

# PRAXIS- BERICHT | für die Kreditwirtschaft

**SONDERDRUCK**



**Thema: Kundenorientierung und Vertriebs Erfolg**

Beeinträchtigt Kundenorientierung den Vertriebs Erfolg?

## Beeinträchtigt Kundenorientierung den Vertriebs Erfolg?

*Nach Schlagzeilen wie „Servicewüste Deutschland“ rollte im vergangenen Jahrzehnt buchstäblich die Kundenorientierungs-„Welle“ durchs Land. Kundenorientierte Strategien zählen mittlerweile zu den zentralen Erfolgsfaktoren, und Unternehmen bemühen sich intensiv um die Kundenorientierung ihrer Vertriebsmannschaften. Die Annahme dabei ist, dass Kundenorientierung der Verkäufer deren Verkaufserfolg positiv beeinflusst.*

### Kundenorientierung im Fokus

Seit Anfang der 90er Jahre „be-seelt“ der Begriff der Kundenorientierung die Wirtschaft. Er fehlt in kaum einem Geschäftsbericht, und kaum ein Unternehmensleitbild, das ihn auslöst. Gerade in wettbewerbsintensiven Märkten wie z.B. in der Kreditwirtschaft wird Kundenorientierung zum zentralen Erfolgsfaktor: die Basisleistungen zwischen den einzelnen Marktangeboten ist nahezu austauschbar geworden, und grundsätzlich sind die Anforderungen der Kunden im Dienstleistungssektor stark gestiegen. Viele Unternehmen haben daher in den letzten Jahren in die Steigerung ihrer Kundenorientierung investiert. Im Vordergrund standen und stehen dabei zumeist die Verbesserung der Dienstleistungsangebote, die Optimierung von Prozessen sowie die Anpassung interner Strukturen an veränderte Markterfordernisse, denn Kundenorientierung ist mehr als Training der Vertriebsmitarbeiter, Kundenorientierung ist eine komplexe Managementaufgabe mit psychologischem Feingefühl für Kunden und Mitarbeiter, die die Rolle eines „Beraters“ übernehmen müssen.

Deutsche Banken haben noch Aufholbedarf im Bereich Kundenmanagement. Das ist eines der zentralen Ergebnisse der Studie „Wachstum durch Kundenorientierung“, die 2008 vom VÖB u.a. beauftragt wurde. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass die Kreditinstitute das Thema Kundenorientierung in seiner Wichtigkeit wieder fokussiert haben und dieses in der Marketing-Strategie eine zentrale Stellung einnimmt.

### Kundenorientierung versus Vertriebsleistung?

Ist es nun möglich, zugleich „Kundenbank“ zu sein und eine hohe Vertriebsleistung zu erreichen? Aussagen von Bankberatern wie „Wir müssen verkaufen – notfalls auch ohne Rücksicht auf Kundeninteressen“ begegnet man in Beratungsprojekten immer wieder. Selbstverständlich muss sich auch die Kundenbank, die als Maßstab für ihr Handeln den Nutzen des Kunden und sein Nachfrageverhalten anlegt, letztlich an ihren betriebswirtschaftlichen Ergebnissen messen lassen. Und so entsteht für den Vertriebsmitarbeiter ein seit langem diskutiertes Dilemma: einerseits muss er beim Kunden einen „positiven Eindruck“ erzeugen (da fallen Stichwörter wie „Empathie“, „Vertrauensbindung“), andererseits muss er am Ende des Beratungs-/Verkaufsgesprächs idealerweise einen Abschluss tätigen (durch „positiven Abschlussdruck“); und genau diese Situation ist dem Kunden suspekt, der argwöhnt, dass das „kundenorientierte“ Verhalten des Beraters letztlich „asymmetrisch“ ist – es sei denn, der Verkäufer kommt dem Käufer in seinen Interessen (durch ein „falsches“ Verständnis von Kundenorientierung) so entgegen, dass die Interessen der Bank hinten an stehen. So tauchen denn auch Stimmen auf, die fragen, ob Kundenorientierung dem Vertriebs Erfolg nicht eher abträglich ist – zumal die gemeinhin verbreitete Annahme, dass Kundenorientierung der Vertriebsmitarbeiter deren Verkaufserfolg erhöhe, wissenschaftlich so nicht bestätigt werden konnte.

