



1. CRM - die Lösung beginnt im Kopf

(Autor: Hermann Raschick, Spezialist für Vertrieb, Organisation und CRM)

Weitere Beiträge:

1. CRM - die Lösung beginnt im Kopf
2. CRM - von der Philosophie zum erfolgreichen Software-Einsatz
3. Warum viele CRM-Projekte scheitern

Eigentlich ist CRM (Customer Relationship-Management frei übersetzt: Kunden-Beziehungen pflegen und nutzen) ja nichts Neues. Hat doch früher die Tante Emma in ihrem Laden ihre Kunden genau gekannt. Sie wusste um die Vorlieben jedes einzelnen Kunden, was die Frau Meier am Freitag immer kauft, welchen Käse Frau Müller ihrem Mann mitbringt, wie viele Mäuler Frau Schmitz zu stopfen hat, was die Mutter von Frau Nelles gerne abends nach dem Essen trinkt usw.

Viele „alte“ Verkäufer im Einzelhandel, wo die Kundenbindung so wie früher noch intakt ist, wissen sehr viel über ihre Kunden und können daher gute Tipps geben, richtig beraten und ihren Kunden einen zusätzlichen Nutzen geben; sind so nicht nur Bezugsquelle, sondern auch Helfer.

Der frühere Vertreter hatte noch Zeit, sich um die Sorgen und Nöte seines Kunden zu kümmern. Er hatte Zeit zum Zuhören und erfuhr so wichtige Details. Er blieb in der Regel viele Jahre im Unternehmen, kannte den Bedarf des Kunden, die Historie, was bisher so alles bestellt wurde, wusste um die Schwächen und half bei Problemen und bei Sonderwünschen.

Doch die Welt wurde schnelllebiger, die „neuen Methoden“ brachten unpersönliche Supermärkte, Vertreter die das verkaufen mussten, was die Firma wollte (nicht was der Kunde brauchte) und Spezialisierungen, die keinen Raum mehr ließen für individuelle Lösungen.

Vor einigen Jahren tauchte ein Kürzel in der Business-Welt auf, das aufhorchen lässt: "CRM"! CRM einführen - so lautet in den Neunzigern der aktuelle Tipp. Damit lassen sich die Herausforderungen des neuen Jahrtausends meistern. CRM ist modern, kommt es doch aus dem Wunderland USA.

Wie in der heutigen Geschäftswelt nicht ungewöhnlich, stammt auch dieser prägnante Kurzbegriff aus dem angelsächsischen Sprachraum. Er beschreibt ganz einfach den Sachverhalt, dass Firmen sich mit Unterstützung durch die EDV verstärkt auf ihre Kunden konzentrieren - auf die schon gewonnenen Kunden genauso wie auf die zukünftigen, die es noch zu überzeugen gilt. Wobei ersteren ganz besondere Bedeutung zukommt. Schließlich ist die einst so als sicheres Fundament geschätzte Kundentreue einer wachsenden Wechselbereitschaft gewichen.

Viele Verkaufsleiter wissen aus eigener Erfahrung, dass Kunden heute nur noch selten etwas von Treue zu ihrem Lieferanten halten. (Warum auch? Was haben sie schon davon?) "Tradition" beim Einkauf ist auf dem Rückzug. Dafür verantwortlich sind viele Gründe, denen hier aus Platzgründen



nicht weiter nachgegangen werden soll. Nicht zuletzt die vervielfachten Informationsquellen, die jederzeitige Vergleichbarkeit zahlreicher Produkte und Dienstleistungen, der "virtuelle Besuch" beim Internet-Shopping und vieles mehr haben hier für grundlegende Änderung gesorgt.

Sie als Verkaufsleiter sehen sich mit der Aufgabe konfrontiert: Kundentreue will erworben werden. Und selbst wenn Sie dieses Ziel verfolgen, bedeutet dies noch lange nicht, dass Ihre Verkäufer ebenso denken. Und schon gar nicht, dass Ihre Mitarbeiter Ihre Ziele auch umsetzen. Dazu bedarf es intelligenter Ansprache und eines langen Atems. Die wichtigste Zeit beginnt nach dem Kauf. Denn wie im Fußball bekanntlich "nach dem Spiel" ja ebenso "vor dem Spiel ist", sollte es auch in der Kundenbeziehung heißen: Nach dem Kauf ist vor dem Kauf... Dies um so mehr, als durch Untersuchungen eindeutig nachgewiesen werden konnte, dass es lediglich eines Sechstels des Aufwandes bedarf, einen bereits vorhandenen Kunden zu halten als einen Neukunden zu gewinnen.

