

# CRM



BERATUNGSBRIEF

von Martina Schimmel-Schloo und dem



AUSGABE 01/2006 – JANUAR

www.CRM-Expert-Site.de

## Sonderdruck Beratungsbrief Ausgabe Januar 2006

### Holen Sie sich Ihre CRM-Experten ins Haus

Dr. Wolfgang Martin, Prof. Dr. Manfred Krafft, Wolfgang Schwetz,  
Prof. Dr. Peter Winkelmann und Martina Schimmel-Schloo

#### Der innovative Fachinforma- tionsdienst:

- Beratungsbrief für neue Impulse und Tipps
- Online-Wissensdatenbank für aktuelle Recherchen und Problemlösungen

Testen Sie jetzt im  
2-Monats-Abo



# www.CRM-Expert-Site.de

# Kundenorientierte Geschäftsprozesse im Vertrieb einführen

**Ein prozessgesteuerter Vertrieb ist ein entscheidender Bestandteil eines ganzheitlichen CRM-Ansatzes. Hier ein Beispiel aus dem Vertrieb von Lösungen: von der Neukundengewinnung bis zum Messen des Erfolges nach Lieferung.**

Von Fred Keßler

Dr. Wolfgang Martin stellt in seiner Zusammenfassung anlässlich der CRM-expo zu Recht die Frage: „Werden wir dieser These (Definition des ganzheitlichen CRM-Ansatzes) gerecht, wenn wir in einem CRM-Programm eine CRM-Applikation implementieren? Werden dort die CRM-Prozesse auch tatsächlich abgebildet?“

**Seine richtige Antwort:** „Teilweise ...“

**Seine Diagnose:** „Bis vor kurzem war gängige Meinung, dass man mit einer CRM-Applikation die CRM-Prozesse bekommt, die Kundenorientierung als Geschäftsmodell unterstützen. Das war leider zu kurz gedacht ...“

Der Versuch, einen Vertriebsprozess mittels einer CRM-Software zu induzieren, ist zeitaufwändig, kostspielig und schließlich vergeblich!

Zunächst eine Marktbetrachtung: In den Jahren bis 2001 herrschte eine so große Nachfrage nach „Lösungen“, gerade in der IT-Industrie, dass sich die Marktteilnehmer darauf konzentrieren konnten, den Inhalt ihrer sich stetig von selbst füllenden Pipelines zu managen. Aus dieser Zeit stammen, nur zu verständlich, auch die heute in Firmen allgegenwärtigen Rudimente von Vertriebsprozessen mit ihren Schritten: LEAD – PRÄSENTATION – ANGEBOT – ABSCHLUSS. Ebenso entstanden die ersten analogen Forecastingmodelle (z.B. Lead = 25 Prozent, Präsentation = 50 Prozent, Angebot = 75 Prozent und Abschluss = 100 Prozent des potenziellen Umsatzes) und es entwickelte sich hieraus der Wunsch nach Automatisierung des „Vertriebs“.

So ist auch nachvollziehbar, warum sich diese Gedankenmuster bis heute noch in den meisten CRM-Softwareprodukten wiederfinden, die ihre Wurzeln allesamt in der erwähnten Boomphase haben.

In den Jahren ab 2001 bis heute erfolgte ein vehementer Abbruch der sich automatisch generierenden Nachfrage, sodass nur noch ein Bruchteil davon in die Pipeline kam und kommt. Diesen „Schock“ haben offensichtlich die meisten Marktteilnehmer noch immer nicht überwunden, denn die von uns in Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen angetroffenen Vertriebsprozesse, Vorgehensweisen und Forecastingmodelle haben immer noch die gleichen Strukturen wie 2001.

Schwache Nachfrage erfordert eine Verhaltensänderung seitens der Anbieter!

