

CRM ist ein Prinzip und dann erst Software

(Vortrag von Reinhold Henke beim Change Management Symposium Frankfurt)

Die Pflege der Kundenbeziehung ist keine neue Erkenntnis in der Unternehmensführung- weiß Gott nicht. Wiewohl der Anspruch bzw. die Behauptung eines Unternehmens, kundenorientiert zu agieren oft nicht annähernd den wahren Gegebenheiten entspricht.

Wir leben zwar angeblich in einer Informations- und Service getriebenen Welt, aber gleichzeitig erleben wir schmerzhaft, dass der Schein das Sein meist zudeckt und die Werbung dem Kunden gnadenlos vorgaukelt, wie doch der Kunde im Mittelpunkt steht - die Lauda Air mit ihrem Slogan „Service is our success“ hat in diese Richtung Maßstäbe gesetzt.

Man möge keinen Kunden reizen, diesen Werbespruch auf seine Werthaltigkeit überprüfen zu wollen. Abgerundet wird die angebliche Kundenorientierung durch verschiedene technische Einrichtungen, die dem Kunden ein modernes, kundenfreundliches Unternehmen vorgaukeln wollen. Jeder Kunde kennt wohl zahllose Beispiele, wo eine nur mehr schwer zu ertragende Wartemusik bei einem Anruf durch eine gurrende Stimme „verschönt“ wird, die einem verheißt, dass man „sich darauf freut, für den Kunden gleich da zu sein“.

Und wenn sich schließlich jemand meldet, der/die sich unfreundlich und kurz angebunden vielleicht sogar für unzuständig erklärt, dann weiß der Kunde, wie viel Talmi im Spiel ist. Legendär sind die Fälle, in denen sich die Unternehmen über Anregungen und Kritik der Kunden „freuen“, sei es im Wege des Internets oder des e-mails, oder sonst wie beworben.

Nahezu alle Tests zeigen, dass es sich dabei meist nur um Beliebigkeitsannoncen handelt, weil den Unternehmen irgendwelche Werbe- und/oder Marketing-Berater erzählen, wie wichtig es sei, dass der Kunde das Unternehmen als kundenorientiert wahrnimmt.

Die Wahrheit ist: Kaum Reaktionen auf Beschwerden, kaum wirkliche Zuständigkeiten, keine Innenorganisation und Struktur vorhanden, die sich mit diesem Bereich auseinandersetzt.

Und dann kam CRM

Ja richtig, die Unternehmen entdecken das CRM, das Customer Relationship Management. Seit die entsprechenden Softwarepakete günstig geworden sind, kaufen die Unternehmen mit der Software den Irrglauben mit, dass sie damit bereits das Customer Relationship mit erworben haben.

Selbstverständlich ist CRM eine wichtige und sogar notwendige Sache. Aber es liefert noch lange nicht die Unternehmenshaltung, oder die Ausrichtung der Organisation auf die Kunden und schon gar nicht die umfassende Wissensaufnahme über die Inhalte, die aus einem „Relationship“ entstehen können.

CRM ist nicht mehr aber auch nicht weniger als die technische Plattform, die die Unternehmensgrundsätze der Kundenorientierung verwaltbar machen. Leider aber kaufen viele Unternehmen CRM Pakete und glauben, mit der entsprechenden Anwendungsschulung alles getan zu haben.

CRM bezeichnet aber lediglich das technisch-organisatorische Management des Customer Relationship, woraus dieses aber besteht ist damit keineswegs definiert. CRM meint die Dokumentation und Verwaltung von Kundenbeziehungen und ist ein wichtiger Baustein für Beziehungsmarketing. Da Kundenbeziehungen langfristig ausgerichtet sind, müssen alle kundenspezifischen Unternehmensaktivitäten aufgezeichnet werden, um den Erfolg des Unternehmens zu steigern. Daher werden sämtliche Daten von Kunden und alle Transaktionen mit

diesen Kunden in Datenbanken gespeichert. Diese Daten werden integriert und aufbereitet, so dass sie im Unternehmen an jeder Stelle in der passenden Zusammenstellung zur Verfügung stehen. CRM unterstützt die Kommunikation im Kundenprozess mit verlässlichen Zahlen, Daten, Fakten, um die Aufmerksamkeit in Beziehungen mit einem hohen Kundenwert zu konzentrieren und Schwachstellen im Dialog mit dem Kunden zu identifizieren. So gibt die CRM-Software z.B. eine Struktur vor, um einen standardisierten Arbeitsvorgang zu gewährleisten.

Soweit so gut.

