

# Der Kunde als Partner auf Augenhöhe

Eine starke Kundenorientierung ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor für den Vertrieb. Insbesondere in umkämpften Märkten können Unternehmen mit einem guten Kundenservice den Unterschied machen. Gleichzeitig stellt sich die Frage: Wie lässt sich die Kundenorientierung im Vertrieb nachhaltig erhöhen? Und was hilft, wenn die Kundenbeziehung in Schiefelage gerät?

Der Kunde ist heute für viele Unternehmen kein König mehr. An die Stelle des ungleichen Verhältnisses zwischen dem König „Kunde“ und dem Untergebenen „Unternehmen“ ist vielfach eine Partnerschaft auf Augenhöhe getreten. Und wie in einer guten zwischenmenschlichen Beziehung gilt es auch bei Kundenbeziehungen, Wünsche und Bedenken, Ziele und Entscheidungsmotivationen des Anderen zu verstehen und sein Handeln darauf auszurichten. Für Mitarbeiter im Vertrieb sollte nicht nur der Verkauf oder der erfolgreiche Abschluss zählen. Vielmehr kommt es darauf an, ein gutes Verhältnis zum Kunden aufzubauen und die Beziehung auch zu pflegen. Denn nichts können Unternehmen weniger gebrauchen als unzufriedene Kunden.

## Perspektiven wechseln

Doch wie schaffen es Vertriebler, zu verkaufen und zugleich eine gute Beziehung zum Käufer aufzubauen und zu halten? Ein Lösungsansatz für eine gute Kundenorientierung ist ein Perspektivwechsel. So banal es klingen mag: Der Verkäufer ist immer auch Kunde. Wenn man sich dessen bewusst ist,

fällt es leichter, die Blickrichtung zu ändern. Daher sollten Vertriebler sich die Fragen stellen: Was ist mir persönlich als Kunde wichtig? Wie komme ich im Privatleben zu einer Kaufentscheidung? Und was sind Gründe, die mich davon abhalten, ein Produkt zu kaufen oder eine Dienstleistung zu buchen?

*„Der beste Sales Manager ist machtlos, wenn die Prozesse im Unternehmen nicht ebenso kundenorientiert aufgebaut sind.“*

Wer sich in sein Gegenüber hineinversetzt, versteht eher, was der Kunde eigentlich wirklich will. Diese Empathie des Verkäufers ist der Türöffner für eine Vertriebsstrategie, die sich am Kunden orientiert. Allerdings denken Unternehmen hier häufig noch zu kurz und zu selbstbezogen. Dann werden Marketing- und Vertriebsstrategien im Top-Management entwickelt und vorgegeben, ohne fundiertes Wissen darüber zu haben, was die Bestandskunden und potenziellen Neukunden tatsächlich erwarten und verlangen. Der Vertrieb steht folglich unter dem Druck, die ambitionierte Unternehmensstrategie umzusetzen, alles nach den Wünschen und Zielen der Kunden auszurichten und damit möglichst direkt gute Verkaufszahlen zu erreichen.

Zugleich hat der Vertrieb einen sehr direkten Draht zum umworbenen Kunden. Und damit eine Riesenchance. Schließlich sind es die Sales Manager, die im Gespräch aus erster Hand erfahren, was der Kunde tatsächlich braucht. Doch dafür müssen Vertriebler dem Kunden auch genau zuhören.

### Kompakt

- Unternehmen mit hoher Kundenorientierung betrachten ihre Kunden als Partner auf Augenhöhe.
- Wichtig sind Interesse für die Kundenwünsche und Empathie im Verkaufsgespräch.
- Kundeorientierung fängt im Unternehmen an und sollte in allen Abteilungen und bei allen Mitarbeitern Tag für Tag gelebt werden.



