

Erfolg mit Customer Relationship Management

## Strategie vor Software

**CRM kennen wir nun schon zehn Jahre als Strategie der Kundenorientierung. Jedoch hat sich die Erkenntnis, dass in Käufermärkten das Wissen über Kunden über den Unternehmenserfolg entscheidet und am Wandel von der Produkt- zur Kundenorientierung niemand vorbeikommt, offenbar noch immer nicht in den Chefetagen durchgesetzt – die meisten CRM-Projekte werden von der Software-Seite her angegangen.**

Zwar freut sich die CRM-Software-Branche mit mehr als 150 verschiedenen Lösungsangeboten seit zwei Jahren wieder über steigende Nachfrage und volle Auftragsbücher, aber solange CRM als IT-Projekt aufgezogen wird, werden die Erwartungen enttäuscht. Wenngleich durchaus respektable Fortschritte im Kundenmanagement erzielt wurden. Reicht es aber aus, wenn die Zettelwirtschaft und die Insellösungen abgelöst wurden und jetzt endlich die Linke weiß, was die Rechte tut? Diese Erfolge basieren auf Effizienzsteigerung des Datenmanagements und der internen Prozesse, meist aber nicht auf Umsetzung von Strategien zur Kundenbindung.

### CRM muss Chefsache werden

Was also dringend zum Durchbruch fehlt, ist eine Kultur der Kundenorientierung im gesamten Unternehmen. Der Wandel zur Kundenorientierung muss dabei von der Geschäftsführung ausgehen. Hierzu müssen Visionen in einer mittelfristigen Unternehmensstrategie verankert werden. Es genügt nicht, wenn auf der Homepage in blumigen Sprüchen der Kunde als König dargestellt wird und sonst weitgehend alles beim Alten bleibt. In Käufermärkten ist die Kundenorientierung wie im vielgepriesenen Tante Emma-Laden eine Überlebensfrage. Von der Unternehmensleitung müssen daher die Impulse ausgehen, das gesamte Unternehmen auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Von ihr müssen die Ziele der Kundenorientierung formuliert werden, die vom Projektteam anschließend in Subziele und konkrete Maßnahmen im CRM-Projekt aufgeschlüsselt werden.

Auf dieser Grundlage wird es nicht mehr bei der Beschaffung einer speziellen Software mit Kundendatenbank bleiben. CRM – sprich die Vision der Kundenorientierung – wird dann auch die Mitarbeiter erfassen sowie die Geschäftsprozesse im Unternehmen auf Kundenbedürfnisse ausrichten. Schließlich ist das oberste Ziel von CRM, das vorhandene Kundenpotenzial möglichst gut auszuschöpfen. Dazu muss man allerdings zuerst seine Kunden und deren Potenziale kennen sowie eine Strategie entwickeln, wie aus unbekanntem Adressen zufriedene Stammkunden werden.

### Mitarbeiter ins Boot holen

Die Akzeptanz von Veränderungen im betrieblichen Ablauf spielt bei den Mitarbeitern eine enorme Rolle. Hiervon ist besonders der Außendienst im B2B-Markt betroffen, der um seine Freiräume und seine Wissensmonopole fürchtet, wenn jetzt beispielsweise jemand von ihm fordern sollte, dass er sich an normierte Geschäftsprozesse zu halten hat und die Ergebnisse seiner Kundenkontakte wahrheitsgetreu allen Mitarbeitern zur Verfügung stellen soll. Den hier oft artikulierten Ängsten kann nur durch einen entsprechenden Nutzen begegnet werden. Daher müssen Vertreter aller Mitarbeiter mit Kundenkontakt in ihrem Tagesgeschäft von Anfang an in das CRM-Projektteam delegiert werden. Hier müssen sie alle Freiheiten erhalten, das künftige Management der Kundenbeziehungen selbst zu gestalten. Und hier muss verankert werden, welchen Nutzen sie persönlich aus ihrer Mitarbeit in diesem Projekt haben. Hier mag der Grundsatz „Wenn du vom Außendienst eine Information willst, musst du ihm drei dafür geben“ ein Ansatz für die Akzeptanz sein. Immerhin wenden die Mitarbeiter im Vertrieb nach eigenen Projekterfahrungen einen erheblichen Anteil ihrer Arbeitszeit dafür auf, administrative Tätigkeiten zu verrichten und nach Informationen zu suchen. Hier liegt ein enormes Rationalisierungspotenzial. Der Außendienst muss einen persönlichen Nutzen aus seinem Engagement im CRM-Projekt ziehen können. Dazu gehört sicher auch die Entlastung von administrativen und verkaufsfremden Tätigkeiten. Noch besser für die Motivation wird es, wenn er mehr aktive Verkaufszeit dank CRM gewinnt und am Monatsende mehr Geld auf seinem Konto hat.

## **Vom Aufpasser zum Coach**

Eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz der Mitarbeiter im Vertrieb ist auch die Veränderung im Führungsverhalten des Managements. Erst wenn die Vertriebsleiter den Wandel vom ‚Aufpasser‘ zum Coach geschafft haben und sich ihre Überwachungsfunktion auf die Kundenebene verlagert hat, statt den Außendienst nach der Anzahl der Kundenbesuche und gefahrenen Kilometer zu bewerten, wird auch hier eine andere Qualität der Beziehung einkehren. Die angestrebte Transparenz der Informationen über Kunden sowie die aktuellen Verkaufsergebnisse müssen dazu führen, dass der Vertriebsleiter sich primär die Frage stellt, wie er den Außendienst unterstützen kann, die gemeinsamen Ziele zu erreichen statt ihn wie bisher zu kritisieren, wenn es zu Umsatzabweichungen gekommen ist.

Es bleibt abzuwarten, ob CRM im zweiten Jahrzehnt der Wandel vom IT-Projekt zur Überlebensstrategie gelingen wird. Und bekanntermaßen stirbt die Hoffnung zuletzt!

**Autor: Wolfgang Schwetz, schwetz consulting, Karlsruhe**  
**[www.schwetz.de](http://www.schwetz.de)**