter gestaltet, kann die Gesamtdisziplin damit verschlechtern.

Die Folgerung ist einfach. Es braucht Spielräume der beteiligten Menschen. Von zuverlässiger Messbarkeit oder gar Steuerbarkeit sind wir weit entfernt. Wer diese Ansätze zu 90 oder 100% realisieren will, scheitert. Realistischer ist es von 30% auszugehen. Es braucht Respekt vor der Intuition und selbstständigen Arbeitsorganisation der Verkäufer und Marktbearbeiter. Nur: Diese Leute müssen dann auch qualifiziert sein. Hier liegt der Schlüssel; also Mensch vor Methodik.

Dieser Beitrag soll nicht bewirken, dass gute Kundeninformationen vernachlässigt und Prioritäten über Bord geworfen werden. Wichtig ist aber das geeignete Maß. Wichtig ist Realismus und Demut und nicht Überschätzung oder Arroganz; es gilt, Teilsysteme nicht zu überschätzen. Nochmals: Marketing und Vertrieb brauchen Spielräume, um die Beziehungen zu Kunden zu entwickeln und intuitiv abzuschätzen, wo ein Einsatz kurz- und längerfristig zum Erfolg führt. Übertriebene Verkaufsmaschinen behindern sich selbst.