



CRM – der Weg zum kundenorientierten Unternehmen

Der Autor Wolfgang Schwetz, Dipl.-Betriebswirt, Inhaber der schwetz consulting, hat sich seit 1989 auf die herstellerneutrale CRM-Beratung von mittelständischen Unternehmen spezialisiert. Er ist außerdem seit 1992 Herausgeber von Marktübersichten (CRM-Marktspiegel) und Marktstudien zum CRM-Markt, Fachbuchautor und Referent bei CRM-Lehrgängen und Fachveranstaltungen sowie Mitglied im CRM-Expertenrat der crm-expert-site.

Anbieter von CRM-Software verzeichnen im zehnten Jahr von CRM wieder erfreuliche Umsatzsteigerungen, vor allem aus dem Mittelstand. Gutes Kundenbeziehungsmanagement wurde angesichts des zunehmend härteren Wettbewerbs zum Erfolgsfaktor Nummer Eins. Das verstehen vor allem die rund 150 Anbieter professioneller CRM-Lösungen gut zu vermarkten. Der Marktforscher Gartner rechnet sogar weltweit mit vierzehn Prozent Plus in 2007. Deutsche CRM-Softwarehersteller bestätigen diesen Trend, zumal erst rund fünfundzwanzig Prozent im Mittelstand professionelle CRM-Systeme einsetzen. Diese erfreulichen Trends verschweigen jedoch, wie schwer sich die Strategie der ganzheitlichen Kundenorientierung in den Unternehmen durchsetzt. Software allein reicht dazu bei weitem nicht aus.

Firmenkultur entscheidet über CRM-Erfolg

Der entscheidende Treiber für den CRM-Erfolg ist die Firmenkultur. Dies ermittelte der CRM-Expertenrat in seinem aktuellen Jahresgutachten (www.crm-expert-site.de). Die Firmenkultur ist der eigentliche Motor, das wurde aus den verschiedenen Gesprächen mit den Top-Unternehmen deutlich. Sie ist die entscheidende Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Das heißt, nur wenn CRM Chefsache ist, kann Kundenorientierung auch gelebt werden. Unter dieser Voraussetzung werden auch die Mitarbeiter zu überzeugten Kundenmanagern im Tagesgeschäft und erkennen mit hoher Sensibilität, wo noch Verbesserungspotenziale zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit schlummern.

Auf dieser Basis können auch die anderen Komponenten von CRM erfolgreich auf Kundenorientierung ausgerichtet werden: Geschäftsprozesse und Mitarbeiter. Die IT als viertes Element ist ein wichtiges Werkzeug zur Umsetzung der Strategie im Tagesgeschäft. Die Vernachlässigung einzelner Elemente bedeutet gleichzeitig auch geringen Nutzen.

Strategie bestimmt die Ziele

Viele Unternehmen erkennen zwar oberflächlich die Chancen von CRM, versäumen aber, die dahinter liegende Strategie der Kundenorientierung in ihrem Unternehmen zu entwickeln und umzusetzen. Oft ist diese im mittleren Management jedoch gar nicht bekannt. Aufbauend auf der Unternehmensstrategie müssen möglichst messbare Ziele für CRM bzw. das Kundenmanagement definiert werden. Diese sollten einerseits kurzfristig und mittelfristig sowie andererseits nach internen und externen Kriterien ausgerichtet werden. Zu den einzelnen Zielen müssen anschließend Maßnahmen zur Zielerreichung sowie die Kennzahlen der angestrebten Ergebnisverbesserung beschlossen werden. Da sehr viele Aufgabenbereiche mit Kunden zu tun haben, werden auch für diese sogenannte Subziele definiert.

So ergibt sich am Ende eine Zielhierarchie, aus der die Beiträge der Subziele zur Zielerfüllung nach oben verdichtet werden können. Auf dieser Basis lässt sich auch die Wirtschaftlichkeit für CRM-Projekte berechnen und später auch die Zielerreichung überprüfen. Ebenso können in dieser Hierarchie Ursachen für Abweichungen von den Zielgrößen ermittelt werden.

Kurzfristige Ziele bestimmen den aktuellen Handlungsbedarf, der sich aus der Analysephase sowie den Befragungen von Kunden und Mitarbeitern ergibt, um beispielsweise die Aktualität der Kundenadressen zu überprüfen. Mittelfristige CRM-Ziele leiten sich aus der Vision des Unternehmens ab und geben Antwort auf die Frage, wo das Unternehmen in fünf Jahren stehen will.

Interne CRM-Ziele haben die Effizienzsteigerung der Geschäftsprozesse in Vertrieb, Marketing und Service zum Gegenstand, wozu bestehende Defizite und Schwachstellen in einer umfassenden Analyse erhoben werden müssen. Aus aktuellen Projekten ist unter anderem bekannt, dass Mitarbeiter mit Kundenkontakt sehr viel Zeit mit administrativen Tätigkeiten und für die Suche nach Informationen aufwenden müssen. 30 Minuten pro Tag und Mitarbeiter sind durchaus realistische Größenordnungen. Diese Zeitverluste müssen eliminiert werden, was zu deutlichen Kosteneinsparungen führen kann.

Externe CRM-Ziele richten sich an den Markt, um zum Beispiel kurzfristig Verbesserungen beim Reklamationsmanagement oder bei der Angebotserstellung herbeizuführen und mittelfristig die Kundenbindung sowie die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.

