



CRM – oder Totgesagte leben länger

Autorin: Sabrina Uthe, MBA

Customer-Relationship-Management - kurz CRM - erhält nach anfänglichem Hype und zwangsläufig folgender Desillusionierung der Anwender und Softwarehersteller, nun allmählich den Stellenwert, der diesem Thema in zukunftsorientierten Unternehmen zukommen sollte: CRM wird mehr und mehr als Teil der Unternehmensstrategie betrachtet.

Viele Anwender haben erkannt, dass die kundenzentrierte Organisation der Unternehmensprozesse und die Einbindung aller Mitarbeiter in ein CRM-Programm wichtiger sind, als die Auswahl der Software.

Längst ist allein mit dem Anpreisen von Produkten und Dienstleistungen kein Blumentopf mehr zu gewinnen. Um sich vom Wettbewerb abzuheben, müssen die Anbieter kundenspezifische, individuelle Lösungen und Betreuungskonzepte entwickeln.

Die Bereitschaft der Unternehmen, sich mit Kundenbeziehungsmanagement auseinander zu setzen steigt. In einer Zeit schrumpfender Projekt- und IT-Budgets zeigen Marktanalysen und Studien, dass in das Thema CRM in den nächsten Jahren wieder investiert wird.

Häufig wird eine ganze Reihe kundenrelevanter Maßnahmen eingeleitet – oft mit starkem Fokus auf die IT und auf Softwareprogramme, die diese Maßnahmen unterstützen sollen. Erfolg stellt sich allerdings nur dann ein, wenn diese Maßnahmen Teil einer übergeordneten Strategie sind, die vom Top-Management und allen Mitarbeitern getragen wird. Am Anfang jeder erfolgreichen CRM-Initiative steht also eine Unternehmensstrategie, die den Kunden in den Mittelpunkt aller Aktivitäten stellt. Das bedeutet, dass ein strategischer Paradigmenwechsel mit kräftigem Ruck in Richtung Kunde und eine entsprechende (Re-)organisation aller kundenrelevanten Prozesse erfolgen muss. Eine besondere Rolle kommt dabei den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service mit ihren vielen direkten und indirekten Kundenschnittstellen zu. Dass es für dieses unternehmensweite Umdenken einen starken, mit ausreichenden Befugnissen ausgestatteten Sponsor aus der Geschäftsleitung benötigt, ist offensichtlich.

Erst wenn die kundenzentrierte Geschäftsstrategie definiert ist, die Geschäftsprozesse angepasst oder neu gestaltet wurden, die neuen Konzepte auch von den Mitarbeitern verstanden und getragen werden, lohnt es sich, eine geeignete IT-Infrastruktur und die für die jeweiligen Anwendungsbereiche passende Software auszuwählen. Der Erfolg eines CRM-Projekts hängt nur zu einem geringen Teil von der ausgewählten IT-Lösung ab. Viel wichtiger ist es die CRM-Strategie im Unternehmen zu verankern und die eigenen Mitarbeiter, Geschäftspartner aber auch die Kunden in das Programm einzubinden.

Während es im Bereich Banken und Versicherungen sowie im Einzelhandel bereits umfassende Erfahrungen mit CRM gibt, ist das Thema in weiten Teilen des Mittelstands, z.B. im international tätigen Anlagen- und Maschinenbau noch gar nicht richtig angekommen.

Vielfach agieren die Unternehmen in ihren Nischenmärkten noch immer, als wäre es ein Anbietermarkt. Aber Vorsicht! Mit fortschreitender Globalisierung drängen Anbieter auf die angestammten Märkte, die oft – bei vergleichbarer Qualität – zu geringeren Preisen anbieten. Wenn Unternehmen ihre Kunden

nicht über Preisdumping halten können – und damit ruinieren sie sich häufig mittelfristig selbst – gilt es andere wertschöpfende Elemente, so genannte „added values“ ins Spiel zu bringen. Betrachtet man, was **Kundenzufriedenheit** heute ausmacht, so haben **Funktion und Preis** im Entscheidungsprozess des Kunden eine relativ kurzzeitige Bedeutung, denn die Abhängigkeit zwischen Funktion und Preis ist bekannt und ein marktgerechtes Verhältnis wird vorausgesetzt. Die Erwartungshaltung bei **Qualität und Image** ist langfristiger. Auch nach Jahren kann die Kundenzufriedenheit unter Qualitätsdefiziten oder Imagewechseln leiden. **Kundenservice** ist der bedeutendste Faktor zur Entwicklung einer hohen Kundenbindung und ist als Differenzierungsmerkmal zum Wettbewerb entscheidend. Dabei ist Service nicht als reines After-Sales-Geschäft zu sehen, sondern beinhaltet in unserem Verständnis, dass der Kunden im Zentrum der Bemühungen des Unternehmen steht und sich alle Prozesse soweit möglich an seinen Bedürfnissen ausrichten. Produktfokussierte Geschäftsstrategien weichen daher mehr und mehr einer kundenorientierten Unternehmenskultur.