Natürlich schwärmt jedes Unternehmen von Kundenbindungen, vom treuen Konsumenten, der durch verschiedene Aktivitäten des Beziehungsmarketings bei der Stange bleibt. Tatsache ist aber, dass der „treue“ Konsument Geschichte ist. Das bedeutet aber nicht, dass Kundenbindungsanstrengungen nutzlos sind.

Der Begriff Kundenbindung hat sich aber worttechnisch verändert und wurde zur Kunden-einbindung. Das bedeutet, dass Kunden heute in das Leben des Unternehmens in gewisser Weise eingebunden werden wollen. Sie wollen spüren, dass ihre Meinung ernsthaft gefragt ist und dass das, was sie sagen und meinen auch tatsächlich im Unternehmen Gehör findet. Unternehmen müssen nicht nur wissen, was ihre Kunden tun und was im Verlauf der Kundenbeziehung im einzelnen passiert, sondern auch was die Kunden nach bestimmten Merkmalen geordnet denken, und erwarten.

Ich möchte das CRM auch unbedingt erweitert sehen und es als CSRM sehen, als Customer and Stakeholder Relationship Management. Die Beziehungspflege mit Kunden und Geschäftspartnern. Erst damit ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung gegeben. Er integriert und optimiert abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst, sowie Forschung & Entwicklung. Technische Grundlage ist zweifellos eine geeignete Datenbank mit einer entsprechenden Software zur Marktbearbeitung. Organisatorisch ist ein definierter Verkaufs- und Kundenbetreuungsprozess nötig. Das alles funktioniert aber nur, wenn die Grundhaltung des gesamten Unternehmens und seiner Mitarbeiter stimmt und die behaupteten Verpflichtungen gegenüber dem Kunden einhalt- und nachprüfbar sind.

CSRM ist, wie ich betonen möchte in allererster Linie also ein strategischer Unternehmensgrundsatz, Ausdruck der Corporate Position und des Verständnisses der Kundenorientierung.

Wenn wir CRM aber „nur“ als Software verstehen (was in Wahrheit in den meisten Fällen so ist), dann ist sie ein technisches Mittel für die Kommunikation im Kundenprozess - ich habe drei Bereiche hervorgehoben, für welche CRM besonders relevant ist: Marketing, Sales und Service.

Die drei Begriffe benennen einerseits die CRM-relevanten Geschäftsprozesse und deuten andererseits auf die unternehmensinternen und -externen Organisationseinheiten (z.B. Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner, Unternehmensbereiche) hin, welche von CRM betroffen sind.

Häufig dient die Unterteilung in Marketing, Sales und Service auch der Strukturierung funktionaler Fragestellungen, z.B. wenn es darum geht, welche Funktionen ein CRM-Werkzeug zur Verfügung stellt, insbesondere im operativen und analytischen CRM. Beispiele: Das Marketing selektiert die Kundendaten für eine gezielte Kundenansprache im Rahmen von Kampagnen. Der Vertrieb (Sales) und die Servicetechniker (Service) nutzen eine zentrale Datenbasis, um allen Beteiligten im Unternehmen eine einheitliche Sicht auf den Kunden und dessen Historie zu ermöglichen. Horribile dictu – wenn sich die genannten Abteilungen als „joint terror tasc force“ auf den Kunden stürzen und vermeinen, alles über ihn zu wissen – nur haben sie vergessen, den Kunden „einzubinden,, ihn als Partner zu verstehen und im Wortsinn ein „Relationship“ zu pflegen.

Ein CRM-System beschreibt lediglich eine Datenbankanwendung, die eine strukturierte und gegebenenfalls automatisierte Erfassung sämtlicher Kundenkontakte und -daten ermöglicht. Diese Daten unterstützen durch ihre permanente und umfassende Verfügbarkeit die Arbeit von Vertriebsmitarbeitern in vielen Hinsichten. In größeren Unternehmen werden die Daten des CRM-Systems häufig in einem Data Warehouse für eine weitergehende manuelle oder automatische Auswertung mittels Data Mining zur Verfügung gestellt.

Wesentliche Möglichkeiten des CSRM sind wohl eine hohe Transparenz der Kundendaten mit all seinen Merkmalen für alle Mitarbeiter – also Kaufverhalten, Umsatz, Kauffrequenz, Präferenzen etc.

Das System erlaubt ein – scheinbar – individuelles personalisieren der Kundenansprache. Aber ist es wirklich individuell? Welche Informationen sind für Handlungsentscheidungen relevant? Ist es nur das Wissen, was der Kunde wann wie gekauft hat? Oder ist nicht viel mehr für die Kundenindividualisierung auch das Wissen über dessen Einstellungen, Meinungen und Zukunftserwartungen wichtig?

