

# BETREIBEN SIE AKTIVE VERTRIEBSPOLITIK? WEN VERTREIBEN SIE?

Kunde

ES IST IMMER NOCH VERWUNDERLICH, DASS ES SO VIELE UNTERNEHMEN GIBT, DIE IHRE KUNDEN ZWEIT-, DRITT-, MANCHMAL SOGAR LETZTKLASSIG BEHANDELN. EGAL, OB SIE IN EINEM RESTAURANT ESSEN, IM WEBSHOP EINKAUFEN, AUF EINER HOMEPAGE INFOS ABFRAGEN UND MAILS ABSENDEN, IN EINEM GESCHÄFT EINKAUFEN ODER OB SIE AUF URLAUB FAHREN, DIE ERLEBNISSE DER KUNDEN SIND – NENNEN WIR ES EINMAL – FRAGWÜRDIG, SENSATIONELL UND ERZÄHLENSWERT.

Und diese Erlebnisse werden in der Regel auch an Freunde, Verwandte oder Arbeitskollegen weiter erzählt, bis zu achtmal öfter als gute Erfahrungen. Wie ein Lauffeuer machen diverse Geschichten die Runde und bringen im besten Fall gute Stimmung auf Partys weil die erlebten Anekdoten kaum zu glauben sind, und mitunter schon wieder als so „schräg“ empfunden werden, dass sie zum Lachen anregen.

Da sich Gott sei Dank aber schon viele Unternehmen darüber bewusst sind, dass sie hier Entwicklungspotential haben, gewinnt seit einiger Zeit Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundenfokussierung mehr und mehr an Bedeutung. Im Idealfall wird das Thema Kundenbeziehungsmanagement (CRM) zur Chefsache oder zumindest auf Abteilungsleiterenebene behandelt.

Das Hauptmotiv ist, die Kundenbindung zu erhöhen, loyale Kunden zu finden, zu betreuen und damit den Umsatz und Gewinn zu steigern. Und so ganz nebenbei, weil wir mit zufriedenen und glücklichen Kunden zu tun haben, ergibt sich ein Nebeneffekt – die Arbeit macht Spaß!

Bei der Umsetzung dieser Neuorientierung stehen viele Unternehmen vor Hürden, die sie alleine nicht bewältigen können. Potenziale werden übersehen oder unzureichend ausgeschöpft, sie bleiben im Detail zu oberflächlich, oder sie unterschätzen den zeitlichen und organisatorischen Aufwand.

Folgende Optimierungsfelder sind für eine gute Kundenorientierung und ein funktionierendes Kundenbeziehungsmanagement zu bearbeiten:

Prozessoptimierung

Mitarbeiteroptimierung

IT Optimierung

**KUNDENFOKUSSIERUNG**

# WO LIEGEN DIE HERAUSFORDERUNGEN:

Viele Unternehmen beschäftigen sich heute schon intensiv mit der Optimierung ihrer Prozesse. Oftmals nicht aus dem Blickwinkel der Kunden sondern aus dem Blickwinkel des Einsparungspotentials. Professionelles Prozessmanagement setzt jedoch immer bei den Erwartungen des Kunden an und definiert die Prozesse, in der Art, dass diese Erwartungen zur Erfüllung gebracht werden.

Dazu sind eventuell auch neue Geschäftsmodelle und Organisationsanpassungen notwendig, die im Dialog mit den Kunden gewährleisten, dass die Sprache der Kunden gesprochen und deren Wünsche und Erwartungen in das Unternehmen getragen werden. Es sind dies Organisationsformen, wo der Kunde einen Ansprechpartner hat und nicht zwischen Kundenservice, Marketing und Vertrieb hin und her geschoben wird. Wo die Geschäftsführung mit der Kundenserviceabteilung spricht, um zu erfahren was der Kunde wünscht und nicht nur wenn es darum geht, die Kosten zu senken.

Einen wesentlichen Part nehmen auch IT Abläufe ein, die den Kundenprozess sinnvoll unterstützen. Wie oft gibt es leicht zu erkennende „Bruchstellen“ im Prozess, wo Mitarbeiter Daten doppelt eintragen müssen oder wo die exakten Kundenwünsche und Anforderungen keinen Platz im System finden?

