

# «CRM IST EIGENTLICH EIN SCHWEIZER QUALITÄTSPRODUKT» ERFOLGSFAKTOREN IM CRM-LEADERSHIP

Zahlreiche Unternehmen haben in den letzten Jahren Millionen in CRM investiert – meist in Systeme. Nun stellt sich heraus, dass für die nachhaltige Ausschöpfung von Kundenpotentialen eine CRM-kompatible Kultur vorhanden sein muss. Eigentlich nichts Neues – und doch macht sich eine Entwicklung breit, die CRM als übergreifende Unternehmensphilosophie verankern will. Das Contact Management Magazine hatte das Vergnügen, Frau Dr. phil. Sonja A. Buholzer anlässlich des 5. CRM-Tages kennenzulernen und bat die erfolgreiche Philosophin und Unternehmerin um ein Interview.



## Zur Person

Die ehemalige Bankdirektorin und heutige Unternehmerin ist persönliche Beraterin von Spitzenkräften der Wirtschaft und Politik und gehört zu den erfolgreichsten Frauen im deutschsprachigen europäischen Raum.

Dr. phil. Sonja A. Buholzer, M.A. ist bekannt aus Fernsehen und Radio, gefragte Wirtschaftsreferentin und Inhaberin der vor 10 Jahren gegründeten Zürcher Wirtschaftsberatung Vestalia Vision ([www.vestalia.ch](http://www.vestalia.ch)), die sich auf das Management- und Karrierecoaching spezialisiert hat. Dr. Sonja A. Buholzer hat fünf Sachbücher geschrieben und sich auch als Wirtschaftsethikerin einen Namen gemacht. Ihr neuestes Buch erscheint diesen Herbst.

**CMM:** *Ob in einem Unternehmen eine CRM-Kultur vorhanden ist, liesse sich ja daran feststellen, wie kundenorientiert das Mitarbeiterverhalten ist. Wie schätzen Sie die kundenorientierte Einstellung der Mitarbeiter in der Schweiz ein?*

**Dr. phil. Sonja A. Buholzer:** Dies ist etwas, was generell wieder deutlich zulegen muss. Auch in unserem Land. CRM ist eigentlich ein Schweizer Qualitätsprodukt – vom Banking bis zur Hotellerie steht die Schweiz für erstklassige und international ausgerichtete Labels, für Gastfreundschaft, Sicherheit und führende Qualität. Ich bin überzeugt, dass der «Mehrwert» letztlich in der menschenzentrierten und bedürfnisorientierten Dienstleistung liegt, die ganz simpel verläuft: Nebst der Qualität ist es die echte und direkte Beziehung zum Kunden, ein virtuoses «Beziehungsmanagement» oder ganz einfach: «Es muss von Herzen kommen, was zum Herzen fliegen soll!» Diese Liebe zum Kunden ist der absolute USP jedes Unternehmens. Heute erfolgreiche Betriebe kennen diese goldene Regel und leben sie täglich mit immer innovativeren CRM-Innovationen.

*Man bringt das Mitarbeiterverhalten immer mit dem durch die Führungskräfte vorgelebten Verhalten in Verbindung. Gibt es einen kundenorientierten Führungsstil?*

Der Kunde und die Kundin – sind in erster Linie Menschen! Und die Bedürfnisse dieser Menschen sind die absolute «Benchmark», nach der wir alle uns richten müssen! Mit anderen Worten: Bedürfnisorientiert führen, heisst hier nichts anderes, als den Menschen ins Zentrum rücken, seine Bedürfnisse der Gegenwart lokalisieren und sämtliche Produkte und Dienstleistungen darauf ausrichten. Und wenn dieser «Inhalt» stimmt, dann gehört auch die «Verpackung» stimmigerweise dazu; diese zeigt ihm mit gekonntem Marketing und persönlichem Beziehungsmanagement sämtliche Vorteile seiner Wahl auf und antizipiert auch seine Bedürfnisse der Zukunft. Wer so führt, muss in erster Linie Menschen mögen, Re-

spekt und sehr viel Sozialkompetenz aufweisen. Top down wird diese Führungskraft in einer Vorbildfunktion stehen und vorleben müssen, was mit menschenorientierter Führung gemeint ist, die dann auch in die Kundenführung einfließen kann. Und nota bene: Ein sogenannt «kundenorientierter Führungsstil» ist auch einer, der die Frau als Kundin in den Mittelpunkt rückt. Längst hat man bemerkt, dass vorab Frauen Kauf- und Investitionsentscheide treffen.

Leadership heisst auch: Zuhören-Können, eine Strategie der Verbindlichkeit und des Commitments leben, Empathie und emotionale Intelligenz – oder wie wir Frauen es auch nennen: Intuition – in Verbindung mit klarem Zielfokus und der Fähigkeit, Menschen zu motivieren, partnerorientiert zu kommunizieren und Ethik buchstabieren zu können – sind nur einige Erfolgsbestandteile. Und darüber hinaus selbstverständlich auch mehr fähige Frauen in die Chefetagen befördern, da nachgewiesen, dass sie auch aufgrund ihrer Geschichte durchschnittlich mehr Sozialkompetenz und Leadership mitbringen.