Hierzu einige Beobachtungen, die wir in den vergangenen 36 Monaten bei über 1.000 Vorständen, GeschäftsführerInnen, Vertriebs-, Marketing-, PreSales- und PostSales-Mitar-

beiterInnen (Kunden) gemacht haben, die unser Team beraten, ausgebildet und aktiv im Vertrieb unterstützt haben. Sie mögen daraus bitte Fragen an sich selbst formulieren bzw. Rückschlüsse auf den eigenen Ist-Zustand ziehen und, wenn es ihnen möglich ist, Maßnahmen ergreifen.

Als wir in die betreffenden Unternehmen kamen, fanden wir die oben genannten Strukturen, Vorgehensweisen und Forecastingmodelle. Was wir dann stets herausfanden, war, dass uns weniger als fünf Prozent der Kunden klare, valide Aussagen zu folgenden Punkten geben konnten:

- Wie lautet die Vision Ihres Unternehmens, warum ist Ihr Unternehmen am Markt?
  - Diese Frage hatte man sich schlicht noch nicht gestellt
- Was ist die Philosophie/Mission Ihres Unternehmens?
  - Eine der häufigsten Antworten, „Der Kunde steht bei uns im Mittelpunkt“, entpuppte sich immer als Farce, denn davon hat der Kunde nichts, sondern steht im Mittelpunkt auch noch genau im Wege
- Welche Zielgruppe(n) hat Ihr Unternehmen?
  - Branchenorientierung/Vertikalisierung war nur selten und oberflächlich gegeben. Alle bedienen zu wollen heißt aber, keinen richtig bedienen zu können
- Was ist der messbare Mehrwert, den ein Kunde vom Kauf Ihrer Lösungen hatte/haben wird?
  - Wurde und wird nicht gemessen. Der Verkaufszyklus endet mit der Unterschrift. Ohne gemessenes Ergebnis/ausagekräftige Referenzen ist die Neukundenakquisition am schwersten
- Mit welchen jobbezogenen Problemen haben die Schlüsselpersonen bei Ihren Kunden zu kämpfen, und wie teuer sind diese Probleme?
  - Keinem der Kunden war aktiv bewusst, warum/wofür seine Gegenüber bei seinen Kunden eingestellt, gemessen und entlohnt werden. Darum war es ihnen unmöglich, deren tatsächliche Probleme zu benennen oder gar von Ursachen und/oder Auswirkungen zu unterscheiden!
- Was sind die Schritte in Ihrem Vertriebsprozess, die Sie messbar, wiederholbar durchlaufen?
  - Meist in den o.g. Schritten. Die Extremform der uns präsentierten Vertriebsprozesse war: Akquise – Angebot. Dieser zweistufige Prozess war sogar ISO-zertifiziert. Das warf bei uns eine Menge Fragen auf
- Wie entsteht Ihr Forecasting?
  - Auf Basis persönlicher Einschätzungen = „Hopecasting“

Darüber hinaus stellten wir fest, dass Angebote zu einem sehr frühen Zeitpunkt – erfolglos – abgegeben wurden. Ohne Antworten auf die o.g. Fragen zu haben, ist klar, dass diese Angebote zu keinem Zeitpunkt von Kunden annehmbar waren. Der eklatante Fehler, den wir in über 80 Prozent der Unternehmen unserer Kunden feststell-

**Fortsetzung auf Seite 12**

**Fortsetzung von Seite 11** ten, ist, dass sich der Vertrieb zu über 90 Prozent seiner Zeit damit beschäftigt, Ausschreibungen und Anfragen (RFPs, RFIs) von Kunden zu bearbeiten. Die Mechanik, dass RFPs und RFIs, an deren Entstehung man nicht beteiligt war, nicht oder nur mit enormem zeitlichem und finanziellem Aufwand, unter Anwendung extrem ausgefeilter verkäuferischer Fähigkeiten gewonnen werden können, war den Kunden zunächst schlicht nicht transparent. Schließlich geht es hierbei darum, mit dem Kunden seine bestehende Kaufvision, die von den Fähigkeiten des Wettbewerbs geprägt ist, auf die eigenen Alleinstellungsmerkmale zu verändern.

