

# Der Weg vom zufriedenen zum begeisterten Kunden

Softfacts können Kundenbeziehungen positiv beeinflussen. Sie sind das „Salz in der Special Relationship“. Im Beitrag wird erklärt, worauf es dabei ankommt und welche Weichen der Vertrieb stellen muss, um eine langfristige Kundenbindung in seinen Kundenbeziehungen zu schmieden.

Die Digitalisierung im Vertrieb sorgt zwar für mehr Professionalität in der Kundenbeziehung, dennoch kristallisiert sich zunehmend heraus, dass die Kundentreue allein über technologischen Fortschritt nicht gesteigert werden kann. Im Gegenteil: In Sachen Kundenbindung scheinen zunehmend emotionale, weiche Faktoren den entscheidenden Unterschied zu machen. In vielen Unternehmen ist allerdings immer noch die Meinung vorherrschend, dass es ausreichend ist, den Kunden nur zufriedenzustellen. Aber diese Kunden, die in etwa erhalten, was sie erwartet haben, sind eher gleichgültig und neutral in ihrem Loyalitätsverhalten. Erst wenn es gelingt, sie auch nachhaltig zu begeistern, kann das Unternehmen mit aktiven, positiven Interaktionen, also Weiterempfehlungen, Wiederwahl und Zusatzkäufen, rechnen. Um dies zu erreichen, ist eine starke, empathische Kundeneinstellung der Vertriebssteams in Unternehmen erforderlich.

## Wie erzeugt man eine „Special Relationship“?

Starke Kundenbeziehungen leben von einem spezifischem Verhaltens- und Handlungsmuster der Vertriebsmitarbeiter.

### Kompakt

- Die normale Kundenbeziehung muss zu einer Special Relationship weiterentwickelt werden.
- Die Bedeutung von Softfacts darf nicht unterschätzt werden, sie bewirken die Tiefenwirkung von Kundenbeziehungen.
- Die Erarbeitung und Umsetzung einer Special-Relationship-Agenda sorgt für eine langfristige Kundenbindung.

Dieses wird aus dem Dreiklang Kreativität, Empathie und Systematik gespeist. Im Fokus stehen dabei folgende Aspekte:

- persönliche Verbundenheit jenseits des geschäftlich Notwendigen,
- aktive Unterstützung über die geschäftsmäßigen Kernleistungen hinaus,
- Offenheit bei Fehlern und Schwierigkeiten im Tagesgeschäft,
- mehr Sensibilität für Störungen im Kundenkontakt,
- unkomplizierte Informalität, von Mensch zu Mensch ohne Hierarchie- und Machtausnutzung,
- außergewöhnlicher Nutzen, um damit positive Überraschungen auszulösen.

Diese Softfacts sind das Zünglein an der Waage für den Vertriebs Erfolg und bilden den Nährboden für eine langfristige und nachhaltige positive Kundenbeziehung. Mit mehr Emotionalität und Empathie kann das Beziehungsmanagement im Vertrieb neu belebt und befeuert werden.

*„Emotionale Kundenbeziehungen sind wertvoll, knapp und nicht imitierbar!“*

Natürlich bedarf es einer Portion Fingerspitzengefühl und Situationskompetenz, die Balance zwischen professioneller Geschäftsbeziehung und unter Umständen nicht gewünschter Privatheit zu finden. Verordnen lassen sich Maßnahmen für Special Relationship allerdings nicht.

Vertriebsverantwortliche können jedoch durch entsprechendes Vorleben und Sensibilisieren ihren Mitarbeitern immer wieder Impulse geben und den besonderen Wert jeder Kundenbeziehung herausstellen.



© peepo / Getty Images / Stock

## Die unterschiedlichen Gestaltungshebel einer Beziehung verstehen

Zum besseren Verständnis von Kundenbeziehungen ist es hilfreich, die Komplexität von Beziehungen zu erkennen und sie näher zu durchleuchten.

*„Langfristig entscheidend ist die Tiefenstruktur der Beziehung.“*

Hilfreich dabei ist ein altbekannter wissenschaftlich fundierter Ansatz, der zum einen drei verschiedene Ebenen unterscheidet:

- Informations- und Kommunikationsebene,
- Vertrauensebene,
- Machtebene.

Zum anderen verortet sie entsprechend der Eisberganalogie eine sichtbare Oberflächenstruktur und eine unsichtbare Tiefenstruktur in der Kundenbeziehung.

In der Abbildung auf Seite 26 wird deutlich: Nicht alles, was wirklich eine Kundenbeziehung auszeichnet, ist auch sichtbar. Darüber hinaus gilt es, die relevante Kausalkette zu beachten: Eine Transaktion (Kauf) kommt erst zustande, wenn durch die richtige Information und Kommunikation Vertrauen bei einem Kunden aufgebaut wird. Die Machtkonstellation kommt dann als ergänzendes Momentum mit ins Spiel.

