

CRM braucht die Akzeptanz der Mitarbeiter

CHANGE-MANAGEMENT DURCH CRM. Knapp 40 Prozent der Anbieter von Customer-Relationship-Management-Software (CRM) verzeichnen derzeit Umsatzzuwächse von über 10 Prozent. Das ergab das CRM-Trendbarometer der Fachzeitschrift »acquisa«. CRM ist also gefragt. Damit es auch ein Erfolg wird, sollten die Mitarbeiter rechtzeitig einbezogen, geschult und motiviert werden, betont die Expertin Anne M. Schüller in diesem Fachbeitrag.

CRM ist eine Spielwiese für Softwareanbieter geworden, die ihre IT-Applikationen an den Mann bringen müssen. Jeder dieser Anbieter hebt gerne den Zeigefinger, um die notwendige CRM-Akzeptanz der Mitarbeiter anzumahnen. Und im nächsten Atemzug geht es schon wieder um Bits und Bytes. Denn dort kennt man sich am besten aus. CRM hieß ursprünglich einmal Customer Relationship Management – und der Ansatz war gut. Es ging um das Gestalten von Kundenbeziehungen, um die ganze Komplexität des zwischenmenschlichen Miteinanders im Geschäftsleben. Und es ging um Win-Win, denn sowohl die Firma als auch ihre

Kunden sollten bei diesem Prozess Sieger sein. In dem Moment aber, in dem Softwarehersteller ihre große Chance witterten und Standardlösungen auf den Markt brachten, die sie mit dem nichts sagenden Drei-Letter-Code »CRM« überschrieben, in dem Moment wurde ein warmes Thema ganz kalt. Plötzlich war CRM ein EDV-Problem.

Unterstützt durch immer neue Anbieter von CRM-Systemen, die wie Pilze aus dem Boden sprossen, hat man sich fortan viel zu stark auf die technologische Seite konzentriert und dort die Machbarkeiten ausgelotet. Die Kunden, um die es ja eigentlich geht, und die Mit-

arbeiter, die das System nutzen sollten, traten oft in den Hintergrund. Controller und Informatiker hatten das Sagen.

CRM darf nicht zu einer Bevormundung führen

Das Verbraucherverhalten hat sich verändert. Der Kunde von heute ist nicht nur informierter und anspruchsvoller geworden, er schaut auch ganzheitlich auf die Anbieter. Er entscheidet, wann er wie mit welchem Mitarbeiter in Kontakt tritt. Er lässt sich seinen Ansprechpartner nicht mehr aufdiktieren. Er lässt sich nicht länger vorschreiben, auf welchem Kommunikationskanal er mit einem Unternehmen in Kontakt treten »darf«. Unternehmen, die dem Kunden aufzwingen wollen, was er tun darf und was nicht, sind von gestern – und morgen nicht mehr im Spiel. Der Kunde von heute ist ein fordernder Kunde. Hierbei will er von jedem Mitarbeiter eine Spitzenleistung, da unterscheidet er nicht zwischen Boss und Hausmeister.

Unternehmen brauchen also in allen Bereichen kundenorientierte Mitarbeiter, die sich in den Kunden hineinversetzen, alles aus seiner Sicht betrachten, sich in seine Schuhe stellen können. Dies erfordert nicht nur Empathie, sondern vor allem

- eine kundenorientierte Einstellung (was der Kunde spürt)
- ein kundenorientiertes Verhalten (was der Kunde sieht).

Und all das auf einem hohen und homogenen Niveau. Dazu brauchen Unternehmen Mitarbeiter, die den Wandel vom produkt- zum kundenorientierten



Foto: Schindlerhof

Setzt auf CRM: Sabine Bauer, Mitglied der Geschäftsleitung des »Schindlerhofs«.

CRM Mitarbeiter zur Kundenorientierung motivieren

Dem Mitarbeiter macht ein CRM-Programm so richtig Spaß, wenn ...

- es keine Standardlösung, sondern zumindest eine Branchenlösung, besser noch eine maßgeschneiderte Lösung ist, die der Anwender individuell mitgestalten kann
- der Mitarbeiter sehr rechtzeitig informiert und von Sinn und Nutzen – auch seinem ganz persönlichen Nutzen – überzeugt wurde
- der Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess involviert war und einige seiner Ideen und Vorschläge wiederfindet (große Nutzerkreise kann man durch eine Fragebogenaktion involvieren)
- die Programme einfach zu schulen sind und neue Mitarbeiter sich schnell damit zurecht finden
- die Programme sehr schnell arbeiten
- der Mitarbeiter mehr Zeit für den Kunden gewinnt, weil das Programm Routinen selbstständig erledigt
- die Programme kompetente Reaktionen auf

Kundenanfragen ermöglichen und den Mitarbeiter somit professionell aussehen lassen

