

CRM



CRM
EXPERTEN
RAT

BERATUNGSBRIEF

von Martina Schimmel-Schloo und dem

AUSGABE 06/2006 – JUNI

www.CRM-Expert-Site.de

Sonderdruck Beratungsbrief Ausgabe Juni 2006

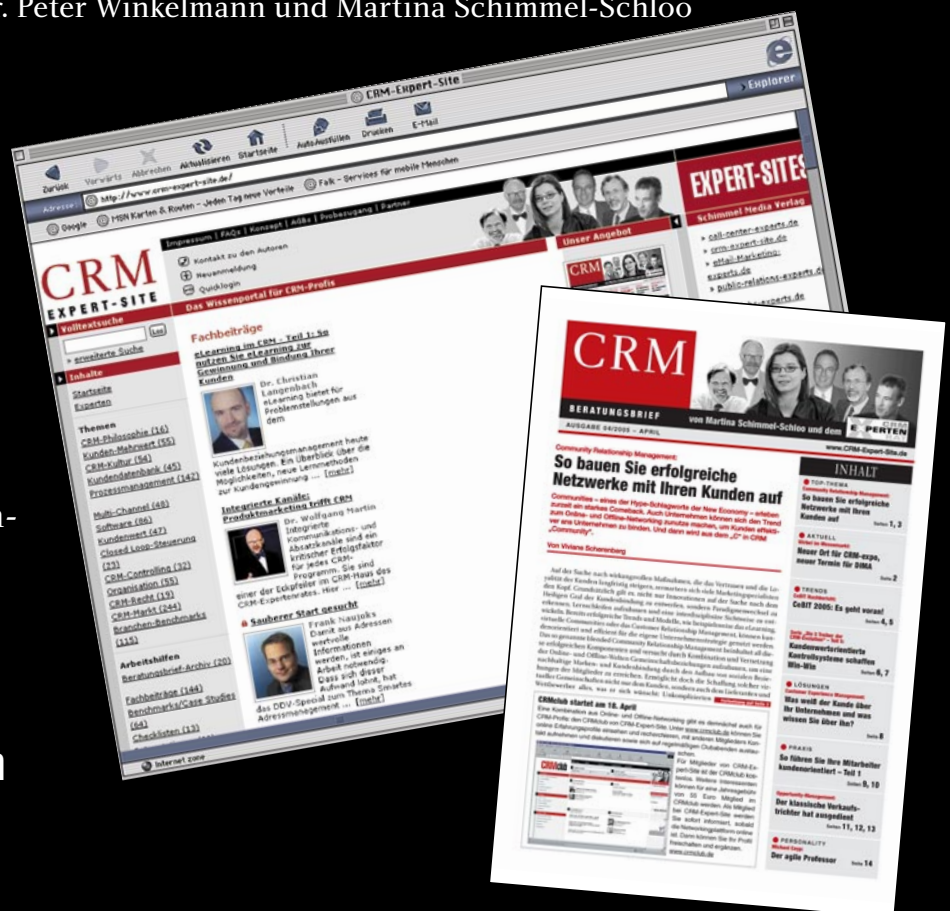
Holen Sie sich Ihre CRM-Experten ins Haus

Dr. Wolfgang Martin, Prof. Dr. Manfred Krafft, Wolfgang Schwet, 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

Serie: „Transformation des Unternehmens von der Produkt- zur Lösungszentrierung“

Die Vertriebssteuerung – denn Sie wissen nicht, was Sie tun

Es ist kein Schreibfehler, dass das „Sie“ großgeschrieben ist. Dieser Artikel soll eine Stimulans für Ihren Intellekt sein. Zur Verdeutlichung dessen, was derzeit geschieht, wird eine Analogie zu der allgemein als erfahren anerkannten Produktionsbranche Automobilbau hergestellt.

Von Fred Keßler

Stellen Sie sich vor, Sie wären Automobilhersteller einer Nobelmarke.

Ihnen ist klar, dass Sie einen feinst granulierten Produktionsprozess benötigen, der in kleinen Schritten exakt beschreibt, wann was, wie und von wem getan werden muss. Ansonsten würde sehr viel Ausschuss vom Band laufen und Sie könnten nicht feststellen, woran das läge.

Ihnen ist klar, dass die beteiligten ArbeiterInnen eine solide Berufsausbildung absolviert haben müssen. Sie werden auf ihren Prozess, auf ihre Aufgabe hin ausgebildet und müssen wissen, wann sie was und wie bei der Produktion des Automobils in Teilschritten zu tun haben. Die ArbeiterInnen kennen den gesamten Prozess, werden auch im Rahmen einer Jobrotation an anderen Produktionsschritten eingesetzt, um die Zusammenhänge tiefer kennen zu lernen.

Es ist ihnen klar, dass die Qualität des Endproduktes die Summe der Qualitäten der Teilschritte ist. Deshalb werden MitarbeiterInnen auch in den Fertigkeiten für die Erledigung der Produktionsschritte kontinuierlich weitergebildet.