### Fragen stellen, offen sein

Gute, kundenorientierte Vertriebler zeichnen sich durch ein großes Kundenverständnis und einen gleichberechtigten Dialog aus. Essenziell wichtig: offen sein, Fragen stellen und erkennen, was der Kunde benötigt. Vertriebler, die mit Wertschätzung und aufrichtigem Interesse dem Kunden gegenüber treten und versuchen, immer auch die Kundenperspektive einzunehmen, werden die Wünsche und Ziele des Kunden langfristig besser erfüllen. Denn viele Kunden wissen gar nicht genau, was sie eigentlich brauchen.

Doch häufig gestalten Vertriebler Kundengespräche zu absenderorientiert. Dann erläutern sie mit viel Überzeugung, wie einzigartig und perfekt das eigene Produkt doch ist. Sie referieren über den unschlagbaren Preis und das preisgekrönte Add-on, kritisieren Konkurrenzprodukte und geben mit der Menge an glücklichen Kunden an. Das gilt nicht nur für den stationären Vertrieb, sondern auch für telefonischen oder Online-Vertrieb. Doch nur, wer sich tatsächlich für den Kunden interessiert, schafft es, dem Kunden etwas zu geben, was er haben möchte, von dem er aber vorher nicht wusste, dass er es suchte.

### Komplexe Kaufentscheidungen

Zusätzlich zu dieser kommunikativen Herausforderung kommt die Wankelmütigkeit des Käufers. Ob beim Einkauf im Supermarkt, beim Online-Shopping oder bei der Beschaffung von Büromaterialien: Kaufen ist komplex geworden – für Privatmenschen und Geschäftsleute. Eine schier unendliche Angebotsvielfalt im Internet verunsichert potenzielle Käufer, macht die Wahl sinnbildlich zur Qual. Folge: ein wenig bis gar nicht vorhersehbares Kaufverhalten. In vielen

Märkten und Branchen sind die Zeiten vorbei, als eine starke, renommierte Marke allein als Kaufargument reichte. Empfehlungen – ob vom Nachbarn oder Kollegen oder auch der eigenen Tochter – konkurrieren mit unzähligen Rezensionen bei Amazon und Co.

Für Verkäufer, die natürlich mit Referenzen, Sonderangeboten und allerlei weiteren Verkaufsargumenten arbeiten, wird die Beglückung des Kunden als oberstes Unternehmensziel im digitalen Zeitalter nicht leichter. Sie müssen den Kunden und seine Wünsche, Wissenslücken und Kaufmotivationen verstehen wollen – über alle möglichen CRM-Hilfsmittel hinaus. Dazu sollten sie sich von einer zu selbstbezogenen Kundenkommunikation verabschieden und stattdessen vor allem Fragen stellen und erklären. Ideal ist es, wenn Vertriebler über ihren Tellerrand blicken, ihren Kunden individuelle Lösungen anbieten und dabei flexibel auf deren tatsächliche Bedürfnisse eingehen.

*„Häufig gestalten Vertriebler Kundengespräche zu absenderorientiert.“*

Hier kommen wir auf die Riesenchance für den Vertrieb zurück. Wenn Sales-Mitarbeiter ihre Erkenntnisse aus dem direkten Kundendialog ins Unternehmen zurückspielen und gemeinsam mit Key Account Managern, Produktentwicklung, Marketing und Co. flexibel und „customized“ Kundenwünsche realisieren können, haben sie eine echte Gelegenheit, sich vom Wettbewerb abzugrenzen, zufriedene Kunden zu gewinnen und zu halten.

## Handlungsempfehlungen

### Tipps für eine gute Kundenorientierung

- Beziehung aufbauen: Interessieren Sie sich aufrichtig für Ihre Kunden!
- Kaufmotive identifizieren: Seien Sie ein guter Zuhörer und ermuntern Sie Ihre Kunden, über sich selbst und ihre Wünsche zu sprechen.
- Lösungen entwickeln: Gehen Sie flexibel auf die Ideen und Wünsche Ihrer Kunden ein.
- Am Ball bleiben: Zeigen Sie dem Kunden auch nach dem Verkauf, dass Sie ihn schätzen. Bleiben Sie im Kontakt.
- Beschwerden managen: Vermeiden Sie unnötige Auseinandersetzungen. Geben Sie Fehler schnell und offen zu und nutzen Sie Ihre Energie besser, um Lösungen zu finden.

