



Kunden qualifizieren

Viele Kunden können ihre eigenen Interessen nur ungenügend wahrnehmen.

Folgende Situation: Sie haben die beste Lösung für den Kunden, aber dieser merkt es nicht. Führende Unternehmen sind darauf angewiesen, dass attraktive Kunden zwischen durchschnittlichen, guten und vorzüglichen Leistungen unterscheiden können und professionell wählen. Leider ist das oft nicht der Fall. Es gilt deshalb, die Kunden zu befähigen, sich für die richtigen Angebote zu entscheiden. Es braucht eine Balance zwischen Kunden und Anbieter, wie Abbildung 1 zeigt. Manchmal ist auch die Kompetenz des Anbieters ein Engpass.

Fehler der Kunden

Fehler der Kunden äußern sich vielfältig, einige Beispiele – besonders im Business-to-Business-Marketing – sind:

1. Vernachlässigung wichtiger Käufe:

Wichtige Käufe und Investitionen verschwinden in den zahlreichen Schauplätzen beim Kunden, werden vernachlässigt oder verschleppt, obschon sie wesentlich zum Erfolg beitragen können und sich kurze Pay-back-Perioden belegen lassen.



PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
Ordinarius für Marketing an der
Universität St.Gallen und Geschäftsführer
des Instituts für Marketing.

**ABBILDUNG 1: ABGESTIMMTES KNOW-HOW
VON KUNDEN UND ANBIETER**



2. Falsche Delegation der Entscheidungen:

Die Beschaffung wird an Einkäufer delegiert, welche die Anforderungen der neuen Geräte, Maschinen, Anlagen, Verbrauchsmaterialien usw. im täglichen Einsatz zu wenig kennen und sich deshalb besonders auf die greifbaren Unterschiede der Anbieter konzentrieren; dazu gehört der Preis.

Häufig ist auch das Delegieren von Beschaffungsfunktionen an vermeintlich unabhängige und kompetente Ingenieurbüros oder Berater, die wieder eigene Interessen verfolgen. Intern und bei Beratern verhin-

dern zudem manchmal Honorierungssysteme ein wirksames Vorgehen.

3. Falsche Pflichtenhefte und Ausschreibungen:

Kunden orientieren ihren Bedarf an Spezifikationen, detaillierten und technokratischen Pflichtenheften oder sie grenzen mit ihren Ausschreibungen mögliche gute Lösungen aus. Sie bewegen sich in der Domäne der Anbieter, statt angestrebte Ziele und Nutzen zu erfassen und vorzugeben. Weil diese Voraussetzungen fehlen, werden die Kunden zum Spielball der Anbieter mit ihren ausgelobten Vorteilen.

4. Einseitige Preisorientierung und Oberflächlichkeit:

Sind Leistungen differenziert, so wirkt es sich fatal aus, wenn sich Kunden nur auf das billige Angebot ausrichten. Oberflächlichkeit führt zu falsch gewichteten Kriterien und verhindert die richtige Wahl. Billige Fehlkäufe sind am teuersten.

5. Kurzer Zeithorizont:

Beschaffer konzentrieren sich nicht auf die Total Cost of Ownership und Operations. Der Einkaufsentscheid fokussiert sich auf die Produkte und nicht auf Lösungen. Zu wenig gewichtet werden mögliche Risiken (und entsprechende Sonderleistungen der Anbieter), langfristige Geschäftsbeziehungen und ein bekanntes Zusammenspiel mit den Lieferanten, Lebensdauer der Produkte, After-Sales-Service und Möglichkeiten des Upgrading bestehender Anlagen, Unterstützung der Nutzer oder langfristiger Erfolg der Lieferanten. Der aktuelle Bedarf wird angezielt und die Verbindung zu langfristigen Marktentwicklungen und Unternehmensstrategie gelingt kaum. Auch neue Trends in den Beschaffungsmärkten und bei den Lieferanten werden kaum verfolgt.

6. Abschirmung von Anbietern:

Intensive Gespräche, Abklärungen und Evaluationen, Beratungen und Projekte finden kaum statt. Auch potente

Schulung als wichtiges Marketinginstrument für Geberit

Stellenwert der Kundens Schulung

Kundenschulung ist für erklärungsbedürftige Leistungen und kleinere Kunden ein sehr wirksames Instrument. In den internationalen Märkten setzt Geberit intensiv auf diese Form der Know-how-Führerschaft und -Vermittlung. Wichtig sind dabei auch Verkaufshilfen, konkrete Planungs-Tools, Arbeitsanleitungen und Demonstrationen. Die Schulungen beanspruchen, lebensnah und praxisgerecht zu sein. Die Aufgabe des Baus von Gebäuden, von Renovierungen und Badinstallationen ist komplex und berücksichtigt auch zahlreiche Vorschriften und Normen.

