

Ich mag kein CRM

- weder paniert, noch gebraten!

In kaum einer Vertriebsorganisation löst die Arbeit mit dem CRM-System bei den Verkäufern Freude aus. Eher schlägt den Programmen Argwohn, Ablehnung oder gar Hass entgegen. Warum eigentlich? Erklärungsansätze gibt es viele, an der Situation haben sie nur wenig geändert. Vielleicht helfen systemische Ansätze weiter.

Text: Peter Mattausch

Nur weil ein Begriff allgegenwärtig ist, heißt es noch lange nicht, dass er klar ist. Daher sei zur Sicherheit erwähnt, dass der Begriff „Customer Relationship Management“ aus zwei Teilen besteht. Teil eins ist die Beziehung zum Kunden – mit all ihren Ausprägungen und Facetten. Teil zwei ist das Management. Dazu gehören Analyse, Planung, Umsetzung von und Feedback zu kundenorientierten Maßnahmen. Sie sol-

len zum langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolg beitragen.

Wer kundenorientiert arbeiten möchte, muss zuerst in der Lage sein, seine eigenen Hausaufgaben zu erledigen. Man braucht den festen Willen zu handeln sowie klare Spielregeln und Vereinbarungen – innerhalb des Unternehmens und mit seinen Partnern. Denn das Zusammenspiel zwischen Menschen, Funktionen, Verantwortungsbereichen und Kunden ist eine komplexe Materie.

CRM - ein Leckerbissen in vielen Varianten

Um vor dieser Komplexität nicht gleich Angst zu bekommen, lassen Sie uns die drei Kernaufgaben des Vertriebs definieren: Kundengewinnung, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung.

Bevor Verkäufer einen Kunden gewinnen können, brauchen sie Klarheit über

das eigene Angebot: Das Unternehmen muss sein Portfolio, also seine Produkte, seine Lösungen und seinen Service designen. Weiters müssen Verkäufer wissen, wie sie ihr Angebot bereitstellen – beispielsweise in Blogs und Foren, auf der Homepage, in Foldern und Präsentationen. Sie müssen den Markt beobachten, sich anhand von Differenzierungsmerkmalen positionieren und ihre Interessenten segmentieren. Erst wenn sie all das getan haben, beginnt die eigentliche Arbeit: Kunden anzusprechen – durch Anrufe, auf Events oder bei Erstbesuchen.

Kunden zu binden umfasst die klassischen Pflegemaßnahmen: Social Events, VIP-Events oder Themenveranstaltungen. Jetzt sind Verkäufer gefordert, die Lebenszyklen von Kunden und den von ihnen eingesetzten Lösungen zu evaluieren. Sie klassifizieren ihre Kunden danach, wann sie voraussichtlich wieder kaufen wollen und welches Potential sie

- » **Leser:** Geschäftsführung, Vertriebsleiter, Vertrieb
- » **Inhalt:** Warum Vertrieb und CRM nicht immer Freunde sind.
- » **Level:** ●●●○



haben. Sie schätzen möglichst genau ein, wie zufrieden ihre Kunden sind und wo immer es möglich ist, errichten sie möglichst wirksame Wechselbarrieren.

Noch ein wenig aufwändiger als die Kundenbindung ist die Kundenrückgewinnung – vor allem emotional. Verkäufer müssen Abwanderungsgefahren erkennen. Sie arbeiten verlorengegangene Aufträge auf, räumen Wechselgründe aus dem Weg, analysieren den Wettbewerb und betreuen – präventiv – gefährdete Kunden besonders intensiv.

Tja – und jetzt stellt sich natürlich die Frage: Wann soll der Vertrieb dann noch verkaufen?

Helden des Alltags

„Was ist er denn, was hat er denn, was kann er denn, was red't er denn, wer glaubt er, dass er is ...“ In seinem Hit „Verdammt wir leben noch“ singt Falco zwar nicht

über Verkäufer, zutreffend ist sein Refrain für unseren Beruf aber allemal. Im Vertrauensindex ganz weit unten, oft belächelt und meistens als Diven bezeichnet – Menschen im Vertrieb. In Wirklichkeit aber haben wir einen der herausforderndsten und schwierigsten Jobs der Welt.

Um diese Hypothese zu untermauern, möchte ich auf die „Grundtypen der Motivation“ (siehe Abb. 1) in Anlehnung an Roswita Königswieser und Fritz Riemann zurückgreifen*. Hierbei unterteilt man Menschen in „Ordentliche Persönlichkeiten“, „Verstandsorientierte Persönlichkeiten“, „Gefühlsbetonte Persönlichkeiten“ und „Wagemutige Persönlichkeiten“.

