



Kundenorientierung ist der Basistreiber für die Einführung von CRM

Braucht man eigentlich CRM, um kundenorientiert zu arbeiten? Oder anders gefragt: Sind die Unternehmen, die als Vorreiter in Sachen Kundenorientierung gelten, auch Vorreiter in Sachen CRM? Dieser Frage ging der CRM-Expertenrat in seinem diesjährigen Jahresgutachten auf den Grund.

Bessere Kundenorientierung, so eine These des CRM-Expertenrates im Gutachten 2007, ist heute der Basistreiber für die Einführung von CRM. Die Unternehmen brauchen CRM, um diese Philosophien der Kundenorientierung in Massenprozesse umzusetzen. Bei einer großen Anzahl von Kundenkontakten und parallelen Prozessen in den unterschiedlichen Kommunikations- und Verkaufskanälen ist ein kundenorientiertes Vorgehen ohne CRM heute nicht mehr möglich. CRM übernimmt die Visionen zur Kundenorientierung und macht sie durch so genannte CRM-Programme greifbar. CRM-Programme definieren die Markt-Brennpunkte, in denen die Unternehmung bei ihrer Kundenorientierung weiter kommen will. CRM-Prozesse mit ihren Informationen, Aktionen, Funktionalitäten und Analysen bringen dann die Programme zum Laufen.

Beispiel

An dieser Stelle kann Michael Braekler, der Leiter des Kundenbetreuungsmanagements der Region Deutschland der BMW AG zitiert werden: „CRM ist Programm. BMW macht in vorbildlicher Weise Kundenorientierung durch langfristig angelegte und IT-gestützte Marketingprogramme sichtbar und nachvollziehbar.“

Über 50.000 Kundenkontakte verzeichnet die BMW-Group pro Tag allein im Customer-Service-Center. Wie schafft es BMW, dass keiner verloren geht, sondern kundengewinnende oder -bindende Prozesse anstößt? Das Geheimnis liegt darin, dass Prozesse zu Programmen werden. Ob ein Interessent im Internet Interesse an einem BMW-Fahrzeug zeigt, ob er ein BMW-Magazin anfordert, sich an einer Umfrage beteiligt oder sein Fahrzeug zum Kundendienst bringt: Die Kundenberührungen werden im Rahmen differenzierter Programme erfasst und vorgehalten. Das CRM-System TopDrive sorgt dann dafür, dass keine Daten verloren gehen und die Prozesse in die richtige Richtung laufen.

Zur Erstellung des Jahresgutachtens und der Trendhypothesen ging der CRM-Expertenrat folgendermaßen vor: Im ersten Schritt wurden – im Rahmen von Experteninterviews und einer breit angelegten Online-Befragung – die Unternehmen ermittelt, die als Vorreiter in Sachen Kundenorientierung gelten. Diese wurden gesammelt und bewertet. Im zweiten Schritt wurden die am

häufigsten genannten Unternehmen nach ihrer individuellen CRM-Strategie befragt und die Ergebnisse in einem Experteninterview festgehalten. Im abschließenden dritten Schritt ermittelten die Experten aus ihren verschiedenen Interviews gemeinsam die wichtigsten Erfolgstreiber über alle geführten Interviews hinweg.

Die Thesen im Überblick

1. Immer mehr Unternehmen stehen nicht mehr vor der Einführung eines CRM-Systems, sondern haben diese schon hinter sich

Viele Firmen haben bereits in den 90er Jahren mit CRM begonnen und befinden sich nun in der zweiten oder dritten Phase. Häufig wird in diesem Fall übrigens nicht mehr von CRM – sondern meist von Kundenorientierung oder integriertem Kundenmanagement – gesprochen. Diese Firmen profitieren davon, dass sie bereits viele Erfahrungen im Rahmen ihrer CRM-Strategie gesammelt haben. In vielen Unternehmen steht heute die operative Optimierung von CRM auf der Tagesordnung. Rein Mengenmäßig sind jedoch die Unternehmen mit funktionierendem und professionellem Kundenmanagement noch immer deutlich in der Minderzahl. Das heißt, es gibt auch heute noch eine Menge „Neueinsteiger“.