„Wie im Innen, so im Außen“ – Kundenorientierung ist immer auch ein internes Unternehmensthema. Jeder Mitarbeiter ist gleichzeitig ein interner Kunde seiner Firma. Ein kundenorientiertes Unternehmen ist idealerweise zuerst einmal ein mitarbeiterorientiertes Unternehmen. Im besten Fall ist es ein Arbeitgeber, der Wert darauf legt, dass die Mitarbeiter sich wohl fühlen und die Werte des Unternehmens mit Freude an ihrer Arbeit nach außen tragen. Denn wenn die Mitarbeiter und Abteilungen untereinander ein gutes Verhältnis haben, wirkt sich dies auch positiv auf die Beziehung zum Kunden aus. In einem ganzheitlich kundenorientierten Unternehmen bezieht sich die Wertschätzung eines Vertriebsmitarbeiters nicht nur auf Abschlüsse und Umsätze, sondern zum Beispiel auch auf gute Kundenzufriedenheit und langfristige Kundenbeziehungen.



Der Kunde als Partner und nicht als König heißt auch, dass es für den Vertrieb nicht damit getan ist, den Verkauf einzutüten. Entscheidend wird es erst danach: Wie zufrieden der Kunde mit dem Produkt ist, hängt davon ab, was nach dem Kauf passiert.

### Nach dem Verkauf fängt die Arbeit an

Der beste Sales Manager ist machtlos, wenn die Prozesse im Unternehmen nicht ebenso kundenorientiert aufgebaut sind. Die preisgünstigste, individuellste Produktlösung wird zum Bumerang, wenn das Lieferdatum nicht eingehalten wird, die Buchhaltung falsche Rechnungen stellt oder der After Sales-Service nicht erreichbar ist. Empfehlenswert ist in jedem Fall die enge Zusammenarbeit zwischen Vertrieblern, Projektmanagern und anderen kundenrelevanten Abteilungen. Zu oft arbeiten sie autonom an ihrem Projekt und geben ihr Wissen über Wünsche und Bedenken der Kunden nicht gegenseitig weiter. So wird nach den vielen Versprechen des Verkäufers im schlechten Fall aus einem anfänglich zufriedenen schnell ein enttäuschter Kunde.

Kundenorientierte Sales Manager kommunizieren transparent, was dem Kunden wichtig ist. Diese Botschaften müssen natürlich in den Abteilungen ankommen und umgesetzt werden. Dazu sollten Strukturen und Prozesse im gesamten Kundenprozess festgelegt sein. Das fängt bei vermeintlichen Kleinigkeiten im Kundenservice an. Hat der Kunde eine feste Ansprechperson? Ist der Service erreichbar? Passen Produktions- und Lieferzeiten zu dem, was der Kunde erwartet? Wenn die Mitarbeiter aus dem Kundenservice nicht das halten, was der Verkäufer versprochen hat, sind die positiven Eindrücke aus dem Verkaufsgespräch kundenseitig schnell vergessen.

### Kündigung aus dem Nichts

In vielen Unternehmen ist man oft ganz verwundert, wenn der Kunde so ganz aus dem Nichts kündigt oder einfach bei der Konkurrenz bestellt. Erst jetzt wird angefangen, sich die Frage zu stellen, woran es lag. Denn Kunden melden nur höchst selten vorher ihre Kündigung an. Doch häufig senden sie subtile Signale der Unzufriedenheit. Ein kundenorientierter Vertrieb, im Team mit dem Key Account Management, erkennt diese Signale, weil er auch nach dem Geschäftsabschluss kundenorientiert denkt und handelt, seinen Kunden ernst nimmt, ihm Fragen stellt und ihn als Partner begreift.

