

CR-Building - Neue Chancen Im Vertrieb

von Markus Schwarzgruber

Stand: 29.03.2008

CRB (Customer Relationship Building) bietet Account Managern und Verkäufern neue Möglichkeiten, die Konkurrenz hinter sich zu lassen

In Nischen-Märkten mit hoher Spezialisierung gibt es sie noch, die Argumentation und Überzeugung durch Leistung und Qualität. In den übrigen Märkten herrscht zum Teil ein erbitterter Preiskampf, der selbst großen Firmen zu schaffen macht. Das Problem: Die Güter und Dienstleistungen sind vergleichbar und austauschbar. Eine Differenzierung ist nicht mehr möglich. Nur der beste Preis siegt. Vor allem im internationalen Wettbewerb endet das in immer niedrigeren Margen. Wenn die Differenzierung über das Produkt nicht mehr möglich ist, bleibt die Chance, über die Kundenbeziehung zu differenzieren. Schafft es der Account Manager, dass der Kunde bei Auftauchen eines Bedarfes zu erst an den Account Manager denkt, hat er die Möglichkeit, dem Wettbewerb immer einen Schritt voraus zu sein. Customer Relationship Building ist eine Möglichkeit, genau dieses zu erreichen.

Die Säulen des CRB

Das bereits bekannte CRM (Customer Relationship Management) ist eine bereichsübergreifende, IT-unterstützte Geschäftsstrategie, die auf den systematischen Aufbau und die Pflege dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen zielt (www.wikipedia.de: Kundenbeziehungsmanagement). Grundlage ist dabei die systematische Verwertung kundenbezogener Daten.

CRB ist der systematische Aufbau der Beziehung zum Kunden auf Basis der eigenen Persönlichkeit. Dies geschieht im Vergleich zu CRM nicht durch Auswertung von Daten, sondern im direkten Kontakt mit dem Kunden. Der Prozess gliedert sich in Vorbereitung, Kontakt, Beziehungsaufbau und Vertrauensaufbau.

Die wesentlichen Säulen sind dabei die Grundhaltung des Account Managers, sein Integritätskonto beim Kunden, strategische Kommunikation zur Kontaktgestaltung und systemische Fragestellungen zur Förderung des Vertrauensaufbaus.

Die Grundhaltung

Die drei wichtigsten Elemente der Gesprächsgrundhaltung sind:

Wertschätzung

Nur wenn der Account Manager seinen Kundenpartner ernst und wichtig nimmt, kann es ihm gelingen, eine intensive Beziehung zu ihm auf zu bauen.

Einfühlungsvermögen/Empathie

Nur wenn der Kunde sich verstanden fühlt, erlebt er den guten Draht zum Account Manager im Gespräch und ist auch bereit, für die Anliegen des Account Managers offen zu sein.

Kongruenz

Wenn der Account Manager wirklich meint, was er ausdrückt, wirkt er auf den Kunden glaubwürdig. Glaubwürdigkeit vermittelt Sicherheit. Der Kunde weiß, woran er ist und worauf er sich verlassen kann.

Das Integritätskonto

Sowohl Account Manager als auch Kunden handeln aufgrund von Werten. Hat der Kunde das Gefühl, dass der Account Manager im Großen und Ganzen den gleichen Werten folgt wie der Kunde selbst, wird ihm das positiv auffallen. Dann besitzt der Account Manager aus seiner Sicht Integrität. Das Integritätskonto entspricht in der Logik einem Bankkonto, das mit Integritätspunkten gefüllt wird. Jedes Mal, wenn der Account Manager etwas tut, was dem Kunden positiv auffällt, wird der Account Manager Integritätspunkte bekommen. Je höher das Guthaben, desto positiver wird die Beziehung sein.

Dieses Integritätskonto erfüllt eine wichtige Funktion, um die Kundenbeziehung langfristig zu erhalten. Denn im Kontakt mit dem Kunden ist es nicht immer möglich, nur integer und im Sinne des Kunden zu agieren. Vielleicht passieren Fehler, vielleicht ist der Account Manager gezwungen, Druck auszuüben, und vielleicht ist es nicht möglich, jeden Kundenwunsch zu erfüllen. Auf alle Fälle wird es Situationen geben, in denen der Account Manager Integritätspunkte verlieren wird. Je höher das Guthaben, desto sicherer die Beziehung. Bei Schulden läuft der Account Manager Gefahr, den guten Draht zum Kunden zu verlieren.

Strategische Kommunikation und Gesprächsführung

Strategische Kommunikation ist die zielgerichtete Steuerung eines Gespräches unter der Berücksichtigung der Bedürfnisse des Kunden auf der Beziehungsebene. Dabei beruht die strategische Kommunikation auf den zwei einfachen Prinzipien "Pacing" und "Leading", also "Angleichen" und "Führen".

