

„Overselling ist mit Vorsicht zu betrachten“

Nachhaltig profitable Geschäfte rücken im Vertrieb im digitalen Wandel branchenübergreifend deutlich stärker in den Mittelpunkt. Springer-Autor Frank Pensel spricht im Interview über die zentrale Rolle des Kundenwerts und wie der Vertrieb jetzt Kundenbeziehungen steuern sollte.

Sales Excellence: Herr Pensel, was meint der Begriff Kundenwert im ureigentlichen Sinne, wie Sie ihn in Ihrem Buch „Deep Customer Value“ definieren?

Frank Pensel: Der Begriff Kundenwert bezeichnet eine Wertkategorie, die den Wertbeitrag einer Kundenbeziehung in der Vergangenheit und das Potenzial in der Zukunft beschreibt. Dieser Wertbeitrag kann sich im Laufe einer Kundenbeziehung sehr dynamisch ändern. In unserem Buch beschäftigen wir uns mit den Einflussmöglichkeiten in allen Bereichen eines Unternehmens, besonders aber in den vertrieblichen Entscheidungen, um langfristig profitable Kundenbeziehungen zu erzielen.

Welches Prinzip mit Sicht auf die Vertriebsarbeit steckt dahinter?

Alle potenziellen Vertragsänderungen sollten zum Zeitpunkt der Entscheidungen mit ihren Auswirkungen auf die Zukunft und im Zusammenhang mit der Historie der Kundenbeziehung bewertet werden können. Zusammen mit analytischen Betrachtungen von Vergleichsgruppen muss auch eine neue Funktionalität geschaffen werden. In jeder Kundeninteraktion wird Unterstützung benötigt, um aus der unübersichtlichen Menge an Möglichkeiten diejenigen anzubieten, die beide Aspekte – Affinität des Kunden und Profitabilität der Kundenbeziehung – möglichst in ein langfristiges Optimum aus Sicht des Kundenwerts bringt. Hierbei können kurzfristige negative Veränderungen des Kundenwerts berücksichtigt werden. Overselling ist allerdings mit Vorsicht zu betrachten.

Weshalb?

Overselling ist immer ein sehr kurzfristiger Erfolg. Eventuell gibt es eine hohe Prämie für den Vertrieb. Aber fast jeder Kunde merkt früher oder später, dass ihm mehr verkauft

wurde als er braucht. Langfristig ist das fast immer eine Wertvernichtung.

Wie beurteilen Sie die derzeitige Entwicklung in der Vertriebslandschaft der Unternehmen – sind sie schon kundenwert-orientiert genug oder wo hapert es noch?

Die zwei größten Herausforderungen sind die Uneinheitlichkeit der Steuerung verschiedener Kanäle und die zum größten Teil fehlende Integration geeigneter Steuerungsinstrumente in den fachlichen und technischen Prozessen der Unternehmen.

Der Druck auf die Unternehmen durch den digitalen Wandel, dem sich auch Vertriebsorganisationen stellen müssen, wächst. Welchen Anteil hat die Digitalisierung aus Ihrer Sicht überhaupt an der Kundenwertdiskussion?

Der Kunde erhält im Internet zunehmend mehr Transparenz für den Vergleich von Preisen und Angeboten. Anbieter begegnen diesem Trend mit immer mehr Produktkomplexität, etwa durch Vertragsoptionen, Abrechnungsmodelle etc., womit sie gleichzeitig die eigenen Vertriebsmitarbeiter stark überfordern. Ohne effiziente, integrierte Steuerungsinstrumente und einen konzeptionellen inneren Optimierungskreislauf wird das mittelfristig nicht mehr zu beherrschen sein.

Verändert die Digitalisierung nicht auch generell die Werthaltigkeit von Produkten und Services ebenso wie die Kundenbeziehungen?

