

Warum CRM im B-2-C anders funktioniert

Viele Softwareangebote im CRM-Markt sind auf den Vertrieb im Business-to-Business abgestimmt. Der Umgang mit Privatkunden erfordert jedoch andere Instrumente. Worauf zu achten ist, beschreibt Michael Reith.

Eigentlich wissen Automobilhändler eine Menge über ihre Kunden und die verkauften Autos: Geburtstag, Erstzulassung, das Modell und die Ausstattung des Autos sowie fällige TÜV- und Servicetermine sind nur einige Beispiele. Doch zur Pflege der Kundenbeziehungen werden diese Informationen nur selten genutzt, obwohl sich mittlerweile auf den meisten Verkäufer-PCs der Autohäuser von den jeweiligen Automobilherstellern entwickelte CRM-Programme befinden. Fast alle diese Programme – nicht nur in der Automobilbranche – basieren auf klassischen, prozessorientierten CRM-Ansätzen.

Neben einer Kundendatenbank (Database Marketing) gehören hierzu auch Elemente des Qualitätsmanagements und des Computer Aided Selling, also Programmkomponenten, die dem Verkaufspersonal helfen sollen, seine Vertriebsaktivitäten zu steuern und zu planen. Für die Beziehungspflege im Business-to-Business-Geschäft reichen derartige Programme aus. Wenn ein Key-Account-Manager eines Werkzeugmaschinenherstellers seinen Kunden besucht, muss das Programm diesen Anforderungen genügen:

Der Verkäufer braucht kundenspezifische Informationen, zum Beispiel über die Produktpalette, den Investitionsbedarf, den derzeitigen Maschinenpark des Kunden oder die durchschnittliche Nutzungsdauer einzelner Anlagen. Diese Informationen dienen dem Key-Accounter dazu, dem Kunden ein passendes Angebot zu machen und ihn auch in der Nachkaufphase, beispielsweise im Falle einer Aufrüstung der Anlage, optimal zu betreuen.

Was im Privatkundengeschäft anders läuft

Auf den Endkunden ausgerichtete CRM sieht jedoch anders aus. Die drei wichtigsten Unterscheidungsmerkmale betreffen den Ablauf der Kaufentscheidung, die Kundenkontaktfrequenz sowie den Ausbildungsgrad des Programmanwenders.

- Kaufentscheidungsprozesse von Unternehmen basieren stärker auf rationalen Nutzenüberlegungen, zum Beispiel der Verkürzung von Durchlaufzeiten, Rüstzeiten, Amortisationsdauer und der Wartungsfreundlichkeit einer Werkzeugmaschine.

Endverbraucher treffen Kaufentscheidungen eher emotional. Faktoren sind beispielsweise die Beratungsqualität, die Freundlichkeit und die Aufmerksamkeit des Verkaufspersonals sowie der positive Gesamteindruck des Anbieters.

- Während ein Automobilverkäufer oder Bankberater ohne weiteres mit 15 Kunden pro Tag in Kontakt tritt, hat es der Vertriebsmitarbeiter im B-to-B-Bereich oftmals mit nur zwei bis drei Kunden am Tag zu tun.

- Es kann zwar nicht generell davon ausgegangen werden, dass im B-to-B nur Akademiker im Vertrieb sind, jedoch ist die Quote dort deutlich höher als im Vergleichsbeispiel Autohaus.

Klassische CRM-Lösungen berücksichtigen die unterschiedlichen Anforderungen, die an das Verkaufspersonal gestellt werden zu selten. In der Regel verfügt der Automobilverkäufer über vergleichbare Informationen in seinem CRM-System wie der Key-Account-Manager eines Werkzeugmaschinenherstellers.

Unterschiedliche Anforderungen werden nicht abgebildet

Eine B-to-C orientierte Lösung sollte jedoch zusätzliche Funktionen berücksichtigen. Denn das CRM-System muss den Aufbau eines Beziehungsmarketing (Relationship Marketing) zwischen Verkäufer und Kunden unterstützen. Und dabei sind Kundenzufriedenheit und Kundenbindung die primären Ziele. Die Erhöhung der Kundenzufriedenheit kann beispielsweise durch die kundenspezifische Erfassung von Beschwerden erfolgen.

Nachdem der Verkäufer eine Beschwerde im Kundenprofil hinterlegt hat, kann er in definierten Abständen eine Auswertung erstellen, die Rückschlüsse auf die Zufriedenheit der einzelnen Kunden zulässt. Die Bindung des Kunden an das Unternehmen kann ein in das CRM-Programm eingebettetes System ermöglichen, das dem Verkäufer kundenbezogene Informationen, wie fällige Servicetermine oder spezifische Marketingaktionen, automatisch mitteilt und ihm konkrete Vorschläge für die Nutzung dieser Informationen macht (siehe Beispiel im Kasten).

