

Fachartikel

von Lorenz A. Aries, optimAS Group GmbH

12 Fachartikel zum Unternehmenswachstum über Kundenbeziehungs-Management

Artikel 1 – 3 Der strategische Ansatz des Kundenbeziehungsmanagement

- Die 4 Methoden Unternehmenswachstum zu realisieren
- Unternehmenswachstum über Kunden und Beziehungsmanagement
- Die 4 Methoden des Kundenbeziehungs-Managements

Artikel 4 – 8 Der analytische Ansatz des Kundenbeziehungsmanagement

- Key Performance Indicators im CRM
- Kundenprofitabilität – Eine spannende Messgrösse
- Next best Product – Wie entstehen wirkungsvolle Produktketten
- Next best Customer – Entwicklung des Kundenwachstums
- Analytisches CRM – Wie gewinnen wir das notwendige Wissen aus dem Markt für die Zukunft

Artikel 9 – 12 Der emotionale Ansatz

- Emotionales Kundenbeziehungs-Management
- Die CRM-Qualitäten an den Verkaufspunkten
- Kundentypologie orientierte Kommunikation – Die konkrete Umsetzung in der Praxis
- Vertriebscoaching - Die Lösung zur Leistungssteigerung ohne Seminare und Trainings

Verfasser: Lorenz A. Aries
 optimAS Group GmbH
 Im Schörli 3

8600 Dübendorf

Artikel 1 4 Methoden zur Realisierung von Unternehmenswachstum

Autor Lorenz A. Aries, Geschäftsführer, optimAS Group GmbH, Dübendorf

Das Wachstum von Unternehmen ist heute das Bestreben seiner Geschäftsleitung. Ohne Wachstum in den Bereichen; Marktanteil, Gewinn und Umsatz sowie Verbesserungen in den Prozessen, werden Unternehmen über kurz oder lang in Schwierigkeiten geraten.

Unternehmen müssen heute klar wachsen. Die vier Formen des Wachstums können heute wie folgt definiert werden:

- **Wachstum über Kauf von andern Unternehmen**
 - Ein Konkurrent wird übernommen. Ein Markt führendes Unternehmen in einem Zielmarkt wird übernommen. Eine andere Methode die ebenfalls in diesen Bereich gehört, ist das Wachstum über Gründungen von Filialen in den Zielmärkten.
- **Wachstum durch Innovation**
 - Dank neuen Technologien und Verfahren werden neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt und auf den Markt gebracht. Dank einer produktiven und innovativen Forschungs- und Entwicklungsabteilung kann damit das Wachstum über die Produkte- / Dienstleistungs- Vielfalt realisiert werden.
- **Wachstum über Prozess- und Kostenoptimierungen**
 - Tieferen Kosten und schlankere Prozesse, führen zu höheren Gewinnmargen, was automatisch zu einem höheren Betriebsgewinn und somit Wachstum führt.
- **Wachstum über Kundenbeziehungen**
 - Unabhängig davon, ob ein Unternehmen gekauft werden kann, Innovationen auf den Markt kommen oder Prozesse verbessert werden können, ist Kundenbeziehungs-Management eine Form, welche ein kontinuierliches, gesichertes und stetiges Wachstum garantiert.

Wachstum über Kundenbeziehungs-Management ist sicher, nachhaltig und findet immer statt.

Das Kundenbeziehungs-Management als Wachstumsstrategie kann in jedem Unternehmen angewendet werden. Wer sich heute im Klaren ist, wie wichtig diese Strategie ist und in der Zukunft sein wird, muss die eigene Systematik überprüfen und sich Fragen, ob der richtigen Weg eingeschlagen wurde. In vielen Unternehmen werden Kundenbeziehungs-Management (CRM) Prozesse immer noch sehr stark vernachlässigt. Mitarbeiter mit Kundenkontakten agieren und reagieren nach nur unklar definierten Vorgaben. Prozesse, Schlüsselfaktoren und Steuergrößen fehlen an vielen Orten.

Aufgrund dessen, dass das Kundenbeziehungs-Management als die kontinuierlichste Form des Unternehmenswachstums gilt, konzentrieren wir uns in den nächsten Artikel ganz auf diese Prozesse.

Wir zeigen auf welche Funktionen im modernen CRM heute zu verfolgen. Wie die Prozesse und Schwerpunkte zu legen sind, damit wirklich auch Wachstum entsteht. Die Artikelserie ist praxisorientiert aufgebaut und soll Ihnen als Input für die eigene Praxis dienen.

Artikel 2 Unternehmenswachstum über Kunden und Beziehungsmanagement

Autor Lorenz A. Aries, Geschäftsführer, optimAS Group GmbH, Dübendorf

Wie wir im letzten Artikel gesehen haben, ist das Wachstum eines Unternehmens über Kunden der sicherste, nachhaltigste Weg. Kontakte müssen geschaffen und Vertrauen gewonnen werden. Wiederkehrende Bestellungen müssen gesichert und ausgebaut werden.

Unternehmen die sich zum Ziel setzen über ihre bestehenden Kunden und den entsprechenden Beziehungen zu wachsen, liegen grundsätzlich nie falsch. Die Profitabilität bei einer Übernahme einer anderen Unternehmung ist kurzfristig nicht garantiert, sondern birgt viele Risiken. Der Erfolg von neu entwickelten Produkten und Dienstleistungen beruht auf der Akzeptanz des Marktes und birgt das Risiko der Thematik „Time to Market“ oder dass das Produkt resp. Dienstleistung am Markt vorbei entwickelt wurde. Nur der Ausbau und die Pflege der Kundenbasis, sowie den Schlüsselkunden garantiert ein stetiges Wachstum der Unternehmung.

Das strategische Kundenbeziehungs-Management (Customer Relationship Management – CRM)

Eine Unternehmensstrategie ohne konkrete Aussagen zum Kundenbeziehungs-Management liegt klar falsch in der „Landschaft“. Modern geführte Unternehmen machen in der Strategie und in ihrem Leitbild ganz klare Aussagen zum Kundenbeziehungs-Management. Z.B.

- „Das Kundenbeziehungs-Management bildet die Basis für den Markterfolg. Alle darin involvierten Mitarbeiter sind optimal ausgebildet und werden laufend in der Ausführung und in der Professionalität an den Verkaufspunkten trainiert.“
- „Mit dem internationalen Kundenbeziehungs-Management CRM legen wir die Basis für einen kontinuierlichen Markterfolg. Die Systematik von der Kundengewinnung bis zur Rückgewinnung, abgestützt durch das Key Account Management wird über alle Hierarchie-Stufen aktiv gelebt. Regelmässige Trainings und Workshop sichern die entsprechenden Qualitäten in Prozessen, Verhalten und in der Kommunikation.“

Das strategische Kundenbeziehungs-Management verlangt heute eine besondere Aufmerksamkeit. Ein Amerikanischer Verkäufer schrieb vor kurzem in einem Aufsatz:

- 18% meiner Kunden verlor ich wegen Konkursen
- 24% meiner Kunden verlor ich wegen Fusionen und Firmenverkäufen

Sicher sind diese Werte in Europa und in der Schweiz nicht so hoch. Eine Prise Wahrheit steckt jedoch dennoch dahinter.

Worum geht es beim strategischen CRM?

Das strategische CRM gibt in einer Unternehmung den Rahmen für die nach gelagerte Umsetzung. In der CRM-Strategie werden festgehalten:

- Umgang mit den Kunden – von der Gewinnung bis zur Rückgewinnung
- Vorgehen bei der Gewinnung von Wissen aus dem Markt. Wie werden Informationen gespeichert, daraus Daten gewonnen und anschliessend Wissen gewonnen.
- Welches Verständnis ist vorhanden in Bezug auf die Wertschöpfungskette für Kunden
- Einbindung / Bettung des Key Account Managements mit den zugewiesenen Kompetenzen

- Verhalten und Prozesse in Bezug auf Kundenbedürfnisse und Kundenanforderungen. Umgang mit Anpassungen, Denken in Kunden orientierten Prozessen, Handeln nach den Kundenwünschen oder nach „Internen Weisungen“.
- Messen der Zufriedenheit der Kunden mit Produkten, Prozessen und Verhalten.

Strategisches CRM wird gelebt mit Messen der Strategie

Das Messen der CRM-Strategie erfolgt durch die Messung der Kundenzufriedenheit. Dabei besteht ein grosser Handlungsbedarf. Insbesondere um die Messung so zu gestalten, dass klare Interventions-Punkte heraus gearbeitet werden können. Startet ein Unternehmen die Zufriedenheit zu messen, ist der Weg zu einer Balanced ScoreCard (BSC) nicht mehr weit. Ideal ist wenn Schlüsselfaktoren (Key Performance Indicators KPI) als konkrete Messgrössen und Steuerungsgrössen in die CRM Strategie eingebettet sind. So wirkt die Ausrichtung der Unternehmung auf den Kunden nachhaltig und führt zum Erfolg.

Die Einführung einer Balanced ScoreCard ist dank den heutigen IT-Infrastrukturen nicht mehr eine grosse Hexerei. Viele Prozesse werden über die ERP- und CRM-Systeme bereits erfasst und könnten dargestellt werden. Je klarer die KPI's für die Mitarbeiter mit Kundenkontakt und Kundenprozessen sind, desto einfacher wird auch die Führung. Die visuelle Darstellung der Erfüllungsgrade der KPI's sowie die regelmässigen Gespräche über Erfüllung und Abweichung führen eindeutig zu einer laufenden Verbesserung.

Wer steht hinter dem strategischen CRM?

Hinter der gesamten CRM-Strategie muss die gesamte Geschäftsleitung einer Unternehmung stehen. Die Geschäftsleitung ist gefordert zu definieren wie die Ausprägung der CRM orientierten KPI's sind. Welche Informationen zu Daten und zu Wissen aufbereitet werden muss. In welchen zeitlichen Abständen welche Inhalte vor welchen Gremien präsentiert werden. Gleichzeitig auch was zu geschehen hat, wenn die Abweichungen bestimmte Werte unter- oder überschreiten.

Diese Planungsaufgabe bildet die Grundlage des Businessplanes und des Geschäftsmodells. Operatives und analytisches CRM kann erst betrieben werden, wenn die strategischen Grundlagen im Kundenbeziehungs-Management definiert und klargestellt sind.

Fordern Sie die Checkliste für das strategische CRM bei optimAS Group direkt an.

www.optimas-group.com

Artikel 3 Die 4 verschiedenen Methoden des Kundenbeziehungs-Managements

Autor Lorenz A. Aries, Geschäftsführer, optimAS Group GmbH, Dübendorf

Mit dem gezielten Einsatz der 4 Methoden des Kundenbeziehungs-Managements sichern sich Unternehmen den notwendigen Markterfolg. Die Systematiken werden in diesem Artikel kurz skizziert. Checklisten stehen zur Verfügung um für sich eine eigene Zustandsmessung vorzunehmen. Diese 4 Methoden widerspiegeln den gesamten Lebenszyklus eines Kunden.