Ganz wesentlich ist es, bei der Kompetenz und den Fähigkeiten der Menschen anzusetzen. Es bringen die besten Softwareprogramme nichts, wenn der Mensch keinen Nutzen erkennt, mit einer Software im Sinne einer Kundenfokussierung arbeiten zu können. Es bringt auch nichts, wenn Unternehmen nur in Produktschulungen investieren und die Menschen auf dieser rein kognitiven Basis mit Kunden umgehen lernen sollen.

Bewusstsein zum Thema Kundenorientierung zu schaffen ist ein erster Schritt in der Professionalisierung der Kundenbeziehung. Soziale Kompetenz einzusetzen kann und muss genauso erlernt und im Sinne neuester Erkenntnisse aus der Hirnforschung noch besser erfahren werden, als die Kenntnisse über die Produkte

und das Wissen um die eigenen Prozesse. Immer im Sinne eines Mehrwertes für den Kunden.

Ein Beispiel dazu sind die unterschiedlichen Abteilungen eines Unternehmens, die alle selbstständig Profit abliefern müssen. So hat der Vertrieb mühsam ein gewinnbringendes Geschäft „aufgerissen“, das dann in der Montageabteilung, die eine andere Zielsetzung verfolgt, wieder vernichtet wird. Oder wo es dem Vertrieb egal ist, wie die Montage zu erfolgen hat (und damit was es kostet), wie die Serviceabteilung mit dem Kunden „kämpft“, um ihn nicht zu verlieren, die Lösung des Problems aber nicht „verschenken“ darf.

## DABEI WISSEN WIR ALLE, WIE SCHÖN DAS ERLEBNIS „KAUFEN“ SEIN KANN. VOR ALLEM DANN, WENN WIR SELBST KUNDE SIND.

- Wenn die Verkaufsgespräche informativ, freundlich, kompetent und verlässlich waren
- wenn das gekaufte Produkt pünktlich und ohne Beschädigung geliefert wird
- wenn die Montage, Inbetriebnahme oder Serviceabteilung das Produkt montiert, in Betrieb nimmt
- schnell und unbürokratisch wieder in Ordnung bringt

Ein Fehler kann zwar störend sein, niemand hat jedoch jemals gesagt, dass ihn die Bearbeitung eines Fehlers stört. Es hinterlässt sogar ein sehr befriedigendes und erfreuliches Gefühl, wenn ein Fehler unkompliziert, professionell und nachhaltig beseitigt wird.

Viele Menschen verändern ihre Sichtweise, wenn sie plötzlich auf der „Lieferantenseite“ sitzen und werden oberflächlich, unzuverlässig, ungenau und manchmal sogar fahrlässig. Ein positives, schönes Käuferlebnis wird in diesem Fall ganz bewusst zerstört.

Der deutsche Servicebarometer stellte folgende Hauptgründe fest, warum Kunden Unternehmen verlassen:

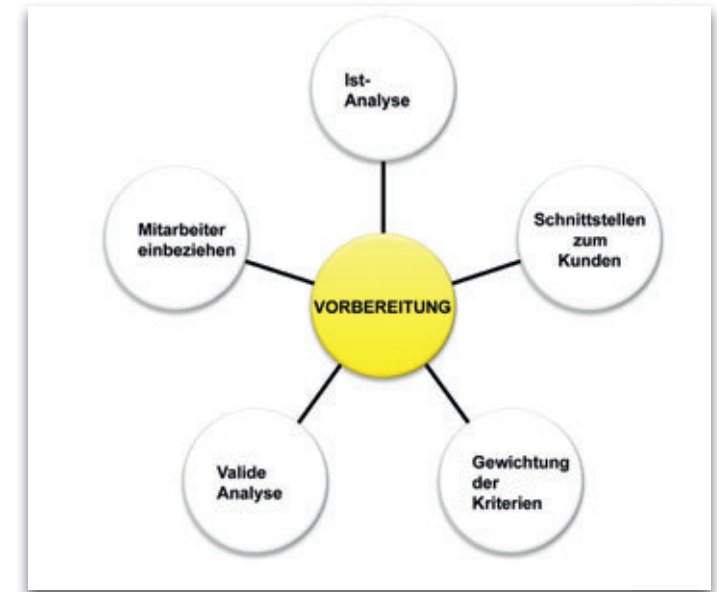
- 33 % wegen Gleichgültigkeit des Verkaufspersonals
- 21 % wegen wiederholter Fehler
- 13 % wegen ungenügender Auskünfte
- 11 % wegen Unhöflichkeit
- 8 % weil Zusagen nicht eingehalten wurden