Der Vertrieb verbringt über 90 Prozent seiner Zeit und Ressourcen mit der Bearbeitung von Ausschreibungen und Anfragen von aktiv suchenden Kunden bzw. Opportunities, die er nicht gewinnen kann, weil er an der Entstehung der Anforderungen nicht beteiligt war.

Gleichzeitig aber schilderten uns unsere Kunden unisono, dass nur ca. ein bis fünf Prozent der Unternehmen, die vom Kauf ihrer Lösungen messbar profitieren könnten, danach auf der Suche sind. Ergo sind ca. 95 bis 99 Prozent nicht danach auf der Suche. Auf diese Kunden gilt es sich vorzubereiten, sie als Erster zu finden, bei ihnen Interesse zu generieren, eine Kaufvision zu erzeugen (die von messbarem Mehrwert geprägt ist) und sie dann durch den Kaufprozess zu führen. Wider Erwarten zählen hierzu auch Bestandskunden, die man zu kennen glaubt.

Ca. 95 bis 99 Prozent der Unternehmen, die vom Kauf Ihrer Lösung profitieren könnten, sind nicht aktiv danach auf der Suche – das ist Ihr Marktpotenzial!

Warum der Verkauf von Lösungen die anspruchsvollste Form „Königsklasse“ im Vertrieb ist und damit den Referenzprozess stellt, soll im Folgenden genauso erläutert werden, wie die dazu notwendigen Fähigkeiten und Bausteine.

VerkäuferInnen sind heute mehrheitlich nicht in der Lage (teils nicht einmal willens), sich den geänderten Herausforderungen im Lösungsvertrieb zu stellen, und werden nicht müde zu rechtfertigen, warum das Verkaufen so schwierig sei, so viel künstlerisches „je ne sais quoi“ erfordere, und betonen, dass es auf das persönliche Kontaktniveau zwischen ihnen und den Kunden ankomme.

Ja, soziale Kompetenzen/Fähigkeiten sind unwiderlegbar wichtig. Die drei anderen Säulen im Verkauf werden dabei aber zu häufig (bewusst) verschwiegen.

Kunden, die ein kritisches Problem haben, das sie nicht aus eigener Kraft lösen können (Voraussetzung für den Kauf einer Lösung), erwarten heute ideale BeraterInnen mit

- Fähigkeiten/Kenntnissen:
  - Kommunikation, Konfliktmanagement, Präsentation etc.
- situativen Fähigkeiten/Kenntnissen:
  - Verständnis des Geschäftsmodells des Kunden, inkl. seines Marktes, Wettbewerbes etc.
- wirtschaftlichen Fähigkeiten/Kenntnissen:
  - Welche quantifizierbaren wirtschaftlichen Auswirkungen hat die Lösung in den Geschäftsprozessen beim Kunden?

- verkäuferischen Fähigkeiten/Kenntnissen:
  - quantitative Diagnose von Problemen, Ursachen, Auswirkungen

Der Verkauf von Lösungen ist logisch strukturiert und deshalb vom Prinzip her sehr einfach. Fünf Kriterien müssen gegeben sein, damit Sie Ihre Lösung beim Kunden erfolgreich verkaufen können. Bitte qualifizieren Sie die Opportunities in Ihrer Pipeline auf das Vorhandensein der Kriterien wie folgt:

**Problem:** Hat ein(e) EntscheiderIn im Unternehmen Ihres potenziellen Kunden ein kritisches Geschäftsthema (Problem), das er/sie nicht aus eigener Kraft lösen kann, für dessen Ursachen Sie jedoch Antworten haben?

**Entscheider:** Haben Sie Zugang zum/zur EntscheiderIn oder können Sie ihn zu irgendeinem Zeitpunkt erhalten?

**Vision:** Können Sie mit dem/der EntscheiderIn eine differenzierte, von den Fähigkeiten Ihrer Lösung geprägte Kaufvision bilden oder verändern?