Der Verkäufer ist nach meinen langjährigen Beobachtungen grundsätzlich meist irgendwo zwischen den gefühlsbetonten Persönlichkeiten und den wagemutigen Persönlichkeiten angesiedelt (siehe Abb. 2). Um im Vertrieb erfolgreich zu sein, sind unter anderem „krea-

tive Ansätze“, „Lust auf Abenteuer“, „Zugang zu Menschen“ und „Umgang mit Kritik“ hoch im Kurs.

Ganz im Gegensatz beispielsweise zum verstandsbetonten Controller, der die Zahlen des Unternehmens genau im Kopf hat oder dem ordentlichen Buchhalter, der ganz genau weiß, wie er ▶



AUTOR

Dipl. FW Peter Mattausch,
CMC verfügt über 20 Jahre
Kundeorientierungs-Expertise. Er
ist als Unternehmensberater mit
Schwerpunkt CRM in der D-A-CH-

Region tätig und erfüllt mehrere Lehraufträge zu diesem
Thema an Fachhochschulen und Management-Akademien.
Direkter Draht: pmattausch@actcon.at

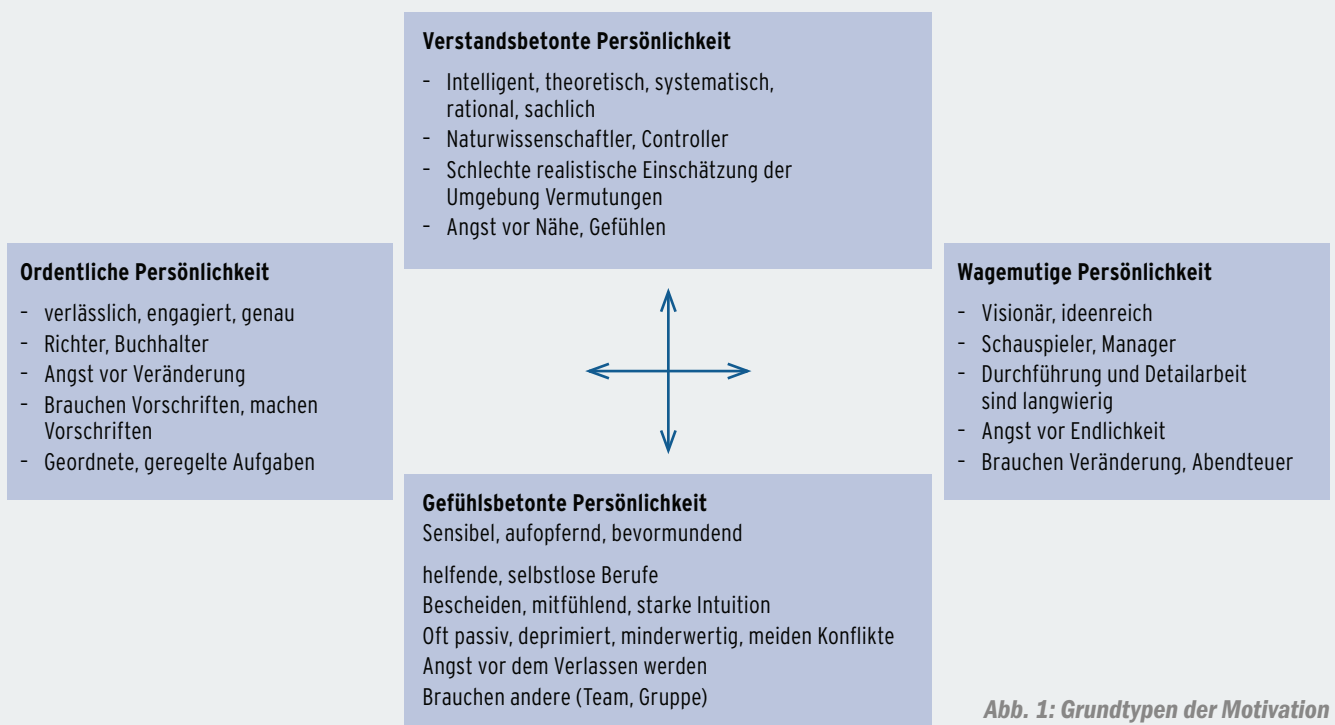


Abb. 1: Grundtypen der Motivation

Forderungsausfälle gegenüber Kunden steuerrechtlich bewerten darf.

Dilemma #1

Stellen wir dieser Einordnung die Aufgaben gegenüber, die mit der CRM-Software typischerweise erledigt oder zumindest unterstützt werden:

- Sammeln von Kundeninformationen
- Gliederung der Kundendaten
- Auswertungen von Umsätzen, Deckungsbeiträgen, Verkaufszahlen
- Strukturierung von Arbeitsabläufen
- Vorgaben von Aktivitäten

All diese Aufgaben sind in der Motivationstypen-Matrix im diagonal gegenüberliegenden Quadranten angesiedelt. Wie passt diese Starrheit der CRM-Software mit der Flexibilität und Kreativität des Verkäufers zusammen? Wenn wir uns diese entgegengesetzten Positionen ansehen, stellt sich die Frage, was leichter ist: CRM-Software so zu gestalten, dass sie besser zu den Motivatoren der Ver-

käufer passt oder künftig einen anderen Typ Mensch für den Vertrieb zu begeistern? Möglicherweise haben sich ja die Anforderungen an Verkäufer in unserer prozessualen Vertriebswelt von heute gravierend verändert, aber wir suchen immer noch den Verkäufer-Typ, der vor dreißig Jahren erfolgreich war?