Mit der Schulung werden die Zielgruppen mit den Leistungen von Geberit vertraut und können die Qualität einschätzen, sie werden für Kundenberatung und Installationen qualifiziert und gehen selbst in ihren Märkten erfolgreicher vor. Der intensive Dialog mit Kunden und Vertriebspartnern festigt die Beziehung und erlaubt es Geberit, nahe am Markt zu innovieren. Weil die Distribution weitgehend über Großhändler abgewickelt wird, soll eine Pull-Strategie gefördert werden, welche die Installateure und weitere Zielgruppen motiviert, die Geberit-Produkte beim Großhändler nachzufragen. A. M. Baehny, CEO Geberit: „Wir schulen jährlich weltweit in unseren 25 Trainingszentren und bei externen Partnern rund 80 000 Kunden in einem breiten Spektrum von Themen der Sanitärtechnik. sodass beim Großhandel explizit Geberit-Produkte verlangt werden.“ (in: *Persönlich*, Nr. 11, 2011, S. 21). Die Marktteilnehmer zeigt das Beispiel des Marktes Deutschland mit 180 Großhändlern und ihren 4000 Vertriebspartnern, 50 000 Installateuren, 40 000 Architekten sowie 9000 Planern.

In Jona (CH), Pfullendorf und Langenfeld (DE) unterhält Geberit moderne und aufwendige Schulungszentren mit technischen Installationen, Computerarbeitsplätzen, modernen Schulungsräumen und besonders qualifizierten Trainern. Die Kundens Schulung ist Teil der Marketing-Organisation.

Zielgruppen und Kursangebot

Zielgruppen sind: Installationsbetriebe und deren Mitarbeiter, Planer, fachspezifische Meisterschulen und Universitäten, Mitarbeiter des Sanitär-großhandels, Wohnungsbaugesellschaften, Bauträger, Wohnungsverwaltungen, Betriebsingenieure in Großanlagen, Mitarbeiter Bau- und Gesundheitsämter und Architekten. Zusätzlich ist zwischen den Objekten von der Renovation einer Wohnung bis zu Objekten wie Hotels, Überbauungen usw. sowie verschiedenen Anwendungen zu unterscheiden.

In der anerkannten Fachausbildung von Nachwuchskräften der Branche spielt Geberit eine wichtige Rolle. Es gelingt damit, auch wichtige Beziehungen für die Zukunft aufzubauen.

In Deutschland sollen in Zukunft rund 7000 Teilnehmer erreicht werden. Bereits 2005 schulte beispielsweise Pfullendorf 5633 Seminarteilnehmer (3665 Installateure, 204 Planer, Wohnbaugenossenschaften und Architekten), 514 Mitarbeiter des Großhandels, 1250 Schüler in Meister- und Fachhochschulen. Es wurden 392 Seminare, 26 Pro-Planner-Seminare und verschiedene Sonderveranstaltungen und Großanlässe durchgeführt.





■ **GEBERIT**

**KNOW
HOW
INSTALLED**

Geschlossene Seminare stützen sich auf die Bedarfsanmeldung von Kunden bei den zuständigen Verkaufsberatern mit individuellen Programmen nach Bedarf.

Die Programme sind differenziert. Eine Auswahl aus den Angeboten mit definierten Zielgruppen in Jona (CH) ist beispielsweise Wirtschaftliche Sanitärinstallation durch Systemtechnik (Fachseminar), Kundennutzen erkennen und Installationstechnik besser verkaufen (Fachseminar), Kompetent und fit im Service (Praxis-Intensivseminar) oder Wasserinstallationen im Wohnbau perfekt dimensionieren und kalkulieren (Software-Seminar). Typisch ist auch die Trinkwasserhygieneschulung nach VDI 6023.

Eine unabhängige Untersuchung zur erfolgreichen Umsetzung der Kundens Schulung bei Geberit macht deutlich, wie hochwertig die Teilnehmer die Schulungen einschätzen. Ihre Beziehung zu Geberit wird nachhaltig verbessert.