2. Bessere Kundenorientierung ist der Basistreiber für die Einführung von CRM.

Kundenorientierung funktioniert prinzipiell auch ohne CRM, schließlich hat die sprichwörtliche Tante Emma auch ohne Kenntnis von CRM eine perfekte Kundenorientierung vorgelebt. Hinter der Kundenorientierung stehen die mächtigen Ideen des Marketing. Und nun die Unternehmen brauchen CRM, um diese Philosophien der Kundenorientierung in Massenprozesse umzusetzen. Bei einer großen Anzahl von Kundenkontakten und parallelen Prozessen in den unterschiedlichen Kommunikations- und Verkaufskanälen ist ein kundenorientiertes Vorgehen ohne CRM heute nicht mehr möglich. CRM übernimmt die Visionen zur Kundenorientierung und macht sie durch so genannte CRM-Programme (hier nicht zu verwechseln mit CRM-Software!) greifbar. CRM-Programme definieren die Markt-Brennpunkte, in denen die Unternehmung bei ihrer Kundenorientierung weiter kommen will. CRM-Prozesse mit ihren Informationen, Aktionen, Funktionalitäten und Analysen bringen dann die Programme zum Laufen.

Ein gutes Beispiel aus dem Mittelstand bietet die Firma Sano, ein Hidden Champion auf dem Gebiet der Tierernährung. Wenn Zehntausende von Landwirten zu bedienen sind, dann marschiert der Außendienst nicht einfach los – nach dem Muster: Wo sind die erreichbaren Potenziale für meine be-

schränkten Ressourcen. Vielmehr werden Außendienst und Kundenberatung im Rahmen einer umfassenden CRM-Programmatik aktiv. Sano-VET ist der Name für dieses Programm, bei dem Tierärzte als Multiplikatoren in die Flächendistribution eingeschaltet sind. Die Beratungs- und Betreuungskompetenz für den Tierbestand multipliziert sich. Denn wer kennt die Güte und das Potenzial eines Tierbestandes besser als der Veterinär?

Es kommt also darauf an, sich von dem begrenzten Tagesblick der operativen Vertriebssteuerung zu lösen und Ansatzpunkte für CRM-Programme zu finden, die schlussendlich die Kundenorientierung stärken. Und wenn wir nicht so vorgehen, wird immer weniger CRM beim Kunden ankommen.

3. Wenn CRM nicht funktioniert, liegt das meist daran, dass es an der CRM-Vision in der Chefetage mangelt.

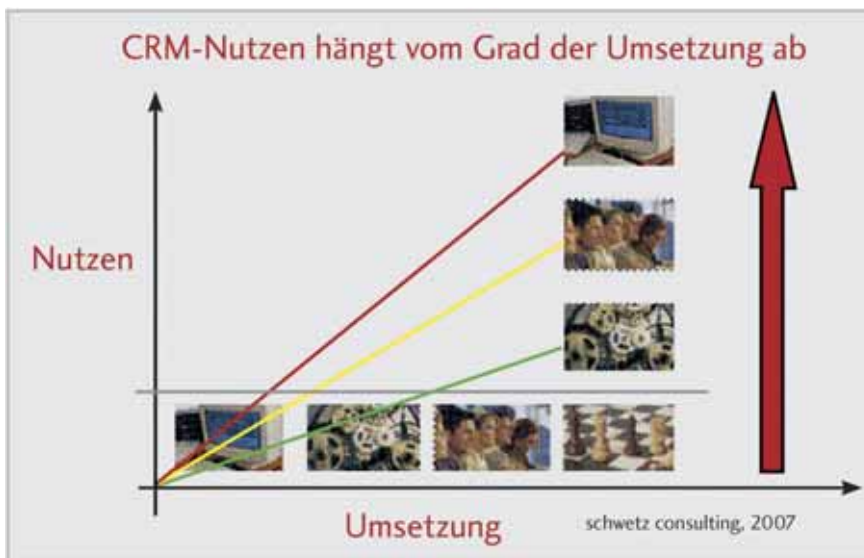
Der Fisch stinkt immer am Kopf zuerst. Konsequente Kundenorientierung und CRM benötigen Chefs, die diese Vision vorleben und auch gewillt sind, die nötigen Investitionen in diese Richtung zu tätigen. Ist dieses nicht gegeben, ist ein CRM-Konzept von vorneherein zum Scheitern verurteilt. Es gibt in nachfrageorientierten Märkten, wie wir sie heute üblicherweise vorfinden, keine Alternative zu CRM bzw. Kundenorientierung, wenn das Unternehmen mittelfristig erfolgreich bleiben will. Es ist also weniger eine Frage des Leidensdrucks, sondern der Überlebensstrategie.