## Handlungsempfehlungen

**Diese Tipps unterstützen Unternehmen intern bei einem erfolgreichen Kundenbeziehungsmanagement des Vertriebs:**

- Kundenzufriedenheit regelmäßig analysieren
- Mitarbeiter zum Beziehungsmanagement qualifizieren
- Kunden-Erfolgsgeschichten kommunizieren
- Beziehungsmanagement in die Mitarbeiterbeurteilung integrieren

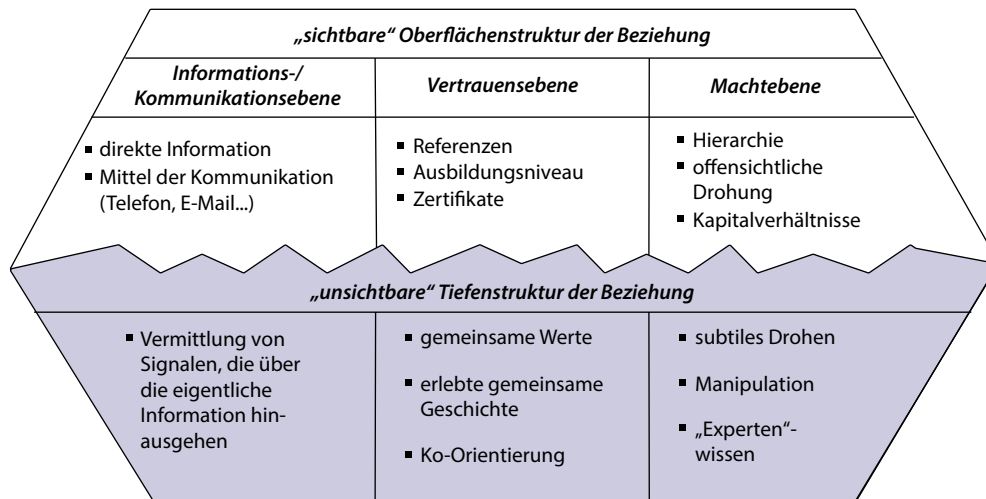
## Vorgehensweise beim Konzept der Special-Relationship-Agenda

In der Praxis hat es sich bewährt, eine Special-Relationship-Agenda zu erarbeiten, die Systematik und Struktur in dieses auf den ersten Blick sehr weiche und unscharfe Thema bringt.

Zunächst ist es wichtig zu verstehen, was Kundenbeziehungen antreibt und was sie hemmt. Gemeinsam mit der Vertriebsführung sowie mit ausgewählten Führungskräften und Mitarbeitern wird sowohl auf der Unternehmens- wie auch auf der persönlichen Ebene der Vertriebsmitarbeiter eine maßgeschneiderte Special-Relationship-Agenda erarbeitet. Am Ende steht ein klares Programm zur Umsetzung.

Als Leitplanken werden erreichbare, übergeordnete Special-Relationship-Ziele definiert, die Orientierung bieten

Abb. Gestaltungshebel und -ebenen der Kundenbeziehung



Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner

und die Organisation gleichzeitig nicht überfordern dürfen, wie zum Beispiel generelle Kommunikations- und Verhaltensregeln mit Key Accounts. Für die einzelnen Kunden, die im Fokus dieses speziellen Betreuungsprogramms stehen, sollten von den verantwortlichen Kundenbetreuern individuelle Maßnahmenpläne erarbeitet werden. Es sollte außerdem eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung für die betroffenen Vertriebsmitarbeiter geben. Bewährt haben sich in diesen Zusammenhang auch Kreativ-Workshops zur Ideensammlung möglicher Ansätze und Aktionen.

ist der Weg vom zufriedenen zum begeisterten Kunden nicht mehr weit. ■



**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)

*„Kundenbeziehungen, die man einfach laufen lässt, erodieren früher oder später.“*

### Die internen Barrieren: nicht können – nicht wollen – nicht richtig tun!

Wer als Vertriebsverantwortlicher das Beziehungsmanagement mit seinen Kunden verbessern will, muss häufig eine Reihe interner Barrieren überwinden. Diese sind insbesondere Wissensbarrieren, zum Beispiel unbekannte Spielregeln, kein Beziehungs-Know-how, Willensbarrieren („Aufwand lohnt nicht“) und Verhaltensbarrieren. Dazu gehört zum Beispiel, wenn Chancen nicht erkannt werden oder mangelnde Konstanz und Sensibilität vorherrscht. Ist aber Lern- und Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern vorhanden,



Kundenbeziehungsmanagement



Huckemann, M.: Kundenbeziehungsmanagement in der digitalen Welt steuern, in: Sales Excellence Nr. 4/2023, Wiesbaden 2023, <https://sn.pub/WMu8bb>

Becker, R., Daschmann, G.: SWie mache ich Kunden wirklich zu Fans? In: Becker, R., Daschmann, G.: Das Fan-Prinzip, Wiesbaden 2022, <https://sn.pub/LVSRFS>

# Controlling & Management Review



Jetzt  
kostenlos  
testen!

## Controlling effektiv und effizient gestalten.

**Der Finanzbereich ist im Wandel.** Unternehmen müssen sich immer schneller Veränderungen anpassen können. **Controlling & Management Review** zeigt innovative Ideen und Wege, um Unternehmen erfolgreicher zu machen, unterstützt den Dialog zwischen Praxis und Forschung und ist das Informationsmedium der Controlling-Community. **Nutzen Sie dieses Wissen für eine erfolgreiche Unternehmensführung!**

[www.meinfachwissen.de/cmr](http://www.meinfachwissen.de/cmr)