Der Aufwand für Geberit ist beträchtlich. Die Seminar- und Hotelkosten übernimmt das Unternehmen. Es gelingt ihnen damit, den Außendienst sehr wirksam und auch effizient zu flankieren, wobei auch der Außendienst wieder teilweise für die Teilnehmerakquisition zuständig ist.

www.geberit.de

Lieferanten werden abgeschirmt, um eine Beeinflussung oder Manipulation zu verhindern. Falsche Versprechungen von Lieferanten werden nicht entlarvt. Das Potenzial der besten Anbieter wird nicht erfasst, weil dazu eine vertiefte Zusammenarbeit und eine intensive Vorphase nötig wären.

7. Unfares Vorgehen:

Im Umgang mit Lieferanten dominiert ein rüder Ton, Misstrauen, schlaue Verhandlungstaktiken: kurz ein Prinzip des Misstrauens. Unfares Vorgehen provoziert unfaire Anbieter und motiviert sie nicht zu Bestleistungen, was die Kunden bestärkt, diese Spirale weiter zu drehen.

8. Vorleistungen werden nicht honoriert:

Vorleistungen der besten Anbieter werden nicht geschätzt oder honoriert. Damit tragen potente Lieferanten ein zu hohes Vorleistungsrisiko, um wirklich professionelle Leistungen entwickeln zu können; umso mehr als Lieferanten-Know-how teilweise günstigeren Anbietern weitergegeben wird.

9. Interne Probleme werden auf Lieferanten delegiert:

Interne Probleme und Konflikte der Zusammenarbeit zwischen Beschaffung und Technik, zwischen Geschäftseinheiten oder zwischen Top-Management und Bereichsverantwortlichen werden auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten verschoben. Im Gefüge der internen Politik und unterschiedlicher Vorstellungen der Beteiligten und Betroffenen lassen sich aber durch Lieferanten keine optimalen Lösungen entwickeln.

Diese möglichen Fehler sind etwas krass umschrieben. Bestimmt nützt es wenig, sich über Fehlverhaltensweisen von Kunden zu beklagen, auch schadet ein negatives Kundenbild. Wer seinen Kunden Achtung und Wertschätzung entgegenbringt, ist erfolgreicher.

Natürlich sollte ein Anbieter die eigenen Probleme bei Kunden erfassen. Eine solche Liste ergibt bereits die Grundlage für nötige Aktivitäten.

Ansätze zur Qualifikation der Kunden

Ziel ist es, die Kunden zu befähigen, das beste Angebot für sich zu wählen. Die Ansätze sind vielfältig, wir unterscheiden vier grobe Kategorien:



ABBILDUNG 2: SCHULUNG ALS WICHTIGES MARKETINGINSTRUMENT FÜR GEBERIT (BELZ 2008)



1. Themenführerschaft:

Führende Unternehmen setzen die Agenda von wichtigen Themen zu ihren Leistungen in der Kundenbranche. Diese Themen werden vielfältig besetzt mit Public Relations, Dokumentationen, Publikationen in Fachzeitschriften, Tagungen, herausragenden Kundenbeispielen. Nicht nur neue Themen sind gefragt, die Konsequenz bei wichtigen Themen gewinnt. Die indirekte Themenführerschaft (ohne die ängstliche Anbindung an das Geschäft) wirkt oft glaubwürdiger und direkter.

2. Kundens Schulung:

Schulungen der direkten Kunden oder auch deren Kunden ist ein wirksames Marketinginstrument. Allerdings gilt es, vom Schulungsbedarf der Teilnehmenden auszugehen und nicht einfach Produkte und Services einzubringen.

Bei den Zielgruppen spielen beispielsweise Top-Management des Kunden, Einkauf, Entwicklung, Produktion sowie Mitarbeiter von Service, „Maintenance and Repair“ oder Marketing & Vertrieb eine Rolle. Sie müssen meist getrennt angesprochen werden. Ziel ist ein attraktives Programm für angestrebte Kundenpersonen. Ein Bei-

spiel ist die herausragende Schulung von Geberit (vgl. Abbildung 2).

Lernen und verbessern Anbieter ihre Leistungen, so sollten sie sich auch mit dem Lernprozess des Kunden befassen; hier liegt der Schlüssel zum raschen Erfolg mit neuen Produkten, Services, Technologien, Materialien oder Formen der Zusammenarbeit.

Schulung als wichtiges Marketinginstrument für Geberit

Zwischen Event und Fachschulung soll eine geeignete Balance bestehen, denn reine Unterhaltungsprogramme verpuffen.

