

Wettbewerbsfaktor Customer Relationship Management (CRM):

AUF ZU NEUEN UMSATZHÖHEN

Von Zeit zu Zeit kommt es geradezu sintflutartig zu neuen Begriffen modernen Managements. So wird zum Beispiel seit einiger Zeit das magische Kürzel CRM in Insiderkreisen flott über die Zunge bewegt - manche wissen sogar, dass sich dahinter so etwas wie Managen der Kundenbeziehung verbirgt. Der gebildete Laie wundert und der informierte Experte begeistert sich. Was steckt hinter diesem geheimnisvollen Kürzel?

Wenn man den Erfahrungsberichten aus den USA - woher auch sonst - glaubt, eröffnen sich für die Unternehmen Chancen auf höchstmögliche Kundenzufriedenheit bei gleichzeitiger Maximierung des Gewinns, wenn man Customer RelationshipManagement begreift als ganz-

sätzlich alle wichtigen Kundendaten und stellt sie zeitnah allen Mitarbeitern zur Verfügung. Damit ist das Wissen über einen Kunden das strategisch wichtige Element im CRM, um kundenspezifische Angebote erstellen zu können.

Verdichtung der Daten zu Kundenverhaltensmustern und Kundensegmentierung.

Im Kern steckt hinter diesen Bemühungen der Wunsch, dass die Steuerung und Verwaltung aller kunden- und marktorientierten Projekte bzw. Aktivitäten mit Software unterstützt werden. EDV-Tools messen zum Beispiel die Effektivität des Vertriebs und des Serviceteams oder analysieren kundenbezogene Kampagnen. Sie speichern das Wissen, was der Kunde will und segmentieren Kunden- und Präferenzgruppen, um genau auf die Interessen der Kunden Angebote zuschneiden zu können.

Warum überhaupt CRM?

Die Globalisierung der Märkte und der rasant zunehmende Wettbewerb haben einen Paradigmenwechsel eingeleitet, der Kundenbindung, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität längst nicht mehr nur als Worthülsen auftreten lässt, sondern konkrete Veränderungen in den unternehmerischen Funktionsbereichen nach sich zieht.

Der Differenzierungsdruck im Markt führte zu gewaltigen Anstrengungen in der Verbesserung der technischen Ressourcen. Diese sind jetzt weitestgehend aktiviert, so dass sich die Firmen auf die Kundenbeziehung konzentrieren. Der zweite Impuls zur Verbesserung der Kundenbeziehung ist in der Fortentwicklung der EDV zu finden. Neue Software macht es möglich,

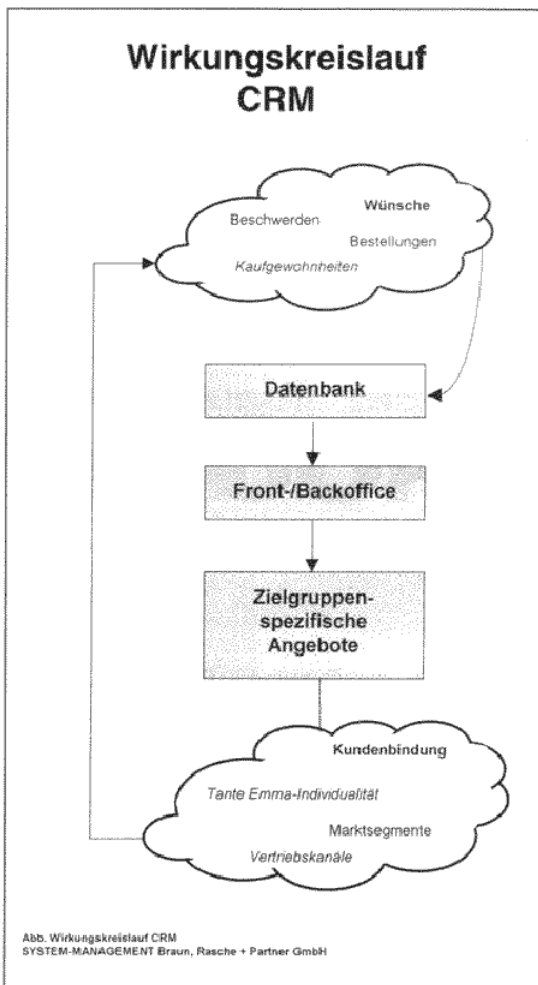
riesige Mengen an Kundendaten in „Echtzeit“ transparent zu machen.