Sobald aber der Kundenkreis nicht mehr an einer Hand abzuzählen ist, beginnen die Probleme, zu ihm kontinuierlich Kontakt zu halten. Zu leicht werden Kunden dann zu Buchungsposten und geraten über das Alltagsgeschäft in Vergessenheit. Gerade die „pflegeleichten Kunden“, die nicht meckern, sich selten bis nie beschwerden, werden kaum bemerkt – Sie rühren sich ja auch nicht. Ob sie jemals wiederkommen, bleibt dem Zufall überlassen; sie geraten in Vergessenheit. Die „lauten Kunden“, die sich häufig beschweren, die oft anfragen (und doch nichts kaufen), die viel Arbeit machen und wenig Ertrag bringen, die sind stets präsent. – Wirtschaftlich ein Desaster!

Deshalb ist vielen Verkaufsleitern klar: Hilfe muss her. Jederzeit sollen alle Infos greifbar sein, welche die gesamte Historie der Beziehung zu jedem speziellen Kunden aufzeigen. Dazu gehören selbstverständlich auch Hinweise zu evtl. aufgetretenen Problemen, um diese für die Zukunft ausschließen zu können: Umsatzzahlen, Ertragsgrößen und vieles andere mehr.

Diese Daten will und soll heute keiner mehr nur im Kopf ablegen, da sie dort ja auch nur einer Person zugänglich sind. Sie sehen: Ohne Datenverarbeitungshilfe ist man da auf verlorenem Posten. Weitestgehend sollte dies sogar automatisiert werden. CRM soll da nun die Lösung bringen. Es steht für das aktive Gestalten und Steuern aller Kundenbeziehungen. - Das klingt vielversprechend und es könnte sich lebensrettend für zahllose Unternehmen auswirken. Für Verkaufsleiter verspricht es zudem mehr Transparenz und Einflussnahme auf die Verkäufer.

Also kaufen wir uns ein CRM und alle Probleme sind mit einem Schlag beseitigt. – Das haben schon viele Verkaufsleiter gedacht und praktiziert und sind furchtbar auf die Nase gefallen. Nur die Unternehmen, welche über ein gesundes (finanzielles) Polster verfügten, konnte diese Fehleinschätzung verkraften. Für uns Grund genug, hier einmal in der gebotenen Kürze die Zusammenhänge aufzuzeigen. Um mit einem Vorurteil gleich zu Beginn aufzuräumen: CRM kann man nicht einfach kaufen. Wenn auch im weltweiten Software-Markt so manche computergestützte CRM-Lösung angeboten wird (wir gehen darauf noch ein), ist der Schritt hin zu einer neuen Kundenorientierung, wenn sie denn Erfolg zeitigen soll, unlösbar an eine angepasste Unternehmensphilosophie geknüpft. Alle Verfahren und Aktivitäten, die ganze "Kultur" des Unternehmens muss so abgestimmt sein, dass der Kunde im Zentrum steht. Das fängt ganz „oben“ an, muss also von Ihnen als Verkaufsleiter ausgehen und soll sich dann kontinuierlich bis zum einfachen Mitarbeiter mit Kundenkontakt hin ausbreiten. DV-Anwendungen und -systeme sind



dann die freilich bedeutsamen Werkzeuge, die Ihnen und dem Unternehmen das Verfolgen der neuen Strategie erlauben bzw. erleichtern.

Das Kernkonzept des CRM ist relativ einfach. Es setzt in dem Bereich an, der in der Vergangenheit bei den meisten Unternehmen vernachlässigt wurde. Es ist allorts zu beobachten: Wer im rauen Wettbewerb überstehen will, fährt sein Unternehmen getreu dem Leitmotto "schlank und geizig!" Will heißen: Im sog. "back-office", in Produktion, Logistik, Finanzen etc., trachtet er danach, das Automatisierungspotenzial maximal auszuschöpfen.

Als Nebeneffekt dieser geballten Investitionen geraten jedoch Verkauf, Marketing und Service zu oft ins Hintertreffen. Und damit wird Kundenloyalität für viele zu einem Fremdwort. Weil sie schlicht vergessen, dass ein Kunde nur dann treu bleibt, wenn er Vorteile gegenüber der Konkurrenz geboten bekommt.