Teil 1

Wachstum über Kundengewinnung

Start-up Unternehmen, Unternehmen mit neuen Produkten, Unternehmen die Einmal-Produkte (z.B. Häuser), sind gezwungen immer wieder neue Kunden zu gewinnen. Dieser Prozess verlangt nach ausgefeilten Systemen um Interessenten zu gewinnen und über ein wirkungsvolles Angebotswesen diese zum Abschluss zu führen.

Ein Engpass im Akquisitions-Prozess liegt oft in der Professionalität und Kontinuität. Sobald die Auftragsbücher voll sind oder die Budgets erreicht sind, vernachlässigen Verkäufer diese wichtige Aufgabe. Für Unternehmen mit „Einmal-Produkten“ ist der kontinuierliche Akquisitionsprozess das A&O der Unternehmensführung und des Überlebens. Solche Unternehmen können für andere im Bereich des Akquisitionsprozesses als Benchmark dienen. Damit kontinuierlich Interessenten vorhanden sind, ist eine umfassende Kommunikation am Markt notwendig. Lead-Generation wird zum professionellen tun solcher Firmen. Je mehr Interessenten gewonnen werden, desto stärker ist der Verkaufstrichter gefüllt. In vielen Unternehmen wird das auch „Funnel-Filling“ genannt. Die Kunst liegt dabei in der idealen Mischung der Instrumente und in der Gewinnung von qualifizierten Leads zu tiefst möglichen Kosten.

Die idealen Tools sind heute:

Business-to-Consumer	Business-to-Business
<ul style="list-style-type: none"> • Anzeigen – Plakate – TV-Spots mit Coupons oder 0800 Nummern • Internet & e-Mail / Suchmaschinen • Messen – Consumer Fachmessen • PR-Artikel mit Hinweisen zu <ul style="list-style-type: none"> > Workshops > Tag der offenen Tür > Besichtigungen • Direct-Marketing nach Affinity-Groups und nach Lifestyle 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachartikel – Internet – e-Mail • TeleMarketing zur Potenzial Klärung und Terminvereinbarung / Einladung • Fachmessen • Events & Workshops mit Lösungspräsentationen – Ersatz für den Aussendienstbesuch im 1. Kontakt • Aussendienst-Besuche • Aufbau von potenziellen Key Accounts • E-NewsLetter (Achtung – SPAM)

Mit einem kontinuierlichen Prozess und klar definierten Abläufen lassen sich in diesem Bereich die Schwankungen egalisieren. Zu Wissen ist, dass die Gewinnung eines neuen Kunden heute einen Faktor 5 - 10 kostet gegenüber der Erhaltung eines Kunden. Je erklärungsbedürftiger und langwieriger der Entscheidungsprozess desto mehr tendieren die Kosten zu einem Faktor 10.

Für die professionelle Realisierung dieses Prozesses sind Verkäufer geeignet die eine klare „Jäger-Mentalität“ besitzen. Verkäufer mit der „Sammler / Pflege-Mentalität“ werden im Akquisitionsprozess immer ihre grossen Schwierigkeiten besitzen. Die Erfahrung zeigt, dass von 100 Verkäufer wenn es gut kommt 20 die „Jäger-Mentalität“ umfassend besitzen, weitere 30 nahe daran kommen.

Jedoch 50 Verkäufer die „Pfleger und Heger“ Fähigkeiten besitzen. Somit muss die Marketing-Abteilung Systeme entwickeln um die „Pfleger und Heger“ Mentalität wettzumachen. Sollte die Leistung der Marketing-Abteilung den „Farmern“ nicht den notwendigen Erfolg zuführen, ist unter Umständen eine Veränderung der Marktbearbeitung in der Akquisition anzustreben. Also, die Farmer werden für die Kundenbindung eingesetzt, die Hunter für die Akquisition und Kundenentwicklung. Der nächste Schritt heisst – Einstellen von neuen Verkäufern. Dabei liegt das Risiko darin, dass der noch so transparenteste Selektionsprozess die Wahrheit über die Akquisitionstärke erst nach 6-9 Monaten an den Tag legt.

Wenn der Akquisitionsprozess im Kosten/Leadbereich einen Wert von 1-2% des Umsatzes nicht überschreitet sind das ideale Kosten. Werden Investitionsgüter, langlebige Konsumgüter oder beratungsintensive Leistungen mit einem langen Entscheidungsprozess verkauft, kann dieser Wert ohne weiteres auch auf bis zu 10% klettern. Mit der Prozess-Überprüfung und Optimierung wird es möglich, bei Leistungen die eine starkes „Beratendes Verkaufen“ erforderlich machen, die Kosten systematisch zu senken. Die Methode dazu lautet: „Akquisition nicht über 1:1 sondern über 1 : Viele“ Also die 1. Kontakte sind über Workshops, Seminare, Events jeglicher Art zu realisieren um die 1. Kontaktkosten drastisch senken zu können. Wenn dabei sogar noch eine kleine Kostendeckung über Eintrittsgebühren, Teilnahmegebühren etc. erfolgt, ist das noch besser.

Den Akquisitionsprozess effizient und kostengünstig zu gestalten, ist eine permanente Aufgabe. Hier ist es auch notwendig immer wieder etwas neues zu testen. Wer sich dieser Aufgabe professionell stellt hat hinsichtlich dem ominösen Kundenverlust eine starke Waffe im Köcher.

Teil 2

Wachstum über Kundenentwicklung

Die Kundenentwicklung ist nun genau die Aufgabe der „Heger und Pfleger“ oder „Farmer“. Hier geht es darum, nach erfolgten Erstbestellungen die Folgebestellungen herein zu holen. Eine professionelle Kundenentwicklung basiert immer auf einer entsprechenden Potenzialabklärung (Abschätzung). Nach einer ersten Bestellungen – im Rahmen von Kontakten die nach dem Prinzip des „Consultative Selling“ verlaufen – kann davon ausgegangen werden, dass der Verkäufer weiss, was der Kunde alles noch benötigen könnte. Bei Erstbestellungen im Konsumgut-Charakter wird das schwieriger. Hat der Kunde jedoch eine Erstbestellung aus einem gesamten Sortiment gemacht, kann über Datamining herausgefunden werden, was die Kunden im allgemeinen als 2. und 3. Bestellung geordert hatten.

In die Kundenentwicklung gehört auch das Key Account Management. Bei Kunden mit entsprechendem Potenzial startet das Key Account Management nach der 1. Bestellung. Wichtig ist hier zu beachten, dass der Kunde den Lieferanten ebenfalls als Schlüssellieferanten definiert und die Beziehung somit nicht einseitig ist.

Bei der Kundenentwicklung kommt nun die wichtige Funktion von „Next best Product“ voll zum tragen. Wir beurteilen den Kunden mit dem Share of Wallet Faktor. Share of Wallet meint dabei, die % Abdeckung der Bedürfnisse des Kunden durch unser Sortiment. Ideal ist natürlich, wenn der Kunde bis zu 100% seines Bedarfes über uns Sortiment abdeckt. Das bedeutet, seine Beschaffungsstrategie zu kennen. Zu Wissen ob er ein Singel- oder Double-Sourcing grundsätzlich realisiert. Dann ist es wichtig zu wissen, ob er nach Prozentualer-Verteilung die Lieferanten an seinen Bedarf heran lässt oder nach Beziehungsgrad. Bis ca. 1990 sah man noch in vielen Bereichen, dass die Beziehung eine enorme Rolle spielte. Heute hören wir sehr oft, dass die älteren Verkäufer klagen, dass nur noch junge, betriebswirtschaftlich orientierte Strategische Einkäufer am Werk seien, die alles was früher auf der Beziehungsebene ablief kategorisch negieren. Also „Seilschaften“ sind out. Die Leistung und realen Konditionen zählen.

Im Key Account Management zählen auch

- Aufbau eines gemeinsamen Jahresbusinessplanes
- Entwicklung von Leistungs-Bündel
- Aufbau von Serviceleistungen

Im weniger gefragt sind Socialising über gemeinsame Mittagessen hinaus. Um gute Kunden zu Events einladen zu können wo es klar um die Beziehungsvertiefung geht, muss der Lieferant schon etwas ganz besonderes bieten.

Im Kundenentwicklungsbereich ausserhalb des Key Account Managements wird es immer wichtiger neben den reinen Produkten auch Serviceleistungen einzubauen. Das kann heissen:

- Logistikleistungen – Lieferungen bis zum Verwenungsort in der Produktion
- IT-Vereinfachungen – EDIFact – Artikel-Nummer Austausch – Direct-Bestellungen über die Homepage etc.
- Aus- und Weiterbildung des Kundenpersonals

- Einbezug der F&E Abteilung des Kunden in die Weiterentwicklung von Produkten und Leistungen
- „Einsatz“ des Kunden als Referenten / Testimonial bei Events des Lieferanten

Die Kundenentwicklung wird als solches so lange betrachtet, als der Kunde noch Umsatz und Gewinnsteigerungspotenzial besitzt. Erreicht der Kunde nach einer gewissen Zeit eine klare Stagnation so wird von der Kundenentwicklung auf die Kundenbindung umgestellt. Es wird also nicht mehr „investiert“ sonder die Aufwändungen so stark reduziert, um den Umsatz, den Share of Wallet und die Kundenprofitabilität sichern zu können.

Teil 3

Wachstum über Kundenbindung

Das Unternehmenswachstum über Kundenbindung ist immer dann möglich, wenn Kunden in genügender Anzahl vorhanden sind, die einen regelmässigen Umsatz mit dem Lieferanten tätigen. D.h. der Lieferant besitzt auch Produkte die einen regelmässigen Bedarf befriedigen. (Also keine Einfamilienhäuser)

Bei der Kundenbindung spielt die Analyse der Kunden eine zentrale Rolle. Nur wer jetzt über eine aussagekräftige Softwarelösung verfügt ist in der Lage auch solche Differenzierungen zu fahren. Die Analyse muss folgende Faktoren zeigen:

- Der Kundenumsatz ist über eine definierte Zeitachse sehr stabil
- Der Umsatz bleibt auch stabil wenn nicht laufend ein Aussendienst-Mitarbeiter die notwendige Beziehungspflege realisiert
- Die Beziehungspflege wird über die Order-Sachbearbeitung realisiert
- Dem Kunden ist es wichtig, dass die regelmässigen Bestellungen prompt und qualitativ gut abgewickelt werden. Er will gar nicht zu oft einen Verkäufer sehen
- Der Kunde - die definierten Kontaktpersonen - es schätzen, wenn sie zwischendurch mal ein kleines Dankeschön erhalten
- Über Bindungsmassnahmen der Umsatz langfristig gesichert werden kann. D.h. zum Beispiel Rückvergütungen bei Zielerreichung, Bonussystem bei entsprechender Sortimentsnutzung etc.
- Der Kunde ist bereit z.B. in den Early Bird Club einzutreten und Neuheiten als einer der ersten zu testen und an den Markt zu bringen.