Ein guter Vertriebler balanciert dabei die Kundenbeziehung umsichtig aus. Wann und wie oft melde ich mich beim Kunden? Wie viel Beratung biete ich on-top an? Wann stelle ich neue Produkte und Lösungen vor? Und wann laufe ich

Gefahr, als zu aufdringlich wahrgenommen zu werden? Jeder Vertriebstyp hat seine eigenen Antworten auf diese Fragen. Wichtig ist es, neben Sympathie und Aufmerksamkeit gegenüber dem Kunden, eine Vertrauensbasis zu schaffen. Mit Einfühlungsvermögen und Authentizität im Kundengespräch treffen Verkäufer viel eher das „Bauchgefühl“ des Kunden als mit reiner Verkaufsgesprächstechnik.

Aber auch, wenn einmal etwas schief läuft, der Kunde unzufrieden ist oder es auf Facebook und Co. negative Bewertungen und Kommentare hagelt, hilft ein ganzheitlich kundenorientierter Ansatz beim Beschwerdemanagement. Bei Kritik vom Kunden schrillt schnell der Alarm in Unternehmen. Zu Recht. Denn von negativen Erfahrungen berichten Kunden im Internet viel häufiger als davon, dass alles geklappt hat. Und schnell wirken sich schlechte Bewertungen auf die Unternehmensreputation im Ganzen aus. Kundenorientierte Unternehmen, die alle Abteilungen und Mitarbeiter auf das Kundenwohl ausgerichtet haben, werden in solchen Fällen einfacher mit der Beschwerde umgehen können, als Unternehmen, die einseitig auf Verkaufszahlen fokussiert sind.

Im Umgang mit Beschwerden gelten ähnliche Regeln wie im Verkaufsgespräch: Der Kunde ist auch im Beschwerdefall kein König, sondern Partner. Vorschnelle Rechtfertigungen und „in den Staub schmeißen“ helfen weder dem Kunden noch dem Unternehmen. Vielmehr geht es darum, für den Kunden gut erreichbar zu sein. Ihm sollte es so einfach wie möglich gemacht werden, seine Kritik anzubringen – und das natürlich bei kompetenten Ansprechpersonen. Wie im Verkaufsgespräch geht es jetzt wiederum um Verständnis. Kunden wollen Raum und Zeit haben, ihr Problem zu erläutern.

Unternehmen, die ihren Kunden gut zuhören, fällt es leichter, passende Problemlösungen anzubieten. Und nebenbei erhalten sie zugleich noch ein wichtiges Feedback der Nutzer ihrer Produkte. ■



**Autoren**

**Miriam Prick** ist Dale Carnegie Trainerin.  
E-Mail: info@dalecarnegie.de



**Uwe Göthert** ist CEO von Dale Carnegie Deutschland in München.  
E-Mail: info@dalecarnegie.de



**Kundenorientierung** Q

Vogt, W.: Nutzen für die Zielgruppe erzeugen, in: Vogt, W.: Schlanke Marketing für den Mittelstand, Wiesbaden 2018, [www.springerprofessional.de/link/15487784](http://www.springerprofessional.de/link/15487784)

Lasko, W. W., Lasko, L. M.: Profit wird erst durch Überzeugung und Begeisterung möglich, in: Lasko, W. W., Lasko, L. M.: Strategie – Umsetzung – Profit, Wiesbaden 2018, [www.springerprofessional.de/link/15469128](http://www.springerprofessional.de/link/15469128)



**WINGS-FERNSTUDIUM**  
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

*macht  
erfolgreicher*

**FERNSTUDIUM**

**MASTER SALES & MARKETING**

- spezialisiertes Know-how für Entscheider
- berufsbegleitend & praxisnah
- 9 Standorte bundesweit
- internationaler Hochschulabschluss M.A.

▶ [wings.de/marketing](http://wings.de/marketing)

»Seit 2006 mehr als 500 Sales Manager erfolgreich ausgebildet.«

EMPFEHLENSWERT  
★★★★★ (4,4)  
EXZELLENTER ANBIETER 2018

TOP  
FERNSTUDIENANBIETER  
Award 2018  
FernstudiumCheck.de

FERNSTUDIUM  
DIREKT