Wie wir im Einführungskapitel im Buch ausführen, erzeugt die Digitalisierung von Dienstleistungen selbst einen immensen Preisdruck. Unter diesem Preisdruck stehen längst auch die Kundenbetreuungs- und Vertriebsaufgaben selbst. Der Anteil dieser Tätigkeiten steigt prozentual im Verhältnis zu

Frank Pensel

verantwortet als Vorstandsvorsitzender des Münchener Beratungshauses Liongate AG (www.liongate.de), das er im Jahr 2005 mitgründete, den Vertrieb. Als Diplom-Informatiker haben ihn die IT und das Workflowmanagement zum Customer Relationship Management (CRM) und zur Prozessoptimierung geführt. Er ist als Project Management Professional PMP® und Scrum Master zertifiziert. Darüber hinaus ist Pensel als Coach aktiv und war im Vorstand der M2M-Alliance e.V. (ein innovativer Branchenverband des „Internet of Things“). E-Mail: frank.pensel@liongate.de.



© Frank Pensel

den Produktvorkosten. Gerade hier muss weiter optimiert werden und das Ziel, die Werthaltigkeit der Entscheidung bei jedem einzelnen Kunden, im Auge behalten werden.

Wie beeinflusst die Digitalisierung aus Ihrer Sicht denn Customer-Value-Strategien, wenn es um konkrete Wertsteuerungsinstrumente geht?

Analytische Modelle gibt es schon ziemlich lange. Jetzt geht es um die drastische Verringerung der Zeitspanne zwischen dem Erkenntnisgewinn und der operativen Nutzung in den Vertriebs- und Betreuungskanälen. Nur wer es schafft, diesen Zeitraum bis hin zur Echtzeitsteuerung schrittweise signifikant zu verbessern, zum Beispiel durch selbstlernende Algorithmen, wird langfristig erfolgreich sein.

Unternehmen

Die Liongate AG mit Hauptsitz in München wurde 2005 gegründet. Sie unterstützt europaweit große Unternehmen verschiedener Branchen, beispielsweise Telekommunikation, Medien, Energie sowie Banken und Versicherungen mit Schwerpunkt in den deutschen Ballungsgebieten München und Düsseldorf. Das Unternehmen entwickelt innovative Cloud-Lösungen und stellt sie als Full Managed Service zur Verfügung. Die Integration und der Betrieb dieser individualisierten Services heben Potenziale in den Bereichen Process Automation, Advanced Analytics und Customer Experience. Zu den Kunden des Unternehmens gehören etwa BMW, Vodafone und das Bankhaus HSBC. Liongate engagiert sich zudem im Project Management Institute (PMI), der Scrum Alliance sowie dem Digitalverband Bitkom.

Beobachten Sie, dass kundenorientierte Wertsteuerung für den Vertrieb in einer digitalisierten Umgebung schwieriger wird oder eröffnen sich dadurch auch interessante neue Chancen?

„Schwierig“ ist hier der falsche Begriff. Auch ohne digitale Steuerungsinstrumente würde man Schwierigkeiten haben – eben andere. Es geht darum, diese neuen Möglichkeiten einheitlich zu etablieren und den Umgang damit in der Organisation zu beherrschen. Dadurch eröffnet sich eine Vielzahl von Chancen. Auf der anderen Seite gibt es Risiken, auf die man gut vorbereitet sein sollte.

Welche Fragen sollten Vertriebe von Unternehmen sich stellen, wenn sie sich mit der Kundenwertsteuerung im digitalen Kundenumfeld befassen?

Grundsätzlich sollte man sich zunächst fragen, wie beziehungsweise wie oft der Begriff der Wertorientierung im eigenen Unternehmen definiert ist. Wie einheitlich werden operativ diese Konzepte in den Unternehmensbereichen gelebt? Kenntnisse über Steuerungsinstrumente und deren Wirksamkeit müssen in Erfahrung gebracht und möglichst kontinuierlich beobachtet werden können. Es ist weniger eine Technologiefrage, wenn es um Wertsteuerung geht. Es kommt vielmehr darauf an, dass Konzepte stringent umgesetzt werden.

Sie nennen verschiedene Steuerungsprinzipien, um den Kundenwert zu definieren, zu messen und zu steigern. Welche sind aus Ihrer Sicht die entscheidenden Stellschrauben für den Vertrieb?

