



RKW

Silke Balbierz / Norbert Weiss

Kontaktmanagement

Die etwas andere Art
zu akquirieren

Silke Balbierz / Norbert Weiss

Kontaktmanagement

Die etwas andere Art
zu akquirieren

Silke Balbierz / Norbert Weiss

Kontaktmanagement

Die etwas andere Art
zu akquirieren

© 2006 Alle Rechte vorbehalten

RKW-Verlag

Düsseldorfer Straße 40

65760 Eschborn

RKW-Nr. 1513

ISBN 3-89644-260-0

Layout: RKW, Eschborn

Druck: KlarmannDruck, Kelkheim

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1 Grundlagen des Kontaktmanagements	9
2 Nach außen gerichtet: Kontaktmanagement und Akquisition	10
2.1 Akquisition und (Selbst-) Motivation	10
2.2 Instrumente des Kontaktmanagements	14
2.3 Instrumente, um neue Kontakte aufzubauen	15
2.3.1 Neue Kontakte über Empfehlungen von Kunden	15
2.3.2 Neue Kontakte über das Netzwerken	25
2.3.3 Neue Kontakte mittels Storytelling	26
2.4 Instrumente, um Beziehungen aufzubauen und Kontakte zu pflegen	31
2.5 Kontakte pflegen: Wann nehme ich welchen Kontaktweg?	36
2.6 Verhaltenshinweise und Spielregeln für direkte Gespräche	37
3 Nach innen gerichtet: Kontaktmanagement und Führung	39
3.1 Kontaktmanagement und Bewertung	39
3.2 Führungsaufgabe Kontaktmanagement	41
3.3 Kontaktmanagement und Besprechungskultur	42
Literaturempfehlungen	45
Zu den Autoren	47

Vorwort

Ein Vorwort im Sinne einer Erklärung über den Zweck, den die Verfasser mit diesen Ausführungen verfolgen, ist eher ungewöhnlich, unserer Meinung nach dennoch angebracht. Schaut man in Veröffentlichungen, die im Entferntesten etwas zu Kontaktmanagement aussagen, oder begibt man sich mittels Suchmaschinen auf Vorhandenes zu diesem Begriff, ist das Ergebnis meist ernüchternd. Wenn überhaupt, dann findet man allenthalben Ausführungen zum Aufbau einer EDV-gestützten Datenbank, mit der Kundenkontakte verwaltet werden können. Diese „Logik“ wird dann direkt auf die Akquisitionsaktivitäten übertragen. Mit einer Reihe von Tipps und Erfahrungen aus der Vergangenheit wird meist versucht, über eine Steigerung der Kundenkontakte eine Umsatzsteigerung zu erzielen. Die Ergebnisse sind meist nicht erwartungsgemäß. Die Versuchung, zu einem „power-selling“ überzugehen oder/und sich von einem Verkaufstraining nach dem anderen die ultimativen Tipps zu erkaufen, ist dann relativ groß. Dabei unterbleibt nach unserer Beobachtung die zwingend notwendige Basisarbeit im Zusammenhang mit dem Kontaktmanagement. Unter Kontaktmanagement verstehen wir die konsequente Ausrichtung des Unternehmens nach innen und nach außen auf die Akquisition. Die grundlegenden unternehmerischen Basisüberlegungen, wie beispielsweise „Welche Marktpositionierung streben wir an?“ „Welche Werte und welche Einstellung sind uns im Kundenkontakt wichtig?“ „Wie sieht unsere Zielgruppe genau aus und welches brennendste Problem/Bedürfnis hat sie?“ „Haben wir auf das dringendste Bedürfnis unserer (gewünschten) Zielgruppe eine innovative Antwort?“ „Wie wollen wir unternehmensintern miteinander umgehen, damit wir ein sinnvolles Kontaktmanagement nach außen darstellen können?“ usw. sind die Leitlinien unserer Ausführungen, die eine neuartige Perspektive auf ein bisher einseitig besetztes Themenfeld ermöglichen. Die angesprochenen Basisüberlegungen sind von jeder Geschäftsleitung in einem dynamischen Prozess immer wieder zu stellen und zu beantworten. Die Überlegungen und Instrumente, die wir Ihnen näher zu bringen versuchen werden, können im Rahmen dieses dynamischen Prozesses wertvolle Dienste leisten.

Wir nähern uns dem Thema zunächst über die grundlegende Wortbedeutung der in diesem Kontext auftretenden Begriffe und mit der Frage, wie Kontaktmanagement mit Motiven menschlichen Handelns einhergeht, ehe wir fragen, wie Akquisition mit (Selbst-) Motivation zusammenhängt. Im Anschluss daran beleuchten wir die möglichen Instrumente des Kontaktmanagements und stellen Überlegungen über den geeigneten Kontaktweg an. Das dritte Kapitel widmet sich der Frage nach den Zusammenhängen zwischen Kontaktmanagement und Führung: Erst auf der Basis einer zielbasierten und sinnvollen, leitbildorientierten Führungsarbeit können die Instrumente des Kontaktmanagements wirkungsvoll sein und nachhaltig Erfolge generieren.