Wichtig für den Verkäufer im Konsumentengeschäft ist die einfache Benutzerführung innerhalb des Programms, die zwei Ziele verfolgt: Da es ein Vertriebsmitarbeiter im B-to-C-Umfeld täglich mit einer Vielzahl von Kunden zu tun hat, erfordert ein kundenorientiertes CRM-Programm eine wesentlich einfacher gestaltete Benutzerführung und Darstellung der Programmoberflächen.

Benutzerführung muss einfacher sein

Ziel ist, dass relevante Daten auch während eines Verkaufsgesprächs schnell abgefragt und eingegeben werden können, ohne dass jeder Kundenkontakt eine aufwendige Vor- und Nachbereitung erfordert. Die Vermeidung von überfrachteten Bildschirmhalten sowie eine einfache und logische Navigation sind die Voraussetzung dafür, dass auch weniger versierte Benutzer das CRM-Programm erfolgreich anwenden können.

Zudem sollte die Verkaufsleitung über die Möglichkeiten eines Aktivitätencontrolling verfügen und überprüfen, ob das Verkaufspersonal die Instrumente des CRM aktiv einsetzt.

Auch im B-to-C-Vertrieb müssen die Mitarbeiter aktiv für die Nutzung des Systems gewonnen werden. Dabei spielt die Verkaufsleitung eine entscheidende Rolle. Die Führungskraft wählt die Schulungsmaßnahmen aus und überzeugt durch eigenes Vormachen. Denn wenn die Verkaufsleitung von derartigen Projekten selbst nicht überzeugt ist, wird es ihr kaum gelingen, die Mitarbeiter für CRM zu begeistern.

Nicht nur interne Gegebenheiten erschweren die Einführungsphase. Vermeidbare Software-Fehler offenbaren nicht selten, dass der Programmhersteller die Pre-Test-Phase nicht allzu ernst genommen hat. Wurde im Rahmen dieser Pre-Tests etwa versäumt, die Gestaltung der Programmoberfläche und die Navigation im Programm ausgiebig an potenziellen Anwendern zu testen, besteht wenig Aussicht, dass die CRM-Lösung im Geschäftsalltag auch dauerhaft eingesetzt wird.

Fokus auf den Endkunden setzen

Sowohl die Softwareanbieter als auch die Entscheider in Unternehmen, die CRM-Software einsetzen wollen, müssen sich bewusst machen, dass CRM mit Fokus auf den Endkundenkontakt anders funktioniert als im Business-to-Business-Geschäft. Das kundenorientierte CRM darf sich nicht auf das Darstellen von aufbereiteten Informationen beschränken, es muss den Anwender »an die Hand« nehmen und durch den gesamten Betreuungsprozess begleiten.

So kann CRM für Endkunden aussehen

Das Beispiel des Autohauses Groh zeigt, welche Hilfestellung CRM-Programme im B-to-C-Geschäft bieten können.

Sobald das CRM-Programm den Autoverkäufer bei Groh darauf aufmerksam macht, dass der Service für das Fahrzeug vom Kunden Kaiser nächste Woche fällig wird, ruft er diesen an und vereinbart in Abstimmung mit dem Kundendienst einen Termin. Da der Verkäufer vom CRM-System nicht nur die Fälligkeit des Kundendienstes genannt bekommt, sondern auch Alter, Ausstattung und ungefähre Kilometerstand von dessen Fahrzeug sowie kundenspezifische Daten, kann er im Vorfeld für den Kunden während des Werkstattaufenthalts einen Wagen des Nachfolgemodells zur Verfügung stellen. Das CRM-Programm weiß zudem, dass Autobesitzer Kaiser im Schnitt alle drei Jahre sein Fahrzeug wechselt. Auf der Programmoberfläche erscheint eine Meldung, die den Verkäufer dazu auffordert dem Kunden ein Finanzierungsangebot über 36 Monate Laufzeit für einen Neuwagen zu erstellen. Herr Kaiser hat bisher jedes Auto finanziert. Hinsichtlich der Fahrzeugausstattung hat er stets großen Wert auf die neuesten Sicherheitsstandards gesetzt, dies wird Herr Groh bei der Angebotserstellung berücksichtigen und das optionale Stabilitätskontrollsystem ESP im Angebot aufführen.

Da Beziehungsmarketing in diesem Autohaus eine bedeutende Rolle spielt, hat der Verkäufer nach dem letzten Telefonat mit Herrn Kaiser eine Notiz im CRM-System hinterlegt, dass dieser im bevorstehenden Urlaub in die Toskana fährt – diese Information erscheint ebenfalls automatisch mit den kundenbezogenen Daten auf der Bildschirmoberfläche.

Nach beendeter Probefahrt spricht der Verkäufer nicht nur das vorbereitete Finanzierungsangebot an, sondern auch den vergangenen Urlaub. Herr Kaiser findet in seinem Wagen nach dem erfolgten Service nicht nur einen kurzen Fragebogen über die Servicequalität, sondern auch einen Gutschein über eine ausgiebige Probefahrt für den neuen Kleinwagen, der am nächsten Wochenende vorgestellt wird, denn das CRM-System kennt auch die Frau von Herrn Kaiser.