Durch "Pacing" baut der Account Manager Rapport auf. Das bedeutet: Den anderen abholen wo er steht, in die Welt des anderen eintauchen, sich wirklich auf ihn einstellen. Das geht inhaltlich, körpersprachlich und durch die Sprechweise.

Wenn der Account Manager Rapport (den guten Draht) aufgebaut hat, kann er anschließend die Führung übernehmen. Stoßen seine Ideen dann auf offene Ohren und Zustimmung, liegt er richtig. Bekommt er jedoch ein "ja, aber", geht er zurück und versucht, noch mehr über die Landkarte seines Gesprächspartners zu erfahren.

Systemische Fragestellung

Die Welt des Kunden ist weder isoliert noch linear, sondern das Ergebnis eines komplexen Umfeldes. Das heißt, dass im Kopf und im Verständnis des Kunden viele voneinander abhängige Daten und Fakten existieren, die erst in ihrer Vernetzung einen Sinn ergeben. Aus dieser Komplexität wird der Kunde dem Account Manager nur einen kleinen Ausschnitt mitteilen können. Dies hat zur Folge, dass der Account Manager nur einen Teil kennt, den Kunden also beim besten Zuhören nicht vollständig verstanden haben kann.

Aufgabe der systemischen Fragestellungen ist es, alle mit einem Thema verbundenen, relevanten Faktoren herauszuarbeiten. Damit hat der Account Manager die Möglichkeit, den Kunden bezogen auf dieses Thema ziemlich komplett zu verstehen. Der Vertrauensaufbau des Kunden zum Account Manager wird gefördert. Denn der Kunde vertraut eher Menschen, die ihn persönlich verstehen. (Konkrete Beispiele für systemische Fragen finden sich im Prozess-Teil dieses Artikels unter "Vertrauensaufbau").

Der Prozess des CRB

Der Prozess des CRB ist eine systematische Vorgehensweise, die sich in Vorbereitung, Gestaltung des Kontaktes, Beziehungsaufbau und Vertrauensaufbau untergliedert.

Vorbereitung

Nach Identifizierung der Kontaktperson beim Kunden wird der Account Manager zunächst eine Vorklärung über ihm zugängliche Informationsquellen (Internet, Medien, Geschäftsberichte, vorhandene Kontakte und Erfahrungen) durchführen. Damit wird es ihm möglich, seine eigene Person zu positionieren. Wird er als Berater mit dem Fokus zur Hilfe und Klärung auftreten, als Verkäufer mit der Absicht des Vertragsabschlusses, als Vertreter des eigenen Unternehmens etc. Diese Positionierung geht konform mit den eigenen Gesamt- und Gesprächszielen des Account Managers. So wird ein integeres Auftreten beim Kunden erreicht. Der Account Manager wird so für den Kunden klar und glaubwürdig.

Ein weiterer Schritt der Vorbereitung ist die Identifizierung des Persönlichkeitstyps des Kunden. Ob MBTI, Insights oder DISG (siehe z. B. Stöger & Partner Management Letter Nr. 7: Persönlichkeitstypologien), jede Typologie bietet konkrete Hinweise zur Gestaltung der Kontaktaufnahme mit dem Kunden.

Kontakt

Mit diesen Informationen gelingt es dem Account Manager bereits in den ersten Sekunden, eine positive Beziehung herzustellen.



Bild: Typenabhängiger Rapportaufbau analog Insights-Typologie

Über "Pacing" passt sich der Account Manager dem Kunden an und geht mit ihm auf die gleiche Wellenlänge. Dieses Abholen, wo der Kunde steht, bringt dem Account Manager bereits die ersten wesentlichen Integritätspunkte. Stellt der Account Manager nun fest, dass er einen tragfähigen "Rapport" zu seinem Kunden aufgebaut hat, geht er nun in die Phase des Beziehungsaufbaus.

Beziehungsaufbau

Im Wesentlichen wird er sich dabei auf Themen konzentrieren, die den Kunden beschäftigen und gleichzeitig den Account Manager interessieren. Auch diese Themen sind von der Typologie (z.B. aufgaben- oder menschenorientiert) des Kunden gefärbt. So lassen sich weitere Hinweise für den Account Manager finden, um das Gespräch mit dem Kunden zu vertiefen und Verständnis und Beziehung zu sichern. Das Integritätskonto des Account Manager wird in dieser Phase maßgeblich vom Verhalten des Account Manager gegenüber seinem Kunden beeinflusst. Die in der nachfolgenden Tabelle aufgeführten typabhängigen Verhaltensweisen werden sich durch einen Zufluss von Integritätspunkten bemerkbar machen.