3. Presales-Marketing:

Mit Presales-Marketing ergreifen Anbieter die Initiative bei Kunden, sie regen Projekte an, helfen bei der Klärung des Bedarfs, unterstützen verschiedene Entscheider und Beeinflusser des Kunden, entwickeln Lösungsvarianten und Lösungen. Kurz: Diese Leistungen lassen sich oft nicht in Rechnung stellen. Allenfalls gelingt es, sie aufzuwerten und den Kunden maßgeblich zu beteiligen oder Vorprojekte gesondert



zu offerieren. Auch in Ausschreibungsverfahren scheinen jene Anbieter verloren, die sich nicht bereits vorher mit dem Kunden austauschten.

4. Interaktionsmodelle:

Der Spielraum des Kundenverhaltens ist groß. Die gleichen Kunden kaufen einmal preisorientiert die Produkte, einmal beanspruchen sie gezielte Unterstützungen und ein weiteres Mal suchen sie umfassende Partnerschaften oder sind manchmal sogar für ein umfassendes Contracting oder Outsourcing motiviert. Unternehmen sollten in der Lage sein, dem Kunden drei bis fünf Zusammenarbeitsoptionen anzubieten, obschon die Basis der vertriebenen Produkte gleich bleibt. Der Kunde kann wählen und segmentiert sich damit selbst.

Im engeren Sinn wird das richtige Vorgehen für jeden (Groß-)Kunden spezifisch festgelegt, und es lassen sich politische Konstellationen, eingebundene Berater, Nutzenargumentation, Modelle der Zusammenarbeit usw. berücksichtigen. Dem Kunden gilt es, oft auch in seinem Interesse, Widerstand entgegen zu setzen und nicht einfach seine Entscheidungen zu vereinfachen. Voraussetzende Gehorsamkeit gegenüber dem Kunden führt selten zu tragfähigen und gleichberechtigten Beziehungen.

Fazit

Die aufgezeigten Instrumente sind nicht neu. Meines Erachtens lohnt es sich aber, das Thema Kundenqualifikation ganzheitlich aufzugreifen. Deshalb die Schlüsselfragen:

1. **Qualifikationen:** Welche Qualifikationen des Kunden sind für Kunden und Anbieter entscheidend, um gemeinsam die besten Ergebnisse zu erzielen?
2. **Stellhebel:** Mit welchen Instrumenten und Fördermaßnahmen für Kunden lassen sich Informationen und tiefe Lernerfolge erreichen?
3. **Schulung und Events:** Wie lässt sich wirksamer mit Kunden-/Beeinflusser-Schulungen und Events umgehen?

Qualifizierte Kunden sind eine Voraussetzung, Engagement und Initiative des Kunden sind die Folgestufen. Qualifizierte Anbieter brauchen kompetente Gesprächspartner bei ihren Kunden, die ihre Erkenntnisse und Überzeugungen auch verfolgen und umsetzen.

von Prof. Dr. Christian Belz

QUELLEN

Belz, Christian (2013): *Stark im Vertrieb*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
Belz, Christian et al. (2008): *Erfolg mit kleinen Geschäften – Smart Account Management im Business-to-Business-Marketing*. St. Gallen: Thexis.

INSTITUT FÜR MARKETING DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit rund 35 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen in den Kompetenzzentren die Themen B-to-B-Marketing und Hightech-Marketing, Verkaufsmanagement, Dialogmarketing, Messen, Multichannel-Management und kooperatives Marketing sowie Marketingperformance (www.ifm.unisg.ch). Aktuelle Entwicklungsprogramme mit Unternehmen sind Best Practice in Marketing, reales Kundenverhalten – reales Marketing, Sales driven Company und Customer Centricity.

Generellere Themen sind Marketinginnovation, Trends/Kundeninformation/Kundenverhalten, Markenführung, Internationales Marketing, Solutions- und Volumengeschäft, Kundenmanagement sowie Marketingführung und -organisation.

Ziel des Instituts ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die „Marketing Review St. Gallen“ (Gabler Verlag) gefördert.

Im Institutsleitersteam wirken mit: Prof. Dr. Christian Belz (Geschäftsführer), Prof. Dr. Sven Reinecke, Prof. Dr. Marcus Schögel, Dr. Michael Betz, Dr. Michael Reinhold und Prof. Dr. Christian Schmitz.

Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie sowie den Forschungsstellen für Customer Insight und Internationales Handelsmanagement mit Marketing.



Institut für Marketing



Universität St.Gallen