Was ich sagen will, ist, dass CRM, bzw. noch mehr CSRM nicht nur eine „ ex post“ Betrachtung der Fakten sein darf, sondern auch den Kunden als denkende, reagierende Persönlichkeit aufnehmen muss. Und das geht wohl nur, wenn der Relationship Grundsatz im Unternehmen an sich verankert ist und die Wissensaufnahme durch Interaktion mit dem Kunden geschieht. Erst dann ist entscheidend, dass gewonnenes Wissen aus der Kundeneinbindung in eine geeignete CRM Software fließt.

Im analytischen CRM kommt es also darauf an, möglichst viel und alles Wichtige an Wissen aus den in den Kundendaten erhaltenen Informationen zu gewinnen. So lassen sich Abwanderungstendenzen und Betrugstatbestände, aber auch neue Zielgruppenmerkmale aus den Daten lesen. Wissen entsteht aber nicht nur aus Verlaufsdaten, sondern auch aus den erfragten Daten, die den Kunden als „Sounding Board“ verstehen. Durch das analytische CRM kann man Eigenschaften, Verhaltensweisen und Wertschöpfungspotenziale von Kunden besser erkennen und einschätzen.

Letztlich ist also CSRM zum einen ein Vehikel des Wissensmanagements, zum anderen Basis für die Optimierung von Verkaufsaktivitäten.

Kollaborativ oder Collaborative CRM bezieht sich darauf, dass CRM nicht nur innerhalb einer Organisationseinheit oder einer Unternehmung umgesetzt wird, sondern über Organisations- und Unternehmensgrenzen hinaus. In der Praxis kann dies z.B. bedeuten, dass CRM nicht nur in der Außendienstvertriebsorganisation umgesetzt wird, sondern im gesamten Vertrieb. Hier müssen dann integrativ Konzepte gefunden werden für Pricing, Rabatte und Zielgruppenfokus, um die Kräfte zu bündeln und den Kunden gezielt und mit einheitlichen Zielsetzungen und klar abgegrenzten Verantwortlichkeiten anzusprechen. Hierzu gehört z.B. auch die Abgrenzung zwischen Neugeschäft und Servicegeschäft speziell bei Investitionsgütern.

Das spannende am Customer Relationship Management ist die differenzierte Kundenbetreuung, dh man kann den Fokus auf unterschiedlich denkende und handelnde Kundengruppen ausrichten. Entscheidend ist der Aufbau einer lernenden Kundenbeziehung. Und die ist nur durch eine echte auch wissenstechnische Einbindung von interessierten Kunden möglich.

Es ist also nicht nur der Ist-Zustand abzubilden, sondern auch der Soll-Zustand zu erarbeiten. Eine weitere Erfolgsbedingung ist die Akzeptanz bei Management und Mitarbeitern. Daher gilt, dass kein CRM eingeführt werden kann, das nicht in ein Changemanagement Projekt eingebunden ist und es eine begleitende Erarbeitung von Firmenleitlinien gibt, also Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Entwicklung/Einführung, besonders der Außendienst/Vertriebsmitarbeiter. Wir reden nicht von

Basisdemokratie in Unternehmen, aber CRM ohne echte Zustimmung der Mitarbeiter ist schlichtweg nicht nur rausgeschmissenes Geld, sondern löst Erwartungshaltrungen bei Teilen der Mannschaft und der Kunden aus, die nicht, oder bruchstückhaft erfüllt werden. Effekt ist dann zunehmender Frust im gesamten Unternehmen.

Erst dann kann in einem zweiten Kreislauf die Software eingeführt, bestehende Datenbestände eingearbeitet werden und entsprechend organisatorische Regeln aufgestellt werden.

Als Schlussfolgerung lässt sich feststellen: Bevor Sie auf die Schalmeientöne von CRM Experten hören, die Ihnen eine tolle (Software)Lösung anbieten wollen, analysieren Sie die diesbezügliche Position ihres Unternehmens am Markt, die Einstellung der Mitarbeiter und die organisatorische Fähigkeit des Betriebes, CRM auch wirklich zu leben.

Dann gehen Sie daran, in Workshops zu erarbeiten, was sie schon über Ihre Kunden wissen in welcher Weise sie Kunden-Research, Zufriedenheits-umfragen und die Evaluierung der Kundenerwartungen betreiben können und dann erst schaffen Sie die technischen Rahmenbedingungen. Nicht umgekehrt.