**Wert:** Können Sie den messbaren Mehrwert Ihrer Lösung durch den gesamten Kaufprozess nachweisen und aufrechterhalten?

**Kontrolle:** Können Sie die Kontrolle im Kaufprozess ausüben?

Lösungsverkauf = PROBLEM x ENTSCHEIDER x VISION x WERT x KONTROLLE

Wenn einer der Faktoren in dieser Multiplikation gleich Null ist, ist das Produkt gleich Null – d.h., es kann gar kein Verkauf stattfinden!

Unsere Kunden haben hiernach stets über 80 Prozent ihrer Pipeline guten Gewissens verworfen und dann begonnen, systematisch eine neue Pipeline aufzubauen.

Das gelang erfolgreich durch die Einführung eines Vertriebsprozesses nach Solution Selling, der, wie in einem Produktionsprozess, in genau definierten Schritten den Weg zum Endprodukt – Verkaufsabschluss – beschreibt. So kann das Vertriebsmanagement zu jedem Zeitpunkt, mit jedem Vertriebsmitarbeiter über jede Opportunity sprechen und exakt feststellen, wo sie sich im Vertriebszyklus befindet. (Eine Beschreibung des Vertriebsprozesses sowie gemessener Mehrwerte finden Sie im Strategischen Bulletin CRM-2005 oder auf unserer Website [www.intersalespro.de](http://www.intersalespro.de).)

Eine CRM-Software kann einen solchen Prozess dann abbilden und unterstützen, wenn dieser im Unternehmen verankert ist und gelebt wird. Der am häufigsten gemachte Fehler ist, zu erwarten, dass mit der Einführung einer CRM-Software ein Vertriebsprozess induzierbar ist.

Wir leben in einer arbeitsteiligen Gesellschaft, in der Prozesse (z.B. Produktion und Entwicklung) zuerst empirisch entstanden, ausgeführt, perfektioniert und dann in Software abgebildet worden sind, um sie zu automatisieren. Das Ergebnis ist höchste Produktivität und Effizienz.

Dieser Weg steht Lösungsanbietern in Sachen Vertrieb heute dringender denn je bevor, denn hier gibt es seit vielen Jahren Software, aber keine wirklich eindeutig definierten (Produktions-)Prozesse.

## Fortsetzung von Seite 12

Im Gegensatz zu anderen Geschäftsprozessen wie Produktion und Entwicklung, bei denen erst der Prozess und dann die Software entstanden, gibt es im Vertrieb schon lange Software, aber noch immer keine ernsthaft definierten Prozesse.

**Fazit:** Um Lösungen erfolgreich am Markt platzieren/verkaufen zu können, benötigt ein Unternehmen heute: analytische, betriebswirtschaftlich versierte, mit ausgeprägten sozialen, kommunikativen Fähigkeiten und fundierten Produkt- und Branchenkenntnissen ausgestattete sowie auf messbaren Kundennutzen orientierte Unternehmensberater.

### Die fünf Säulen des CRM im Unternehmen in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit:\*

1. Werteorientiertes Management prägt und lebt eine starke
2. valide Unternehmensphilosophie, auf deren Grundlage sich
3. mehrdimensional\*\* intelligente Mitarbeiter mit ausgeprägten Softskills in einem
4. genau definierten Vertriebs(produktions)prozess von einer
5. CRM-Software unterstützen lassen

- \*Fred Keßler, 2003
- \*\* Physische, mentale, emotionale und spirituelle Intelligenz; Stephen R. Covey, "The 8th Habit", 2004

Bei den am Markt vertretenen Unternehmen ist in dieser Beziehung zumeist ein sehr großes Delta zwischen SOLL und IST erkennbar. Das Dilemma zwischen der Notwendigkeit des

Aufbaus der Grundlagen für lösungsorientierten Vertrieb und schneller Erreichung messbarer Verbesserungen ist am ehesten durch die Definition und Implementierung eines Vertriebs(produktions)prozesses zu lösen. Sobald das geschehen ist, werden zum einen zwar die Defizite auf individueller Ebene der Vertriebspersonen, aber auch der Organisation transparent, zum anderen stellen sich bereits so deutliche monetär messbare Verbesserungen ein, dass das Kapital für die Schließung der erkannten Defizite generiert wird.

