

Mehr Nachfrage-Sog durch ganzheitliches Kundenmanagement

Der Dienst am Kunden ist die effektivste Möglichkeit für ein Unternehmen, sich von der Konkurrenz abzuheben. Es gilt nach wie vor die Faustregel, dass die Gewinnung eines neuen Kunden rund 7-10 Mal teurer ist für ein Unternehmen, als bestehende Kunden zu binden und bestehende Beziehungen zu fördern. Studien aus Fokus, Spiegel, Deutsches Kundenbarometer und US News und World Report belegen, dass viele Unternehmen (vor allem in schnelllebigen Märkten) alle fünf Jahre die Hälfte Ihrer Kunden verlieren, und dass dafür in 85% der Fälle mangelnde Kenntnisse der Kundenbedürfnisse und mangelnde Kundenpflege verantwortlich sind.

Warum eigentlich Kunden-Beziehungs-Management (CRM)

Die reine CRM Definition (Customer Relationship Management) wird mehrheitlich mit dem Einsatz von CRM Software in Verbindung gebracht. Aus diesem Grund verwenden wir den Begriff „**CRMplus** - ganzheitliches Kunden-Beziehungs-Management, um zu dokumentieren, dass CRM Software (Datenbank und Arbeitsinstrument) nur einen Teil des CRM Konzeptes darstellt. Sie ist das Werkzeug für die Umsetzung einer ganzheitlichen Strategie.

Die Mehrzahl der deutschen Unternehmen betrachtet Customer Relationship Management (CRM) als wesentlichen Faktor für langfristigen Unternehmenserfolg. Nur rund 27 Prozent sind jedoch mit der Umsetzung ihrer CRM-Projekte zufrieden. Das sind die zentralen Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie zur Bedeutung von CRM für deutsche Unternehmen, die Roland Berger Strategie Consultants, durchgeführt hat. Befragt wurden die Marketingleiter von 171 führenden Unternehmen aus 14 Branchen.

Die Bereitstellung von Informationen über Kunden und deren Wünsche ist eines der Hauptziele von Kunden-Beziehungs-Management. Eine Softwarelösung (Arbeitsinstrument) muss sicherstellen, dass die Informationsflüsse effizient und koordiniert erfolgen, dass die Mitarbeiter mehr Zeit zur Kundenpflege haben, und das Management bessere Informationen zur Entscheidungsfindung vorfindet.

Wir unterscheiden heute im wesentlichen 3 Parameter, die für alle Unternehmen, ob gross oder klein, eine entscheidende Bedeutung haben, nämlich:

1. Management / Unternehmensführung / Organisation

Hier wird entschieden, in welche Richtung das „Schiff“ segelt. Hier geht es um den Begriff „**Effektivität = Die richtigen Dinge tun**“. Untersuchungen in Deutschland belegen, dass eine Vielzahl der CRM Projekte nach wie vor nicht die volle Unterstützung des Managements geniessen oder als reines IT Vorhaben abgewickelt werden. Wenn solche Projekte nicht als Aufgabe der Geschäftsleitung und als Teamaufgabe angesehen werden oder daraus reine „High-Tech-EDV-Lösungen“ gemacht werden, ist ein Scheitern vorprogrammiert. Die wichtigen Fragen können nur im Team erarbeitet werden, die IT-

Abteilung ist ein wichtiges Teammitglied, kann aber alleine CRM nicht erfolgreich einführen. Antworten und Lösungen zu folgende Fragen und Problemstellungen sind im Vorfeld zu erarbeiten:

- Welche Kunden sind auf Dauer profitabel?
- Welche Faktoren sind entscheidend, damit ein Kunde Ihrem Unternehmen langfristig verbunden bleibt?
- Wie können langfristig neue Kunden gewonnen werden?
- Wie müssen die Organisationsstrukturen gestaltet sein, damit ein Maximum an Kunden- und Marktnähe garantiert ist?
- Wie sieht unsere Kunden-Betreuungs-Vision (KBV) aus?
- Wie kann rasch und flexibel auf unterschiedliche Kundenbedürfnisse eingegangen werden (Entwicklung und Produktion), ohne dass hohe Zusatzkosten entstehen?

