

# Vom Vertrieb in die gesamte Organisation

Der Vertrieb kann sich an die Spitze eines Paradigmenwechsels setzen: Der Kunde ist Ausgangs- und Mittelpunkt aller Überlegungen und Aktivitäten. Welche Schritte es dazu braucht, verdeutlicht dieser Beitrag.

Es kostet viel Kraft und Energie, Mitarbeiter und Führungskräfte auf ein Ziel und einen neuen Weg einzuschwören. So ist es auch mit der Kundenzentrierung. Dabei gibt es grundsätzlich zwei Alternativen: Die Push- oder die Pull-Option. Beide Begriffe sind hinlänglich aus dem Marketing bekannt. Sie bedeuten in diesem hier diskutierten Zusammenhang aber eine grundsätzliche Weichenstellung. Entscheiden sich Top-Manager für die Pull-Strategie, dann müssen sie darauf vertrauen, dass alle Mitarbeiter täglich aus eigenem Antrieb agieren, also intrinsisch motiviert sind und ihr Handeln konsequent auf den Kunden ausrichten. Erfahrungsgemäß lassen die Anstrengungen, die Kundenorientierung hochzuhalten, meistens nach. Dann schleicht sich in der Organisation sehr schnell wieder eine zwar nicht kundenfeindliche, aber bestenfalls kundenneutrale Einstellung ein.

## Vertrieb als Speerspitze gegen das Silodenken

Wie gelingt es nun Unternehmen, sich tatsächlich und nachhaltig auf die Kundenbedürfnisse konsequent hin auszurichten? Sie nutzen den Vertrieb als dauerhaften Impulsgeber! Entscheidend ist, dass sich der Vertrieb nicht nur als markt-nahe Funktion versteht, die für den Kundenkontakt und den

Verkauf verantwortlich ist, sondern dass alle Vertriebsmitarbeiter das Selbstverständnis entwickeln, Botschafter und Anwalt des Kunden im Unternehmen zu sein. Diese Rolle beziehungsweise Aufgabe endet nicht in der Auftragsabwicklung, sondern zieht sich durch alle Funktionen des Unternehmens.

Damit der Einfluss des Vertriebs in der eigenen Organisation steigt, ist es häufig notwendig, zunächst ein neues Mindset bei den Vertriebsmitarbeitern zu etablieren. Das bedeutet: keine Abgrenzung und Abschottung gegenüber den anderen Funktionen mehr, sondern ein konstruktives Miteinander und proaktive Interaktion, beispielsweise mit der Produktion, dem Produktmanagement und der Produktentwicklung. Als Botschafter des Kunden sollte der Vertrieb eine aktive Vorreiterrolle einnehmen. Es versteht sich von allein, dass die Unternehmensführung diese erweiterte Rolle des Vertriebs aktiv unterstützen muss.

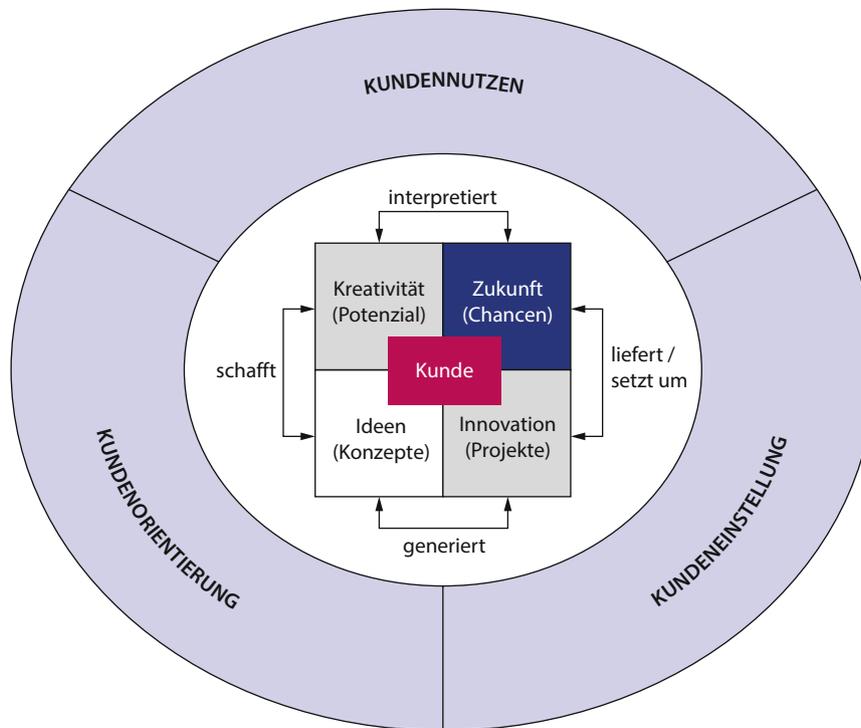
## Kunden-Mehrwert durch rationale und emotionale Kundenerlebnisse steigern