In das Kundenbindungs-Programm werden alle Kunden aufgenommen die eine entsprechende Profitabilität aufweisen. Zu besonderen Aktivitäten werden die besten Kunden ausserhalb der Schlüsselkunden eingeladen. Kunden mit tiefen Umsätzen und niedrigen Profitabilitäts-Faktoren können auch schon mal von entsprechenden Aktivitäten ausgeschlossen werden.

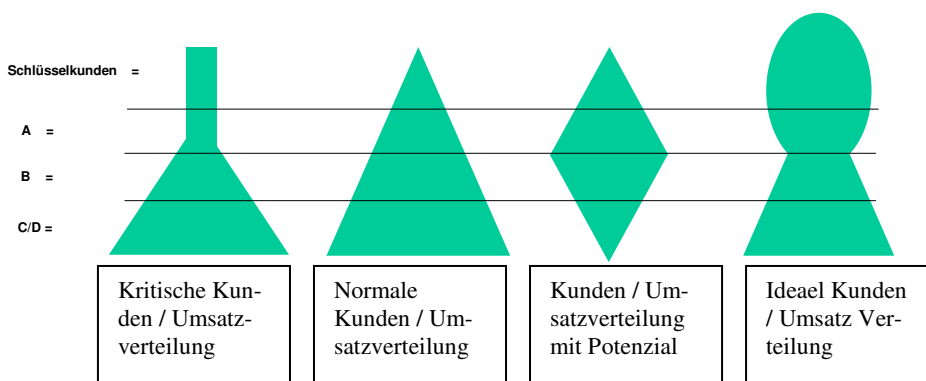
Im Bereich der C und D Kunden bildet die Potenzial-Analyse eine sehr wichtige Rolle. Die Frage lautet hier: „Ist der Kunde nur bei uns C oder D-Kunde oder hat noch ein grösseres Potenzial?“ Wenn dem so ist, dass sein Potenzial noch grösser ist als er bei uns schon abdeckt, ist dieser Kunde klar in das Kundenentwicklungs-Programm aufzunehmen. Mit angemessenen Investitionen wird nun getestet ob er sich entwickeln lässt oder ob er uns auf dem bisherigen Umsatz „sitzen“ lassen will.

Das Ziel des Kundenbeziehungs-Management ist es, eine klare Aufteilung zu erhalten von Kunden mit denen eine Entwicklung möglich ist und solche die auf einem definierten Umsatz verharren möchten. Die Kunden welche den Umsatz auf ein bestimmtes Niveau setzen und nicht überschreiten wollen, sind besonders zu beachten. Auf diesen „einfach“ zu gewinnenden Umsatz muss geschaut werden. Wenn keine Beobachtung mehr vorhanden ist, bricht dieser Umsatz plötzlich weg. Also auch hier gehört Pflege in einem eingeschränkten Masse zur Aufgabe des Beziehungs-Managements.

Wer ist ein Schlüsselkunde?



Die Kunden-Umsatzverteilung definiert, wer zu Schlüsselkunden und wer zu C-Kunden zu zählen ist.



© optimAS

Lehrgang 2 / Modul 7 / Lektion 2 / Seite 3

Die Analyse im Kundenbindungs-Prozess erfolgt genau nach den obigen Formen/Kriterien. Je nachdem wie sich die Verteilung darstellt, ist nun zu entscheiden welche Massnahmen zu treffen sind. Die Schlüsellochform ist insofern anzustreben, weil sie eine grosse Anzahl an Schlüssel- und A-Kunden umfasst. Die B / C-D Kunden können somit ideal durch einen automatisierten und kostengünstigen Verkaufsprozess betreut werden. Im Gegensatz zur Spitzpyramidenform müssen die B und C Kunden durch den Aussendienst ebenfalls betreut werden.

Teil 4

Wachstum über Kundenrückgewinnung

Die Kundenrückgewinnung ist ein Feld das sehr oft zu wenig bearbeitet wird. Klar, dass mit diesen Massnahmen keine mehrstelligen Wachstumsraten zu erzielen sind. Hingegen können frühere intakte Kundenbeziehungen die aus irgend einem Grunde „stillgelegt“ worden sind, reaktiviert werden. Kundenrückgewinnungs-Programme müssen wie Kunden Gewinnungsprogramm betrachtet werden. Insbesondere wenn die Beziehung schon mehr als 2 Jahre „schläft“. In diesem Falle sind meistens die Ansprechpartner nicht mehr vorhanden. Die Bedürfnisse haben sich umfassend geändert und die Bezugsquellen werden sicher neu definiert. Somit sind solche ehemaligen Kunden von grund auf neu anzusprechen.

Klar es bestehen noch Angaben in der CRM Software oder im ERP-System was früher alles geliefert worden ist. In welchen Frequenzen und mit welchen Leistungen die Beziehung begründet war.

Die Rückgewinnung wird meistens notwendig weil auf Seite des Kunden wie auch auf der Seite des Lieferanten personelle Wechsel statt gefunden haben. Die Beziehungen wurden gegenseitig nicht mehr gepflegt.

Die Kundenrückgewinnung kann vom Prozess her wie folgt dargestellt werden:

- Schritt 1 Analyse der früheren Beziehungen
 Analyse der heutigen Struktur beim Kunden
- Schritt 2 Kontaktaufnahme durch den definierten Kundenbetreuer / Aussendienst oder Innendienst
- Schritt 3 Gemeinsames vertieftes Gespräch über die Chance der Wiederaufnahme der
 Kunden – Lieferantenbeziehung
- Schritt 4 Unterbreitung der aktuellen Preise / Angebot
- Schritt 5 Start mit der 1. Probebestellung
- Schritt 6 Ausbau der Beziehung auf die damalige Höhe oder mehr

Nach erfolgreicher Kundenrückgewinnung wird dieser „neue“ Kunde in die „Abteilung Kundenentwicklung“ oder „Kundenbindung“ integriert. Die Beziehungspflege ist bei einem solchen Kunden besonders zu beachten, damit nicht ein weiteres Mal eine Rückgewinnung notwendig wird.

Unternehmen die auf langfristige Kundenbeziehungen grossen Wert legen, analysieren jährlich zwischen 1 bis 2 mal den Kundenstamm und suchen ganz bewusst nach „schlafenden“ Kunden. Je rascher das Rückgewinnungsprogramm startet, desto wärmer ist die Beziehung noch. Wenn natürlich der Beziehungsabbruch wegen Fehlleistungen in der Betreuung, Lieferung, Service, Produkte-Qualität erfolgt ist, dann wird die Rückgewinnung schwer in kurzer Zeit nach dem Abbruch sehr schwer sein. Die CRM Software sollte diesbezüglich genaue Auskunft geben können.

Artikel 4 Key Performance Indicators im CRM

Autor Lorenz A. Aries – Geschäftsführer optimAS Group GmbH, Dübendorf

Key Performance Indicators oder Schlüsselfaktoren vereinfachen die Zielvereinbarungen mit Mitarbeiter. Die CRM Funktionen können von den Prozessen her besser geführt und gesteuert werden. KPI's sind Messgrößen die auch in eine Balanced Scorecard einbezogen werden können.

Die Verkaufspunkte und ihre KPI's

Die KPI's im CRM sind auf die Verkaufspunkte auszurichten. Ein Unternehmen besitzt in der Regel mehrere Verkaufspunkte. Da bieten sich an:

- Auftragsabwicklung / CallCenter / Service-Disposition – Eingang des Kundenkontaktes per Telefon
- Aussendienst / Verkaufspunkt im Laden / Verkaufspunkt Stand, Fahrzeug etc.
- Servicetechniker
- E-POS über die Website und/oder den Webshop

Diese Eingangspunkte besitzen alle ihre eigenen Prozesse und Vorgehensweisen wie ein Kunde zu bedienen und zu beraten ist. Somit erhalten sie alle unterschiedliche Verkaufspunkt bezogene Schlüsselfaktoren (KPI's).

Zu Unterscheiden sind KPI's die vom Kunden wahrgenommen werden und seine Zufriedenheit beeinflussen, sowie solche die aus betriebswirtschaftlichen Aspekten und prozessualen Aspekten definiert sind. In der Checkliste werden die KPI's nach dieser Unterscheidung dargestellt.

Wie gelangen wir zu realen KPI's?

Auf der einen Seite zeigt uns die Kundenzufriedenheits-Analyse klar auf, welche Faktoren den Kunden in seiner Zufriedenheit beeinflussen. Nun können nicht alle diese Faktoren zu KPI's werden, sonst würden wir vor lauter Schlüsselfaktoren aufhören Kunden zu betreuen.

KPI's sind wenige Messgrößen, die rasch und einfach „gewonnen“ werden können. ERP und CRM System sollten diese auf „Knopfdruck“ liefern. Bei den KPI's gibt es welche, die immer stationär verfolgt werden. Es gibt auch solche die in einem Entwicklungsprogramm nach einer gewissen Zeit durch neue Faktoren ausgetauscht werden. Dann nämlich, wenn die ersten Funktionen so gut arbeiten, dass eine besondere Messung und laufende Überprüfung nicht mehr notwendig wird.

Bei der Einführung der CRM Software führte ein Kunde z.B. den KPI ein:

- Vollständige und zeitgerechte Ausfüllung inkl. Hinterlegung des Kundenbesuchsrapportes in der CRM Lösung.
Wert: 90% der Kundenbesuche sind rapportiert und tagfertig erfasst

Dank einer Berichtsfunktion die täglich die eingetragenen Besuche und die dazu erfassten Rapporte verglich, war es ein einfaches die Statistik zu erstellen. Die Führung war zu Beginn sehr mühsam, weil die wenigsten Aussendienst-Mitarbeiter sich an diese Vorgaben hielten. Bereits nach 4 Wochen und somit 4 Aussendienst-Meetings war dieser Schlüsselfaktor zu 95% erreicht. Somit konnte dieser Prozess-KPI durch eine neue Steuergrösse ersetzt werden. KPI's können sich somit im Laufe eines Geschäftsjahres auch anpassen.