Die internen CRM-Ziele, kurzfristige ebenso wie mittelfristige, sollen zu einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Geschäftsprozesse führen und damit eine Kostensenkung bewirken, während externe CRM-Ziele umsatz- und ertragssteigernd wirken sollen. Beide Zielbereiche sollten im Interesse der Wirtschaftlichkeit der CRM-Investitionen einerseits und einer späteren Überprüfbarkeit der Zielerreichung auch in messbaren Größen definiert werden. Hier liegt ein weiteres Defizit vieler CRM-Projekte. Der Aufwand für den Aufbau einer mehrstufigen Zielhierarchie wird unterschätzt bzw. für nicht notwendig gehalten. Oft wird der Controller bei der Entscheidung über die anstehenden Investitionen für das CRM-Projekt mit pauschalen Zeiteinsparungen „abgespeist“. Diese werden dann oft als Wachstumsreserve bezeichnet. Leider ist diese nachträglich kaum nachvollziehbar.

Geschäftsprozesse definieren Anforderungen an die Software

Eine wichtige Voraussetzung für die Effizienzsteigerung der internen Abläufe und die Entlastung der Mitarbeiter von Routinetätigkeiten ist die Erarbeitung klarer Regeln für die Abwicklung von Geschäftsfällen und die Beschreibung der einzelnen Geschäftsprozesse. Der Ist-Zustand bestimmt die Ausgangssituation und zeigt den kurzfristigen Handlungsbedarf für Veränderungen auf. Häufig ist das Wissen über die Abwicklung von Geschäftsfällen in den Köpfen einzelner Mitarbeiter verborgen, was zu aufwendigen Rückfragen führt.

Oft werden eingehende Kundenanfragen mehrfach erfasst oder bleiben Reklamationen unbeantwortet, weil oft die Linke nicht weiß, was die Rechte tut. Anhand dokumentierter Ist-Prozesse wird eine spätere Überprüfung der erreichten Verbesserungen möglich. Die Analysephase offenbart fehlende Transparenz und historisch gewachsene, aber kaum nachvollziehbare Ablaufvarianten und ermöglicht so die Bereinigung im Soll-Zustand. Die Soll-Geschäftsprozesse bilden die Grundlage für eine wirkungsvolle Unterstützung der Mitarbeiter im Kundenkontakt während des gesamten Kundenlebenszyklus. Die Firmenkultur der Kundenorientierung und die Zielhierarchie geben den Mitarbeitern die Richtung vor, in die sich die Geschäftsprozesse verändern müssen, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Aus den im Team entwickelten Geschäftsprozessen leiten sich die Anforderungen an die CRM-Software ab und ergeben so die Inhalte von Lasten- und Pflichtenheften. Darüber hinaus versetzen sie den Software-Anbieter in die Lage, die Geschäftsprozesse in der CRM-Software abzubilden.

Mitarbeiterakzeptanz entscheidend für CRM-Erfolg

Die Akzeptanz der Anwender von CRM-Systemen ist ein weiterer Schlüsselfaktor auf dem Weg zum CRM-Erfolg. Den oft feststellbaren Ängsten der Mitarbeiter kann nur durch einen entsprechenden Nutzen begegnet werden. Daher müssen Vertreter aller Mitarbeiter mit Kundenkontakt in ihrem Tagesgeschäft von Anfang an in das CRM-Projektteam eingebunden werden. Hier müssen sie die Veränderungen an den Geschäftsprozessen in Richtung einer stärkeren Kundenorientierung erarbeiten. Gleichzeitig muss die Effizienz der Geschäftsprozesse verbessert werden und ein klarer Nutzen für die Mitarbeiter entstehen. Immerhin wenden die Mitarbeiter im Vertrieb nach eigenen Projekterfahrungen einen erheblichen Anteil ihrer Arbeitszeit dafür auf, administrative Tätigkeiten zu verrichten und nach Informationen zu suchen.

Darin liegt ein enormes Rationalisierungspotenzial, aus dem zumindest teilweise der Return on Invest eines CRM-Projekts generiert werden kann. Der Mitarbeiter muss also einen persönlichen Nutzen aus seinem Engagement im CRM-Projekt ziehen können. Dazu gehört sicher auch die Entlastung von administrativen und verkaufsfremden Tätigkeiten. Noch besser für die Motivation ist natürlich, wenn der Verkäufer mehr aktive Verkaufszeit dank CRM gewinnt und am Monatsende mehr Geld auf seinem Konto hat.

Der Vertriebsleiter als Coach

Eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz der Mitarbeiter im Vertrieb ist auch die Veränderung im Führungsverhalten des Managements. Erst wenn die Vertriebsleiter den Wandel vom „Aufpasser“ zum Coach geschafft haben und sich ihre Überwachungsfunktion auf die Kundenebene verlagert hat, statt die Leistung des Außendienstes nach der Anzahl der Kundenbesuche und gefahrenen Kilometer zu bewerten, wird auch hier eine andere Qualität der Beziehung einkehren. Die angestrebte Transparenz der Informationen über Kunden und aktuelle Verkaufsergebnisse muss dazu führen, dass der Vertriebsleiter sich primär die Frage stellt, wie er den Außendienst unterstützen kann, die gemeinsamen Ziele zu erreichen statt ihn mit negativen Umsatzabweichungen zu konfrontieren.

Der Erfolg von CRM-Projekten hängt in erster Linie von der Firmenkultur und einer mittelfristigen Strategie der Kundenorientierung ab. Der Grundstein für Erfolg oder Mißerfolg wird, wie beschrieben, lange vor der Software-Entscheidung gelegt. Es bleibt abzuwarten, ob CRM im zweiten Jahrzehnt der Wandel vom IT-Projekt zur Überlebensstrategie gelingen wird.

Wolfgang Schwetz

Dipl.-Betriebswirt,
Inhaber der schwetz consulting