

# Expertenbeitrag

## «CRM wird erst jetzt wirklich Realität»





**Experte  
Tobie Witzig**

[tobie.witzig@rbc.ch](mailto:tobie.witzig@rbc.ch)  
[www.rbc.ch](http://www.rbc.ch)

CEO rbc Solutions AG

**Die Fullservice-Anbieterin im Kontakt-Management rbc Solutions AG engagiert sich mit Studien und Symposien für mehr Qualität im Lead-Management. Im Rahmen des neuen Onlinekurses «Kundengewinnung» wollten wir von CEO Tobie Witzig wissen, warum Leads trotz zunehmender Kundenorientierung auch heute noch oft vernachlässigt werden, warum das Zusammenspiel zwischen Marketing und Kundendienst so wichtig ist und was ein Outsourcing bringen kann.**

**Herr Witzig, alle nationalen und internationalen Studien zeigen dasselbe Bild: Lead-Management wird in vielen Unternehmen vernachlässigt. Wie erklären Sie sich diese Tatsache?**

Die Unternehmen pumpen Millionen von Werbegeldern in den Markt, um Leads zu generieren. Doch den Prozessen für die Bearbeitung dieser Leads wird zuwenig Beachtung geschenkt. Die Bereiche Marketing und Kundendienst respektive Customer Interaction Center sind meistens organisatorisch getrennt – die einzige Verbindung ist oft der CEO. Das kann nicht funktionieren, denn Lead-Management ist hoch operativ. Dann sind Marketer immer noch eher klassisch ausgerichtet. In der Ausbildung wie auch in der Denke. Prozesse stehen nicht im Mittelpunkt. Und schliesslich sind die Systeme praktisch nur für Kundendaten angelegt. Interessenten können sehr oft gar nicht richtig abgebildet und folglich die Daten nicht weiter genutzt werden.

**Wie wirkt sich dies in der Praxis aus?**

Es passiert oft, dass der Marketer Response-Elemente gestaltet, die nicht mit der Database abgestimmt sind. Er fragt zum Beispiel Informationen ab, die man gar nicht erfassen kann oder lässt solche weg, die man erfassen müsste. Die neuen Aufbau-Organisationen reden von so genannten Process owners. Doch in einem Unternehmen gibt es keinen, der die Verantwortung für die Durchgängigkeit des Lead-Management-Prozesses trägt. Es herrscht immer noch Taylorismus: Der macht dies, der macht das. Da werden die Abstimmungen schwierig.

**Wie könnte man dieses Problem lösen?**

Es stellt sich die Frage: Wohin gehört das Lead-Management? Vielleicht gehört es wirklich ins Marketing. Nur brauchen wir dann Marketingleute, die über die entsprechende Ausbildung verfügen, die in Prozessen denken können.

**Der viel zitierte Paradigmenwechsel vom Produkt- zum Kundenfokus müsste doch eigentlich auch das Lead-Management positiv beeinflussen. Stellen Sie hier einen Trend fest?**

Das spürt man schon. Grundsätzlich nimmt die Kundenorientierung in den Unternehmen zu. Es geht nicht mehr einfach nur darum, ein Produkt in den Markt zu drücken. Zudem werden Produkte vermehrt auf Kundendruck produziert und entsprechend erfolgreich verkauft.

**Welche Bedeutung hat die Multi-Channel-Integration im Lead-Management?**

Eine grosse natürlich. Man muss alle Dialogchannel unabhängig überschauen. Wenn ein Kunde ein E-Mail schreibt, dann telefonisch nachfragt und niemand etwas davon weiss, kommt es nicht gut.

**Wie kann man solche Situationen vermeiden?**

Nur über ein CRM-System. Darin werden die Kontakte aus allen Kanälen integriert. Doch die Telefonie und auch E-Mail-Marketing-Programme sind in sich geschlossene, so genannte proprietäre Systeme. Das heisst, sie können nicht operativ aus dem CRM-System abgewickelt werden. Daher ist es wichtig, dass die Kontaktinformationen für die Steuerung und Kontrolle möglichst zeitnah ins CRM-System fliessen. Dies gilt übrigens auch für Kontakte am POS. Nur

so hat diejenige Person einen Überblick, die mit dem Kunden im Kontakt steht. Eigentlich erstaunlich, aber CRM wird erst jetzt wirklich Realität. Bisher war es mehr eine Vision.

**Leads sollen möglichst standardisiert bearbeitet werden. Gleichzeitig ist es wichtig, auf die einzelnen Anliegen und Bedürfnisse der Interessenten einzugehen. Wie lässt sich dies in der Praxis bewerkstelligen?**

Ein standardisierter Prozess garantiert einen reibungslosen Ablauf. Mechanisch. Die Individualität liegt in der inhaltlichen Ausgestaltung des Prozesses. Auf diese Weise ist es sehr wohl möglich, beidem Rechnung zu tragen.