PostFinance in der Schweiz setzt dies beispielsweise so um, dass in allen ordentlichen Sitzungen (auf allen Stufen!) das Thema Service-Qualität und Kundenorientierung fester Agendapunkt ist.

4. Die Mitarbeiter sind die wahren Treiber der CRM-Philosophie

Die wirklich kundenorientierten Unternehmen haben erkannt, dass die Mitarbeiter die wesentlichen Treiber der CRM-Philosophie sind und integrieren diese von Anfang an in ihre Strategie. Auch die Mitarbeiter hinter der Verkaufstheke oder am Telefon müssen als entscheidender Baustein von CRM wahrgenommen werden. Es sind die täglichen Kontakte, die CRM wirklich spürbar machen. Interessant ist, dass hier immer mehr auch unkonventionelle Wege, wie Unternehmens-theater oder erleben vor Ort eingesetzt wird (Tourisdestination Films). Aber der ganze Nutzen kann nur durch sinnvolle Bündelung aller vier Komponenten erreicht werden (siehe Grafik).

Ein exzellentes Beispiel hierfür stellt Ritz-Carlton dar. Das „Produkt“ steht und fällt mit der gelebten Kundenorientierung an allen Customer Touch Points. Und diese Orien-



tierung 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche umzusetzen, ist bei Ritz-Carlton ein ausgeklügeltes Personalmotivations- und -trainingskonzept im Einsatz. Und gleichzeitig wird kontinuierlich überprüft, ob die gewünschten Wirkungen beim Kunden auch so ankommen.

Kundenorientierung als Firmenkultur ist auch bei Huber & Suhner in den Köpfen aller (!) Mitarbeiter verankert. Damit ist die Eigenverantwortung der Mitarbeiter im Unternehmen deutlich gestiegen. Die Mitarbeiter haben heute einen relativ großen Freiraum, in dem sie agieren können und sind sich dieser Verantwortung im Sinne der Kundenorientierung bewusst. Jeder Mitarbeiter hat seine eigene Zielvereinbarung, in der gemeinsame Ziele der GmbH (Umsatz und Ertrag) sowie persönliche Ziele integriert sind.

5. Der passende CRM-Weg ist individuell. Kaum eines der Unternehmen hat alle Bausteine einer erfolgreichen CRM-Philosophie bei sich gleichzeitig umgesetzt. Manche Unternehmen fokussieren sich auf das Thema Technik und Analyse, andere auf die Mitarbeiter und die dritten auf die Neugestaltung der kundenorientierten Prozesse. So hat die Firma Eternit zuerst mit einem VIS (Verkaufsinformations-System) erste Erfahrungen gesammelt, um sich dann immer mehr in Richtung CRM und Kundenorientierung weiter zu entwickeln.