2. Kundenorientiertes Denken und Handeln

Kundenorientiertes Denken und Handeln ist nicht angeboren, sondern muss erarbeitet und trainiert werden. Der Mensch prägt das Image des Unternehmens, sei dies durch die Telefonistin, den Kundenberater im Aussendienst oder den Kundensupporter im Innendienst. Es muss allen Mitarbeitern klar gemacht werden, dass sie einen wichtigen Teil zum Unternehmenserfolg beisteuern, indem sie den Kunden als denjenigen Partner begreifen, der letztlich das Gehalt bezahlt und Ihren Arbeitsplatz sichert. Hilfreich in diesen Bestrebungen sind:

- Training in kundenorientiertem Verhalten
- Fördern von Kundenstrukturen: Lieferantendenken in Richtung TQM (Total-Quality-Management)
- Etablieren von Kunden-Rückgewinnungs-Strategien.

Daraus ergeben sich einige wichtige **Orientierungsfragen**:

- Wie kundenorientiert ist unsere heutige Kommunikationskultur zu internen und externen Kunden?
- Werden unsere Mitarbeiter kontinuierlich in kundenorientiertem Denken und Verhalten trainiert?
- Wie gestaltet sich der Informationsfluss in unserem Unternehmen?
- Haben wir eine transparente Aufbau- und Ablauforganisation?
- Leben wir eine ausgeprägte Dienstleistungsmentalität in Ihrem Unternehmen?

3. Informationstechnologie / Einsatz von Softwarelösungen

Die Softwarelösung im Kunden-Beziehungs-Management (CRM) soll letztlich dem Kundenbetreuer mehr Zeit für den Kunden geben und bessere Kunden- und Marktdaten zur Verfügung stellen. Der Einsatz dieser Arbeitsinstrumente wird vor allem dann wichtig, wenn mehrere Kundenberater den gleichen Kunden betreuen und somit eine Vielzahl von wichtigen Informationen nicht mehr in gebündelter Form auf einer Datenbank abrufbar sind. Dies bedeutet konkret

- Einsatz von CRM -Software in allen Abteilungen mit direktem oder indirektem Kundenkontakt
- Die Software soll letztlich mehr Zeit für die Kundenzeit ermöglichen, die Bedienung der Software muss intuitiv und einfach erlernbar sein
- Die Verknüpfung mit ERP Systemen (betriebswirtschaftliche Anwendungen) ist nur dann anzustreben, wenn dort Kennzahlen gespeichert sind, die der Vertrieb für seine tägliche Arbeit wirklich braucht. Es ist abzuwägen, ob der Aufwand für eine Anbindung wirklich gerechtfertigt ist.

4. Stolpersteine im Kunden-Beziehungs-Management

Ganzheitlicher Ansatz

Nur ein Ansatz, der Mensch, Organisation und Technik einbezieht, bringt tiefere Kosten dank Prozessüberlegenheit und Ertragssteigerungen durch eine höhere Kundenbetreuungsqualität.

CRM ist nicht, wie oft suggeriert - eine Installation von Software, sondern die Umsetzung einer unternehmensweiten Kundenbetreuungsstrategie. Die Erfahrung von Roland Berger in laufenden CRM Projekten zeigt, dass CRM die Ebene der EDV und des reinen Kundendatenhandling verlässt, und mehr und mehr den vermarktungstechnischen Schwerpunkt verfolgt. Genau hier liegt der eigentliche Hebel zur nachhaltigen Wertsteigerung der Unternehmen.

Bei den meisten CRM Projekten steht der Ausbau bestehender Kundenbeziehungen im Mittelpunkt. Als wichtigste Ziele von CRM nennen die Befragten die Erhöhung der Kundenbindung (93 Prozent), die Umsatzsteigerung mit bestehenden Produkten (77 Prozent) und die Umsatzsteigerung durch "Cross Selling" oder "Up Selling" (58 Prozent). - Eine wichtige Rolle spielen ausserdem Kundensegmentierungsansätze (49 Prozent) sowie die zielorientierte Integration von Kundendaten (48 Prozent). Auf E-Commerce-Projekte konzentrieren sich nur noch 26 Prozent aller Unternehmen. Die Konzentration auf Neukundengewinnung darf nicht unterschätzt werden und kommt aus unserer Sicht zu kurz.

Kundendienstmentalität und Kundenbeziehungs-Manager

Nur der Wille zum permanenten Dialog mit dem Kunden schafft den langfristigen Erfolg, der letztlich die Grundlage zur Existenz ist. Rückmeldungen der Kunden müssen gesammelt, ausgewertet und in geeigneter Form in die Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen einfließen.

