

## CRM – vom opportunistischen zum strategischen B2B Vertrieb

Dr. Johann Fischl, Mai 2023

Wenn es ihm Vertrieb nicht mehr darum geht, irgendeiner Verkaufschance nachzujagen, sondern die „richtige“ zu identifizieren, zu nützen und das Potenzial einer Kundenbeziehung langfristig auszuschöpfen, ist ein Unternehmen reif für CRM. Wird das Thema auf eine Software reduziert, bleiben die Fragen nach dem „Warum“ und dem „Wozu“ auf der Strecke. Der Widerstand der Vertriebsorganisation, ausgelöst durch die Angst vor Statusverlust, Transparenz und Kontrolle, ist dann vorprogrammiert.

### Wenn der opportunistische Vertrieb an seine Grenzen stößt

Der opportunistische Vertrieb bringt hohe Freiheitsgrade für die Vertriebsorganisation. Es geht darum, Verkaufschancen zu suchen und zu nützen. Leadqualifizierung spielt keine Rolle. Es gibt keine Prozessstandards, sondern individuelle Praktiken charakterisieren die Vertriebsarbeit. Vertriebssteuerung spielt eine untergeordnete Rolle und ist oft auf das Instrument eines Provisionssystems reduziert. Dieses Vertriebssystem stößt spätestens, dann an seine Grenzen, wenn sich das Unternehmen in seinem Markt etabliert hat. Kritische Signale sind eine hohe Kundenfluktuation, fehlendes Cross-Selling, Verzettelung im Ressourceneinsatz und eine Stagnation in der Entwicklung des Marktanteils. Am Ende steht die Frage nach dem vertrieblichen Fokus, was er ist und wie er beibehalten werden kann.

### Mit CRM zum strategischen Vertrieb

CRM lässt sich definieren als eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien in Marketing, Vertrieb und Service langfristige profitable Kundenbeziehungen aufbaut und festigt. (1) Damit wird klar, dass es bei CRM um mehr geht als die Implementierung einer Software. Diese ist lediglich ein Tool zur Umsetzung der Strategie und zur Unterstützung standardisierter Prozess in Marketing, Vertrieb und Service.

Die **CRM-Prozesslandkarte** lässt sich in 3 Kernprozesse strukturieren (siehe Abb. 1) – strategische, analytische und operative CRM-Prozesse.

Der **strategische CRM-Prozess** liefert die Verankerung von CRM in der Unternehmensstrategie. Die Basis bildet eine strategische SWOT-Analyse, die Fragen nach dem „Warum“ beantwortet. Die CRM-Strategie liefert die Vision des Unternehmens in Bezug auf CRM und die strategische CRM-Ziele. Damit gibt es auch Antworten auf die Frage nach dem „Wozu“.

Beim **analytischen CRM-Prozess** geht es um die Auswertung von Kundendaten. Im Zusammenhang mit dem strategischen Vertrieb seien hier 2 wichtige Instrumente herausgegriffen, die Kundenwertanalyse und die Kundensegmentierung. Beide Instrumente sind unverzichtbar, um einen Fokus im B2B Vertrieb zu kreieren. Der Kundenwert kann durch eine

eindimensionale ABC-Analyse (Umsatz oder Deckungsbeitrag) oder eine zweidimensionale Portfolioanalyse (Potenzial und Potenzialausschöpfung) ermittelt werden. Auf Basis des Kundenwerts werden dann die Kunden segmentiert. Die Kundensegmentierung fokussiert die vertrieblichen Ziele und den notwendigen Ressourceneinsatz.

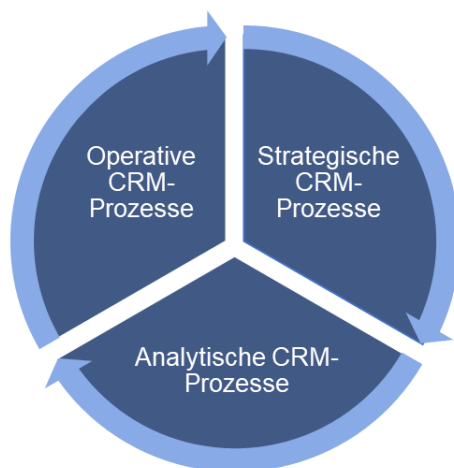


Abb. 1: CRM-Kernprozesse (Quelle: CONSENZUM)

Die **operativen CRM-Prozesse** lassen sich in Marketing-, Vertriebs- und Service-Prozesse unterscheiden. Relevante **Vertriebsprozesse** betreffen die Vertriebsplanung, das Opportunity-Management (Sales Funnel), das Angebotsmanagement und das Kunden-Kontakt-Management. Diese Prozesse professionalisieren die tägliche Vertriebsarbeit und stellen sicher, dass der definierte vertriebliche Fokus im Tagesgeschäft gelebt wird. Eine geeignete CRM-Software bildet die Prozesse digital ab, ermöglicht der Vertriebsorganisation die Erfassung der relevanten Daten und Informationen und liefert die Auswertungen und Dashboards zu den definierten KPIs.

Der strategische Vertrieb auf der Grundlage von CRM beschneidet die Freiheitsgrade der Vertriebsorganisation. Er fokussiert die B2B Vertriebsarbeit auf die Konvertierung qualifizierter Leads in der Kundengewinnung und auf den Aufbau und die Festigung langfristiger profitabler Partnerschaften in der Kundenentwicklung. Damit sind die Weichen für generisches Wachstum erfolgreich gestellt.

Die **CONSENZUM Managementberatung** hat eine bewiesene Kernkompetenz in der Steigerung der Schlagkraft von Vertriebsorganisationen. Die Definition und Einführung standardisierter CRM-Prozesse bildet dabei einen wichtigen Baustein in der Professionalisierung der Vertriebsarbeit unserer Kunden.

Johann Fischl

**CONSENZUM Managementberatung**  
fischl@consenzum.com | [www.consenzum.com](http://www.consenzum.com)

---

**Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge**

---

(1) Altenhofen J.: Das kundenorientierte CRM-Mindset, SpringerGabler 2022