- sich das Programm in bestehende IT-Infrastrukturen einfügt, also beispielsweise problemlose Verknüpfungen zu Word möglich sind
- die Programme von administrativen Tätigkeiten deutlich entlasten und keinesfalls als lästige Pflicht empfunden werden (gerade Vertriebsmitarbeiter mögen keine Administration, sie wollen verkaufen)
- die Programme flexibel sind, was beispielsweise neue, individuelle Eingabefelder betrifft
- die Programme selbst erklärend sind
- die Programme von selbst lernen. Wer beispielsweise auf Angebote nicht reagiert, wird in Zukunft anders und nach einer Weile gar nicht mehr angeschrieben
- die Programme rasch sichtbare Ergebnisse bringen
- die Erfolgskontrolle beim Mitarbeiter liegt; so lernt er am schnellsten, in Zukunft bessere Kampagnen zu machen



Foto: Martin Pichler

Der Kunde soll König sein

- ein Help-Desk rund um die Uhr erreichbar und der Support hilfsbereit und kompetent ist
- die Programme modular weiterentwickelt werden können
- der Mitarbeiter das Programm nicht als Kontrollinstrument höherer Ebenen erlebt, denn dann wird er nur noch genehme Daten eingeben.

Handeln schon vollzogen haben. Die quasi die Kunden lieben – und nicht das eigene Produkt. Ein Unternehmen muss viel über seine Kunden wissen wollen, und dazu ständig mit den Kunden dialogisieren.

Marketing heißt: Menschen glücklich machen

Für den Unternehmer der Zukunft gilt: »Graben Sie das Wissen ihrer Mitarbeiter aus, werfen Sie es in einen Topf, strukturieren und ordnen Sie es, füllen Sie Lücken auf und ergänzen Sie laufend! Machen Sie individuelles Wissen zu Unternehmenswissen!« Die Datenbestände sollten natürlich die Standardanforderungen wie Vollständigkeit, Aktualität, Dublettenabgleich, Straßennamen-Check und Vorname-Geschlechts-Check erfüllen. Und dann werden sie um weitere wichtige Informationen erweitert: um emotionales und um schweigendes Wissen. Um Wissen also, das in vielen Datenbanken eben nicht zu finden ist, das aber die Einzigartigkeit einer Kundenbeziehung ausmacht. Ein Hotel könnte zum Beispiel folgende emotionale Informationen über einen Stammkunden gesammelt haben: »Herr Knieselbrink trinkt lie-

ber grünen Tee als Kaffee; die Gattin heißt Brunhilde und der nette kleine Rauhaardackel, der schon etwas in die Jahre gekommen ist, hört, wenn überhaupt, auf Schluffi. Herrchens Lieblings-Tageszeitung ist die FAZ. Er isst am liebsten vegetarisch, segelt durch die Welt und hat Handicap 24.« Ein Foto von Herrn Knieselbrink, der sich sehr über das Interesse an seiner Person gefreut hat, ist mit seiner Zustimmung auch in der CRM-Software untergebracht. So reden die Mitarbeiter fortan mit einem Menschen, sobald sie das Programm aufrufen, und nicht mit einem Datensatz.

Im Idealfall ist die komplette Kundenbeziehungs-Historie lückenlos abgebildet, das Programm kennt die Schrülen, die Hobbys und familiären Besonderheiten zumindest der wichtigsten Kunden. Es weiß über Reklamationen, Liefer- oder sonstige Probleme Bescheid. Es weiß auch, von welchem Service Herr Knieselbrink ganz besonders begeistert ist. Denn er wurde danach gefragt. Auch wenn das Erfassen solcher Daten und Fakten nicht immer die spannendste aller Arbeiten zu sein scheint, die Suche nach emotionalen Kennzeichen kann richtig Spaß machen. Vor allem, wenn man daran Wochen- oder

Monatsziele knüpft, wie zum Beispiel: »Bei jedem Gespräch wollen wir so ganz beiläufig eine zusätzliche Information finden, die wir bisher noch nicht hatten.« Keinesfalls darf nur solches Wissen gesammelt werden, das sich in die Datenbank-Struktur einfügt, ganz im Gegenteil: Die Software muss sich unkompliziert dem zu integrierenden Wissen anpassen. Beispiel Weihnachtspost: Hier darf es eben nicht nur eine Box zum Anklicken geben, so dass das System dann standardisierte Grußkarten verschickt. Davon erhält der Kunde Hunderte. Die individualisierte, ganz persönliche Weihnachtskarte macht den Unterschied. Sie enthält Grüße an die Ehefrau, die Töchter Anna und Maria und wünscht erholsame Weihnachtswochen im Ferienhaus auf Mallorca.