Bild: Typische Verhaltensweisen im Beziehungsaufbau analog Insights

Vertrauensausbau

In der Phase des Vertrauensaufbaus wird berücksichtigt, dass der Account Manager Vertrauen nicht einfach voraussetzen kann. Er kann es auch nicht vom Kunden einfordern oder künstlich beschleunigen. Er kann sich dem Kunden lediglich als vertrauenswürdig zeigen. Neben typischen vertrauensfördernden Maßnahmen wie Verbindlichkeit, Unterlassen von Manipulationsversuchen und offenem, fairem Umgang, ist das tief-greifende Verstehen der Kundensituation eine wesentliche Phase im Vertrauensaufbau zum Kunden des Account Managers. Wichtig ist dabei, dass dieses Verstehen ohne Hintergedanken (z. B. "Ich muss heute noch die Vertragsabschluß erreichen!") ausschließlich aus Interesse am (Wohle des) Kunden erfolgt. Systemische Fragestellungen helfen dem Account Manager zu verstehen. Sie klären die aktuelle Situation aus den drei Perspektiven Problem, Ressourcen (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Mittel) und Lösung.

	Problem	Ressourcen	Lösung
Erklärungs-Frage	Was ist in Ihrem Markt besonders wichtig?	Was zeichnet Sie als Anbieter aus?	Wie behaupten Sie sich im Markt?
Hypothetische Frage	Welche Voraussetzungen würden dazu führen, dass Sie Ihre Konkurrenten vom Markt drängen könnten?	Wenn Sie die Möglichkeit hätten, einzigartig zu werden, welche Ihrer Fähigkeiten müssten Sie dazu ausbauen?	Um Ihr Unternehmen an die Spitze zu führen, was würden Sie tun, wenn das heute Unmögliche möglich wäre?
Verschlimmerungs-Frage	Was könnte passieren, sodass Ihr Unternehmen vom Markt gedrängt würde?	Was müssen Sie unterlassen, um Marktanteile zu verlieren?	Was müssen Sie tun, um auf Dauer Absagen zu bekommen?
Vergleichs-Frage	Wie hat sich im Vergleich zum letzten Jahr die Ihr Verhältnis zum Kunden verändert?	Bei welchen Kunden sitzen Sie fester im Boot?	Welche Faktoren erscheinen Ihnen ausschlaggebender?
Skalierungs-Frage	Wenn Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit zwischen 0 und 10 bewerten, wo..	In welchem Grad halten Sie die Qualität Ihrer Produkte bei der Positionierung am Markt für hilfreich?	Wenn Sie das Wachstum des Marktes betrachten, inwieweit konnte Ihr Unternehmen dieses Potenzial nutzen?
Operationalisierungsfrage	Was tut Ihr Unternehmen konkret, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten?	Welche der Fähigkeiten Ihres Unternehmens bräuchten Sie als erstes, um Angebote zu gewinnen?	Was ist der nächste Schritt?
Zirkuläre Frage	Was macht Ihr Kunde, um Sie immer wieder in diese Position zu bringen?	Welche Strategie würde Ihnen Ihr Kunde empfehlen?	Wann würde Ihr Kunde das Angebot als unwiderstehlich empfinden?
Ausnahme-Frage	In welchem Sektor verlieren Sie besonders häufig Angebote?	Wie schaffen Sie es bisher, mit diesem Kostendruck umzugehen?	In welchem Sektor haben Sie keine Probleme, Angebote zu gewinnen?

Tabelle: Beispiele für typische systemische Fragestellungen zur Identifizierung des Kritischen Erfolgsfaktoren des Kunden

Systemische Fragestellungen machen den Account Manager zum Versther des Kunden und helfen meist dem Kunden, die eigene Situation besser zu verstehen. Das bringt sehr viele Integritätspunkte auf's Konto: der Account Manager hat hier die Chance, zum Vertrauten des Kunden zu werden.

Dies ist die Beziehungsbasis, aufgrund derer der Kunde beginnt, automatisch zum Account Manager zu kommen. Die Vorteile für den Account Manager sind vielfältig: Der Account Manager sichert sich auf diese Weise langfristige Kundenpartnerschaften. So sind gemeinsame Perspektiven und kreative Lösungen möglich. Es entstehen Kontakte über den Kunden zu neuen Kunden. Und die vielschichtigen Informationen, die er im Rahmen solcher Gespräche erfährt, helfen ihm, seine eigenen Interessen besser zu integrieren.

CRB bietet Account Managern und Verkäufern neue Möglichkeiten, die Konkurrenz hinter sich zu lassen, denn der Kunde wird bei Bedarfen als erstes an einen Account Manager denken, zu dem er eine gute Beziehung und Vertrauen hat.