Dilemma #2

Menschen im Vertrieb, wie allgemein bekannt, sind grundsätzlich dazu verdammt, laufend Abschlüsse zu machen. De facto müssen sie sich aber in ihren drei Kernaufgaben – Kundengewinnung, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung – mit Fragen beschäftigen, die mit dem Abschluss nur mittelbar zusammenhängen: „Wo bekomme ich Leads?“, „Was machen meine Interessenten?“, „Kenne ich ihre Herausforderungen?“, „Habe ich dazu die passende Lösung?“, „Wer sind die Befürworter meiner Lösung, wer die Gegner?“, „Wer sind die Entscheider?“

In der Bindungsphase lauten die Fragen: „Ist die umgesetzte Lösung referenzfähig?“, „Warum hat mein Kunde die letzte Rechnung nicht bezahlt?“, „Weshalb kam es zu Beschwerden in der Umsetzung?“

Last but not least, in der noch nicht ganz zum Alltag gehörenden Phase der Rückgewinnung, ist der Verkäufer mit zusätzlichen Themen behelligt: „Warum sind unsere Services nicht angekommen?“, „Was war der Grund für den Lieferantenwechsel?“, „Welche besondere Leistung kann ich anbieten, um den Kunden zurückzugewinnen?“ Und als wäre all das noch nicht genug, wird das Können des Verkäufers ständig von Vorgesetzten, Mitarbeitern, Geschäftspartnern, der eigenen Familie hinterfragt und von Quartal zu Quartal neu evaluiert.

All diese Informationen sind in CRM-Systemen hervorragend zu hinterlegen und zu dokumentieren. Allein: Damit kommen Informationen ins CRM, zu denen Verkäufer nicht gerade die höchste



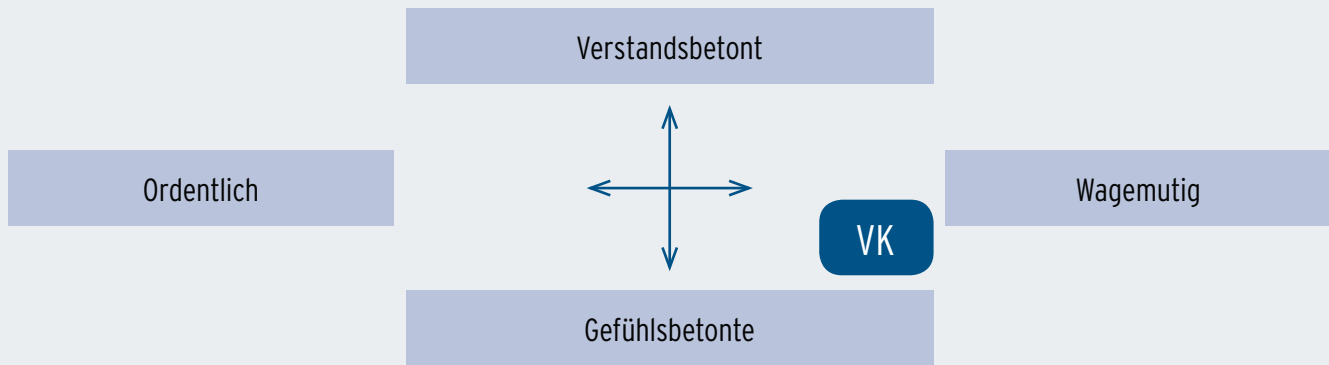


Abb. 2: Verortung von Verkäufern der Motivationstypen-Matrix

Für BestSeller.