**«Man muss in den Mitarbeitenden das «feu sacre», das innere Feuer und den unbedingten Willen zur Kundenpflege wecken. Wenn jeder einzelne den Grundgedanken des CRM lebt und emotional nach aussen trägt, kommt die Botschaft beim Kunden an.»** Dr. phil. Sonja A. Buholzer

*Auf der deutschen CRM-Expert-Site empfahl kürzlich der CRM-Expertenrat in einer der 10 strategischen Handlungsanleitungen für das Management: „Zu einer guten CRM-Kultur, die letztlich dem Kunden nutzt und die den Markterfolg erhöhen soll, gehört positives Denken. Wie kriegt man das in die Köpfe?“*

Wir dürfen von Mitarbeitenden nur erwarten, was wir Ihnen auch vorleben. Ein positives oberstes Management wirft Licht über die gesamte Crew und ist sozusagen die wichtigste Kraft an Bord. Positives Denken heisst in der unternehmerischen Sprache: Visionen haben, diese nachhaltig kommunizieren, unter Beweis stellen, dass sie die treibende Kraft des Unternehmenszieles sind, alles dafür tun, damit gemeinsam am gleichen Strick gezogen wird. Die «Sehnsucht nach dem Meer wecken» – wie es Saint Exupéry geschrieben hat – das ist der Stoff, aus dem die grossen Unternehmenserfolge gemacht sind, und die müssen von oben nach unten vorgelebt und permanent kommuniziert werden.

Als ehemalige Managementtrainerin und Leiterin der

Ausbildung International einer Schweizer Bank will ich hierbei den immensen Wert von allen Formen interner Weiterbildung betonen. Denn sie ist die nachhaltigste Form von Return on Investment in die Mitarbeitenden, ihr (positives) Denken und ihre CRM-Befähigung. Ebenso ein professionelles Mentoring und Coaching, das allen Schlüsselträgern eines Unternehmens selbstverständlich zu gewähren ist, weil es Blind Spots beleuchtet und Stärken stärkt. Corporate Training und Corporate Success sind ein Dream-Erfolgsteam der Gegenwart und Zukunft! Erfolgreiche Unternehmen haben dies längst bemerkt!

*Auf der Suche nach einer Definition des Begriffs «Kultur» habe ich höchst unterschiedliche Erklärungsversuche vorgefunden. Allen gemein war der Aspekt, dass Kultur erlernt wird, ein dynamischer Prozess ist, zur Anpassung des Individuums an die Umwelt dient und ein potentielles Mittel zum Ausdruck der eigenen Kreativität ist. Sind diese Kriterien auch auf Unternehmen übertragbar?*

Ganz einfach: eine CRM-orientierte Unternehmenskultur gibt glasklare Zielvorgaben, spricht eine verbindliche Sprache, lebt, was es predigt und gibt Raum und Zeit, um den Weg zum Ziel durch prozessorientiertes Vorgehen situativ zu finden. Jedes Unternehmen hat so seine spezifische Kultur. Sie dient jedem Mitarbeitenden als Nährboden für persönliche Quantensprünge und die Verbindung von Leistung und persönlicher Entwicklung.

*Wie würden Sie eine idealtypische CRM-Kultur beschreiben?*

80 Prozent der Kaufentscheide werden gemäss Untersuchungen auf emotionaler Ebene gefällt – der Aspekt, wie sich der Kunde durch ein Unternehmen behandelt fühlt, macht einen Grossteil dieser Emotionen aus. In einem hart umkämpften Markt mit sehr sprunghaften Kunden gibt es nur noch ein einziges zuverlässiges Kundenbindungsinstrument und dieses ist auf der Beziehungsebene. Vertrauen, Empathie, Sympathie und das Gefühl der Wertschätzung und emotionalen Bindung – kurz das umfassende Commitment gegenüber dem Kunden ist entscheidend.

*Wenn Sie an Ihren Kundenkreis denken. Gibt es da – ohne Namen zu nennen – Beispiele, wo diese Kultur gelebt wird? Mit welchen Wirkungen – nach innen und aussen?*

Ein anderes Beispiel von gelebtem CRM: Ich musste kürzlich mit meinem Mercedes – unter Zeitdruck – für eine kleine Reparatur in meine Garage. Man hat mich am Kundendienst freundlich mit dem Namen begrüsst, Kaffee samt Süssigkeit serviert, dies alles in gepflegtem, herzlichem Ambiente. Man spürte wohl meine Eile... Ein Mitarbeiter orientierte mich darüber, dass die Serviceleistung ungefähr eine Stunde in Anspruch nehmen

würde – bereits nach 35 Minuten war der Wagen instand gestellt. Tadellos und auf Hochglanz poliert zusätzlich. Beim Wegfahren winkte gar ein Mitarbeiter hinterher. Solche Beispiele von offen gezeigter Kundenwertschätzung sind leider noch viel zu selten.