Im Kern gelingt es kundenzentrierten Unternehmen, ihre Käuferklientel sowohl rational als auch emotional ganzheitlich zu binden. Dadurch entsteht ein einzigartiger Kunden-Mehrwert, der nicht so einfach von der Konkurrenz kopiert werden kann. Diesen Mehrwert kann nur der Mensch erzeugen, keine Maschine und kein Algorithmus. Deshalb ist klar, dass der Stellenwert des Menschen in einem kundenzentrierten Unternehmen nicht überschätzt werden kann. Konkret bedeutet dies, dass sich die Mitarbeiter intensiv mit dem Kunden beschäftigen und die Produkte, Dienstleistungen und Prozesse des Unternehmens hinsichtlich ihrer Wirkung auf ihn kritisch analysieren und wenn nötig fundamental infrage stellen müssen. Vertriebsmitarbeiter können in diesem Prozess eine Moderationsrolle übernehmen und die Kunden-

### Kompakt

- Erfolgreiche Unternehmen setzen den Erfolgshebel Kundenzentrierung gewinnbringend ein. Voraussetzung: Der Kunde wird Kern des Geschäftsmodells.
- Der Vertrieb agiert als Veränderungstreiber und Influencer im eigenen Unternehmen.
- Die Schaffung emotionaler und rationaler Kunden-Mehrwerte muss im Fokus der gesamten Organisation stehen.

Abb. Drei Handlungsfelder für emotionalen und rationalen Kunden-Mehrwert



Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner

sichtweise ins Spiel bringen. Dabei stehen drei Handlungsfelder im Fokus, um den Kunden-Mehrwert zu steigern:

*„Aufbrechen des Mindsets – der Kunde wird zum Kern des eigenen Geschäftsmodells.“*

**Verbesserung des Kundennutzens.** Das Kundenerlebnis wird von vielen Unternehmen falsch eingeschätzt: So sind häufig Management und Mitarbeiter davon überzeugt, dass ihre Produkte exzellente Kundenerlebnisse hervorrufen, wie zahlreiche empirische Studien belegen. Wie zahlreiche Studien belegen, klafft jedoch in Wirklichkeit eine signifikante Lücke zwischen der Eigensicht des Unternehmens und der Fremdsicht der Kunden. Mit der schonungslosen Bewertung des bestehenden Kundennutzens hinsichtlich Produkten und Leistungen beginnt daher die Auseinandersetzung mit dem ersten Handlungsfeld, der Steigerung des Kundennutzens. Entscheidend ist der subjektiv wahrgenommene Nutzen, die persönliche Erwartungshaltung des Kunden, nicht die ob-

jektive Sicht auf die Leistungsfähigkeit und Funktionalität der Produkte. Der Input des Vertriebs ist hier sehr wertvoll, darf allerdings nicht Einzelkunden-bezogen sein, sondern sollte das gesamte Kundenspektrum abbilden. Hieraus können wertvolle Vorgaben und Inputs für die künftige Produktentwicklung und das unternehmensspezifische Innovationsmanagement erarbeitet werden, die wiederum zum Mehrwert für den Kunden führen.