Zu den passenden KPI's gelangen Sie als Prozessverantwortlicher für CRM oder als Chief Customer Officer durch die Ableitung aus der CRM Strategie, sowie durch die Analyse ihrer Betriebswirtschaft – Punkte bei denen Sie klar Kosten einsparen wollen oder müssen. KPI's steuern Ihnen auch Prozessgeschwindigkeit, Prozessqualität und Prozessgenauigkeit. So z.B. genügt es nicht nur die Erfassung eines Aussendienst-Rapportes zu verlangen, sondern es müssen auch die notwendigen Informationen geprüft oder zusätzlich erfasst sein. Erst jetzt kann der Prozess als qualitativ und quantitativ richtig umgesetzt betrachtet werden.

Nicht zu Veränderungen und Anpassungen empfohlen sind folgende KPI's:

- Servicegrad und Erreichbarkeit im CallCenter
- First Contact Resolution im CallCenter bei einem Helpdesk oder Schadenabteilung
- Kontaktmengen im Aussendienst und im CallCenter pro Zeiteinheit
- Umsatz und Bestellzeilen Durchschnitt
- Kosten pro Auftrag / Kosten pro Kontakt / Kosten pro Angebot etc.
- Freundlichkeitsgrad am Telefon, im Service
- Grad der Professionalität im Verkauf und im Key Account Management

Wichtig ist, dass Mitarbeiter sich an den Grund-KPI's täglich orientieren können. Diese bilden auch einen wichtigen Faktor im Bereich der Mitarbeiter-Zufriedenheitsanalysen. Wenn diese Grund-KPI's laufend geändert würden, erhalten die Mitarbeiter das Gefühl, dass dieses Geschäft grundsätzlich nicht auf Stabilität aufgebaut ist. 80% der KPI's sind also gesetzte Standards die einen hohen Einfluss auf die Kunden und Mitarbeiter Zufriedenheit ausüben. 20% der KPI's sind variabel und können entsprechend den Entwicklungsprojekten und Umsetzungsbemühungen angepasst und verändert werden.

Wie soll der Mitarbeiter die KPI Erfüllung erleben?

Mitarbeiter tun sich schwer KPI's zu erfüllen, wenn nirgendwo etwas zu sehen ist. Ideal ist natürlich sie erleben den Erfüllungsgrad jeden morgen beim Aufschalten des Computers. Der Aussendienst jeden Abend vor dem Start der Besuchsberichtserfassung. Wenn an diesem Punkt der Mitarbeiter über die Qualität der Arbeit in der Abteilung und noch bei sich selbst eine kleine Statistik sieht, besteht die grösste Chance, dass die Qualität der Arbeit steigt und die KPI's auch eher eingehalten werden.

Sollte das nicht so einfach zu realisieren sein, ist auch eine Wochenstatistik bereits eine erste Orientierungshilfe. Alles was einen längeren Zeitraum umfasst, hat einen zu kleinen Impact auf die Eigenführung und Motivation der Mitarbeiter.

Die wirkungsvollste Führungsform ist die stündliche Kontrolle bei einem Prozess wie er in CallCentern vorkommt. Hier können direkte Einflussnahmen im Stundentakt den Erfüllungsgrad sofort beeinflussen. Beim Aussendienst ist es der Tagestakt der klar hilft. An POS wie Fachgeschäfte können die ähnlichen Funktionen wie beim Aussendienst angewandt werden. Durch den visuellen Kundenkontakt besteht weniger die Chance ähnliche Funktionen wie in einem CallCenter anwenden zu können.

Artikel 5 Kundenprofitabilität – Eine spannende Messegrösse

Autor Lorenz A. Aries – Geschäftsführer optimAS Group GmbH, Dübendorf

Eine Messgrösse die es in sich hat, ist die Kundenprofitabilität. Diese kann ebenfalls als langfristiger KPI geführt werden. Dank dieser Messgrösse können Kundenaktivitäten bedeutend besser gesteuert werden, als nur über die Einteilung A-B-C Kunden. Gerne wird mit profitablen Kunden zusammengearbeitet.

Die Summe der profitablen Kunden bildet den Unternehmensgewinn

Wie wir den Mitarbeitern immer wieder zu vermitteln versuchen, wird der Lohn durch die Kunden bezahlt. Der Unternehmensgewinn entsteht nur durch profitable Kunden unter der Berücksichtigung einer optimalen Auslastung der bereitgestellten Kapazitäten. (Produktion, Logistik, Oderprocess, Aussendienst) CRM will klar das Ziel verfolgen, die Profitabilität der Kunden zu beeinflussen und zu steigern. Wenn das nicht gelingt, dann ist der gesamte CRM-Gedanken gescheitert. Das strategische, taktisch/analytische und emotionale CRM müssen so aufeinander abgestimmt zusammenwirken, dass mehr als 95% der Kunden eine entsprechende Profitabilität aufweisen. 100% wird ein Unternehmen kaum je erreichen. Oft gibt es Kunden die nur einen Teil Anteil an die Vollkosten einbringen, dafür sind sie verantwortlich für eine extrem hohe Auslastung von Produktionsanlagen, oder Logistikketten. Darauf aufbauend, kann dann für kleinere Kunden ein attraktiverer Preis gemacht werden. So entsteht ein spannender Mix-Preis der die gesamte Konkurrenzfähigkeit steigert.

Wie erwähnt können dieses Privileg in der Regel nur wenige Kunden in Anspruch nehmen, sonst würde die Gesamtprofitabilität eines Unternehmens nicht mehr stimmen.

Wie kommt der KPI „Kundenprofitabilität“ zu stande?

Die Kundenprofitabilität ist ein theoretischer Wert der dank den Erfassungen in der CRM-Software gerechnet werden kann. Ohne CRM-Software wird dieser Faktor nur sehr schwierig zu bilden sein.

Folgende Werte sind zu besitzen:

- Warenverkauf
./ Skonto / Rabatte oder sonstige Reduktionen
- ./ Wareneinkauf
- = Deckungsbeitrag 1
- ./ Marketing-Aufwand wie Mailing, Eventkosten bei einer Teilnahme, Prospektversand
- ./ Vertriebsaufwand – Aussendienst-Besuche, Telefonische Betreuung, POS-Schulungen durch den Aussendienst
- = **Deckungsbeitrag 2 => Kundenprofitabilität**

Dieser Wert ist klar automatisch zu ermitteln. Wenn die CRM-Software vom ERP System den Warenverkauf netto erhält kann über die theoretische Produkte-Marge der Deckungsbeitrag 1 ermittelt werden. Aus dem Aktivitäten-Bereich (Kundenhistory) ermittelt die CRM-Software die entsprechenden Betreuungs- und Bearbeitungskosten. Dabei werden einige der Kosten als Richtgrössen hinterlegt. Das Modell kann z.B. so aussehen:

• Mailingkosten	pro Stück	CHF	5.--	€ 3.50
• TeleMarketing Outbound / Nettokontakt		CHF	15.--	€ 10.—
• Event-Teilnahme		CHF	50.--	€ 35.—
• Messe-Besuch		CHF	100.--	€ 75.—
• Order-Process	pro Erfassung	CHF	150.--	€ 100.—
• Aussendienstbesuch	ohne Essen	CHF	250.--	€ 170.—
• Aussendienstbesuch	mit Essen	CHF	500.--	€ 350.—
• Offerte		CHF	200.--	€ 130.—
• Technische Abklärungen		CHF	250.--	€ 170.—
• Einsatz Servicetechniker	pro h	CHF	200.--	€ 130.—
• Workshop beim Kunden		CHF	500.--	€ 350.—
• Ausbildung beim Kunden		CHF	750.--	€ 500.--

Mit diesen hinterlegten Kosten, sieht der Verkauf und die Vertriebsleitung bereits in der Akquisitionsphase was ein Kunde kostet. Somit werden die Akquisitionskosten klar der Gesamtprofitabilität zugewiesen. Jetzt kann sich der Verkäufer – ob im Aussendienst oder im CallCenter – klar aufgrund der Kostenentwicklung orientieren und seine Massnahmen optimal planen. Das selbe gilt auch für Schlüsselkunden.

Als wichtiges Führungsinstrument ist die Kundenprofitabilität in der Kundenzeitplanung einzusetzen. So werden jetzt nicht einfach nur nach Kunden-Kategorien die Besuchszahl pro Jahr definiert, sondern diese wird pro Kategorie und pro Profitabilitäts-Bereich abgestimmt. Die Frage stellt sich dabei, sollen weniger profitable Kunden auch weniger häufig besucht werden. Die Antwort kann nur aufgrund der Potenziale, die bekannt sind, beantwortet werden. Logisch ist, dass wir einen weniger profitablen Kunden zu einer höheren Profitabilität führen wollen. Dies kann durch den Verkauf von margenträchtigeren Produkten oder durch die Reduktion von Kosten erfolgen. Ein weiteres Element ist natürlich die Umsatzsteigerung. Wenn margenträchtiger Produkte, kombiniert mit Umsatzsteigerungen zum tragen kommen, dann darf in den Kunden auch stärker investiert werden.

Clever ist *die* CRM Software, welche auf der Kundenprofitabilität sogar noch eine Alarmfunktion besitzt. Also Kunden die einen bestimmten Wert unterschreiten, werden gekennzeichnet und dem zuständigen Aussendienst angezeigt. Dies ist insofern wichtig, wenn der Aussendienst einen grossen Kundenkreis zu betreuen hat, und nicht immer alle Kunden im einzelnen verfolgen kann.

Mit der Kundenprofitabilität lässt sich nun als KPI einiges realisieren:

- Steuerung des Aussendienstes in der Betreuung und der Kundenentwicklung
- Hinweis für Investition oder Desinvestition abhängig vom Potenzial und dem Profit
- Bestimmung von Kundengeschenken
- Betreuungsaufwand ausserhalb des geschäftlichen Umfeldes – Einladungen und Events
- Zukommenlassen von Weiterbildungen, Mitarbeiter-Support, Kulanz

Wir sehen diese Kenngrösse ist im Alltag des CRM eine wirklich hilfreiche Grösse, die einiges klar relativiert und auch hilft bei den unterschiedlichen Entscheidung die immer wieder zu treffen sind – diesen Kunden berücksichtigen oder besser den andern?

Artikel 6 **Next best Product - Wie entstehen wirkungsvolle Produktketten?**

Autor *Lorenz A. Aries – Geschäftsführer optimAS Group GmbH, Dübendorf*

Wenn ein Unternehmen die Kundenbeziehung nach der Kundendurchdringung führen will, ist das Thema „Next best Product“ eine wichtige Grösse. Unternehmen die mit Ihren CRM Tools diese Funktionen einfach und rasch selektionieren können, sind in der Lage ihren Kundenberatern konkrete Inhaltsvorschläge für die nächsten Kontakte zu liefern.

Die Funktion von „Next best Product“

In Unternehmen die sich „Data rich“ nennen können, wird es einfaches sein, die Kunden nach der Nutzung des Produktesortimentes zu führen. Wenn der Kunde mit dem Profil A bis dato erst 2 Produkte nutzt, das Profil jedoch vorgibt, dass mindestens 4-5 Produkte bei über 90% der Kunden dieses Profils verankert sind, dann weiss der Kundenberater klar, wo er noch „nachbearbeiten“ muss. Mit der Kunden Betrachtung des „Share of Wallet“ findet die Funktion „next best Product“ laufend statt.