Und genau dafür wird ein funktionierendes CRM-System benötigt. Dies lässt sich nicht aus dem Gefühl heraus bewerkstelligen. Denn in den die meisten Unternehmen sind die Verkaufsleiter mit ihrem Team nicht in der Lage, mit einem vertretbarem Aufwand ihre Kunden genau zu definieren und darzustellen, wer zu den gewinnträchtigsten gehört. Nur die wenigsten wissen tatsächlich, was ihre Kunden wirklich wollen, sei es in bezug auf das Produkt oder auf den Grad der Dienstleistung. Ohne ein wirksames, aktuelles Informationssystem können sie den Kunden gegenüber kaum kompetent auftreten. Wenn Sie nicht exakt wissen, was ihre Kunden wirklich benötigen, laufen alle Versuche, ihnen z. B. durch "up-selling" oder "cross-selling" Alternativen zu bieten, viel zu oft ins Leere. - Abseits aller bestehenden Bemühungen um die Kundschaft: Nur wenige Firmen haben bislang überhaupt feststellen können, welche ihrer kundenorientierten Maßnahmen eigentlich das beabsichtigte Ziel auch in welchem Maße erreicht haben. Sie können nur raten, ob sie die eingesetzten Mittel genauso gut hätten aus dem Fenster werfen können. Erfolgskontrollen: Fehlanzeige.

So sind wir wieder an dem Punkt angelangt, der eine Abkehr vom hergebrachten Kostenminimierungsdenken ("schlank und geizig") verlangt. Gefordert ist, den Dienst am Kunden, die Beschäftigung mit den echten Kundenwünschen in die Unternehmensstrategie zu integrieren. Sehen Sie die Gestaltung der vielfältigen Kundenbeziehungen nicht länger als überaus lästigen Kostenpunkt, sondern begreifen ihn als vielleicht einzige wirkliche Chance, den Unternehmensbestand zu sichern, ja die Basis weiter auszubauen.

Natürlich geht dies nicht "über Nacht". Die Verkäufer zu "treten" und ein großes Schild "Wir orientieren uns am Kunden!" zu malen, reicht nicht aus. Ebenso wenig nutzt es auf Dauer, die teuerste CRM-Software zu installieren und auf ein Wunder zu hoffen. Denn CRM ist ein unternehmensweites Thema. Sie als Verkaufsleiter (und die restliche Unternehmensführung) müssen vorleben: Von der Lieferantenkette über Produktion, Logistik, Finanzierung bis hin zu Marketing und Verkauf muss die Kommunikation aller Daten funktionieren. Aber da ist, um es einmal bildlich zu illustrieren, häufig "der Wurm drin": So mancher Funktionsbereich entwickelt im Laufe der Zeit seine eigene Informationsbeschaffung und hält diese für seine Zwecke zurück, statt sie auch für die übrigen Abteilungen zur Verfügung zu stellen. Immer mehr Vertriebsleiter stellen fest, dass Ihre Mitarbeiter, Verkaufsinendienst und Außendienst, Informationen horten und der irrigen und für das Unternehmen gefährlichen Auffassung nachgehen, dass sie dadurch unentbehrlich werden. Begegne Sie diesem Verhalten sofort und konsequent! Geben Sie ein gutes



Beispiel und sorgen für einen effizienten Informationsfluss.

Im Dienste eines CRM aber sind stetige und verlässliche Datenzugänge, die nach kompetenter Analyse kontinuierlich an alle relevanten Stellen weitergeleitet werden, unerlässlich.

Natürlich müssen besonders sensible Daten auch in Zukunft zugangsgeschützt sein, doch im Prinzip sollte jeder Mitarbeiter Zugang zu allen Kundeninformationen haben - über Kaufhistorie, Dienstleistungen, Kreditwürdigkeit u. dgl. mehr. Dann weiß die Assistentin, wann sie einen potenten Kunden am Telefon hat und kann entsprechend reagieren, der Techniker kennt frühere Serviceprobleme und kann kompetent und hilfsbereit auftreten, der Innendienstler weiß, in welchem Stadium sich der jeweilige Auftrag befindet und kann dem ungeduldigen Kunden aktuelle Auskunft geben, wenn "back-office" und "front-office" miteinander verknüpft sind, der Verkäufer weiß um das „Feilschverhalten des Kunden, die früher gewährten Zusagen und kann so selbstbewusster und sicherer verhandeln und Sie als Verkaufsleiter haben den Überblick, können rechtzeitig Maßnahmen ergreifen, gegensteuern und somit die Zielerreichung sicherstellen.