Neue Begriffe halten Einzug in das Unternehmen: Data Warehousing zur Erfassung und Archivierung der Kundendaten. Data Mining zur

Das „Kind“ nicht mit dem Bade ausschütten

Doch vor den Erfolg setzen bekanntermaßen die Götter den Schweiß. Geht man in die Vergangenheit und betrachtet den Lebenszyklus von anderen so genannten Managementmoden, sei es Total Quality Management, Business Reengineering oder die noch ältere Lean-Management-Welle, so wird schnell klar, dass Erfolg nur dort zu erwarten ist, wo die entsprechenden Konzepte aus einer übergeordneten und alle wichtigen Systemelemente des Betriebes umfassenden Sicht heraus geplant, umgesetzt und bewertet werden.

So wundert es auch keineswegs, dass die überwiegende Zahl der befragten Betriebe keine nachhaltigen Verbesserungen ihrer Unternehmensergebnisse erzielen konnten und die Projekte als gescheitert bezeichneten. Hatten zum Beispiel noch 1994



heitlichen unternehmerischen Ansatz, der die fünf Kernbereiche Management, Technologie, Marketing, Vertrieb und Kundenservice mit Hilfe von Hard- und Software verbindet.

Ein CRM-System erfasst grund-

von 120 Befragten 41 Prozent Akzeptanzprobleme mit dem Einsatz von computerunterstütztem Verkaufen, so schoss die Zahl 1999 auf 83 %. Diese Zahlen präsentierte der Unternehmensberater Wolfgang Schwetz auf dem CRM-Kongress am 1. Dezember 1999 in Düsseldorf.

Dass Akzeptanzprobleme bei Innovationsprojekten zunehmen, kann ein deutliches Indiz für ihre mangelhafte Verankerung und Implementierung im Gesamtunternehmen sein.

CRM = Chefsache

Das größte Problem mag damit begründet sein, dass CRM als Hard- und Softwareprojekt verstanden wird. Das heißt, in vielen Betrieben wird CRM von Informatikern dominiert und auf eine technisch optimierte Geschäftsprozessabwicklung reduziert.

Da jedoch Customer Relationship Management die ganzheitliche Bearbeitung der Beziehung eines Unternehmens zu seinen Kunden bedeutet, muss jeder Entscheider der marktnahen Abteilungen Service, Marketing, Vertrieb inkl. Vorstand bzw. Geschäftsführung in den Prozess eingebunden sein.

CRM bedeutet also weniger die Bytisierung der Kundenkontakte, als vielmehr die sorgfältige Planung der Kundenbeziehung auf der strategischen, taktischen und operativen Ebene.

Insofern stehen vor jeder Entscheidung über die Einführung von Customer Relationship Management die Klärung wesentlicher Fragen:

- Soll mein Betrieb kundenzentriert und kundentorientiert strukturiert sein?
- Dienen unsere Geschäftsprozesse wirklich dem Kunden?
- Sollen neue Geschäftsfelder und Betriebseinheiten gebildet werden?
- Arbeiten unsere Abteilungen mit direktem oder indirektem Kundenkontakt Hand in Hand?

- Stimmen Vertriebs- und Unternehmensziele überein?

Auch wenn die Beantwortung der Fragen zu radikalen Veränderungen in der Organisationsstruktur und im Verhalten der Mitarbeiter führen sollte, kommt der Unternehmer nicht umhin die betrieblichen Funktionen diesbezüglich auf den Prüfstand zu stellen. Ohne eine übergeordnete und konzeptionelle Vorgehensweise sind einzelne EDV-gestützte Optimierungsmaßnahmen sinnlos und verhindern mehr als sie nützen.

In vier Schritten zum CRM

Wie ist nun vorzugehen, wenn CRM Chefsache ist und im Betrieb realisiert werden soll?