Wissen und Können sind zwei Paar Stiefel

Unternehmen sollten CRM kontinuierlich, am besten »on-the-job« schulen. Und zwar nicht nur die Basis- und Fortgeschrittenen-Fertigkeiten rund um das Programm und damit den Input, sondern vor allem die kundenorientierte Einstellung sowie das kundenorientierte Wissen →



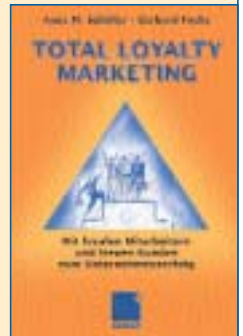
Autorin

Anne M. Schüller ist Marketing-Consultant und Expertin für Mitarbeiter- und Kundenloyalität. Sie hat lange Jahre in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet. Gemeinsam mit Gerhard Fuchs hat sie das ganzheitliche Management-Konzept des Total Loyalty Marketing entwickelt.

Sie bietet interessierten Unternehmen Marketing-Coaching, Total-Loyalty-Marketing-Intensiv-Seminare für Führungskräfte und praxisnahe Total-Loyalty-Marketing-Kreativ-Workshops für Mitarbeiter. Außerdem hält sie Vorträge zum Thema Mitarbeiter- und Kundenloyalität.

Kontakt: info@anneschueller.de oder www.anneschueller.de

Buchtip: Anne M. Schüller/Gerhard Fuchs, Total Loyalty Marketing – Mit loyalen Mitarbeitern und treuen Kunden zum Unternehmenserfolg, Gabler Verlag, Wiesbaden 2002, 34,90 Euro.



➔ und Können und damit den Output. Hier werden bei der Einführung eines neuen Systems die meisten Fehler gemacht. Oft wurde es teurer als gedacht oder der Roll-out dauerte länger als geplant. Gespart wird dann an den Schulungen. »Die werden sich das schon selber beibringen«, heißt es dann. Und: »Die sollen sich gefälligst untereinander helfen!« Oder die falschen Leute schulen. Ein EDV-Profi ist nicht unbedingt ein pädagogisch geschickter Vermittler von neuem Wissen. Und nicht jeder Inhouse-Trainer ist ein Computer-Freak. So werden Projekt- und Managementfehler auf dem Rücken der Mitarbeiter ausgetragen.

Wissen anwenden

Der Mitarbeiter soll also nicht nur durch ein paar schnelle Schulungen die Datenbanktechnik beherrschen lernen, er muss vor allem die darin enthaltenen Chancen erkennen und unternehmerisch denkend in Kundenorientierung

umwandeln wollen. Dazu muss er begeistert sein von seinem Programm, das ihm hilft, Kunden zu begeistern. So wie Sabine Bauer aus dem Hotel Schindlerhof in Nürnberg. »Seit wir das neue Programm haben, komme ich manchmal schon um sechs Uhr morgens zur Arbeit«, sagt sie. »So viel Spaß macht das.« Weil Sabine Bauer ihr Programm aktiv mitgestaltet und einen spürbaren Nutzen von dessen Praktikabilität hat. Weil sie sowohl die relevanten Daten eingeben als auch das Kampagnenmanagement kreieren kann. Und weil sie den unmittelbaren Erfolg ihrer Arbeit sieht.

Der beste Anreiz für eine exzellente Arbeit heißt Erfolg. Gute CRM-Systeme müssen einen schnellen Erfolg ermöglichen. Ein ausgefeiltes CRM-System macht von sich aus Aktionsvorschläge für passgenaue, personalisierte Dialogmarketingkampagnen. Es identifiziert Muster und Strukturen in den Datenpools und gibt so Hinweise auf zukünftiges Kaufverhalten – und auf absprung-

bereite Kunden. Idealerweise verknüpft sich eine Dialogstrategie mit einer Datenoptimierungsstrategie, um den Kunden immer besser kennen zu lernen und immer passgenauer auf seine Bedürfnisse einzugehen. So können die richtigen Leute zum richtigen Zeitpunkt mit dem richtigen Angebot über die richtigen Kanäle angesprochen werden. Hierdurch lassen sich Streuverluste minimieren und Erfolgsraten werden immer höher. Voraussetzung ist, dass der Kunde das alles auch will. Dies sollte man bei jeder neuen Aktion abfragen. Und dem Kunden Wahlmöglichkeiten anbieten. Die meisten Menschen lieben freie Entscheidungen.

Durch Software kommen keine Beziehungen zustande, sondern nur durch Menschen. Jedes CRM-Tool ist nur so gut, wie die Mitarbeiter, die es umsetzen. Damit steht und fällt der Erfolg eines solchen Systems mit der Akzeptanz der Mitarbeiter.

Anne M. Schüller



Die Unternehmensratschläge der Betriebsrat GmbH

Seminare.de

Die erste Adresse für Ihr Seminar-Angebot

- kostenloser Adressertrag
- kostenlose Veröffentlichung all Ihrer Veranstaltungen
- erreichen Sie Ihr Fachpublikum
- präsentieren Sie sich unter einem guten Namen

WAG 13
67089 Hirschbach
www.Seminare.de
Email: info@Seminare.de
Tel.: 062 95896120
Fax: 062 95896121

PERSONAL 2003
3./4. Juni 2003
Halle 5.1,
Stand J 12
Messe
Frankfurt/M.