Einer der großen Vorteile der Verknüpfung aller Daten liegt schließlich in der Möglichkeit, zutreffende Kundenprofile aufzustellen. Sie helfen, den wahren Wert der jeweiligen Kundenbeziehung aufzuzeigen und festzustellen, wie zusätzliches Geschäft generiert werden kann bzw. welche Kunden eher uninteressant sind. So wird gezielteres Vorgehen erst möglich und damit erzielen Sie mit Ihrem Team bessere Ergebnisse und höhere Erträge.

Richten wir nun zwischendurch unseren Blick auf den wachsenden Markt im virtuellen Raum: den Internet-Markt, das sog. E-Business. Wie lässt sich dort eine erfolgreiche Kundenorientierung verwirklichen?

So bekannt es ist, dass sich dieser Sektor explosionsartig vergrößert, so unübersehbar ist auch, dass viele hoffnungsfrohe Starter unsanft zu Boden gehen mussten und müssen, weil sie ihre neuen Geschäftsräume im Cyberspace nicht in den Griff bekamen.

Sie vergaßen - im Gegensatz zu den Akteuren am konventionellen Markt, die ihr "front-office" vernachlässigten, weil sie im "back-office" rationalisierten - über ihre Aktivitäten an der Verkaufsf"ront", also auf der Website, die Anbindung an die Hintermannschaft in Beschaffung, Produktion, Logistik etc. Sie wurden von Anfragen überrollt, mit Bestellungen weit über ihre Kapazitäten eingedeckt, ihre DV-Systeme stürzten schlichtweg ab u.v.a.m. Kurz: gerade auch in der Abwicklung über Telekommunikationsmedien und das Internet muss zwingend eine weitgehend automatisierte Kundenorientierung implementiert werden. Sei es nun mit Hilfe von interaktiven Stimmantwort-Systemen, mit intelligentem E-Mail-Management via Schlüsselwortsuche und Antwortweiterleitung oder mit speziellen Webseiten (z.B. "FAQ=Abs", die häufig gestellte Fragen beantworten, mit Live-Chat-Optionen, E-Mail- und Anruf-Links usw.)

Soweit der kleine Exkurs in die schöne neue Welt...

Welche Technologie steht uns nun zur Verfügung, wenn wir CRM als Unternehmensphilosophie zum Durchbruch verhelfen wollen?

Die Softwarehäuser haben hier einige potente Lösungen parat. Dank ständiger Verfeinerung und



Weiterentwicklung sind sie ausgereift und laufen stabil. Es gibt sie als Paket für die Komplettlösung oder in ausbaufähigen Bausteinvarianten. Hier die richtige Wahl zu treffen, bedarf intensiver Beratung oder unbegrenzter finanzieller Mittel. Keineswegs ist die größte und umfassendste Lösung immer die richtige. Von entscheidender Bedeutung ist es, dass Sie sich vorab klar werden, womit begonnen werden soll: Soll zunächst einmal die Verkäufermannschaft mit adäquater Technik versorgt werden, dass sie z.B. auch unterwegs mit dem Stammhaus kontaktieren kann? Soll ein Call-Center sich mit der Kundenbetreuung befassen, indem es als zentrale Anlaufstelle für den telefonischen Kontakt dient? Soll der Service vor Ort optimiert werden? Sollen Kunden sich ihr Produkt nach Maß komplett über das Internet konfigurieren und bestellen? Soll das Marketing automatisiert werden?

Es gibt eine Vielzahl von Lösungsansätzen, zur maßgeschneiderten CRM zu gelangen. Alle eint das große Ziel, Kommunikation, Information und Geschäftsprozess miteinander wirksam zu verknüpfen. Verglichen mit dem Menschen entspricht die Kommunikation dem Skelett, das als Mittel zum Zusammenhalt fungiert. Die Informationen entsprechen dem Input, den unser zentrales Nervensystem gleich einem Unternehmen aus den verschiedensten Quellen bezieht, sie interpretiert, verarbeitet und deutet.

