



# Customer Relationship Management (CRM):

## Optimierte Erfolgsquote nur mit den richtigen Strukturen und konsequenter Umsetzung der Prozesse durch Mitarbeiter

**Die Vielfalt der Software-Lösungen für Customer Relationship Management (CRM) führt nicht in jedem Falle zu sprunghaft gesteigerten oder dauerhaften Vertriebsfolgen. Dabei setzen heute die meisten Unternehmen auf dieses Instrumentarium für Kundengewinnung, Kundenbindung und systematische Kundenbeziehungsentwicklung. Die besseren Möglichkeiten der in CRM-Systeme integrierten Business Intelligence haben in den letzten Jahren dazu geführt, dass die Auswertung von „historischen“ Daten und Stamm- sowie Profildaten der Kunden und potenziellen Kunden immer mehr verfeinert und verbessert wurde. Durch optimierte Analyse und Prognostik ergeben sich eindeutiger und mit hoher Wahrscheinlichkeit vermutete Nachfragesituationen, die von Anbieterunternehmen in Marketing und Sales systematisch genutzt werden können.**

### Effektivitätslücken beim CRM-Einsatz

- Die immer noch auftretenden Effektivitätslücken beim Einsatz von CRM-Systemen resultieren aus mehreren Fehlern:
- o Mangelnde Integration in die Organisation: Die modernen CRM-Systeme werden in Organisationsstrukturen integriert – oder besser gesagt: nicht integriert –, die das bereitgestellte Datenmaterial und die Handlungsanleitung nicht adäquat umsetzen können oder wollen.
  - o Fehlende Prozessdefinition und -kontrolle: Die erforderlichen Prozesse werden vor, während oder nach Einführung einer CRM-Lösung nicht ausreichend definiert, aufgesetzt und kontrolliert.
  - o Vernachlässigung der Individualität und Aktualität: Weiterhin wird vernachlässigt, dass bei aller Vorinformation und Prognose die individuelle Persönlichkeit und aktuelle Situation eines Kunden oder Kundenunternehmens letztlich den Ausschlag für Erfolg oder Misserfolg geben.
  - o Keine Systematik für Erkenntnis- und Erfahrungsaustausch: Darüber hinaus bieten nur die wenigsten Systeme eine hilfreiche Systematik für einen strukturierten Erkenntnis- und Erfahrungsaustausch mit dem Kunden und auch unternehmensintern – beispielsweise für Cross Selling oder Übergabe des Kunden an eine andere Produkt-, Leistungs- oder Preiskategorie aus dem gleichen Anbieterunternehmen.
  - o Keine direkte Wirkungskontrolle im Dialog mit dem Kunden: Es wird die neben der einfachen „Daten- und Informationserfassung“ im Dialog dringend erforderliche Bewertung des Gehörten und deren Bestätigung durch den Kunden nicht systematisch praktiziert. Die Lücke zwischen dem, was der Kunde schon einmal gekauft hat, was er kaufen sollte und was er – vielleicht sogar mit mehr Wahrscheinlichkeit –

braucht und kaufen möchte, wird nicht systematisch mit strukturiertem, bestätigtem Kundenwissen verdichtet.

### Entscheidend: Die Entscheidungslandschaft des Kunden

Der erfahrene Berliner Unternehmensberater und Vertriebsfachmann Hansjürgen Schubert sagt dazu: „Die tatsächlich erfolgreichen Entscheidungen und dauerhaften Vertriebs- und Kundenbindungserfolge finden ausschließlich in der Entscheidungslandschaft des Kunden statt, nicht in der Angebotslandschaft des Anbieters. Daher müssen moderne CRM-Systeme den Wissensaustausch zwischen Anbieter und Abnehmer strukturieren, erleichtern und optimieren – sozusagen eine Software-gestützte Emanzipation der Gesprächspartner auf Augenhöhe.“

Zu diesem Lösungsansatz gehört es, die Informationen des Kunden ausgewählten Nutzen- oder Wertschöpfungsfeldern zuzuordnen, die eine aktuelle oder folgende Angebotspezifikation erfolgreich ermöglichen. Dieser Ansatz wird umso wichtiger, je mehr es sich beim Angebot um stark erklärungsbedürftige Produkte oder intangible Dienstleistungen – sowohl Business to Business (B-to-B) als auch Business to Consumer (B-to-C) – handelt.