6. Vorreiter gehen in Richtung Geschäftsprozess-Management und SOA, um Kundenorientierung in alle relevanten Geschäftsprozesse zu bringen. Alle Geschäftsprozesse sollten auf den Kunden ausgerichtet sein: Prozess trifft Kunde. Bis vor kurzem war gängige Meinung, dass man mit einer CRM-Applikation die CRM-Prozesse bekommt, die Kundenorientierung

als Geschäftsmodell unterstützen. Doch wenn man genauer hinschaut, stellt man fest, dass kundenorientierte Prozesse Aktivitäten umfassen, die schon in anderen Applikationen implementiert sind, und umgekehrt gibt es Prozesse im ERP, SCM etc. gibt, in denen Kundenorientierung fehlt. So ist Servicelevel-Differenzierung eine gute CRM-Praxis, aber in einer Web-Shop-Lösung oder Filialsteuerung fehlt zumeist ein Bezug der Prozesse zum Kundenwert, um gemäß dem Prinzip „Gib die besten Services den besten Kunden“ verfahren und steuern zu können.

Wir sehen: nicht auf die Applikationen kommt es an, sondern auf die Prozesse. Die wesentliche Idee der SOA basierenden Geschäftsprozesse ist das Orchestrieren von fachlichen Services, die Geschäftslogik bereitstellen, die in den verschiedenen im Unternehmen betriebenen Applikationen bereits enthalten sind. Prozesse sind in diesem Sinne applikationsunabhängig. Das bedeutet aber auch im Umkehrschluss: CRM mittels einer Applikation zu implementieren geht am Ziel vorbei, kundenorientierte Geschäftsprozesse zu schaffen und zu leben. Und schafft Redundanz und hohe Schnittstellenkosten.

7. CRM Controlling ist zum nicht mehr wegzudenkenden Bestandteil von CRM geworden. CRM-Maßnahmen werden heute von den führenden Unternehmen rigoros kontrolliert und gesteuert. Ein CRM Controlling ist Teil

von CRM geworden. Die CRM-Verantwortlichen verfügen über ihre Kennzahlen, mit denen Kundenorientierung als Programm gesteuert wird. Zunehmend werden die CRM-Kennzahlen auch für nicht in direktem Kundenkontakt stehende Mitarbeiter gehaltsrelevant.

Quelle beispielsweise unternimmt hohe Anstrengungen, um Qualität und Effizienz der Kundengewinnungs- und -betreuungprozesse abzusichern. Vom zentralen Controlling werden Kennzahlen und KPIs vorgegeben und berichtet. Dazu gehören beispielsweise die Aktivquote, Beschwerdenquote und Kundenzufriedenheit. Über die Aktivquote sind auch Mitarbeiter ohne direkten Kundenkontakt wie beispielsweise im Produktmanagement auf den Kunden fokussiert. Das Controlling ist also ein entscheidendes Werkzeug für die Qualitätssicherung der kundenorientierten Prozesse. Aber keinesfalls gilt, dass die Kundenorientierung bei Quelle controllinggetrieben ist. Der CRM-Expertenrat ist ein Kollegium von fünf führenden Experten im Customer Relationship Management, das sich zu grundsätzlichen Fragen des Kundenbeziehungsmanagements, heute insbesondere CRM, und dessen praktischer Umsetzung regelmäßig äußert. Dazu erstellt der Expertenrat jährlich ein Gutachten zur Ist-Situation und wichtigen Trends im CRM. Dieses Gutachten wird auf zentralen Fachveranstaltungen, wie der CRM-expo oder der CRM-Arena auf der CeBIT vorgestellt.



Die Fachinformationsplattform des Expertengremiums ist www.crm-expert-site.de mit Tipps und Infos zur CRM-Einführung. Die Mitglieder des CRM-Expertenrates sind: Dr. Christian Huldi, Prof. Ralf Kreuzer, Dr. Wolfgang Martin, Wolfgang Schwetz, Prof. Dr. Peter Winkelmann. Der CRM-Expertenrat wird moderiert von Martina Schimmel-Schloo.

Martina Schimmel-Schloo
CRM-Expert-Site
E-Mail: martina.schimmel-schloo@schimmel-media.de