Fällt Ihnen auf, dass der Punkt – mangelndes Produkt – gar nicht auftaucht!

Welche Zugänge gibt es nun, Ihr Unternehmen noch kundenfokussierter auszurichten und das kundenfokussierte Denken und Handeln der Mitarbeiter noch mehr zu schärfen? Allen Beteiligten bewusst zu machen, dass es keine Alternativen zum Kundenbeziehungsmanagement gibt und die Strategien bzw. die Organisationen so zu gestalten sind, dass Ihre Kunden dabei nicht auf der Strecke bleiben?

# ANSÄTZE ZUM GESTALTEN EINES PROFESSIONELLEN KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENTS – CRM

EINE ÜBERSICHT ÜBER DIE EINZELNEN SCHRITTE ZEIGT UNTENSTEHENDE ABBILDUNG:



Wie bei allen Veränderungen herrscht zunächst ein hohes Maß an Ungewissheit. Die Menschen sind mit den Begriffen in der CRM Welt noch nicht vertraut und unsicher über die Bedeutung und Ausrichtung von CRM. Es herrscht Unklarheit über die Strategie. Und im Einschätzen der Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiter können sich viele nur auf ihr Bauchgefühl verlassen.

Daher ist es in der ersten Phase ein höchst notwendiges und qualitatives Kriterium, die IST-Situation genau zu analysieren und die Zielsetzungen präzise zu formulieren.

- Wo stehen Sie derzeit in Sachen CRM?
- Wie wird CRM von den Führungskräften und Mitarbeitern gesehen?
- Was wir schon umgesetzt?
- Wo sind die Schnittstellen zu den Kunden?

- Wo sind die kritischen Kontaktpunkte (Moments of truth) im POS (Point of sale)?
- Wie werden Sie von den Kunden gesehen?
- Was wir schon gemessen, was wird erfragt?

In einem umfassend zusammengestellten Fragenkatalog kann eine Gewichtung vorgenommen werden, welche Bereiche des Kundenkontakts bei Ihnen höher oder niedriger zu werten sind.

# ANSÄTZE ZUM GESTALTEN EINES PROFESSIONELLEN KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENTS – CRM

In einer Begleitung mit dem AVL-Institut stellen wir selbstverständlich sicher, dass die Analyse der Ergebnisse valide ist, also nur das analysiert wird, was auch wirklich relevant und wichtig für Ihr Unternehmen ist. Generell ist es besonders wichtig, Mitarbeiter und Führungskräfte in die Untersuchung mit einzubeziehen, und die Ergebnisse in einer gemeinsamen Rückspiegelung zu evaluieren.

Die gefundenen Potenziale in den Bereichen Strategie, Organisation und Prozesse, in den Informationstechnologien und/oder beim Menschen selbst werden gewichtet und entsprechende Veränderungsprojekte sind zu definieren.



Die Umsetzungserfolge der Ansatzpunkte Mensch, Strategie, Prozess und IT hängen maßgeblich von einer adäquaten Architektur der einzelnen Projekte und Changemaßnahmen ab.

## ES GIBT ZWEI ZUGÄNGE FÜR DIE ENTWICKLUNG IM ANSATZPUNKT: MENSCH

Die innere Einstellung der Beteiligten: Sind Ihre Mitarbeiter/Führungskräfte so auf Ihre Kunden fokussiert, wie Sie sich das vorstellen und erwarten? Werden Wünsche, Anregungen aber auch Reklamationen und Beschwerden so erledigt, dass es zu einer angemessenen Kundenzufriedenheit kommt?