Wie kann das nun abgebildet werden?

Dazu sind **3 Lösungsansätze** möglich. **Ansatz 1** verfolgt den Gedanken des Zusatzverkaufes direkt bei der Bestellung entsprechender Artikel. Das Beispiel eines Büroartikel Versand / Grosshändler zeigt das ganz typisch. Wenn ein Kunde z.B. Ordner bestellt, schlägt das System dem Kundenberater am Telefon direkt noch die dazu gehörenden Ergänzungsprodukte wie, Register, Klarsichtmappen, Rückenschilder und auch noch Fotokopierpapier vor. Das sind alles die Produkte die benötigt werden um das Produkt Ordner sinnvoll verwenden zu können. Im Baubereich z.B. beim Plattenleger (Fliesenleger) kommt als Empfehlung beim Kauf von Keramikplatten immer gleichzeitig noch die Nachfrage nach Plattenmörtel, Abdichtmaterial, Unterlagsboden-Material und Versiegelungs-Flüssigkeiten. Diese Beratungen können im Lösungsansatz 1 immer sehr gut über das CallCenter oder beim Einkauf über ein Fachgeschäft realisiert werden.

Erfolgt die Beschaffung jedoch über den WEB-Shop, so muss der **Ansatz 2** erfolgen. Der bestellende Kunde muss beim anklicken seines Hauptartikels direkt sehen, welche Zusatzartikel noch dazu gehören. So wird er konkret auf die Idee gebracht, die notwendigen Ergänzungsartikel auch gleichzeitig zu bestellen. Moderne CRM Software-Systeme sind in der Lage, diese Produktketten direkt aus dem Produktkatalog über das Content-Management auf der Homepage abzubilden.

Wird dem Kunden ein Selfmanagement seiner Daten zur Verfügung gestellt, verfolgen wir den **Ansatz 3**. Durch das einloggen auf der Homepage mit Selfmanagement macht das CRM Tool dem Kunden aufgrund seines Profils und der aktuellen Nutzung der Produkte einen direkten und konkreten Vorschlag über Produkte und Leistungen die ihm noch fehlen könnten. So unter dem Motto: „Kunden Ihrer Kategorie nutzen zusätzlich auch noch folgende Leistungen von uns:“ Anschliessend erfolgt die Darstellung dieser Leistungen mit direkten Bestellmöglichkeiten.

Share of Wallet Konzepte steigern Umsätze und Kundenprofitabilität

Wer konsequent den Share of Wallet Gedanken in seinen Kundenkontakten im Vordergrund hat, wird immer mehr verkaufen. Wichtig ist das bei Unternehmen, die bis heute wenige Folgeprodukte anbieten konnten. Das betrifft hauptsächlich den gesamten Bau- und Baunebenbereich. Teilweise sind auch Anbieter im Dienstleistungsbereich davon betroffen. Wenn der Kunden einmal eine Leistung gekauft hat, braucht er für die nächsten x Jahre diese Leistung nie mehr. Solche Branchen sind gezwungen direkt bei der 1. Bestellung die notwendigen Zusatzprodukte mit zu liefern.

Gleichzeitig sind solche Unternehmen auch gefordert, die Produkte- und Leistungsketten auszubauen, damit den Kunden Folgeleistungen angeboten werden können. Nur auf diese Weise können die hohen Akquisitionskosten „amortisiert“ werden.

Unternehmen die konsequent sich nach einer Share of Wallet Betrachtung in der Kundenbeziehungs-
pflege orientieren, investieren klar weniger Geld in die laufend notwendige Kundengewinnung. Die
Gesamtprofitabilität des Unternehmens steigt auf diese Weise.

Artikel 7 **Next best Customer - Entwicklung des Kundenwachstums**

Autor Lorenz A. Aries – Geschäftsführer optimAS Group GmbH, Dübendorf

Zur Funktion „next best Customer“ werden Unternehmen gezwungen die von der Unternehmensfunktion und dem Leistungskonzept her immer wieder neue Kunden gewinnen müssen. Die Bauindustrie ist in einer solchen Situation. Einfamilienhäuser werden oft nur 1 x an den selben Kunden verkauft. Nachfolgebbedarf besteht nur noch in Anpassungen oder im Bau eines Ferienhauses. Somit müssen Architekten und Bauunternehmen immer wieder neue Kunden suchen um ihre Umsätze zu sichern.

Die Analyse zur sicheren Gewinnung von „next best Customer“ ist entscheidend

Wer sich auf wenig repetitive Kunden verlassen kann, ist gezwungen laufend neue Kunden zu gewinnen. Neben den klassischen Massnahmen wie Anzeigen, Messen, Web-Portale, Web-Anzeigen, Suchmaschinen-Marketing bildet das Direct-Marketing immer noch eine sichere Form der Neukundengewinnung. Um nun nicht einfach ins Blaue zu schiessen, lohnt sich das Thema „next best Customer“ sehr systematisch zu bearbeiten.

Die 4 Schritte für eine ideale „next best customer“ Analyse

- Schritt 1 Aufbereiten der eigenen Adressen im Kundenbereich nach den Kundenprofilen. Gliederung dieser Adressen nach Kategorien, sowie nach Namen und Ortschaften.
- Schritt 2 Zur Verfügungstellung dieser „anonymisierten“ Kundenliste einem Adressverlag wie Schober Direct Media AG, A-Z Direct etc. Diese Unternehmen sind spezialisiert eine Flächen-Analyse zu erstellen. Als Resultat kommt heraus:
- > Wie stark das Unternehmen in den bearbeiteten Zielgruppen verankert ist
 - > Wo sind noch unausgeschöpfte Potenziale in den heute bearbeiteten Zielgruppen vorhanden, die den eigenen Potenzialen entsprechen
 - > Wie stark ist die Penetration pro Verkaufsgebiet vorhanden und welche möglichen Umsatzpotenziale könnten noch gewonnen werden
- Schritt 3 Umsetzung der Analyse und der Ergebnisse im eigenen Unternehmen. Entwicklung entsprechender Akquisitions-Strategien. Beschaffung der Adressen die als Potenzielle Kunden definiert worden sind. Abgleich der neuen Adressen mit den aktuellen Prospect-Listen
- Schritt 4 Umsetzung der Verdichtungs- und Akquisitions-Strategie. Aufsetzen einer Direct-Marketing Kampagne auf der Basis einer dazu geeigneten CRM Software

Umsetzung von Schritt 4

Ein Lösungsansatz bildet die Zusammenarbeit mit einem Outsourcing-Dienstleister. Dabei kann dieser Dienstleister folgende Gesamtkonzept erbringen:

- **Bearbeiten der Adressen** per Telefon-Marketing zur Gewinnung von:
 - > Strukturinformationen
 - > Potenzial und Bedarfsinformationen
 - > Namen und e-Mail Adressen aller Entscheidungsträger und Beeinflusser
 - > Vereinbarung von Aussendienst-Besuchsterminen wenn das Potenzial und der Bedarf stimmen
 - > Versenden von Nachfass-Mailings zur Positionierung der Leistungen und des Unternehmens

- **Aufbau der Akquisitions-Database**
Über das TeleMarketing wird gleichzeitig die Akquisitions-Database aufgebaut. Die Adressen werden z.B. auf die Software Microsoft CRM 3.0 geladen. Die Software wird dem Kunden nicht direkt zu Beginn mit allen Kosten verkauft, sondern im ersten Schritt für mindestens 6 Monate vermietet. So entstehen bedeutend tiefere Kosten.

- **Übergabe aller Daten an den Aussendienst**
Der Aussendienst bekommt nun neben den vereinbarten Terminen gleichzeitig ein Tool für die eigene Planung. Dank der Einbindung in die Microsoft Outlook Welt, ist der Lernaufwand äusserst gering. Termine, Aufgaben, Aktivitäten, Aussendienst-Rapporte und das gesamte Angebotswesen können auf dieser Lösung ideal realisiert werden.

Mit einer solchen Lösung kann sicher gestellt werden, dass der notwendige kontinuierliche Akquisitionsprozess regelmässig betrieben wird. Dank der Integration der Database / CRM Software über den Outsourcing Dienstleister wird sichergestellt, dass die Adressen nach Potenzial und Fälligkeit auch bearbeitet werden. Der Aussendienst kann sich so, seinen aktuellen Projekten widmen und muss nicht immer wieder in die „Kalt-Akquisition“ einsteigen. (Was ja für viele Aussendienst-Mitarbeiter immer wieder die grösste Qual darstellt.)

Mit welchen Kosten muss man für ein solches System rechnen?

Analyse des Kundenstammes mit Penetrations-Index	ca.	CHF	5'000.-- bis 8'000.--
Adressbeschaffung (abhängig von der Menge) pro Adresse	ca.	CHF	-.50 bis 1.--
TeleMarketing pro Nettokontakt	ca.	CHF	12.-- bis 20.--
CRM Software im ASP (Application Service Provider)			
Mietmodell	Basis / Einmalig	ca.	CHF 4'800.-- bis 6'000.--
User / Monat	mind. 6 Monate	ca.	CHF 400.-- bis 200.--

Somit entsteht ein Budget bei ca. 2000 neuen Adressen und 5 Aussendienst-Mitarbeitern für 6 Monate von ca. CHF 50'000.-- bis 60'000.--. Mit dem Vorteil, dass aus diesem bearbeiteten Adressbestand innerhalb dieser Zeit mindestens 200 bis 300 Aussendienst-Besuche entstanden sind. Eine Anzahl die ein beschäftigter Aussendienst in dieser Zeit ohne externe Unterstützung nie erreichen kann.

Das bedeutet schlussendlich:

- Höhere Marktpenetration für die gesamte Unternehmung
- Steigerung des Marktanteils kurz bis mittelfristig
- Automatisierung des Akquisitionsprozesses über einen Zeitraum von 6 - 24 Monaten

Artikel 8 Analytisches CRM - Wie gewinnen wir das notwendige Wissen?

Autor Lorenz A. Aries – Geschäftsführer optimAS Group GmbH, Dübendorf

Aus Daten - Informationen - Wissen entwickeln ist eigentlich das Spannende am Kundenbeziehungs-Management CRM. Mehr Wissen über die Kunden, deren Verhalten und daraus anschliessend die notwendigen Schlüsse ziehen für die Leistungsentwicklung, die Kundenpflege, die Akquisition und die Mitarbeiter-Einteilung, ist wesentlich um die Kosten im Unternehmen nach den Markt Bedingungen zu steuern.