Der Kunde nimmt das Unternehmen mehrheitlich durch den Betreuer an der Kundenfront wahr. Der Kundenbetreuer ist nicht mehr ein reiner Produktepräsentator, sondern ein enger Vertrauter seines Kunden, der seine Ängste, Nöte und Bedenken kennt. Der Kundenbeziehungsmanager muss sich ständig folgende Kardinalfragen vor Augen haben: „Wie mache ich meinen Kunden erfolgreicher? Wie kann ich den Stellenwert meines Unternehmens langfristig bei meinen Kunden sichern und festigen?“

Kommunikationsengpässe und Informationsmangel zwischen Aussen- und Innendienst, Auftragsabwicklung und Produktmanagement tragen dazu bei, dass das Image beim Kunden sehr oft schlechter ist, als wir es wahrhaben wollen.

Informationstechnologie - Fluch oder Segen?

Gute EDV Technologie unterstützt Menschen und Prozesse - und nicht umgekehrt. Die technischen Möglichkeiten bezüglich CRM Software sind vielfältig, nicht immer ist das technisch Machbare auch das Sinnvollste. Der Einbezug von CRM Software muss eindeutig dazu führen, dass:

- mehr Zeit für die Kundenbetreuung entsteht,
- bessere Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung stehen und
- Doppelspurigkeiten zwischen Kundenfront und Backoffice Funktionen ausgeschaltet werden.

Wille zur Veränderung

Nicht von ungefähr ist der Mensch einer der grössten Stolpersteine im gesamten CRM Komplex. Projekte, die den Mitarbeiter nicht gezielt und mit Verantwortung einbezogen werden zu Baustellen und führen nicht zum gewünschten Erfolg. Unternehmensstrukturen mit niedriger Mitarbeiterzufriedenheit haben es ausserordentlich schwer, eine glaubhafte und dauerhaft erfolgreiche CRM Strategie umzusetzen. Als grösste Umsetzungsbarrieren geben die Unternehmen

- fehlende Akzeptanz bei Mitarbeitern (22 Prozent), sowie
- Schlechte Koordination und Kommunikation im eigenen Haus (21 Prozent) an
- in der Formulierung zielgerichteter CRM Strategien
- der Segmentierung der Kunden entsprechend ihres Wertes für das Unternehmen
- In der Kundendatenintegration und -analyse, die häufig nur aus technologischer Sicht ohne klare strategische Zielsetzung betrieben wird.

Zusammenfassung: Wie kann CRM erfolgreich eingeführt werden?

Es ist oft sinnvoll, bei der Einführung mit einem externen Berater zusammenzuarbeiten, um Erfahrungen zu nutzen und dadurch zeit- und kostenintensive Fehler zu vermeiden.

Gemeinsame Projektplanung

Die folgende Aufzählung ist nicht abschliessend.

- Was tun wir zur Zeit und was wollen wir in Zukunft erreichen?
- Was ist unsere gemeinsame Datenbasis?
- Sprechen wir unsere Kunden und potentiellen Kunden regelmässig an?
- Haben wir eine Vertriebsstrategie, die auf unser Produkt und die Besonderheiten unseres Unternehmens abgestimmt ist?
- Sprechen wir mit einer Stimme? (Verstehen uns unsere Kunden und Mitarbeiter?) - Wahr ist nicht was „A“ sagt, sondern was „B“ versteht.
- Sind unsere Abläufe und Prozesse kundenorientiert definiert?

Gemeinsam ein CRM Team bilden

Wer gehört ins CRM Team? Unternehmensführung (Mentor), Vertriebs- und Marketingleitung, Leiter der Qualitätssicherung, Ansprechpartner auf dem IT Bereich, zentrale Power User auf dem Innen- und Aussendienst.

Die Teammitglieder müssen sich in einer gemeinsamen Anstrengung auf eine gemeinsame Zielsetzung und den Weg dahin verständigen. CRM funktioniert nicht per Anweisung sondern nur mit innerer Überzeugung. Der Wille zur Transparenz ist entscheidend. Wenn sich ein Teammitglied „kontrolliert“ fühlt, dann fehlt es an Aufklärung durch die Unternehmensführung und an der grundlegenden Einstellung, das gemeinsame Unternehmen zum Erfolg zu führen.

Umsetzung

Die Umsetzung sollte nach Möglichkeit nicht bei der CRM Software beginnen, sondern die Grundlagen zum ganzheitlichen Kunden-Beziehungs-Management durchlaufen:

- Schaffung von kundenorientierten Abläufen und Prozessen
- Etablieren von kundenorientierten Teams
- Training in kundenorientiertem Denken und Verhalten
- Beschaffung, Einführung und Training von CRM Softwarelösungen

Kontaktdaten

Peter Weissmüller

Wissen.org | Katz & Partner

Rudwies 17

CH 9322 Egnach

www.wissen.org

weissmueller@wissen.org

Mobile: +41 79 420 3307