Weiters gibt es mitunter Bedarf in der Art und Weise, wie Sie Ihren Kunden etwas verkaufen und wie die Verkäufer ausgebildet sind. Hier sind Schlagwörter wie Kaufzusagen, Produktzusagen, Leistungsversprechungen, Konditions- und Mehrleistungspolitik, gültig, um nur einige zu nennen.

Vorbildwirkung  
„Der Fisch fängt beim Kopf zu stinken an.“ Welche Signale werden von der Führung an die Mitarbeiter gesendet – was leben Sie vor? Woran macht der Mitarbeiter fest, dass er gute Arbeit geleistet hat, und wie hängt das mit dem Kunden zusammen?

Nähe zum Kunden, die Schaffung einer auf den Kunden ausgerichteten Unternehmenskultur, aber auch die Unternehmenssprache, die Motivations- und Sinnstiftungsfähigkeit von Führungskräften sind das Thema.

## MÖGLICHE ZUGÄNGE IM ANSATZPUNKT: STRATEGIE

Die Analyse wird zeigen inwieweit die gewünschte Kundenbeziehungsstrategie von der Realität abweicht bzw. ob die Strategie auf den bewusst gelebten Kundenfokus ausgerichtet ist und welche konkreten Aussagen dazu von der Strategie gemacht werden. Entsprechend dazu ist diese zu überarbeiten und anzupassen.

# ANSÄTZE ZUM GESTALTEN EINES PROFESSIONELLEN KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENTS – CRM



## ZUGÄNGE IM ANSATZPUNKT: ORGANISATION UND PROZESSE

Hier sind zunächst die erkannten Kundenerwartungen in Bezug zu den Leistungen zu setzen und im Anschluss die zugehörigen wertschöpfenden Prozesse zu definieren. Um gelebtes Prozessmanagement nicht in eine bürokratischen Akt abdriften zu lassen, sondern als ein zentrales Element gelebter Kundennähe zu etablieren, ist es wichtig immer vom Groben ins Detail zu analysieren, zu definieren und zu gestalten.

Der erste Schritt ist die Erstellung bzw. die Analyse der Prozesslandkarte. Die zentralen wertschöpfenden Prozesse sind im Sinne der Analyse zu hinterfragen und anzupassen. Die unterstützenden Prozesse sind in Hinblick auf Beseitigung eventueller Behinderung der wertschöpfenden Prozesse zu überarbeiten und das Verhältnis zueinander ist zu überprüfen. Wesentlichster Aspekt ist es jedoch, die Prozesse welche die Kundenerwartungen erfassen und deren Erfüllung überprüfen, zu designen und in den Fokus der Unternehmensentwicklung zu stellen.

## ZUGÄNGE IM ANSATZPUNKT: INFORMATIONSTECHNOLOGIE

Am bekanntesten, weil am weit verbreitetsten, ist CRM aus Sicht der Informationstechnologie. Der CRM Markt wird sehr stark von Softwareunternehmen beschleunigt, die CRM im Unternehmen als IT Projekt sehen.

Das ist mitunter, und hängt primär vom CRM Software-Unternehmen ab, auch in Ordnung. Wichtig ist nur, dass die Prozesse, die Organisationsformen aber auch die Mitarbeiter sich nicht der Software anpassen sondern umgekehrt.

Bei allen o.g. vier Bereichen ist es wichtig, keine voreiligen Schlüsse ins Blaue zu machen. Eine sorgfältig erarbeitete Gestaltung der Kundenbeziehung ist im Sinne Ihrer Kunden, Ihres Unternehmens und Ihres Erfolges!

Zeichnen Sie sich dadurch aus, dass Sie kein Gesprächsthema auf Partys sind – Ihre Kunden werden es ihnen danken.

Wir unterstützen Sie gerne von der Ideenfindung, über die Analyse bis zu konkreten Umsetzung eines kompletten CRM-Systems. Rufen Sie uns an oder fordern Sie weitere Informationen an.