*Bei amerikanischen Autoren aus dem Bereich Leadership trifft man im Kontext effizienter Führungsarbeit immer wieder auf Aussagen, die proklamieren, dass Führungskräfte den Mitarbeitenden einen überzeugenden Grund für die gesteckten Ziele liefern sollen und auch einen angemessenen Druck ausüben sollen. Tun wir uns in unserem Kulturkreis mit dem letzten Punkt einfach schwerer?*

Dieser «Druck» ist dann positiv, wenn klare Zielvorgaben mit klaren Terminen kommuniziert werden und Mitarbeitende echt fördert, über sich hinauszuwachsen. Das macht sogar Spass, wenn es gut geführt wird! Die meisten negativen «Drucksituationen» hingegen entstehen aus Kommunikationskonflikten und Missverständnissen.

*Was würden Sie abschliessend einem Manager raten, der bezüglich seiner internen CRM-Kultur ein Massnahmenpaket schnüren möchte, mit dessen Hilfe der Umsetzungserfolg von CRM nachhaltig gesichert werden soll?*

Mit den richtigen Menschen zusammen – von internen Projektteam bis hin zum ExpertInnenpool – in kleinen, pragmatischen Schritten CRM verbessern, vorleben und zu einem langfristig nachhaltigen Kulturprojekt wachsen lassen. Jede Form von «Subkultur» kostet Geld und Motivation; jede Mobbing-Situation, jede Intrige und jede Unverbindlichkeit im Betrieb ebenso.

*Und welchen Ratschlag würden Sie abschliessend gerne den Top-Managern zum Thema Kulturentwicklung ins Stammbuch schreiben?*

In dem er und das oberste Management die Vorbildfunktion übernehmen, den CRM-Gedanken tagtäglich vorleben und jedem einzelnen Mitarbeitenden einer Firma – auch dem internen Pöstler, der vielleicht gar keinen Kundenkontakt hat – weitergeben. Ich habe gute Erfahrungen gemacht mit Mentoring sowie mit Workshops, bei denen die CRM-Strategie in einer Firma systematisch von «oben» nach «unten» getragen wird. Regelmässige Zusammenkünfte und der Erfahrungsaustausch helfen, den CRM-Prozess, der niemals im Sinne der laufenden

Optimierung enden darf, in Gang zu halten. Intern kann man Mitarbeiter auch mit Wettbewerben, CRM-Anlässen und laufenden Impulsprogrammen motivieren. Es gibt unzählige kreative Methoden zur CRM-Implementierung. Wem dazu die Ideen fehlen, der kann auf die Erfahrung von Spezialisten und fähigen Coaches zurückgreifen. ♦

### « Le CRM est un véritable produit de qualité suisse »

*Bon nombre d'entreprises ont investi des millions dans le CRM au cours des dernières années, principalement dans des systèmes. Il s'avère aujourd'hui essentiel qu'une culture compatible avec le CRM existe pour développer et épuiser de manière durable les potentiels de la clientèle. Rien de nouveau en fait, mais force est de constater que l'évolution va dans le sens d'un ancrage du CRM en tant que philosophie d'entreprise durable, dont la validité s'étend à tous les collaborateurs, qu'ils aient ou non un contact direct avec la clientèle. De l'avis de Mme Dr phil. Sonja A. Buholzer, le CRM est en réalité un produit de qualité suisse. Outre la qualité des produits ou services, il s'agit surtout d'une relation réelle et directe avec le client, à savoir une « gestion relationnelle » virtuose ou tout simplement : « ce qui doit tenir à cœur doit venir du cœur ! » Cette « relation amoureuse » avec le client est l'USP (proposition unique de vente) absolue de toute entreprise. Les entreprises qui ont du succès aujourd'hui connaissent bien cette règle d'or et la mettent quotidiennement à profit avec des innovations CRM toujours plus novatrices. Le leadership CRM signifie : savoir écouter, vivre une stratégie d'engagement et de « commitment », avoir de l'empathie et une intelligence émotionnelle ou, comme nous, les femmes, l'appelons : l'intuition, en relation avec un objectif clairement visé et la capacité à motiver les gens, à communiquer avec une orientation sur le partenaire et à savoir épeler le mot « éthique ». Ce ne sont que quelques exemples de composantes menant au succès. Il faut savoir réveiller chez les collaborateurs le « feu sacré » et la volonté absolue de satisfaire la clientèle. Si chaque principe fondamental individuel du CRM est vécu et extériorisé émotionnellement, le message parvient au client.*

## CONTACT

### VESTALIA VISION

Wirtschafts- u. Unternehmensberatung  
Dr. phil. Sonja A. Buholzer  
Löwenstrasse 22, 8001 Zürich  
Telefon +41 1 219 60 30, Fax +41 1 219 60 31  
info@vestalia.ch, www.vestalia.ch