### Unsere Untersuchung

Es ist noch nicht hinreichend untersucht, ob Kundenorientierung auch tatsächlich „negative Teileffekte“ hat. Von einem Teil der Forscher, die sich dem Thema Kundenorientierung wissenschaftlich widmen, wird sogar gefordert, auf jeglichen „Abschlussdruck“ zu verzichten, um eine stabile Vertrauensbeziehung, als wichtigem Bestandteil der Kundenorientierung, zu etablieren, die dann langfristig zu Verkaufserfolgen führe. Genauso uneindeutig sind die Ergebnisse, ob Abschlussdruck für den Vertriebs Erfolg nun förderlich ist oder eher kontraproduktiv.

Im Zuge eines Beratungsprojektes in einem Kreditinstitut hatten wir die Gelegenheit diesen beiden Aspekten nachzugehen. Wir befragten die 55 Geschäftskundenberater auf schriftlichem Wege mit einem umfangreichen Fragebogen, der das Ausmaß und die Struktur der Kundenorientierung, hier definiert als die sozio-emotionalen Aspekt der Interaktion: Gestaltung einer angenehmen Gesprächsatmosphäre, Vertrauensaufbau, Einfühlungsvermögen, die „Abschlussorientierung“ sowie weiterer berufsrelevanter Persönlichkeitsmerkmale erfasst. Außerdem konnten wir den Vertriebs Erfolg der zurückliegenden 12 Monate, wenn auch nur kategorial (erfolgreich/nicht erfolgreich) auswerten. „Erfolgreich“ war demnach derjenige, der seine Vertriebsziele erreicht/übertrifft, „nicht erfolgreich“ derjenige, der diese Ziele verfehlt hatte.

Kundenorientierung wurde durch eine Anzahl von Fragen erfasst, wie bspw.:

- > „Bei den Kunden einen guten Eindruck zu hinterlassen, bedeutet mir sehr viel“
- > „Auch wenn in einem Kundengespräch immer wieder die gleichen Fragen kommen, bleibe ich ruhig und gelassen“

Abschlussorientierung war beschrieben durch eine Reihe von Fragen, wie z.B.:

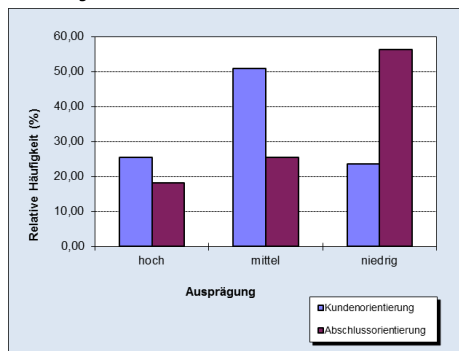
- > „Ich dränge Kunden auch schon einmal zu einer Entscheidung“
- > „Ich verkaufe einem Kunden alles, wovon ich ihn überzeugen kann“

Im folgenden skizzieren wir aus Platzgründen nur die zentralen Ergebnisse.

## Wichtige Ergebnisse

Zunächst: wie die nachstehende Grafik zeigt, ist das Ausmaß der Kundenorientierung in unserer Stichprobe normal verteilt, bei der Abschlussorientierung hingegen fanden wir (überraschenderweise), dass sich die Mehrheit der befragten Geschäftskundenberater als gering abschlussorientiert einstuft.

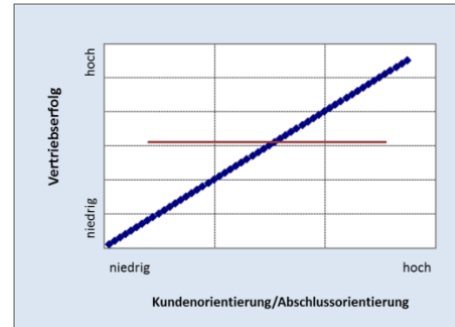
Abbildung 1



Wie die statistischen Analysen ergaben, sind die beiden Dimensionen, also Kundenorientierung und Abschlussorientierung, voneinander unabhängige Konstrukte, d.h. sie korrelieren nicht miteinander. Wie die folgende Grafik schematisch verdeutlicht, gibt es – wenn

man beide Dimensionen einzeln betrachtet – weder zwischen der Kundenorientierung und dem Vertriebs Erfolg, noch zwischen der Abschlussorientierung und dem Vertriebs Erfolg einen stringenten Zusammenhang (rot eingezeichnete Linie).