**Dies bedingt aber, dass man für verschiedene Situationen auch verschiedene Prozesse festlegt.**

Genau. Das Antizipieren von allen möglichen Anfragen und dem, was diese Anfragen auslösen, ist zentral. Die Standardisierung ist dabei entscheidend. Wird das Bearbeiten dem Mitarbeiter überlassen, wird das Ganze fehleranfällig. Trotz aller Standardisierung gibt es aber immer zehn Prozent, die individuell bearbeitet werden müssen, da es sich einfach um Spezialfälle handelt.

**Bei der Bearbeitung der Leads zeigt sich, ob die Werbung Personen mit Potenzial angesprochen hat.**

Für mich ist klar: lieber weniger, dafür qualifizierter Response. Dabei sind Hot Leads das primäre Ziel, also Interessenten, bei denen ein konkretes Bedürfnis vorhanden ist. Aber man darf ruhig ‚aufmachen‘ und auch Warm Leads hereinholen, also Interessenten, die im Grundsatz ein Bedürfnis haben, bei denen aber der Zeitpunkt nicht stimmt. Diese kann man weiterbearbeiten und später zu Hot Leads entwickeln. Von reinen Wettbewerbsadressen halte ich gar nichts, da miete ich lieber gute Adressen. Response an sich kostet ja auch Geld.

**Lead-Management lässt sich auch auslagern. Was spricht für ein Outsourcing?**

Die Kosten sind zu hundert Prozent ‚variabilisiert‘. Ich zahle nur, wenn etwas passiert. Bei einem Outsourcing-Partner sind die Systeme und auch die Mitarbeiter auf Lead-Management ausgerichtet. Stichwort Kernkompetenz. Ein weiterer Vorteil ist die Vollkostenbetrachtung, die intern nicht möglich ist. Dies macht aber das Kosten-Nutzen-Verhältnis transparent. Die Unternehmen wissen in der Regel, wie viel ein Neukunde oder ein Cross-Sale kosten darf. Für Viele stimmen die Zahlen, sie gehen diesen Weg.

**Gutes Lead Management beeinflusst auch das Image.**

Unbedingt. Da kommt mir die Aussage von Prof. Torsten Tomczak in seinem Referat am letzten Lead-Management-Symposium in den Sinn: «Gib mir, was du versprichst». Im Lead-Management happert es genau an dieser Basis. Das was versprochen worden ist, wird oft nicht gehalten. Nicht bezogen auf das Produkt, sondern auf die Art und Weise, wie einem Interessenten begegnet wird. Und das wirkt sich natürlich auch auf das Image aus.

**Lead-Management lohnt sich also.**

Auf jeden Fall lohnt sich das. Denn es ist klar: Einen neuen Kunden zu gewinnen, ist teuer. Je nach Branche kostet dies von 50 bis 2000 Franken. Interessenten haben ein grosses Potenzial, zu neuen Kunden zu werden. Deshalb ist auch der Schulterschluss mit der Werbung so wichtig.

**Für welche Unternehmen ist ein standardisiertes Lead-Management wichtig?**

Je mehr Massengeschäft, je wichtiger die Standardisierung. Das Bewusstsein aber ist für jedes Unternehmen ganz wichtig.

**Herr Witzig, herzlichen Dank für das interessante Gespräch.**

**Studien zum Thema Lead-Management**

Die Fullservice-Anbieterin im Contact Management rbc Solutions AG hat zwei Studien zum Thema Lead-Management veröffentlicht. Im Jahr 2004 untersuchte sie zusammen mit der Online-Agentur Nemuk AG mittels Mystery-Calls, wie Schweizer Unternehmen mit elektronischen und telefonischen Anfragen umgehen. Die Studie «Lead-Management bei Schweizer Unternehmen 2008» beleuchtet das Lead-Management aus Unternehmenssicht. Beide Studien sind bei der rbc Solutions AG ([www.rbc.ch](http://www.rbc.ch)) erhältlich.

[>> Lead-Management bei Schweizer Unternehmen 2004](#)

[>> Lead-Management-Studie 2008 anfordern](#)

Weitere Informationen unter [www.post.ch/directpoint](http://www.post.ch/directpoint).

Die Schweizerische Post  
PostMail  
Direct Marketing  
Viktoriastrasse 21  
3030 Bern

Telefon 0848 888 888  
E-Mail [directpoint@post.ch](mailto:directpoint@post.ch)  
Internet [www.post.ch/directpoint](http://www.post.ch/directpoint)