Eine global vernetzte „Realtime Economy“ benötigt schnelle, effektive Prozesse, die einerseits den internationalen Kommunikationsstandards genügen und trotzdem ein hohes Maß an individueller Betreuung gewährleisten.

Gute CRM-Konzepte, die auf die jeweiligen Unternehmensanforderungen zugeschnitten sind, schaffen es,

- Kundenbedürfnis und Produkteigenschaften nah zusammenzubringen und so Kundenzufriedenheit zu erzeugen
- Die Kostenspirale in Marketing, Vertrieb und Service nach unten zu korrigieren, denn Variantenmanagement und die Nachvollziehbarkeit und Reproduzierbarkeit von Projekten und Lösungen bergen ein Effizienzpotenzial von 30-50%
- Die Abwanderungsrate der Kunden (Churn-Rate) zu senken
- Voraussetzungen zu schaffen, um das Geschäft auszuweiten und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Besonders in begrenzten Märkten ist ein Höchstmaß an Betreuung und Service erforderlich, das vom klassischen Vertrieb inhaltlich und zeitlich kaum geleistet werden kann
- Auf der Anbieter- und der Kundenseite Ressourcen einzusparen und Freiräume für die Pflege der Beziehungen zu schaffen.

Die Schlüsselfaktoren für die Bereitschaft und Fähigkeit eines Unternehmens CRM einzuführen, können auf die Dimensionen Führung, Unternehmenskultur, Geschäftsprozesse, Ressourcen, Mehrwert, Wissen/Können, Technik und IT-Infrastruktur zurückgeführt werden. Damit CRM-Konzepte erfolgreich verlaufen, müssen vorab wichtige Fragen geklärt werden:

- Welche Bedeutung hat CRM für das Unternehmen?
- Wie lässt sich mit CRM ein Mehrwert für den Kunden und das Unternehmen realisieren (Win-Win-Situation)
- Welche Erwartungen an CRM haben die einzelnen Geschäftsbereiche?
- Welches sind bezogen auf ein CRM-Programm die größten Herausforderungen?
- Welche Treiber gibt es für die CRM-Initiative?
- Wer ist im Unternehmen Sponsor des CRM-Programms?
- Welche Auswirkungen für den Kunden werden durch CRM erwartet?
- Welche Ergebnisse des CRM-Programms werden erwartet?
- Wie werden die Ergebnisse gemessen?
- Welche Rahmenbedingungen gibt es für die CRM-Initiative (Zeit, Budget, Ressourcen, Infrastruktur, etc.)
- Auf welchen technologischen Voraussetzungen kann aufgesetzt werden?

Empirische Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen mit besserer CRM-Kompetenz deutlich bessere Umsatzrenditen und Marktwerte erzielen. Die Hälfte der CRM-Projekte, die in einer Studie der CRMGuru Ende 2002 durchgeführt wurde, hat sich bereits nach 18 Monaten gerechnet.

Sicherlich – es ist mit Mühe, Energie und auch Investment verbunden, das Pferd CRM richtig aufzuführen. Wie viel flotter und müheloser kommt man aber dann voran!

Autorin:



Sabrina Uthe, MBA
Management Consultant

Managing Partner der
BRAICONN Deutschland

Pressekontakt:

BRAICONN Deutschland e.K.
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Marie-Juchacz-Straße 4
D-41199 Mönchengladbach

Telefon: +49 (0)2166 133939-0
Telefax: +49 (0)2166 9619916

E-Mail: presse@braiconn.de

Die BRAICONN Deutschland ist das Expertennetzwerk für strategische Beratung und operative Projektunterstützung in den Themenbereichen Information Management, Knowledge Management und Customer Relationship Management.

Weitere Informationen unter <http://www.braiconn.de>