

In 3 Phasen zu mehr Vertriebs Erfolg durch Customer Relationship Management (CRM):

CRM: Hoher Aufwand – weniger Vertriebs Erfolg?

In vielen Unternehmen werden CRM-Systeme von den Vertriebsmitarbeitern nicht als Unterstützung, sondern als Hemmnis empfunden. Beispiellose Datenmassen, funktionale Überfrachtung und schlechte Performance führen dazu, dass CRM-Systeme nur mit großem Widerwillen und nur auf Druck des Managements genutzt werden. Entsprechend schlecht ist die Qualität und Aktualität der Daten. Damit verlieren diese Systeme ihre Existenzberechtigung.

Das CRM-Dilemma: Je mehr Daten über einen Kunden gespeichert werden, desto höher ist der Aktualisierungsaufwand und damit die Abneigung Ihrer Vertriebsmitarbeiter im Außendienst. Als Konsequenz haben CRM-Systeme oft keinen Einfluss auf Qualität und Anzahl der Kundeninteraktionen, sondern reduzieren im Gegenteil oft sogar die Vertriebsperformance.

Neben der Motivation der Außendienstmitarbeiter als wichtigster Voraussetzung für eine gute Vertriebsperformance basiert diese auf den folgenden vier Säulen:

- Kenntnis des Kunden, seiner Ziele, Strategien und Entscheidungsstrukturen
- Klare eigene Ziele und Strategien, abgeleitet aus den Zielen und Strategien Ihrer Kunden
- Eine möglichst hohe Kundenpräsenzrate Ihres Außendienstes
- Qualität der Kundeninteraktion

CRM-Systeme und darauf aufbauende Vertriebsprozesse sollten deshalb darauf abzielen, Verbesserungen in diesen vier Disziplinen herbeizuführen. Wir zeigen Ihnen, wie Sie mit einem Vorgehen in drei Phasen die Performance Ihres Vertriebes deutlich verbessern. Ein solches Projekt sollten Sie allerdings nie allein aus IT-Sicht starten. Binden Sie von Beginn an Marketing und Vertrieb Ihres Hauses voll mit ein.

Phase 1: Analysieren Sie Ihre CRM-Situation

Den vollen Nutzen aus CRM erhalten Sie nur, wenn Sie alle Komponenten (siehe Abb. 1) des CRM-Einsatzes betrachten: von der Strategie, die Sie gegenüber Ihren Kunden verfolgen (Kundenstrategie), bis zur CRM-System-Implementierung.

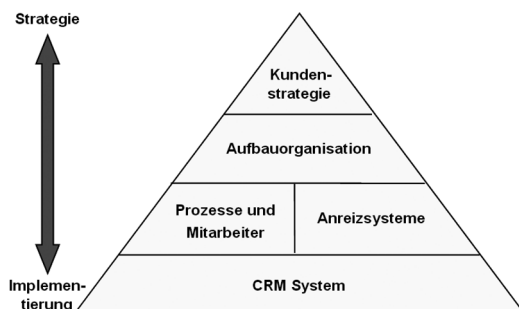


Abb. 1: Komponenten eines umfassenden CRM-Ansatzes

Kundenstrategie

An der Spitze der Pyramide steht Ihre Kundenstrategie. Hier analysieren Sie vor allem:

- Worin besteht Ihre Wertschöpfung für Ihre Kunden?
- Wie kundenspezifisch sind ihre Produkte gestaltet?
- Wie haben Sie Ihre Kunden segmentiert?
- Wie messen Sie den Wert Ihrer Kunden und deren Loyalität?
- Wie haben sich Ihre Vertriebskosten relativ zum Umsatz (nach Segmenten) entwickelt?
- Welche Vertriebskanäle verwenden Sie, welchen Wert liefern diese Ihren Kunden?
- Gibt es unabgestimmte oder gar konkurrierende CRM-Initiativen in Ihrem Haus?
- Welche Interaktionen sind während eines Kundenlebenszyklus vorgesehen?
- Wie setzen Ihre Konkurrenten CRM ein, was können Sie von ihnen lernen?
- Von welchen Unternehmen anderer Branchen kann Ihr Unternehmen lernen?

Aufbauorganisation

In vielen Unternehmen passen Kundenstruktur bzw. Kundensegmentierung und Organisationsstruktur nicht zusammen. Die Konsequenz ist, dass sich für manche vielversprechenden Kunden niemand zuständig fühlt, für andere Kunden gleich mehrere Bereiche. Deshalb ist die Analyse der Aufbauorganisation ein zentraler Punkt. Dazu gehören die Fragen:

- Wie sind Vertrieb und Kundenservice aufbauorganisatorisch aufgestellt?
- Gibt es eindeutige Rollen und Verantwortlichkeiten für Kunden?
- Passt die Aufbauorganisation Ihres Unternehmens zu Ihrer Kundenstrategie?