**Empathische Kundeneinstellung.** Begeisterung beim Kunden erzeugen Mitarbeiter in der Regel nicht ausschließlich damit, dass der Kundennutzen voll erfüllt wird, sondern mit einer starken, empathischen Kundeneinstellung. Dieser Aspekt des Kunden-Mehrwerts wird bei zunehmender Homogenisierung des Produkt- und Leistungsangebots immer wichtiger. Vertriebsverantwortlichen ist dies natürlich nicht neu. Neuartig ist allerdings, den Vertrieb als Impuls- und Feedbackgeber für die emotionalen Aspekte und Sichtweisen intensiver zu nutzen. Beispielsweise kann die Analyse der aktuellen Kundenkommunikation helfen, die Kundeninteraktion entlang der gesamten Customer Journey zu verbessern. Damit wird ein sich gegenseitig verstärkender Regelkreislauf in Gang gesetzt, der schließlich begeisterte Käufer hervorbringen kann.

**Stringente Kundenorientierung.** Eng damit verbunden ist das dritte Handlungsfeld zur Steigerung des Kunden-Mehrwerts, nämlich eine konsequente Kundenorientierung in Prozessen und Strukturen. Die digitale Transformation mit ihrer End-to-End-Philosophie liefert die Grundlage für effizientere, kundenorientiertere Prozesse. Allerdings reicht es nicht aus, nur Prozesse zu restrukturieren und dabei Hierarchien und das Entscheidungsverhalten unangetastet zu lassen. In manchen Unternehmen beschäftigen sich Führungskräfte und Mitarbeiter zu stark mit sich selbst und setzen regelmäßig kundenferne Prioritäten. Agilität gegenüber dem Kunden erreicht man nur mit mehr Selbstverantwortung der Mitarbeiter, funktionsübergreifenden Teams sowie entsprechend angepassten Steuerungs- und Anreizmechanismen.

## „Kundenorientierung ist Mitarbeiterorientierung!“

Vertriebsverantwortliche müssen sich hier intensiv einbringen und überkommenes Silodenken gemeinsam mit den Kollegen bekämpfen. Die Steigerung des Kunden-Mehrwerts ist eine vielschichtige Herausforderung und führt, wenn sie erfolgreich ist, zu einer deutlich höheren Kundenbindung. Es gilt dabei, durch dualen Kunden-Mehrwert Begeisterung zu erzeugen. Dies gelingt, wie aufgezeigt, wenn der Vertrieb quasi als Influencer im eigenen Unternehmen agiert und die gesamte Organisation mit den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden durchdringt. Bei dieser Extrameile dürfen Vertriebsmitarbeiter natürlich nicht ihre Hauptaufgabe, das Sicherstellen eines perfekten Beziehungsmanagements, vernachlässigen.

Ähnlich wie jede Partnerschaft früher oder später erodiert, für die man nichts Besonderes tut, geschieht es auch mit Kundenbeziehungen. Dieses Verhalten führt in der Regel zu unnötiger Kundenfluktuation und höheren Vertriebs- und Akquisitionskosten. Gelingt es jedoch, die Kundenzentrierung mithilfe des Vertriebs im Unternehmen zu verstärken, wird jede einzelne Kundenbeziehung auf viele Schultern verteilt und damit auf eine breitere Basis gestellt. ■



### Autor

#### Johannes Spannagl

ist Managing Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH ([www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)) in München.  
E-Mail: [spannagl@wieselhuber.de](mailto:spannagl@wieselhuber.de)

### Customer Centricity



Lindequist, v., O.: Umsatzsteigerung durch Kundenzentrierung, in: Lindequist, v., O.: Nachhaltiges Wachstum im Mittelstand, Wiesbaden 2022, <https://sn.pub/gp568r>

Nenninger, M., Seidel, M.: Digitalisierung der Touchpoints, in: Nenninger, M., Seidel, M.: Praxisleitfaden Customer Centricity, Wiesbaden 2021, <https://sn.pub/kiUHCY>

## Weitere Digitaltipps

### Links

- Begriffserklärung und Insights unter <https://sn.pub/g1j0H6>

### Studien

- „Kundenzentrierungsstudie 2022 – Herausforderungen und Reifegrade der Kundenzentrierung – Eine Managementperspektive“ <https://sn.pub/Jhw0Mi>

### Blogbeitrag

- Sieben Tipps für die Kundenzentrierung <https://sn.pub/z63fxQ>