Es findet eine ständige Qualitätsprüfung der Zwischenprodukte statt, und empirisch wird ermittelt, wie hoch der Output am Ende des Produktionsprozesses sein wird, wenn eine bestimmte Anzahl von Schritten erfolgreich absolviert wurde. Serien von Schritten werden so zu Meilensteinen im Produktionsprozess zusammengefasst, erhalten die auf Fakten basierenden Erfolgsmesszahlen, und die Vorhersagegenauigkeit des Produktionsoutputs ist annähernd 100 Prozent.

Ihnen ist klar, dass der gesamte Prozess mit allen Beteiligten von speziell dafür ausgebildeten ProduktionsleiterInnen geführt werden muss, damit ein stetiger, wiederholbarer Output auf hohem Qualitätsniveau erzeugt wird.

Sie würden niemals den besten Produktionsmitarbeiter zum Produktionsleiter machen, weil Sie damit eine wichtige Ressource aus dem Produktionsprozess abzögen und weil Ihnen klar ist, dass für die Produktionsleitung noch viele zusätzliche Fähigkeiten und Kenntnisse notwendig sind – z.B. Menschenführung.

Letztlich ist Ihnen klar, dass Ihnen erst wenn all das genau definiert und erprobt ist, der Hersteller einer Automatisierungssoftware für Produktionsanlagen und -prozesse im Automobilbau helfen kann. Sein Branchen-Know-how und dann erst seine Software können helfen, Ihren Produktionsprozess zu automatisieren und die Verantwortlichen bei dessen Steuerung zu unterstützen. Somit wird am Ende sichergestellt, dass die Investition in die Mitarbeiter, die Anlage und die Software auch geschützt ist. Warum nur denken Sie, dass Sie diese Logik im Vertrieb Ihrer Lösungen aushebeln könnten, indem Sie eine CRM-Software kaufen?

Sie müssen doch zugeben, dass Sie im Vertrieb keinen so fein granulierten Prozess haben, dass Sie zu jedem Zeitpunkt mit jedem Vertriebsmitarbeiter über jede Verkaufsgelegenheit (auf dem Fließband) sprechen könnten und millimetergenau herausbekämen, in welchem Produktionsschritt des Vertriebs-(Produktions-)prozesses sie sich gerade befindet.

Sie haben allenfalls einige „Lichtschranken“ wie LEAD, PRÄSENTATION, ANGEBOT und ABSCHLUSS definiert und glauben, dass das „Auto“ schon vom Band rollen wird, wenn das Passieren einer solchen Schranke gemeldet wird. Die „Lichtschranken“ haben Sie mit willkürlichen Wahrscheinlichkeitswerten belegt, mit denen Sie hoffen, dass das „Auto“ dann auch vom Band rollt.

Sie haben junge, motivierte, aber leider weder mit einer fundierten kaufmännischen Ausbildung versehene noch für einen Prozess geschulte Mitarbeiter eingestellt. Sie bilden Ihre Produktionsmitarbeiter natürlich stetig an den Eigenschaften des fertigen Autos aus. Jeder Mitarbeiter kann, ohne das Auto jemals gefahren zu sein, darüber Auskunft geben, welchen Fahrspaß es vermittelt, wie viel Liter Kofferrauminhalt es hat etc. Sie nennen das „Mehrwert“. Eine Kenntnis der Zielgruppe für das Auto fehlt ihm. Ab und an erhalten die schlechten Mitarbeiter ein Motivationstraining, das ihnen vermittelt, sie würden es schon schaffen. Diejenigen, die es dennoch nicht schaffen, werden entlassen. Die besten Mitarbeiter erhalten regelmäßig Fortbildung in Endabnahme und Politur (Abschlussverhandlung) der fertigen Limousinen.

Sie haben Ihren besten Verkäufer zum Vertriebsleiter gemacht. Er hat intuitiv im Verkauf das Richtige getan, war produktiv und erfolgreich. Nun soll er andere, die nicht produktiv sind, steuern, ohne dafür ausgebildet zu sein, ohne zu wissen, wie sein eigener „Prozess“ funktioniert, ohne erklären zu können, was er wann, wie und warum getan hat, damit ein Kunde kauft.

In Ihrer Verzweiflung kaufen Sie eine CRM-Software. Auf der Packung steht: Damit managen Sie erfolgreich Ihr Verkaufsgeschäft, erstellen exaktes Forecasting der Umsätze und Erträge, erhalten genaues Reporting Ihrer Vertriebsmannschaft über die Pipeline etc.

Sind Sie wahnsinnig?

In den nächsten Ausgaben des CRM-Expertenbriefes werden wir Ihnen einen Leitfaden geben, was zu tun ist, um den Vertrieb als Kernprozess des Unternehmens von der Produktzentrierung zur Lösungszentrierung zu transformieren.

Fortsetzung von Seite 5

Für Ihren Vertriebs-Produktions-Prozess geht es um

- die Vorbereitung
- die Barrierenidentifikation und -beseitigung
- die Durchführung
- die Aufrechterhaltung
- die Erfolgsmessung
- die Steuerung

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe: Die Wert-Verständnis-Lücke, und lassen Sie sich ruhig einmal belehren!