Prozesse und Mitarbeiter

Kundeninteraktion findet in verschiedenen Prozessen über Mitarbeiter statt. Hier kommt es vor allem auf Konsistenz und Verhalten an. Konsistenz ist eine Frage der Prozesse und der Prozess-Compliance, Verhalten ist eine reine Mitarbeiterereignis. Auf beide Aspekte zielen die folgenden Fragen ab:

- Gibt es durchgängige Prozesse für den Vertrieb und für den Kundenservice mit Komponenten (je nach Branche) wie:
 - Kundenbeziehungsanalyse
 - Key Account Management
 - Einen definierten Vertriebszyklus

- Sind die Marketing-, Vertriebs- und Kundenserviceprozesse aufeinander abgestimmt?
- Ist die Value Proposition für Ihre Kunden auf deren Supply Chain abgestimmt?
- Passt Ihre Lieferkette exakt zum Betrieb Ihrer Kunden?
- Empfinden Ihre Mitarbeiter im Außendienst das CRM-System als Hilfe oder als bürokratische Hürde, die sie vom Kunden fernhält?
- Wie hoch ist der Zeitanteil, den Ihr Außendienst beim Kunden zubringt?

Anreizsysteme

Anreizsysteme bestimmen wesentlich das Verhalten Ihrer Mitarbeiter. Deshalb ist es von zentraler Bedeutung, das gewünschte Verhalten explizit zu formulieren und kritisch zu hinterfragen, ob dieses Verhalten auch durch die Anreizsysteme unterstützt wird. Dazu dienen Ihnen die folgenden Fragen:

- Welche Verhaltensweisen Ihrer Außendienstmitarbeiter sind gewünscht?
- Welche Anreizsysteme verwenden Sie? Unterstützen diese das gewünschte Verhalten Ihrer Mitarbeiter im Außendienst?
- Sind die Anreizsysteme auf das erwartete Wachstum Ihrer Kunden und den Kundenlebenszyklus abgestimmt?

CRM-System

Die bisherigen Fragen zeigen schon, dass unterschiedliche Gruppen im Unternehmen unterschiedliche Erwartungen an ein CRM-System haben werden. Alle Erfahrungen zeigen, dass der Erfolg in der richtigen Balance bei der Umsetzung dieser Erwartungen liegt.

Dies erfordert ein abgestimmtes Vorgehen, denn die Erwartungen sind selten konsistent:

Marketing- und Vertriebsleitung wollen möglichst viele Daten über den Kunden und sein Verhalten, der Außendienst möchte nur so viele Daten liefern, wie ihm selbst nützen. Die Leitung möchte möglichst viele Kundendaten haben, um die Kundenbeziehungen weitgehend unabhängig vom Vertriebsmitarbeiter im Außendienst zu gestalten. Das liegt normalerweise gar nicht in dessen Interesse.

Auch wenn der letztgenannte Zielkonflikt selten offen angesprochen wird, führt er oft zu einer sehr geringen Datenqualität.

Diese Probleme werden in den folgenden Fragen adressiert. Dabei lassen wir uns von einer typischen Systemstruktur leiten, wie sie in Abb. 2 dargestellt ist.

- Welche Daten über Kunden- und Kundenkontakte speichern Sie?
- Erfolgt die Haltung von Kundendaten zentral oder fragmentiert?

- Wie ist Ihr CRM-System in die IT-Gesamtarchitektur eingebettet?
- Sind Front- und Backoffice-Anwendungen integriert?
- Deckt Ihr CRM-System die drei Aspekte „operative Unterstützung von Vertriebsaußen- und innen-dienst“, „Unterstützung der Zusammenarbeit“ und „analytisches CRM“ ab?
- Wird das Verhalten Ihrer Kunden systematisch analysiert?
- Gibt es „Frühwarnsysteme“, die erste Anzeichen von Illoyalität Ihrer Stammkunden aufzeigen?
- Welche Daten über Ihre Konkurrenten und deren Verhalten speichern Sie?
- Wie ist die Datenqualität?
- Wird das Mess- und Anreizsystem unterstützt?