Die wichtigen Analysen im CRM

Unternehmen die sich entscheiden eine CRM Software einzuführen, machen das klar nicht zum Vergnügen. Ziele die verfolgt werden sind:

- > Automatisierung der Verkaufsprozesse
- > Gewinnung von Transparenz über die Tätigkeit des Aussendienstes
- > Optimierung der Zusammenarbeit Aussendienst - Innendienst durch Speicherung der Informationen über Kundenkontakte in der entsprechenden Chronologie mit raschem Zugriff.
- > Systematisierung der Bearbeitung der Kunden, dank Kundenprofilen und Akquisitions-Potenzial Informationen
- > Gewinnung von Wissen über Kunden, Markt und Wettbewerb
- > Gewinnung von Wissen über Produkt- und Leistungsnutzungen mit Chancen der Erhöhung von Share of Wallet (Kundenpenetration)

Wenn wir in der Kundenbetreuung und Pflege nun genau wissen wollen, welche Kunden sind zu welchem Zeitpunkt mit welchen Informationen zu bearbeiten, steigen wir bereits in das analytische CRM ein. Je automatischer die Software dem Verkäufer konkrete Vorschläge macht desto besser.

Aufsetzen von Standard-Selektionen

Eine einfache Lösung bildet das aufsetzen von Standard-Selektionen die dem Verkäufer jeweils entweder ein Wochen, Monats, Quartal oder Semesterprogramm ausarbeitet. Ideal sind klar Wochen und Monatsprogramme. Diese sind kontrollier- und verfolgbar. Alles andere besitzt einen zu grossen Streufaktor.

Standard-Selektionen könnten dabei sein:

- > Bearbeiten von Kunden ohne Kontakt innerhalb der letzten 6 - 12 - 18 Monate
(abhängig von den eigenen Leistungen und dem durchschnittlichen Kontaktbedürfnis der Kunden)
- > Selektion von Kunden die vor X Wochen das Produkt Y gekauft haben und kein Folgeprodukt aus dem „next best Product“ Vorschlag genutzt haben
- > Selektion von potenziellen Kunden die keinen Kontakt 12 Monate und mehr erhalten haben
- > Selektion von Kunden aus dem A- und B-Kundenbereich die seit 3 Monaten nichts mehr bestellt haben

Wichtige punktuelle Auswertungen (in der Regel pro Quartal oder Trimester)

Erweiterte Auswertungen können realisiert werden, wenn in der CRM Lösung die Daten auch eingepflegt worden sind. Wertvolle Auswertungen sind dann z.B.

- > Offert-Analyse im Bereich „Verlorene Verkaufschancen“ in Bezug auf welche Wettbewerber haben den Auftrag gewonnen.
- > Analyse zur Kundenprofitabilität in Bezug auf die Planung neuer Kundenbindungs-Massnahmen
- > Analyse der Umsatzentwicklung in Bezug auf die Besuchs und Pflege-Frequenz zu einzelnen Kunden
- > Analyse der Profitabilitäts-Entwicklung von Kunden in Bezug auf die Nutzung von Produkten / Leistungen in Relation zur Besuchshäufigkeit
- > Analyse des Mitteleinsatzes (Geld und Zeit) in die entsprechenden Verkaufsgebiete in Bezug auf Marktanteil, Gebietsdurchdringung und Umsatz / Gewinn-Entwicklung des Gebietes

Generelle Aspekte zum analytischen CRM

Mit solchem Wissen gefütterte Verkaufs- und Marketingleiter sind in der Lage die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu dokumentieren und deren Fortschritt (oder hinterher Hinken) zu begründen. Es ist wichtig, dass wir in der Zukunft in den Unternehmen mehr Detailwissen besitzen, damit Strategien in der Umsetzung auch richtig getrieben werden. Ansonsten bleiben Strategien einfache Papiertiger und theoretische Übungen auf Ebene Verwaltungs-/Aufsichtsrat und dringen nicht durch bis zum Markt.

Das analytische CRM muss somit auch von den Strategiebestimmenden Gremien gefordert werden. Nur wenn die Fortschritte über die Marktaktivitäten belegt werden können, (Vorlaufende Prozesse) kann davon ausgegangen werden, dass das Unternehmensergebnis Ende Geschäftsjahr zum stimmen kommt. (Nachlaufende Prozesse)

Das analytische CRM bildet auch das Kontrollinstrument für die KPI's des Aussendienstes und Innendienstes. Die gesamten Kontaktmengen-Statistiken können auf diese Weise optimal herausgefiltert und bewertet werden. Zur Bewertung der Erfüllung der Ziele gilt die Zielvereinbarung welche jeder Aussendienst-Mitarbeiter zum Jahresbeginn unterzeichnet hat.

Artikel 9 Emotionales Kundenbeziehungs-Management

Autor Lorenz A. Aries – Geschäftsführer optimAS Group GmbH, Dübendorf

Emotionales Kundenbeziehungs-Management beschäftigt sich mit den emotionalen Arbeitsplätzen in einem Unternehmen. Die Unterscheidung erfolgt dabei zwischen emotionale und Maschinen-Arbeitsplätze. Emotionale Arbeitsplätze sind solche die einen laufenden Kontakt mit Kunden und Lieferanten erforderlich machen.

Die Entwicklung der emotionalen Arbeitsplätze

In einer Diskussions-Sendung im Schweizer Fernsehen (Der Club - Mai 2006) definierte der Arbeitsmediziner der Universität Bern, dass emotionale Arbeitsplätze im „Reich“ der Dienst- & Serviceleistungen einer laufenden Steigerung unterworfen sind. Die Steigerung betrifft die Anzahl der Arbeitsplätze in den Firmen und auch gleichzeitig die Anforderungen. In der Dienstleistungsgesellschaft entwickeln wir uns weg vom eigentlichen Maschinenarbeitsplatz und bewegen uns hin zu emotionalen Arbeitsplätze. Emotionale Arbeitsplätze sind solche, die einen häufigen Kontakt mit Kunden und Lieferanten besitzen. Arbeitsplätze wo der Mitarbeiter nicht mehr selber den Takt angibt, sondern der Kunde sagt, dass er jetzt eine Serviceleistungen / Auskunft / Bestellung / Reklamation anbringen will.

An diesen Arbeitsplätzen ist die Fähigkeit sich nicht vereinnahmen zu lassen gross geschrieben. Die Mitarbeiter müssen sich auch gegenüber dem Kundendruck optimal verhalten können. Auf der einen Seite müssen sie in der Lage sein, Beziehungen zu knüpfen und nicht wie Maschinen zu wirken, auf der andern Seite benötigen sie ein „dickes Fell“ um Angriffe, Reklamationen und Beschwerden korrekt und „ohne selber Schaden zu leiden“ abwickeln zu können. Um sich an den laufend steigenden emotionalen Arbeitsplätzen richtig zu verhalten benötigen die Mitarbeiter entsprechende Trainings. Verhalten in Kundensituationen ist etwas was uns die Schule weder während 9 noch während 20 Jahren vermittelt.

Verhalten lernen Mitarbeiter erst mit dem MACHEN.

Welche Anforderungen werden in der Zukunft entscheidend sein?

Die Arbeitsplätze mit Kunden / Lieferanten Kontakten werden immer stärker beachtet und bewertet. An diesen Arbeitsplätzen findet die Qualität statt die der Kunde sucht:

- Freundlichkeit
- Empathie - Ernst genommen zu werden - geachtet zu sein - willkommen zu sein
- Entgegenkommen und Kulanz
- Professionalität in der Beratung und Bedienung
- Verständnis bei Schwierigkeiten des Kunden mit dem Unternehmen

Unternehmen die es schaffen, dass ihre Mitarbeiter im direkten persönlichen Kundenkontakt (Telefon - Laden / Schalter - Aussendienst - Technischer-Service) stark auf die Kunden eingehen können, sich dabei wohlfühlen und diese Tätigkeit noch mit grossem Spass realisieren, erzielen in der Regel hohe Werte der Kundenzufriedenheit.

Wichtig ist dabei, dass das Management von den Mitarbeitern das eingehen auf die Kunden nach einer definierten Systematik fordert. Einfach „Freundlich“ sein genügt heute nicht mehr. Dass man freundlich begrüsst wird ist schon Basic.

Das Bisschen mehr, welches die Differenz zu andern Betrieben aus macht bedeutet:

- Namen des Kunden erfassen, kennen und auch nennen
- Bedürfnisse des Kunden erfassen und sich danach richten
- Typologie des Kunden erfassen und das Verhalten sowie die Kommunikation danach ausrichten

Die hohe Kunst des Kundenbeziehungs-Managements ist, innerhalb kurzer Zeit (wie z.B. in einem Call-Center) sich auf die Typologie des Kunden einzurichten und sich selber danach zu steuern. Das bedeutet, die passende und richtige Wortwahl zu verwenden, die Entscheidungsprozesse mit dem Kunden typgerecht zu empfehlen und nicht zu negieren.

Diese Fähigkeiten zu entwickeln benötigt Zeit. Es wie im Sport. Im Sport werden in Trainings die unterschiedlichen Muskeln ideal für die angestrebte Sportart trainiert. Mehr die Beinmuskulatur für Laufsportarten und mehr die Arm-Oberkörper Muskulatur für die Wurf sportarten. Genau das selbe findet im Kundenbeziehungs-Management an den unterschiedlichen Arbeitsplätzen statt.

Kommunikation am Telefon ist für alle notwendig umfassend zu beherrschen die in einem Inbound und Outbound-CallCenter arbeiten. Dabei geht es da speziell um Fähigkeiten wie

- > Gesprächssteuerung
- > Gesprächsführung
- > Verkaufstechnik
- > Abschlusstechnik
- > Fähigkeit Zusatzverkäufe zu realisieren
- > Fähigkeit Einwände und Fragen ideal zu bearbeiten
- > Fähigkeit Reklamationen und heftige Beschwerden zur Zufriedenheit des Kunden zu lösen
- > Sich selber je nach Belastung ideal zu steuern und zu entlasten, damit keine Burn-Out Syndrome entstehen.

Je emotionaler das Engagement am Arbeitsplatz ist, desto kritischer kann der Mitarbeiter Burn-out gefährdet sein. Hier trägt das Management eine grosse Verantwortung zum Schutz der Mitarbeiter.

Weniger kritisch ist das Burn-Out Syndrom bei Aussendienst-Mitarbeiter. Jedoch auch hier kommen unterschiedliche Belastungen auf den Mitarbeiter zu. Auf der einen Seite ist es der heutige Verkehr und die Konzentration die beim Reisen und Kunden besuchen gefordert ist. Auf der andern Seite kommt die Konzentration im Gespräch als Belastung in Frage. Viel stärker als im CallCenter muss der Aussendienst-Mitarbeiter / Key Account Manager mit dem Faktor der negativen Informationen umgehen können. Verlust von Angeboten, Bearbeitung von Reklamationen die einem direkt „ins Gesicht“ gesagt werden, erfordern Persönlichkeiten die stark im Nehmen sind. Auch hier gilt natürlich umso mehr, je besser sich der Verkäufer auf die Situation und die Typologie des Kunden einstellen kann, desto rascher findet der optimale Beziehungsaufbau statt.