Schritt 1:

Analyse der externen und internen Abhängigkeiten

Hier sind die Kunden bzw. Kundensegmente auf Verbesserungspotentiale durch CRM zu überprüfen. Zum Beispiel:

- Welche Kunden erwarten eine Automatisierung der Kontakte mit unseren Abteilungen Service, Marketing und Verkauf?
- In welcher Form können Intranets, e-Mails etc. beim Kunde genutzt werden?
- Unterscheidet sich Anspruch und Wirklichkeit des CRM-Wunsches beim Kunden?

Eine Inventur der internen Gegebenheiten betrifft alle Funktionsbereiche:

- Wer trägt in unserem Unternehmen zum Unternehmenserfolg, zur Kundenzufriedenheit und zur Verbesserung der Kundenorientierung bei?
- Welche Informationsquellen mit welchen Daten über den Kunden sind vorhanden?
- Wie gut sind die Informationsschnittstellen zwischen den verschiedenen Stellen im Betrieb ausgebildet?
- Welche technischen und nichttechnischen Ressourcen sind für die Da-

tenauswertung, -Interpretation und -Pflege erforderlich?

Schritt 2:

Zielbildung

Wenn die internen und externen Abhängigkeiten des Unternehmens analysiert worden sind, können die betrieblichen Funktionsbereiche entlang eines zentralen Customer Relationship Managements ausgerichtet werden.

Die Anteile der einzelnen Abteilungen am Kundenwert lassen sich eindeutig messen und den verschiedenen Aktivitäten der Abteilung zuordnen. Hier kommt es also zu einer Verschiebung von der funktionalen zur prozessorientierten Kundenbearbeitung. Für den Geschäftsprozess:

- Kundenanfrage
 - Angebotserstellung
 - Auftragserteilung
 - Auftragsbearbeitung
 - Auftragsverwaltung
 - Auftragscontrolling
- sind konkrete Ziele mit eindeutigen Messkriterien zu entwickeln.

Schritt 3:

Strategiefindung

Vor dem Hintergrund der Zielsetzung ist zu klären, mit welchen technischen Hilfsmitteln, wie zum Beispiel Web, Datenbanken, Call-Center etc. die Kundenbeziehung unterstützt wird und mit welchen strukturellen und personellen Maßnahmen die Organisation auf CRM umgestellt wird. An dieser Stelle sollte auch eine Projektgruppe gebildet werden, der Mitarbeiter des Außendienst und Innendienst, Marketing, IT, der Organisation und des Service angehören. Fachabteilungen sollten auf Bedarf hinzugezogen werden.

Schritt 4:

Maßnahmenplanung und Einführung

Hier ist der größte Feind in uns selbst zu finden, denn das Neue ist in unserer Wahrnehmung meist der

Feind des Alten. Wir wissen doch, was wir brauchen – oder? Dass In-sellösungen keine taugliche Zukunftsausrüstung bringen und in der Regel zum Einstellen der Projekte führen, wissen wir hinlänglich. Daher ist ein mittelfristig angelegtes Stufenkonzept mit eindeutigen Prioritäten erforderlich, zum Beispiel

- ABC-Klassifikation der Kunden,
- Organisation der CRM-Prozesse,
- Schulung der Mitarbeiter,
- Systemkonfiguration,
- Auswahl der Software etc.

Bei der Einführung von CRM geht es insbesondere darum, die relevanten Kundenprozesse zu erfassen und zu analysieren und daraus ein Pflichtenheft, das die Grundlage für die Softwareentwicklung bildet, abzuleiten. Bei Bedarf muss dann die Standardsoftware auf den Kundenbedarf zu geschnitten werden.

CRM verändert die Arbeitsstrukturen

Es ist nun nicht damit getan, eine mehr oder weniger taugliche Software zu implementieren, auch neue Ansätze der Kundenbetreuung werden gefunden. Die interne Unternehmenskommunikation wird nahtlos mit dem CRM-System und ggf. dem Internetauftritt des Unternehmens verbunden. Vertrieb und Marketing rücken in Projektgruppen zusammen. Call-Center übernehmen zum Beispiel die Betreuung der C-Kunden. Neue Funktionsstellen wie Systemadministrator, Database-Manager installieren, analysieren, überwachen und verwalten das CRM-System. Vorgesetzte moderieren mehr denn je ihre spezialisierten Fachkräfte und sind eher Berater für interdisziplinär zusammengesetzte Mitarbeitergruppen als Disziplinator.