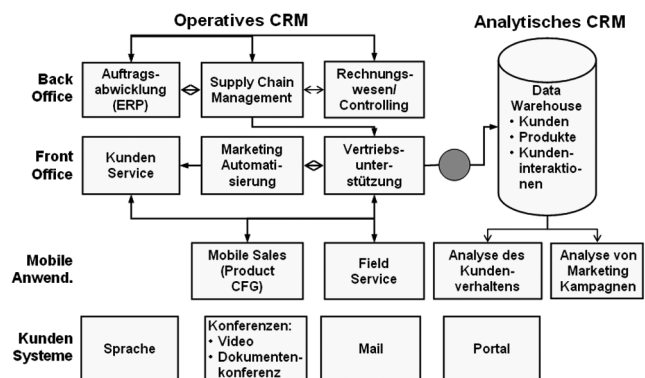


Abb. 2: Typische CRM-Systemlandschaft

Phase 2: Entwickeln Sie eine umfassende CRM-Strategie

Arbeiten Sie in dieser Phase vor allem klar heraus, welchen Wert eine klare CRM-Strategie für Ihr Unternehmen haben wird. Natürlich brauchen Sie dazu die Unterstützung Ihrer Marketing- und Vertriebsleitung. Überzeugen Sie diese, binden Sie sie ein, entwickeln Sie gemeinsam. Ein alleiniges Vorpreschen, womöglich noch primär aus technischer Sicht, war noch nirgends erfolgreich.

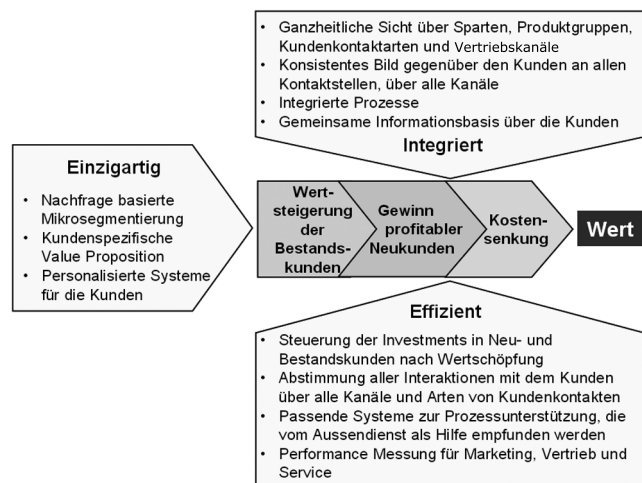


Abb. 3: Der Wert durch CRM auf einen Blick

Methodisch haben sich für diese Phase Workshops bewährt. Zunächst wird in einem Workshop die eigentliche Kundenstrategie erarbeitet und verabschiedet. Danach folgen Workshops, um Organisation, Prozesse, Anreizsysteme und CRM-System in konsistenter Weise auf die Kundenstrategie abzustimmen. Dabei werden natürlich auch alle in Phase 1 gefundenen Schwachstellen berücksichtigt und beseitigt.

Lassen Sie sich dabei immer von dem Gedanken leiten: Alles, was Sie entwickeln, muss Wert in Form von Kundenbindung, Neukundengewinnung oder Vertriebskostensenkung schaffen (siehe Abb.3.).

Phase 3: Umsetzungsplanung und Umsetzung

Die Aufgabe in dieser Phase ist nur scheinbar einfach und klar: Planen Sie ein oder mehrere Projekte, die aus dem Zustand der Phase 1 in den Zielzustand führen, wie er in Phase 2 erarbeitet wurde.

Kritisch in dieser Phase sind aber wiederum die Menschen. Den vollen in Phase 2 konzipierten Wert werden Sie nur erhalten, wenn Sie nicht nur Aufbauorganisation, Prozesse, Anreizsysteme und das CRM-System ändern, sondern auch die Menschen von der neuen Arbeitsweise überzeugen. Sie müssen ihnen verdeutlichen, dass sie auch ihnen nützt. Deshalb ist hier ein

„Management of change“-Ansatz in ganz besonderer Weise erfolgskritisch.

Ein weiterer Hinweis: Bauen Sie in Ihren Ansatz zum Controlling des Umsetzungsprojektes nicht nur die klassischen Parameter „Termine“, „Kosten“, „Ergebnisse“ und „Risiken“ ein, sondern definieren Sie auch ganz explizit Parameter wie „erreichter Wert“ oder „Motivation des Außendienstes“. Dazu gehören natürlich auch die dafür erforderlichen Messverfahren.

Fazit

CRM ist viel mehr als ein System. Eine nachhaltige Steigerung des Vertriebs Erfolgs ist nur zu erwarten, wenn alle Beteiligten einen persönlichen Nutzen für ihre Arbeit fühlen – gerade auch die Vertriebsmitarbeiter im Außendienst. Sind in dieser Beziehung in Ihrem Unternehmen in der Vergangenheit viele Sünden begangen worden, hilft nur eine kritische Analyse mit der Bereitschaft zu umfassendem Wandel.

Volker Wippermann
volker.wippermann@syracom.de

Artikel-ID: THBE

Alle Artikel finden Sie unter
www.managing-it.de