Zurzeit haben die drei CRM-Software-Hersteller Frontrange Solutions, Step Ahead AG und SuperOffice den Solution Selling®-Vertriebsprozess bei sich eingeführt, sind damit erfolgreich, schulen mit uns zum Teil bereits ihre Partner und bieten hervorragende Softwareunterstützung für Unternehmen, die ebenfalls diese Prozessmethodik implementiert haben.

### Zum Autor: Fred Keßler

ist Geschäftsführer und Inhaber von InterSalesPr. International Sales & Processes (InterSalesPro), Hannover, hilft seinen Kunden, messbar mehr Neukunden, Umsatz und Ertrag durch die Definition und Implementierung von Vertriebsprozessen nach Solution Selling® sowie aller damit verbundenen Maßnahmen zu generieren. Unternehmen werden international im Bereich Customer Relationship Management (CRM), d.h. in allen Phasen des Verkaufs/Vertriebs von Dienstleistungen, Produkten und Technologien (Lösungen) unterstützt.

E-Mail: [fred.kessler@intersalespro.de](mailto:fred.kessler@intersalespro.de)

[www.intersalespro.de](http://www.intersalespro.de)



## NEWS

### SAS präsentiert „Business Intelligence Competency Center“

SAS hat jetzt seine globale Initiative für „Business Intelligence Competency Center“ (BICC) vorgestellt: Im Rahmen dieses Programms unterstützt der weltgrößte Anbieter strategisch-analytischer Lösungen Unternehmen dabei, ihre BI-Projekte in allen Phasen erfolgreich umzusetzen – von der Konzeption bis zum Betrieb. Aufgabe dieser unternehmensinternen Kompetenzzentren ist es, eine umfassende, konsistente BI-Strategie zu schaffen, die einzelnen BI-Projekte zu koordinieren und neue Anforderungen entsprechend der Strategie zu bewerten und zu priorisieren.

<http://www.crmforum.de/news-archiv/archiv4623.html>

### daa Systemhaus AG erweitert Enterprise Document Management Systems scanview®

Die daa Systemhaus AG erweitert mit E-CRM das Einsatzspektrum ihrer bewährten scanview® Software. E-CRM schafft über eine Schnittstelle zwischen scanview® und Microsoft CRM eine flexible Anbindung an beliebige CRM-Objekte und ermöglicht so ein kundenzentriertes Dokumentenmanagement. Das neue Modul wurde von der daa Consult GmbH Austria, dem österreichischen Tochterunternehmen und Competence-Center der daa Systemhaus AG, entwickelt.

<http://www.crmforum.de/news-archiv/archiv4628.html>

### Microsoft stellt neue CRM-Version vor

Der US-Konzern Microsoft hat eine neue Version seiner CRM-Unternehmenssoftware vorgestellt, mit der er den derzeit dominierenden Unternehmen SAP aus Deutschland und Oracle aus den USA Konkurrenz machen will.

<http://www.crmforum.de/news-archiv/archiv4633.html>

### Strategisches Wachstum ermöglichen und Kundenbindung stärken

Kunden unterschiedlichster Branchen setzen weltweit auf die neueste Version von mySAP Customer Relationship Management (mySAP CRM), um Wachstum zu fördern und die Anwenderproduktivität in Vertrieb, Marketing und Service zu steigern.

<http://www.crmforum.de/news-archiv/archiv4644.html>

### RightNow-Programmierschnittstelle für Telefonieintegration

RightNow Technologies (NASDAQ Kürzel: RNOW) hat mit RTA-PI (RightNow Telephony Application Programming Interface) eine Reihe neuer Integrationstools vorgestellt, mit deren Hilfe die Telefoniekunden und Partner des Unternehmens sprachgestützte Best-of-Breed-CRM-Lösungen auf der Grundlage der On-Demand-CRM-Applikationen von RightNow – darunter RightNow CRM und RightNow Voice – entwickeln können.

<http://www.crmforum.de/news-archiv/archiv4639.html>