Wie oft sollte man trainieren?

In vielen Unternehmen herrscht die Meinung Training in der emotionalen Realisierung von Kundenkontakten sei hinaus geworfenes Geld. Wenn die Betrachtung sich wiederum am Sport orientiert, trainieren Hochleistungssportler täglich um 1 bis 4 mal pro Monat die Nagelprobe zu machen (Match / Rennen) Bei emotionalen Arbeitsplätzen wird oft nur 1 mal im Jahr trainiert um dafür dann täglich die Nagelprobe zu machen. Ideal ist, wenn in einer definierten Regelmässigkeit trainiert wird. Anlässlich der Aussendienst-Meetings oder anlässlich der täglichen Transfer-Trainingslektionen im CallCenter.

Je klarer die Trainingskonzepte auf die Beziehungs- und Kampagnen-Ziele ausgerichtet sind, desto klarer wird an welchen Punkten die Mitarbeiter entsprechende Förderungen benötigen. Im Verhaltensbereich sind laufende Wiederholungen und Vertiefungen notwendig, um die einmal erreichte Höhe im Verkaufshalten und der Verkaufstechnik aufrecht zu erhalten.

Trainingskonzepte mit Vertiefungen und Entwicklung sind gefragt und nicht nur der Besuch eines 1 Tages Verkaufstrainings mit wenig bis keinem Einbezug der eigenen Praxis.

Artikel 10 Die CRM-Qualitäten an den Verkaufspunkten

Autor Lorenz A. Aries – Geschäftsführer optimAS Group GmbH, Dübendorf

Kundenbeziehungs-Management Qualitäten an den Verkaufspunkten bedeutet wirklich eine Beziehung zum Kunden am Verkaufspunkt aufbauen. Dabei ist entscheidend ob es zu einer wiederkehrenden Beziehung oder zu einer einmaligen Beziehung führt. Hier gilt es die ideale Mischung von Prozess-Ablauf zu Aufbau einer Beziehung zu finden.

Was bedeutet CRM-Qualität am Verkaufspunkt?

Kundenbeziehungs-Management Qualitäten am Verkaufspunkt müssen durch die Geschäftsleitung oder den CCO - Chief Customer Officer - über die CRM Strategie definiert sein. Wie stark soll das persönliche an einem Verkaufspunkt einbezogen werden, auf welche persönlichen Punkte soll eingegangen werden und wie oft soll das erfolgen? Das wären Fragen die genau den Punkt der CRM-Qualität ansprechen.

Was bedeutet es nun CRM-Qualität zu erbringen. Hierzu einige Beispiele:

Fachgeschäft am Wohnort:

Wenn das Verkaufspersonal im Fachgeschäft mich als Käufer das 2. oder 3. Mal beim Einkaufen begrüsst, erwarte ich, dass man sich nach meinem Namen erkundigt. CRM Qualität heisst:

> Namen kennen und nennen

> Etwas persönliches Zusätzliches sagen z.B. beim Floristen „Wie haben die Blumen das letzte Mal gefallen?“ oder beim Apotheker „Wie geht es mit der Gesundheit? Wie haben die Medikamente das letzte Mal gewirkt?“

Einkauf bei einem ständigen Lieferanten per Telefon

Nachfragen nach der Zufriedenheit bei der letzten Lieferung. Nachfragen ob alles in Ordnung war.

Nachfragen nach zusätzlichen Wünschen und Bedürfnissen.

Besuch eines treuen Kunden

Gespräch auch über persönliche Punkte. Nachfragen nach der Entwicklung des Geschäftes, erfassen von kritischen Situationen, Nachfragen nach besonderen Ereignissen um darauf basierend neue Lösungen zu bringen.

CRM-Qualitäten kommen immer dann Vorschein, wenn sich die Verkäufer umfassender um den Kunden kümmern. Sich ehrlich mit seiner Situation befassen möchten, um den Kunden aus diesen Kenntnissen heraus ergänzende, passendere Lösungen zu bieten.

Diese Qualitäten sind schwierig in Maßstäbe zu kleiden. Nur mit Beispielen lernen die Mitarbeiter eines Unternehmens sich um die Kunden und deren Situationen stärker zu kümmern. Dieses „sich um den Kunden kümmern“ muss in der Praxis richtig dosiert werden. Störend bis ätzend wirken aufgesetztes Interesse, übertriebene Aufmerksamkeit und zu hohe Überschwänglichkeit im persönlichen Touch.

Je besser Mitarbeiter mit Kundenkontakt das realisieren, desto rascher und stärker ist der Kunde zufrieden mit den Leistungen des Unternehmens. Klar, dass deshalb nicht einfach die Produkt- und Prozess-Qualität Fehler produzieren darf. Diese Qualität müssen so oder so stimmen.

Einer Unternehmung merkt man es sofort an, ob die gesamte Organisation „Customer driven“ ist oder nicht. Wenn eine Firma sich sagt „Wir organisieren uns zum Wohle des Kunden“ kommen Werte wie „Im Tempo des Kunden“ oder „Immer zu Ihren Diensten“ wirklich stark zum tragen. Solche und ähnliche Versprechen lohnen sich zu machen, wenn die gesamte Organisation auch wirklich sich an den Kunden und ihren Bedürfnissen orientiert.

Merkmale einer kundenorientierten Organisation

Die Unternehmung / Organisation die sich wirklich auf die Kunden ausrichtet kann an folgenden Kriterien erkannt werden:

Kommunikation

In der schriftlichen wie mündlichen Kommunikation wird Wert auf folgende Punkte gelegt:

- Sie-Standpunkte in der Kommunikation - Vom e-Mail / Telefon bis zum Angebot
- Nutzen Aussagen „Was nützt das dem Kunden“ in Offerten, Mailings, Gesprächen, Anzeigen, Fachartikel etc.
- Visualisierungen für den Kunden um die Leistungen und die Komplexität des Angebotes besser zu verstehen
- Einfache und bequeme Wege Ware und Leistungen zu bestellen
- Klare Bestätigung in Bezug auf Lieferzeiten, Preise, Konditionen und Abweichungen
- Rechtzeitige Informationen in Bezug auf Abweichungen insbesondere bei Lieferzeiten

Auftreten / Verhalten

- Gastfreundschaft beim Kunden Empfang
- Nachfragen nach Bedürfnissen
- Namen Nennung
- Hinweise geben ohne Aufforderung
- Servicegrad hochhalten

Die Kundenbeziehungs-Qualitäten bilden die Basis um eine vertiefte Beziehung zu bekommen. Diese wiederum ist oft entscheidend ob ein Kunde Angebot zur Steigerung des Share of Wallets annimmt oder nicht. Somit bildet die CRM-Qualität ein wesentlicher Faktor im Ausbau der Kundenbeziehung. Dieser verhaltensgeprägte Umgang mit Kunden ist in Zeiten mit hohen Anforderungen und grosser Anspannung nicht immer leicht und einfach. „Immer nur lächeln“ kann zeitweilig sehr schwierig sein. Z.B. beim Fachgeschäftpersonal in der Weihnachtszeit. Und trotzdem genau in dieser Zeit wollen die Kunden freundlich, höflich und zuvorkommend betreut und bedient werden. Zum Schenken gehört schliesslich die Vorfreude des Einkaufes. Somit sind in dieser Zeit diese Mitarbeiter besonders gefordert jeden Käufer identisch freundlich und persönlich zu bedienen und zu beraten.

Artikel 11 Kundentypologie orientierte Kommunikation - Die Konkrete Umsetzung in der Praxis

Autor Lorenz A. Aries – Geschäftsführer optimAS Group GmbH, Dübendorf

Die Kür im Kundenbeziehungs-Management bildet die Kundentyp orientierte Kommunikation und Verhalten. Sich selber aus der Optik des Kundentyp zu steuern, verlangt eine grosse Portion Anpassungs- und Eigensteuerungsfähigkeiten, sowie den Willen dies auch täglich zu realisieren.

Die Kundentypologie im Verkauf

Bei Kundentypen und Menschentypen gibt es unzählige Definitionen und Einteilungsraster. Allen Einteilungen zu Grunde liegen jedoch die klassischen 4 Merkmale von Menschen.

Extrovertiert	versus	Introvertiert
Sachorientiert	versus	Menschenorientiert

Wir beschäftigen uns in diesem Bereich nur mit diesen 4 Grundtypen. Zu erkennen durch ihr Auftreten, ihre Aussagen, ihre Entscheidungsgeschwindigkeit, ihre Ausrichtung und Ziele. Diese Grundtypen können über die Kommunikation und über die Formulierungen erkannt und gedeutet werden.

Wenn Verkäufer oder CallCenter Agenten sich um diese Kriterien bemühen, werden sie rascher mehr Erfolg erzielen. Ganz klar weshalb, weil die Kunden spüren ob der Verkäufer für sich die Angebote macht, damit er mehr verdient oder ob er dem Kunden ein konkretes Bedürfnis decken will. Wenn das erstere Zutritt wirkt das immer plump und reißerisch. Im 2. Fall ist und wirkt es ehrlich und seriös.

Extrovertiert & Sachorientiert = Dominanter Stil

- Rasch im Denken
- Ausgerichtet an Zielen
- Sucht die Herausforderung
- Braucht wenig Unterstützung
- Braucht Prozess Sicherheit und sonst holt er sie sich
- Hat Angst Prozesse gleiten ihm aus den Fingern
- Trifft seine Entscheidungen rasch und systematisch

Extrovertiert & Menschenorientiert = Initiativer Stil

- Rasch im Denken und Handeln
- Lebt immer etwas in einem Chaos unter dem Motto „Nie zu faul um zu suchen“
- Muss Spass und Humor haben können
- Starker Kommunikator - realisiert Beziehungen rasch und unkompliziert
- Hat Angst aus einer Gemeinschaft ausgeschlossen zu werden
- Trifft seine Entscheidungen rasch aus dem Bauch heraus

Introvertiert & Menschorientiert = Stetiger Stil

- Langsam in der Denke
- Ist ein guter Teamplayer
- Liebt Kontinuität
- Hat Angst vor zu vielen und zu raschen Veränderungen
- Kann Veränderungen grundsätzlich schlecht akzeptieren
- Trifft seine Entscheidungen nach Rücksprache und nie sofort - Erst mal Überdenken

Introvertiert & Sachorientiert = Gewissenhafter Stil

- Muss alles ganz genau kennen
- Ist ein guter Diplomat - Eckt kaum an
- Denkt langsam und braucht Zeit um Zusammenhänge zu erkennen
- Macht Überzeit ohne gross zu Murren, weil er weiss, dass er langsamer ist als der Durchschnitt
- Hat Angst dass seine Arbeit nicht genügen könnte, macht selber kaum Fehler
- Trifft seine Entscheidungen nur auf Basis von Fakten und Kalkulationen - Genauigkeit ist gefragt

Wer jetzt diese Basis-Kenntnisse zu den Kundentyp kennt, ist in der Lage die entsprechenden Abschlussformulierungen richtig zu wählen.