Die möglicherweise für einen Praktiker zunächst einmal etwas „trocken“ und theoretisch anmutenden Überlegungen sind nach unserer Erfahrung zwingend notwendig, um einen entscheidenden Schritt in der praktischen Arbeit voranzukommen. Erst in der Zusammenschau der Grundsatzüberlegungen gewinnen die Instrumente des Kontaktmanagements einen Sinn und praktischen Nutzen, der sich messen lässt. Eilige Leser können zunächst einmal mit dem Kapitel zwei beginnen und von dort aus die Überlegungen in Kapitel drei nachvollziehen und erst am Ende sich mit den Grundlagen in Kapitel eins beschäftigen, um dann ein „rundes Bild“ zu bekommen.

1 Grundlagen des Kontaktmanagements

In einem ersten Zugriff macht es Sinn, auf die Wortbedeutungen von „Kontakt“, „Management“ und „Motiv“ einzugehen. Kontakt bedeutet ursprünglich „anrühren“.

Management, als Führungsaufgabe in Unternehmen verstanden, bedeutet nach unserem Verständnis Be-geisterung erzeugen, Mitarbeiter „anrühren“, Glaubwürdigkeit und konsequentes Handeln. Die Führungsaufgabe ist dann leichter zu erfüllen, wenn die Motive im Sinne von „bewegen“ („movere“ lat.) der Mitarbeiter und Kunden erkannt und berücksichtigt werden. Insofern ist Kontaktmanagement eng mit Führung in der Bedeutung von etwas in Bewegung bringen im Unternehmen (nach innen) und im Kundenkontakt (nach außen) verbunden.

Um diese Bewegung im Unternehmen zu erzeugen, bedarf es einer eigenverantwortlichen intensiven Wahrnehmung, damit das eigene Handeln mit den Motiven und Emotionen der Kunden verknüpft werden kann. Dadurch entsteht ein gelebtes Beziehungsmanagement auf der Basis von Glaubwürdigkeit, und Kontakte kommen so leichter zustande. Erkennen die Mitarbeiter die Motive des Kunden, dann gewinnen sie schneller den Überblick über die eigentlichen Kundenbedürfnisse, können gewissermaßen sich auf den Augenblick konzentrieren und sorgen so für eine Balance zwischen Kundenkonzentration und gleichzeitiger Verlangsamung des Kontaktprozesses durch intensive Wahrnehmung, um mehr Zeit für das Wesentliche – den Kunden und seine aktuellen spezifischen Bedürfnisse – zu haben. Es geht darum, eine Beziehung herzustellen, damit auf der Sachebene eine Zusammenarbeit möglich wird.

Wir verstehen vor diesem Hintergrund unter Kontaktmanagement die konsequente Ausrichtung des Unternehmens nach innen und nach außen auf die Akquisition. Eine zielführende Umsetzung dieses Verständnisses von Kontaktmanagement kann erfolgreich anhand der Hinweise in den Bildern eins bis drei in Angriff genommen werden. Eine erfolgreiche Marktpositionierung erreichen Sie, wenn Sie sich über ihre firmenspezifischen Stärken im Klaren sind und eine Kundenzielgruppe auswählen, die die gleichen (Grund-) Werte aufweist. Auf der Basis gleicher Werte schaffen Sie es viel leichter, eine gute Beziehung zu Ihren Kunden aufzubauen, die es Ihnen ermöglicht, sachliche Probleme und Aufgaben erfolgreich anzugehen. In einem nächsten Schritt ist das „brennendste Problem“ Ihrer Kundenzielgruppe zu analysieren, für das Sie ein innovatives Problemlösekonzept entwickeln, auf das Sie sich fokussieren. Um das innovative Problemlösekonzept erfolgreich umsetzen zu können, macht es erfahrungsgemäß Sinn, sich Kooperationspartner zu suchen, die auf der gleichen Werteebene mit ergänzenden Kompetenzen die gleiche Kundenzielgruppe ansprechen. Ein nachhaltiges Unternehmenswachstum sichern Sie vor diesem Hintergrund dann, wenn es Ihnen gelingt, sich auf ein konstantes Grundbedürfnis Ihrer Kundenzielgruppe zu fokussieren. So ist beispielsweise das „hinter“ einem Autokauf liegende Grundmotiv des Käufers „Mobilität“. Mit dem Fokus auf „Mobilität“ ergibt sich eine ganz andere Perspektive auf die Kundenzielgruppe einerseits und auf das Unternehmensleitbild andererseits (Bild 1). Im Bild 2 sind die Kriterien für einen kompetenten Akquisitionsauftritt erläuternd dargestellt. Die geforderte hohe Professionalität im Angebot bezieht sich auf eine komfortable Marktnische und ein chancenreiches Potenzial der Kundenzielgruppe. Eine erfolgreiche Akquisition steht und fällt mit der Glaubwürdigkeit der für Ihr Unternehmen handelnden Personen und das überzeugend formulierte Angebot, das den Kundenwunsch optimal widerspiegelt. Welche Auswirkungen eine solche Vorgehensweise für Ihren Organisationsaufbau nach sich zieht, zeigt das Bild 3. Die im Angebotsverhalten sich ausdrückende Handlung und Haltung der Verkaufsmitarbeiter orientiert sich an der Unternehmensvision und dem gelebten Unternehmensleitbild. Sie verkaufen gewissermaßen immer Ihre Werte und auch „Sinn“ mit, wenn Sie Ihr Angebot darstellen. Kontaktmanagement kann nur dann wirklich erfolgreich sein, wenn es eng mit den Unternehmenswerten