Die beschriebenen fünf Steuerungsinstrumente dienen dazu, den Kundenwert positiv zu beeinflussen. Das machen sie nicht von alleine. Jedes Instrument kann mehr oder weniger stark wirken und muss sich der Situation dynamisch anpassen.

sen. Als Grundprinzipien in der Anwendung zeigen wir auf, dass die Themen Wirtschaftlichkeit, Affinität und Ethik eine entscheidende Rolle spielen. Das ist nicht nur eine Frage im Vertrieb. Hier konzentrieren sich Unternehmen allzu oft allein auf Mengen. Die kundenindividuelle Wirtschaftlichkeit ist zu wenig im Blickfeld und Ethik spielt leider nicht immer die Rolle, die sie spielen sollte. Nur im Zusammenspiel dieser Prinzipien erhält man wirklich nachhaltige Ergebnisse.

Sollte es verschiedene strategische Ziele des Customer Value für unterschiedliche Vertriebskanäle geben, also sowohl für den Vertrieb über Verkäufer als auch für digitale Kundenbeziehungen?

Das strategische Ziel sollte sich zwischen den Vertriebsorganisationen prinzipiell nicht unterscheiden, die Ausgestaltung schon. Vertriebsdruck hat großes Konfliktpotential zu nachhaltigen Kundenbeziehungen. Auch die aktuell zum Beispiel im Telekommunikationsmarkt übertriebenen Rückgewinnungskosten bei Kündigungen sprechen sich schnell herum und vernichten Deckungsbeiträge, um ein isoliertes Ziel zu erreichen.

Können Sie Beispiele aus der Unternehmenslandschaft nennen, wie sich die Aktivitäten sinnvoll miteinander verzahnen lassen?

Beispielhaft sind der Vertrieb und die Kündigungsrückgewinnung, die oft organisatorisch getrennt verantwortet werden. Der Vertrieb bekommt eine Prämie für die Neukundenakquise und partizipiert nur gering bis gar nicht bei einer Rückgewinnung. Das führt oft nur dazu, dass Kunden sogar zur Kündigung gedrängt werden. Interne Neuabschlüsse oder der Weg zur Konkurrenz werden forciert. Das ist ein falscher Einsatz des Instruments Prämie.

In Ihrem Buch stellen Sie fest, dass sich Konzepte zur Wertorientierung oft nur in Software und Tools erschöpfen. In Marketing, Vertrieb und IT fehlt es oft an der Zielorientierung für die Ausrichtung nach dem Kundenwertprinzip. Wie sollten Unternehmen Ihrer Meinung nach hier am besten vorgehen?

Ein rein technologischer Ansatz ist kontraproduktiv. Ohne einen konzeptionellen Background und damit ausbleibende Erfolge wird bei einem Misserfolg im Projekt die Technologie als der Übeltäter identifiziert und das Vertrauen ist verspielt. Wir haben einige Beispiele beschrieben, wie im eigenen Unternehmen die Vorbereitungen auf eine derartige Veränderung gelingen können und eine Organisation sich neu aufstellen sollte.



© Frank Pensek

„Bei der Dramaturgie im Verkaufsprozess wurde in den vergangenen Jahren allerhand experimentiert.“

Wie wichtig ist die Dramaturgie im digitalen Verkaufsprozesses, um nach dem Customer-Value-Prinzip Abschlüsse vorzubereiten und gute Abschlussquoten zu erzielen?

Bei der Dramaturgie im Verkaufsprozess wurde in den vergangenen Jahren allerhand experimentiert. Zum Anfang herrschte noch überwältigend die Meinung, dass nur die richtigen Empfehlungen zum richtigen Zeitpunkt im Verkaufsprozess präsentiert werden müssen. Heute muss festgestellt werden, dass nur eine Kombination aus den richtigen Angeboten und Argumenten hilfreich ist. Hierbei ist die Historie des Kunden und eine umfassende Flexibilität in der Angebotsgestaltung bis hin zum Private Pricing gefragt. Wertprognosen geben Rückmeldungen und justieren die Angebote. Damit sind keine Rabattschlachten gemeint. Kunden freuen sich, doch das macht nur kurzfristig glücklich und vernichtet Deckungsbeiträge, wenn es keine langfristige Basis gibt.