Kundentyp orientierte Kommunikation

Am Beispiele von Abschlussformulierungen:

Dominanter Stil	Initiativer Stil	Stetiger Stil	Gewissenhafter Stil
<p>Also wenn Sie das jetzt so hören und bedenken welchen Zusatzgewinn Sie erzielen, ist die Entscheidung doch ganz einfach.</p> <p>Wollen Sie jetzt eine einfache Offerte oder darf ich Ihnen gleich die Auftragsbestätigung zum Gegenzeichnen unterbreiten? Was ist Ihnen lieber, damit Sie rasch von der Gewinnsteigerung profitieren können?</p>	<p>Mit dieser Lösung werden Sie immer Freude und Spass haben. Sie werden sehen, so einfach und spannend kann dieses Thema sein.</p> <p>Wie möchten Sie jetzt vorgehen, damit Sie rasch in den Genuss all dieser Vorteile gelangen?</p> <p>Einfache Offerte oder lieber gleich die Auftragsbestätigung zum Gegenzeichnen?</p>	<p>Sie haben gesehen, die Lösung hat kaum Einfluss auf Ihre heutigen Abläufe und Prozesse. Sie machen höchstens den schwierigsten Prozessschritt einfacher und sicherer. Damit sparen Sie klar Geld und können der Geschäftsleitung ein weiteres Erfolgserlebnis präsentieren.</p> <p>Dass Sie die richtige Entscheidung fällen, ist es von Vorteil wenn Sie mit dem CFO die Sache noch durch rechnen und dann entscheiden.</p> <p>Möchten Sie im Angebot eine erste Amortisationsrechnung bereits sehen und bis wann glauben Sie können Sie entscheiden? Eher noch diesen oder eher im nächsten Monat?</p>	<p>Sie haben jetzt im Detail genau gesehen wie das gesamte Funktioniert. Hier sehen jetzt auch noch die Kalkulation im Detail. Das ist notwendig damit Sie die umfassende Amortisations- und ROI-Berechnung machen können. So finden Sie rasch heraus welchen Pay-Back in diesem Projekt steckt.</p> <p>Was benötigen Sie noch zur Entscheidungsfindung? Ist Ihnen ein ROI-Raster von Nutzen oder soll ich Ihnen zusätzliche Erfahrungskennzahlen aus andern Betrieben noch liefern?</p>

Die genaue Formulierung zielt genau auf die Typologie des Entscheidungsträgers ab. Klar ist, dass an der Spitze einer Geschäftsleitung tendenziell eher Dynamische und Initiative Menschen stehen. Nichtsdestotrotz kommt es bei Treuhandfirmen, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälten etc. vor, dass auch Stetige und Gewissenhafte Unternehmen leiten. Hier dauern Entscheidungen immer ein Vielfaches Mehr als bei den Dynamischen und Initiativen.

Verkäufer die sich diese Kenntnisse zu Eigen machen, sind in der Lage mit etwas Übung die Typen der einzelnen Kunden rasch zu erkennen. Gleichzeitig sich selber aktiv auf den Kundentyp ausrichten und die Formulierungen und das Verhalten seinem Typ entsprechend zu kontrollieren und zu führen.

Der Vorteil dieser Eigensteuerung liegt bei folgenden Punkten:

- rascher und guter Zugang zum Kunden
- der Kunde spürt, dass man sich ganz auf ihn abstützt
- der Kunde fühlt sich nie falsch behandelt - Rasch und zackig beim Dominanten, sorgsam und zurückhaltend beim Stetigen
- die Beziehung wächst enorm schnell und gut
- das gegenseitige Verständnis nimmt schnell zu - man erzählt sich Informationen die andere nicht so schnell zu hören bekommen. Persönliches, geschäftliches, familiäres.

Kundentyp orientiertes Verhalten im Abschluss hilft dem Verkäufer die Aussichten richtiger einzuschätzen. Gleichzeitig auch den passenden Druck auf den Kunden zur Förderung der Entscheidung auszuüben. Also den Druck nicht überspannen, sonst fühlen sich die introvertierten überfordert und weichen klar aus.

Artikel 12 Vertriebscoaching - Die Lösung zur Leistungssteigerung ohne Seminare & Trainings

Autor Lorenz A. Aries – Geschäftsführer optimAS Group GmbH, Dübendorf

Die Seminar- und Trainings-Müdigkeit nimmt mit steigenden Verkaufserfahrungen zu. Im mehr Verkäufer sind der Meinung „Verkaufsseminare sind für Junior-Verkäufer aber nicht für mich“. Das Vertriebscoaching vereint Expertenwissen und Expertenerfahrung in Sales & Marketing und kombiniert dies geschickt mit einer entsprechenden Coaching-Technik. Eine Lösung für Verkäufer und Verkaufsleiter mit Steigerungspotenzial

Vertriebscoaching - eine neue Form zur Leistungssteigerung?

Ja, dem kann man so sagen. Das Vertriebscoaching kann einzeln oder in Kleingruppen realisiert werden. Der Vorteil ist, die Verkäufer / Merchandiser / CallCenterAgent befinden sich nicht in einem 1 Tagesseminar oder Training. Sie werden individuell und in dazu in kurzen zeitlichen Abständen gefördert und begleitet. Auf diese Weise entsteht keine Trainings und Seminar-Situation. Rollengespräche und alles andere unmögliche findet grundsätzlich nur nach Einwilligung der / des Teilnehmers statt.

Im Vertriebscoaching sind 5 Module aktiv:

- Modul 1 Ist-Aufnahme
 - > Erfassung der aktuellen Vertriebs- und Vertriebsprozess-Qualität
 - > Erfassen einzelner typischer Situationen
 - > Bilden von Erkenntnissen und Aufzeigen der Steigerungspotenziale

- Modul 2 Aussendienst-Coaching
 - > Erfassen der Zieldefinition pro Gespräch
 - > Kennen lernen von Gesprächsaufbau, Inhalt und Abschluss, Zusatzfragen
 - > erfassen und realisieren von Up- und Cross-Selling
 - > Darlegen der Steigerungspotenziale

- Modul 3 CallCenter / Innendienst-Coaching
 - > Erfassen von Gesprächsqualitäten und Gesprächssystematik
 - > Aufzeigen der Verbesserungspotenziale und ihre Wirkung auf den Kunden
 - > Darstellen wie die Verbesserungen realisiert werden können
 - > Training von passenden Formulierungen um die Ziele zu erreichen

- Modul 4 Coaching der Vertriebsleitung
 - > Ohne Führung kein umfassendes CRM
 - > Coaching zu den Führungsprozessen
 - > Lösen von kritischen Situationen durch das Coaching
 - > Aufzeigen wie der Führungsprozess mit all seinen Nuancen im CRM Umfeld zu lösen ist
 - > Training von Situationen mit Mitarbeiter und Chefs sowie mit Kunden im Tandem-Gespräch

Modul 5 Controlling
 > Messen der Umsetzung > Messen der Wirkung nach Aussen > Messen der Wirkung
 nach Innen

Das Vertriebscoaching wirkt, wenn diverse kleinere Session mit einem hohen Praxisbezug geplant werden. Je stärker der Alltag jeweils mit einbezogen werden kann, desto besser.

Hierzu ein Beispiel:

Eine Parkhausgesellschaft in Norddeutschland betreibt von einer Betriebszentrale aus 30 Parkhäuser mit all ihren Schranken und Geldautomaten. Der jeweilige Betreuer hat die Aufgabe entsprechend Kundenorientiert sich um die Probleme und Sorgen der Kunden zu kümmern. Wenn Alarm ausgelöst wird rasch und kompetent zu reagieren, wenn die Automaten „Karten fressen“ Kunden beschwichtigen und optimal zu bedienen. Je weiter diese Betreuer nun vom Ort des Geschehens in ihrer Zentrale sitzen, desto weniger „Angst“ muss man vor der Reaktion der Kunden haben. Somit kommen da schon mal ganz schön „unfreundliche Worte und Antworten“ zum Vorschein.

Dank einem direkten Vertriebscoaching mit Training in der Kommunikation 1:1 während dem Betrieb konnte die Kundenorientierung und die Formulierungs-Qualität innerhalb von je 3 Sitzungen / Betreuer stark optimiert werden. Keine unfreundlichen Formulierungen sind mehr vorhanden, die Antworten helfen heute dem Kunden und nicht mehr dem Betreuer, damit er nichts mehr zu tun hat. Die Zufriedenheit der Parkhausbenutzer ist so innerhalb von wenigen Wochen signifikant gestiegen.

Dank dem Einsatz des Modul 5 Vertriebscoaching-Controlling, wurde mit einer einfachen Kundenzufriedenheits-Analyse die Zufriedenheit ermittelt und mit den Betreuern in der Zentrale die Resultate auch besprochen. Daraus wurden anschliessend die neuen Massnahmen in den Prozessen und für die Coaching-Session definiert. In weiteren 3 Session wird das Basis-Wissen und Verhalten noch vertieft und gefestigt.

So haben die ca. 20 Mitarbeiter überhaupt in der Optimierung des Auftretes und der Zufriedenheit der Kunden mitgemacht. Ohne Vertriebscoaching würden die Parkhauskunden immer noch bei Fehlern die sie mit Karten, Geld, Tickets etc. machen, laufend frustriert und unfreundlich behandelt. Heute ist das wie weggeblasen. Es herrscht ein hohes kundenorientiertes Kommunizieren mit Verständnis für die Lage des Kunden auf der Basis einer Lösungsorientierten Kommunikation ohne Vorwürfe.

Vertriebscoaching und Controlling wird eignet sich für alle Sorten von Vertriebs- und Verkaufsorganisationen die langjährige Mitarbeiter im Kundenkontakt beschäftigen, die ungern an Seminare und Trainings mitmachen. Dank der individuellen Betreuung und klaren Coaching-Zielen - basierend auf dem Coaching-Vertrag - wirkt sich der zeitliche und finanzielle Einsatz rasch und gewinnbringend aus für das Unternehmen. Der Coachee kann nicht mehr sagen, dass es nicht praxisrelevant ist und nicht auf ihn zugeschnitten. Ein Ausweichen ist kaum mehr möglich.