Zum Autor: Fred Kebler

ist Geschäftsführer/Inhaber von International Sales & Processes (InterSalesPro) in Hannover. InterSalesPro hat in den letzten 42

Monaten 57 Unternehmen mit über 1300 Mitarbeitern dabei geholfen, messbar und nachhaltig mehr Neukunden, Umsatz und Ertrag zu generieren. Der gesamte Verkaufsprozess, von der Marktkommunikation bis zum Messen des Erfolges nach erfolgreicher Implementierung einer Lösung beim Kunden, wird in kleine Schritte zerlegt und zu einem Produktionsprozess umgestaltet. Dabei wird für alle Beteiligten transparent, was wann, wie und von wem gemacht werden muss, wo exakt eine Opportunity im Verkaufsprozess steht, was bereits erfolgreich absolviert wurde und was noch zu tun ist, um das Geschäft zu gewinnen. Vertriebsleitern wird die Prozesssteuerungskompetenz vermittelt.

www.intersalespro.de



Customer Experience im Dialog – die Personalisierung der Marke

Den Managern starker Marken ist längst klar: Eine Marke ist nichts anderes als die Ansammlung von Wahrnehmungen im Kopf eines Individuums. Diese Wahrnehmung ergibt sich durch sämtliche Erfahrungen (Customer Experience), die ein Kunde mit einer Marke in der Vergangenheit gemacht hat.

Von Albert Brenner

Die Hoffnung besteht darin, dass die Markenerwartung der Konsumenten letztlich durch die Wahrnehmung gesteuert wird.

Der Versuch, die Einstellung von Kunden gegenüber Unternehmen und Produkten über das Instrument Marke zu gestalten, kommt jedoch zunehmend an seine Grenzen. Grund hierfür ist die zunehmende Heterogenität von Werten und Bedürfnissen der einzelnen Kunden innerhalb der Zielgruppe, was eine sehr unterschiedliche Interpretation und Wahrnehmung von Markenerfahrungen zur Folge hat.

Erschwerend kommt hinzu, dass jeder Kunde für sich mit der Zeit und situativ eine dynamische Erwartungsstruktur entwickelt. Unterschiedliche Lebensstile, unvorhersehbares Konsumverhalten und „Smart Shopping“ sind in diesem Zusammenhang auch Ausdruck dafür, dass der Kunde sich in seinem Verhalten nicht festlegen möchte und sich im Sinne stabiler Marktsegmente auch nicht festlegen lässt.

Die Pluralität von Werten und Bedürfnissen der Kunden führt letztlich zu deutlich gestiegenen Erwartungen in Bezug darauf, wie individualisiert Unternehmen mit ihren Kunden kommunizieren und interagieren. In diesem Umfeld wird es immer schwieriger, eine holistische Marke für eine in sich multioptionale Zielgruppe zu entwickeln. Für Unternehmen bedeutet dies, das Markenerlebnis personalisieren zu müssen.

Der Ansatz des segmentspezifischen Markenmanagements

Aus der beschriebenen Entwicklung ergibt sich die Notwendigkeit, die individuellen Erwartungen der Kunden zu erfassen und zu verstehen und dann auf der Basis dieses Kundenwissens die Kundenkontaktpunkte entsprechend zu gestalten. Unter

Kundenkontaktpunkt können sämtliche Einflussfaktoren verstanden werden, die die Kundenerfahrung determinieren. Im Fokus stehen dabei sowohl dialogbezogene Interaktionspunkte wie der Vertriebsmitarbeiter, der Werbefrieder oder die Internetseite als auch produktbezogene Kontaktpunkte wie die Produktfunktionalität, die Verpackung oder auch der Produktservice.

Für Unternehmen in Massenmärkten ist es eine komplizierte Aufgabe, multiple Kundenkontaktpunkte tausend- und millionenfach individuell auszugestalten. Die Entwicklung einer einmaligen Markenerfahrung für jeden einzelnen Kunden würde jedoch die funktionalen und wirtschaftlich sinnvollen Grenzen sprengen. Die gute Nachricht lautet, dass sich trotz allen Individualismus durchaus sinnvolle Kundensegmente bilden lassen, die untereinander heterogen, innerhalb der Kundenprofile aber weitgehend homogen sind. Die Herausforderung besteht freilich darin, die Segmente entlang den richtigen Dimensionen zu bilden. In diesem Zusammenhang werden sowohl (sozio-)demographische, psychographische und (mikro-)geographische Beschreibungsmerkmale als auch Beziehungskriterien herangezogen. Als Beziehungskriterien können zum einen direkte Größen, wie die Produkt- und Kontakthistorie, zum anderen auch abgeleitete Dimensionen, wie Stornowahrscheinlichkeit, Kundenwert und Loyalitätskennzeichen, zur Segmentierung herangezogen werden. Aus diesen unterschiedlichen Beschreibungsebenen werden dann die für die Organisation relevanten ausgesucht und intelligent in eine Gesamtbetrachtung, also in ein Gesamtmodell, integriert.

Die Basis für die Entwicklung dieses Gesamtmodells bilden die in den letzten Jahren im Rahmen von

Fortsetzung auf Seite 7