Welche stärkere Rolle spielt bei Vertriebsorganisationen, die sich nach dem Kundenwertprinzip ausrichten, die Kundensicht?

Die Kundensicht kommt über zwei Dimensionen in die Kundenwertdiskussion: Historie und Affinität. Aus beiden Aspekten sollte die Prognose zu Produktbestandteilen, Angeboten und Empfehlungen abgeleitet werden. Auf situative Dinge muss im Kontakt reagiert werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Veränderungen bei der Affinität sich nur schwer prognostizieren lassen. Das Ziel der Werthaltigkeit muss der Vertrieb dabei immer im Blick behalten.

„Der klassische Vertrieb wird immer mehr mit der Kundenbetreuung verschmelzen. Kundenservice und Vertrieb sind nicht zu trennen.“

Wie bedeutsam ist Ihrer Meinung nach dabei das Vorgehen und Verhalten einzelner Verkäufer, um den Kundenwert zu steigern, etwa in moderierten Verkaufskanälen – und welche Bedeutung haben dafür eigentlich die technischen Gegebenheiten?

Gute Verkäufer haben einen ganz entscheidenden Vorteil. Ein wirklich guter Verkäufer kann durch Empathie den Kunden verstehen, seine Affinität einschätzen und darauf reagieren. Unflexible Systeme beschränken ihn, flexible Systeme unterstützen ihn. Die Verkäuferprovision spornt ihn an, sollte ihn aber nie dazu bringen, Kunden zu übervorteilen.

Schauen wir zusammen in die Zukunft: Algorithmen, Predictive Analytics, Machine Learning und andere Technologien wirken sich nicht nur auf Produktangebote und Kaufentscheidungen der Kunden aus, sondern verändern auch die Möglichkeiten der Kundeninteraktion. Sie werden zu Kernkompetenzen in Geschäftsmodellen von Unternehmen. Sind Aussagen über den Kundenwert von morgen somit greifbarer geworden?

Die Erstellung von Prognosen wird künftig immer einfacher, komplexere Modelle können in immer kürzeren Zeiten berechnet werden, bald in Echtzeit. Der klassische Vertrieb wird gleichzeitig immer stärker mit der Kundenbetreuung verschmelzen. Kundenservice und Vertrieb sind nicht zu trennen. Schließlich muss jede Interaktion mit dem Kunden unter Berücksichtigung der aktuellen Situation auch vertriebslich genutzt werden. Wie gut fühlen Sie sich als Kunde, wenn die eigene Beschwerde nicht nur zur Zufriedenheit

gelöst wird, sondern ein Detail des Vertrags hinterfragt wird und Sie ein Angebot bekommen, das sehr attraktiv ist?

Deep Customer Value der Zukunft wird über Technologie und die Lernfähigkeit der Unternehmen ausgetragen, heißt eine Ihrer Thesen. Welche Aufgaben ergeben sich also für Vertriebsverantwortliche daraus und für welche weiteren Veränderungen sollten sie sich wappnen?

Vertriebsbeauftragte müssen eine interdisziplinäre Allianz mit dem Marketing und der IT bilden. Die Anpassungsfähigkeit in den Prozessen, die auf mächtigen und flexiblen Regelsystemen basiert, muss beherrscht werden. Interne Regelkreisläufe und eine darauf angepasste Organisation bilden dann einen Prozess echter Steuerung.

Das Gespräch führte Eva-Susanne Krahl.

Buchtipp

Kai Zimmermann und Frank Pensel zeigen, wie mit zentralen Wertsteuerungsinstrumenten die Profitabilität und Haltbarkeit der Kundenbeziehung in digitalen Vertragsverhältnissen deutlich verbessert werden kann. Sie beschreiben, wie Vertrieblern oder Agenten richtige Anreize gesetzt werden und vom Marketing dem Kunden sinnvolle wertsteigernde Angebote gemacht werden können.

Kai Zimmermann, Frank Pensel
Deep Customer Value
Springer Gabler, Wiesbaden 2017
ISBN 978-3-658-17971-7

Gratis-PDF-Buchkapitel-Download für Sales Excellence-Abonnenten bis 31. Juli 2018 auf www.springerprofessional.de/link/13327830