Abbildung 2



Wir haben daher in einem zweiten Schritt die beiden Dimensionen miteinander kombiniert und „verrechnet“; hieraus entstanden folgende drei Cluster:

- > Personen, bei denen die Kundenorientierung gegenüber der Abschlussorientierung eindeutig überwiegt (Cluster I)
- > Personen, bei denen die Abschlussorientierung eindeutig überwiegt (Cluster II)
- > Personen, die im Hinblick auf diese beiden Dimensionen ein eher „diffuses“ Bild abgeben und sich nicht eindeutig zuordnen lassen (Cluster III)

Die Ergebnisse in Abbildung 3 zeigen, frei nach dem Motto „Viele Wege führen zum Erfolg“, dass sowohl „stark Kundenorientiertes Verhalten“ wie auch „stark abschlussorientiertes Verhalten“ in gleichem Maße erfolgreich ist. Nicht erfolgreich hingegen sind (in der überwiegenden Zahl) diejenigen, die anscheinend ein „sowohl als auch“ Verhalten an den Tag legen. Möglicherweise nehmen Kunden ein solches Verhalten als wenig „klar“ und damit als wenig authentisch und „berechenbar“ wahr und zeigen, im Sinne einer „Reaktanz“, keine Abschlussbereitschaft.

Abbildung 3

		Anteil		
		40%	15%	45%
Cluster		I	II	III
Vertriebs- erfolg	erfolgreich	73	75	32
	nicht erfolgreich	27	25	68
		jeweils 100%		

Beispiel für eine derartig wahrgenommene Diffusität ist beispielsweise „antrainierte“ Kundenorientierung. Hier werden Kunden misstrauisch, weil sie hinter dieser Fassade keinen tatsächlichen, bedarfsgerechten und aus ihrer Sicht „fairen“ Umgang miteinander, sondern maskiertes Umsatzinteresse mutmaßen.

## Vorläufiges Resümee

Selbstverständlich können und wollen wir aus den hier präsentierten Ergebnissen keine Schlussfolgerungen allgemeiner Art ziehen. Wir finden aber Parallelen zu der eingangs dargestellten Situation, dass sich die Annahme, kundenorientiertes Verhalten per se führe zu einer Steigerung des Vertriebs Erfolges so nicht bestätigt werden kann, ebenso wenig wie die Aussage, dass auf Abschlussdruck zugunsten einer auf Langfristigkeit ausgerichteten Kundenorientierung verzichtet werden sollte. Eines jedenfalls, zumindest für unsere Studie, gilt: „Klarheit“ im Verhalten schafft „Berechenbarkeit“ für die Interaktionspartner, den Kunden; ob dies auch die Abschlusswahrscheinlichkeit erhöht ist fraglich; nicht fraglich ist, dass er „Diffusität“ nicht honoriert.

## Autor

Mario Lukié, Managing Partner  
managerberater, Köln

Kontakt:

[mario.lukie@manager-berater.com](mailto:mario.lukie@manager-berater.com)

Dieser Artikel wurde verfasst von:



Mario Lukié  
- Managing Partner -

## Für Sie das Beste!

### Wir verstehen Ihr Geschäft!

managerberater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen.

Wir bauen auf langjährige Erfahrungshintergründe und ausgewiesene Expertisen in unterschiedlichen Branchen.

### Wir arbeiten lösungsorientiert!

Mit dem besonderen Beratungsansatz - Für Sie das Beste - entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-how vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

### Wir entwickeln Vorsprung!

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkzeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.
- Wir unterstützen Sie kompetent und zuverlässig in allen Phasen von **Veränderungsprozessen**.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gern stehen wir Ihnen für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!