Entscheidend ist es da, dass Sie eine Infrastruktur aufzubauen, die flexibel genug ist, den Anforderungen von heute und morgen gerecht zu werden, also mit dem Unternehmen zu wachsen.

Wie aber sollen interessierte Firmen konkret vorgehen? Dazu gibt es einige grundsätzliche Tipps:

- Man kann nur empfehlen, das Projekt detailliert einzugrenzen. Dann - und nur dann - werden sich rasch Erfolge einstellen und der nächste Schritt kann behutsam vollzogen werden.
- Wichtig ist auch, dass die Einführung von CRM zur Chefsache gemacht wird und von dort volle Unterstützung erhält.
- Dass Vertreter jeder Abteilung in die Implementierung einbezogen werden, sollte sich von selbst verstehen.
- Beim Zeitbedarf ist Raum für Verzögerungen, die praktisch jedes DV-Projekt mit sich bringt, einzuplanen. Das nimmt unnötigen Druck heraus.
- Vergessen werden darf vorher und begleitend aber auch nicht die Überzeugungsarbeit in den verschiedenen Abteilungen, da mancher Mitarbeiter vermutlich Vorbehalte hat, zu der angestrebten neuen Transparenz beizutragen.
- Es ist wichtig aufzuzeigen, dass das CRM-System in der Lage ist, die gesamte Arbeitsumgebung für jeden zu verbessern, sei es durch die Automatisierung bisher langweiliger, sich ständig wiederholender Prozesse oder durch die Stellung umfassender Informationen.
- Zu dieser Überzeugungsarbeit gesellt sich die gründliche Schulung. Wer hier spart und auch spätere Auffrischkurse für unnötig hält, wirft mit seiner Investition sogleich einen gehörigen Teil direkt ungenutzt aus dem Fenster...

Eine interessante Faustregel besagt:



Erst wenn das neue CRM-System reibungslos funktioniert, soll mit der Auswahl der passenden CRM-Software begonnen werden!

Customer Relationship Management ist eben viel mehr als die erste Implementierung: Es ist ein fortlaufender Prozess, der ständig bewertet und aktualisiert werden muss. Und dazu gehören sinnvolle Abläufe, die alle Mitarbeiter kennen, respektieren und leben. Dieses Wissen ist kein Geheimnis mehr! So kann es eigentlich für kein Unternehmen mehr eine Entschuldigung geben, sich nicht (noch) besser ihrer aktuellen Kundschaft und der künftigen Klientel zu widmen. So werden Ihre Kunden wieder Spaß und Freude am Kaufen finden, was ihnen die Entscheidung, bei wem sie den Kauf abschließen sollen, erheblich erleichtert und dadurch Ihre Geschäfte belebt.

Das Wissen alleine reicht jedoch nicht. Sie müssen es anwenden und dafür sorgen, dass dies auch Ihre Mitarbeiter im gewünschten Umfang tun. Das bedeutet neben dem Tagesgeschäft einen hohen Zeitaufwand zu betreiben, konsequent die geeigneten Maßnahmen zu treffen und umsetzen, den Zeitplan einhalten und nicht zuletzt die Mitarbeiter von den Veränderungen zu überzeugen. Nicht wenige Firmen kaufen sich diese Zeit, eine Person, welche das Projekt steuert und konsequent die Ziele verfolgt mit der Überzeugungskraft eines „fremden Propheten“ ein. Der Nutzen ist meist groß. Die Kontinuität im Tagesgeschäft bleibt erhalten, Sie erhalten wertvolle Impulse von einem Fachmann, seine ganze Erfahrung aus vorherigen Projekten, Zugang zu seinen vielseitigen Kontakten und einen Gesprächspartner für kontroverse Diskussionen. So gewinnen Sie Zeit, vermeiden viele Fehler, sparen unnötige Kosten, schaffen Vertrauen bei Ihren Mitarbeitern und sichern Ihre und die Zukunft Ihres Unternehmens.

Ihre Kunden, Ihre Mitarbeiter und das Unternehmen werden es Ihnen danken.

Der Autor Hermann Raschick steht Ihnen mit seinen SALES-EXPERTS für weitere Fragen gerne jederzeit zur Verfügung und wünscht Ihnen bei Ihrem CRM-Projekt viel Erfolg. (Tel.: 08460-90170 oder www.sales-experts.de)