Werden diese sinnvollen und nicht aufwändigen Erweiterungen für CRM-Lösungen nicht integriert, führt dies zu den bekannten Frustrations- und Verweigerungshaltungen auf Anbieter- und Abnehmerseite, weil „falsches Angebot“ und „Ablehnung“ den Kundenentwicklungs- oder Kundenbindungsprozess zu einer für beide Seiten wenig erfreulichen Situation führen.

### Lösungen für und mit CRM-Lösungen

Wie sehen die Lösungen für die geschilderte Situation aus?

1. CRM-Lösungen müssen nicht für eine Organisation „gekauft“, sondern in eine Organisation integriert und auf die gewünschten Ergebnisse und Zielkundengruppen hin angepasst werden. Das kann durchaus auch bedeuten, dass sich in den tradierten Organisationsstrukturen Veränderungen ergeben. Diese müssen dann jedoch systematisch eingeführt und in ihrer Sinnhaftigkeit erläutert und erlebbar dargestellt werden.
2. Die Organisation bildet das „Straßennetz“ für CRM, die Prozesse sind die „Routen“ zur erfolgreichen Zielerreichung. Allerdings müssen diese Routen konsequent befahren werden – und das setzt entsprechendes Verhalten der „Fahrer“ – sprich: Mitarbeiter voraus. Dies wiederum lässt

sich nicht programmieren, sondern muss vermittelt, trainiert und – in angemessenem Rahmen – kontrolliert werden. Denn was nützen die besten Systeme mit Informationen, Terminen und Anruferinnerungen etc., wenn sie nicht konsequent und systematisch eingesetzt werden? Eine wichtige Rolle spielt hier die Motivation der Mitarbeiter, die sich nicht als „Erfüllungsgehilfen“ einer IT-Lösung, sondern als Partner des Kunden und angesehene Repräsentanten des Unternehmens verstehen sollen. Diese Haltung wird ihnen erleichtert, wenn die CRM-Lösung ihre Kompetenz als Gesprächspartner im Kundendialog fördert.

3. Aus der Rolle des emanzipierten Gesprächspartners heraus sollten die Mitarbeiter befähigt werden, auf die individuelle und aktuelle Situation eines Unternehmens oder eines einzelnen Kunden eingehen zu können. Dabei helfen ihnen nicht allein Empathie und Training der Gesprächsführung, sondern auch die gegebene Möglichkeit, einmal „eine Schlacht zu verlieren“, um „den Krieg“ um einen Kunden mittel- und langfristig zu gewinnen. Kurzfristiges Profit-Center-Denken steht einer solchen Kundenorientierung diametral entgegen.
4. In die gleiche Kerbe einer solchen systematischen Kundenorientierung schlägt auch das Verständnis des durch ein CRM-System möglichen, strukturierten Erfahrung- und Wissensaustausches, der nicht immer kurzfristig zum Erfolg, aber langfristig zu tragfähigen Kundenbeziehungen führt – sofern diese im konkreten Falle gewollt sind.
5. Last but not least kann kein CRM-System einem Anbieter und seinen Verkäufern die Aufgabe abnehmen, einen Kunden wirklich zu verstehen. Hier ist CRM nur die Technologie, die vom Mitarbeiter durch seine „Software“ – also sein kundenorientiertes Verhalten in der konkreten Situation – zum wahren Erfolgstooll gemacht wird. Hierfür müssen allerdings die Unternehmen ihren Mitarbeitern auch die passenden Vergütungs- und Incentive-Strukturen installieren, denn nur sie sorgen für Akzeptanz und Motivation bei der Umsetzung neuer Kundenbeziehungsentwicklung.

Werden CRM-Lösungen im oben geschilderten Sinne genutzt, können sie den Erfolg eines Unternehmens deutlich steigern und sichern. Wenn nicht, dann gilt auch beim CRM-Einsatz die Erkenntnis: Still confused, but on a higher level!

### Thomas Lünendonk

Lünendonk GmbH, Bad Wörishofen  
www.luenendonk.de