Die WIFI-Vertriebsakademie

Alles rund um Erfolg und Karriere im Vertrieb.
Details siehe www.wifiwien.at/293306

DIPLOM Ausbildung zum/zur
**Vertriebs-
spezialisten/-in**

Details siehe www.wifiwien.at/291206
Kursdauer: 14.10.–27.5.2016 (168 Lehreinheiten)

Weiterbildung
**Vertrieb und
Führung**

Details siehe www.wifiwien.at/293556
Kursdauer: 4.11.2016–25.2.2017 (48 Lehreinheiten)

WIFI. Wissen Ist Für Immer.
www.wifiwien.at/kontakt, T 01 476 77-5555, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien
www.wifiwien.at/Vertriebsakademie

f www.facebook.com/WIFI-Oesterreich

**Rest-
plätze
sichern.**

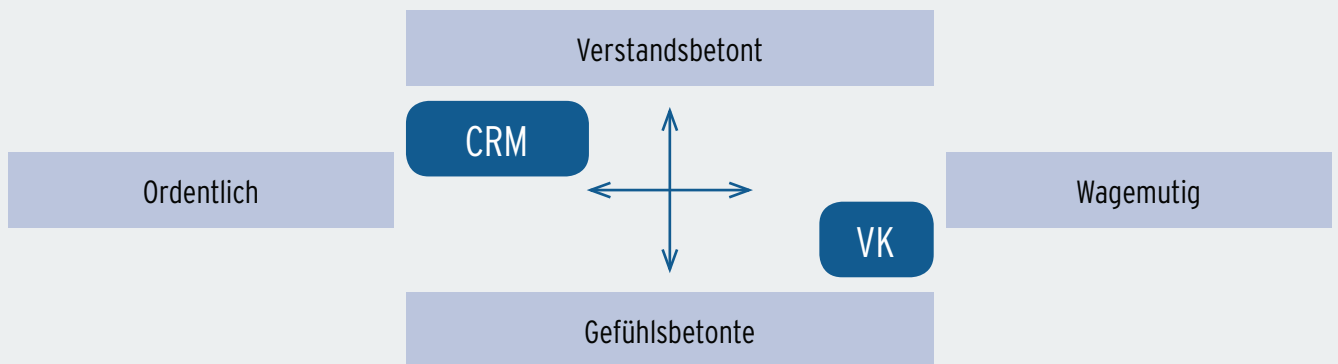


Abb. 3: Verortung von CRM-Software auf der Motivationstypen-Matrix

Affinität besitzen. Denn sie denken, wie gesagt, vor allem an eines: Abschluss!

Erfolgskoeffizient

Sind diese Herausforderungen überhaupt zu lösen? Wenn man ein paar Grundgedanken befolgt, können CRM Ansätze im Vertrieb das Geschäft jedes einzelnen Mitarbeiters unterstützen:

1. CRM besteht aus drei Kernaufgaben (Philosophie)
2. CRM ist eine Unternehmenseinstellung (Strategie)
3. CRM benötigt Spielregeln und Vereinbarungen (Prozesse)
4. CRM beeinflusst kulturelle Gegebenheiten (Kultur)
5. CRM befasst sich mit internen und externen Personen (Menschen)
6. CRM ist auch Systematik (Werkzeuge)

Die CRM-relevanten Kernaufgaben haben wir schon zu Beginn erläutert (Grundgedanke 1). Kundenorientie-

rung ist eine Unternehmenseinstellung und gehört eingebunden in Mission, Vision und Strategie der Organisationsausrichtung (Grundgedanke 2). Sie betrifft hauptsächlich jene Bereiche, die kundenbezogene Tätigkeiten ausführen und erfüllen. Das Management ist letztendlich der Hauptsponsor der Initiative. Generell werden gelungene und nachhaltige CRM-Initiativen von klar definierten Spielregeln und Vereinbarungen begleitet. Von einem CRM-Manager, der die Oberhand sämtlicher CRM-Maßnahmen steuert und verantwortet, bis hin zur allgemein gültigen Empfehlung, wer im Unternehmen für die Kontaktpflege verantwortlich ist (Grundgedanke 3).

Als kultureller Aspekt ist eine unternehmensweite Vorgabe zur Dokumentation von Besuchsaktivitäten zu sehen. Sie sind nicht nur unmittelbar von den Mitarbeitern im Vertrieb zu befolgen, sondern von allen, die Kundenkontakt haben. Ein weiterer Aspekt ist die Geschwindigkeit, in

der Kundenanfragen, erfasst, zugewiesen und bearbeitet werden (Grundgedanke 4).

CRM-Initiativen gehören innerhalb des Unternehmen sauber und verständlich kommuniziert und ebenfalls den Kunden als strategischer Mehrwert in der Geschäftsbeziehung dargestellt (Grundgedanke 5). Das CRM-System verbindet die Mitarbeiter im Unternehmen untereinander und mit den Kunden über Portalzugänge und schafft die Möglichkeit für Cross- und Up-Selling im Kundenbindungsprozess. Zeitgemäße CRM-Systeme unterstützen von der einfachen Kontaktpflege bis hin zur automatisierten Potentialanalyse, sämtliche Prozessschritte in unterschiedlichen Verkaufsinteraktionen (Grundgedanke 6). Ein CRM-System spiegelt die Steuerung der Kunden aber auch die Performance des Unternehmens wieder. **V**

**Die Typologie entstammt der Ausbildung zum systemischen Berater (CMC) mit Unterstützung der Beratergruppe Neuwaldegg*