und -vision verknüpft und in der Strategie abgebildet ist. Das wiederum steht mit dem (Eigen-)Sinn, der Haltung und dem Menschenbild aller Führungskräfte in einem Unternehmen in einem sehr engen Zusammenhang. Das Ganze spiegelt sich dann in Form der Unternehmenskultur nach innen und im Image des Unternehmens nach außen wider.

2 Nach außen gerichtet: Kontaktmanagement und Akquisition

2.1 Akquisition und (Selbst-)Motivation

Das nach außen gerichtete Kontaktmanagement ist erfahrungsgemäß nur dann erfolgreich, wenn der Mitarbeiter im Kundenkontakt über ein ausreichendes Selbstvertrauen verfügt. Ohne dieses Selbstvertrauen in die eigene Person und deren Leistungsfähigkeit respektive in die aufzubauende Kundenbeziehung gibt es kaum eine Wertschöpfung durch menschliche Identifikation und Phantasie, weil die Überzeugung und Kraft dafür fehlen, auf die individuellen Kundenbedürfnisse einzugehen. Die gesamte Aufmerksamkeit des Verkaufsmitarbeiters richtet sich auf sich selbst statt auf den Kunden. Vertrauenswürdigkeit oder Glaubwürdigkeit im Handeln kann nur jemand erreichen, der sich selbst maximal vertraut und dann eine Vertrauenshaltung ausstrahlt. Glaubwürdiges Verhalten drückt sich dadurch aus, „dass ich sage, was ich denke, und tue, was ich sage“. Derjenige Verkäufer, der einem Kunden vorurteilsbehaftet gegenübersteht und diesen „von oben herab“ behandelt, braucht sich nicht zu wundern, wenn der Kunde abweisend reagiert: der klassische Fall einer selbsterfüllenden Prophezeiung. Am Ende ergibt sich eine Misstrauensspirale, die sich massiv auswirken kann: Der Erfolg in Form von Umsätzen bleibt in der Folge aus. Verkaufshilfen in der Gestalt von Rabatten, Boni oder Erfolgsbeteiligungen für den Verkäufer verpuffen vor dem Hintergrund einer solchen Verkäuferhaltung letztlich wirkungslos, denn sie setzen am falschen Ende an. Kommen solche unterstützten Geschäfte zustande, werden sie sehr häufig ausschließlich auf die ertragsmindernden Verkaufshilfen zurückgeführt, das Selbstwertgefühl des Verkäufers verbessert sich nur marginal und der Druck, immer weitergehende Verkaufshilfen zu Lasten des Ertrages einzusetzen, steigt fortwährend.

In einer solchen Situation tut die Führung gut daran, die Haltung der Mitarbeiter zu überprüfen und eine Haltungsänderung gezielt zu unterstützen. Dies kann dadurch erleichtert werden, dass im Kundengeschäft verstärkt nach einer Nutzen-Orientierung für potentielle Käufer Einzug hält, statt einer aus der Binnensicht des Unternehmens geleiteten Gewinn-Orientierung. Will man im Kundengeschäft erfolgreich sein, kommt es entscheidend darauf an, eine Zielgruppe zu identifizieren, in denen sich idealerweise Menschen befinden, die die gleichen Wünsche, Bedürfnisse, Werte und Aufgaben haben wie der Verkäufer: „Man versteht sich auf Anhieb.“

Dieser Zusammenhang ist keinesfalls neu und wurde schon vom hl. Benedikt, dem Gründer des Benediktinerordens, so formuliert: „Wer einem anderen keine Orientierung über Auffassungen, Werte und Haltungen gibt, braucht sich nicht zu wundern, wenn sich der Suchende abwendet“. Klarer können u. E. die heute angesichts der oberflächlichen Wertedebatten mehr denn je aktuellen Führungs- und Verkaufsmaximen kaum formuliert werden.