CRM ist eine Grundhaltung oder Philosophie des Unternehmens, die vor der Einführung von CRM-Techniken sichergestellt sein muss, wenn CRM zu einem deutlichen Erfolg werden soll. Neue Managementmethoden erfordern neue Verhaltensmuster, denen eine veränderte Einstellung zu Grunde liegt. Nur wenn an diesen Einstellungen gearbeitet wird, ist der Erfolg wahrscheinlich.

niken sichergestellt sein muss, wenn CRM zu einem deutlichen Erfolg werden soll. Neue Managementmethoden erfordern neue Verhaltensmuster, denen eine veränderte Einstellung zu Grunde liegt. Nur wenn an diesen Einstellungen gearbeitet wird, ist der Erfolg wahrscheinlich.

Potentialfaktor Mensch

Mitarbeiter an der „Front“ müssen alle Signale aus dem Markt aufnehmen, bewerten und interpretieren können. Dies erfordert nicht nur einen großen Vertrauensvorschuss seitens des Managements, sondern auch die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich an solche Aufgaben heranzuwagen und sich darin auch weiterzubilden.

Vertriebs- und Marketing-Mitarbeiter arbeiten mehr denn je in einem Projekt zusammen. Sie sind dann handlungsfähig, wenn sie vorbehaltlos mit einander umgehen und zum Beispiel Denkhaltungen wie Umsatz und Rendite bzw. Produkteleganz gemeinsam in Richtung Kundennutzen interpretieren.

Vertraut gewordene Gewohnheiten wie zum Beispiel Kundenbesuch, Produktworkshops, Entwicklungszirkel etc. und den darin etablierten Egonischen der einzelnen Mitarbeiter verlieren ihren individuellen Charakter und werden zum Teil überflüssig, wenn zum Beispiel über E-Commerce der Kunde im Unternehmen jederzeit präsent ist.

Solche Herausforderungen sind nur mit neuen Denkhaltungen und Handlungsbereitschaften zu bewältigen.

Die besten CRM-Systeme bringen keinen Profit, solange die Organisation und das Mitarbeiterverhalten in den tradierten Bahnen verläuft.

Um die Potenziale und Akzeptanz der Mitarbeiter zu gewährleisten, sollten sie möglichst frühzeitig in die Entwicklungsphase des Projektes eingebunden, rechtzeitig geschult

und an der Gestaltung der veränderten Organisationsabläufe beteiligt werden.

CRM funktioniert in den zu vernetzenden vier Aktionsebenen: Organisationsprozesse, Softwarelösung, Mitarbeiter und Kunde. Um die Kunst des individuellen One-to-One-Marketings zu beherrschen, ist es wichtig,

- präzise Profile über seine Kunden zu erstellen (Wünsche, Ziele, soziodemographische Merkmale etc.),
- die Prozesse im Unternehmen zwischen den verschiedenen Abteilungen kundenspezifisch zu harmonisieren,
- intelligente Softwarelösung inkl. Webauftritt zu konfigurieren,
- die Mitarbeiter in den gesamten Prozess einzubinden und zu fördern.

Mit CRM werden personalisierte, kundenspezifische Angebote möglich und damit Kaufhandlungen beziehungsweise Kundenbindung ausgelöst.

Der größte Erfolg wird bei den Firmen eintreten, die

- die Anforderungen ihrer Kunden sehr gut kennen,
- zeitnah und individuell darauf reagieren,
- begeisterte und qualifizierte Mitarbeiter für das CRM beschäftigen,
- intelligente und praktikable Software als Hilfsmittel einsetzen, sowie
- die eigene Rendite nicht aus den Augen verlieren – denn sterbende Schwäne gibt es genug.

Customer Relationship Management ist also Unternehmensphilosophie mit technischer Unterstützung und damit Chefsache.

Der Autor: Diplom-Psychologe Walter Braun ist Geschäftsführer der SYSTEM-MANAGEMENT Braun, Rasche + Partner GmbH, Heiligenhaus und Lehrbeauftragter für Organisationspsychologie an der Universität Bamberg.

*Weitere Informationen:
www.system-management.com.*