

CRM ist mehr als Technologie und Vertriebssteuerung

Autor: Wolfgang Schwetz, schwetz consulting, www.schwetz.de

Inhaltsangabe:

Trotz zunehmender Nachfrage im CRM-Softwaremarkt bleiben viele CRM-Projekte hinter den Erwartungen. CRM ist noch immer zu sehr technologiegetrieben. Die fehlende Management-Überzeugung reduziert den Erfolg auf interne Effizienzsteigerung. Wichtige Fragen vor dem Projektstart helfen, die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kundenorientierung des gesamten Unternehmens zu schaffen.

Der Markt der Softwarelösungen für das Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management) erfreut sich auch im neunten Jahr einer ungebrochenen Attraktivität. Dies läßt sich sowohl an der gestiegenen Nachfrage der Anwender aller Branchen als auch an der anhaltend hohen Zahl der Lösungsanbieter erkennen. Trotzdem ist die Botschaft der kundenorientierten Unternehmensphilosophie noch nicht bei denen angekommen, die die Weichen für den kulturellen und strategischen Wandel von der Produkt- zur Kundenorientierung stellen müßten. Damit bleibt CRM ein IT-Projekt und der Nutzen auf die unterste Ebene beschränkt.

Es wäre jedoch zu simpel, die Schuld für das fehlende Verständnis der Notwendigkeit eines unternehmensweiten Wandels bei den Softwareherstellern und ihren Partnern zu suchen. Dennoch steht das Thema CRM immer auch in sehr engem Zusammenhang mit den Softwarewerkzeugen. Ob CeBIT, Systems, SalesProf, Call Center World oder crm-expo, hier dominieren nun einmal die Softwarehersteller, von Adito über SAP bis Wice. Das Rahmenprogramm wird den Protagonisten und Verfechtern der mehr oder weniger reinen Lehre überlassen. Die Besucherstatistiken belegen, daß zwar auch Entscheider kommen, diese stammen jedoch aus der zweiten oder dritten Hierarchieebene und kommen oft mit dem Auftrag, den richtigen Softwareanbieter auszuwählen - auch wenn sie noch nicht wissen, wohin die Reise gehen soll.

"Wer vom Ziel nicht weiß, kann den Weg nicht haben ..." (Christian Morgenstern)

Wenn die CRM-Initiative nicht von ganz oben ausgeht, laufen die CRM-Projekte von Anfang an auf einem sehr schmalen Grad zwischen Rationalisierung und Effizienzsteigerung. Wenn der Vertriebsleiter noch immer vorrangig wissen will, was seine Außendienstler machen, haben Strategien zur Kundenorientierung und Kundenwertoptimierung wenig Platz. Unter diesen Voraussetzungen steigt die Angst vor verstärkter Überwachung, vor allem beim Außendienst. Damit wird die für den Erfolg so entscheidende Akzeptanz der Anwender untergraben. Für die im Projektteam vertretenen Mitarbeiter aus den Fachbereichen Vertrieb, Marketing und Service hat das CRM-Projekt bestenfalls die Priorität 2. Sie haben auch ganz andere Sorgen: die Zettelwirtschaft verhindert, daß die Linke weiß, was die Rechte tut. Dazu kommen selbstentwickelte Insellösungen, oft auf der Basis der Microsoft-Office-Produkte. Außerdem klagen sie über den Zeitaufwand, den sie für die Suche nach Informationen aufwenden müssen und der sie von ihrem eigentlichen Tagesgeschäft, der Kundenbetreuung, abhält.

Die mit Sicherheit nicht ideale Ausgangssituation ist gleichzeitig mitverantwortlich für weitere Defizite. Der schier unbändige Drang, möglichst rasch zur Softwareauswahl (in unserem 10-Stufenplan die Stufe 5) zu kommen, verhindert eine sorgfältige Analyse der Ausgangssituation, eine systematische Zieldefinition und alle Bemühungen, die Geschäftsprozesse von und zum Kunden genau unter die Lupe zu nehmen und zu adaptieren. Übrig bleibt ein unvollständiges und vor allem ohne jeden Zukunftsaspekt hastig zu Papier gebrachtes Pflichtenheft, das auch beim Softwarehersteller oft mehr Fragen als Antworten zur Folge hat.

Schließlich kommt das Controlling und will glaubwürdige Aussagen über den ROI des CRM-Projekts hören. Inzwischen ist zumindest klar, daß die Einführung der CRM-Software einige hunderttausend Euro verschlingen wird. Statt im eigenen Unternehmen nach den Wurzeln des Erfolgs zu suchen, wird jetzt Fachliteratur gewälzt. Mit mehr oder weniger pauschalen Aussagen über Zeiteinsparungen sucht die Projektleitung das Wohlwollen des Controllers.

CRM ist mehr als Technologie und Vertriebssteuerung

Fazit eines solchen typischen Vorgehens, speziell im Mittelstand, ist die schon oft beklagte Elektrifizierung des Ist-Zustands. Mit dem CRM-System und der Kundendatenbank sind bestenfalls die datentechnischen Voraussetzungen für ein Kundenbeziehungsmanagement geschaffen worden. Die eigentliche Arbeit beginnt danach, vorausgesetzt, die Chancen werden erkannt.

Daß dies nicht der optimale Weg ist, braucht nicht weiter diskutiert werden. Die Frage ist nur, wie können Geschäftsführer und Gesellschafter überzeugt werden, daß CRM die natürliche Antwort auf den Wandel der Märkte ist und es sich dabei um eine Frage der langfristigen Existenzsicherung jedes Unternehmens handelt, die mit dem Kauf einer Software mit Kundendatenbank allein nicht beantwortet werden kann. Denn die Auswertung des Wissens über Kunden und potenzielle Kunden zur nachhaltigen Steigerung der Profitabilität ist angesichts der immer härteren Wettbewerbsbedingungen zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden.

Wenn CRM Chefsache ist

Von der Spitze des Unternehmens muß der Wandel ausgehen. Die neue Kultur der Kundenorientierung muß schließlich das gesamte Unternehmen umfassen, nicht nur die direkt im Kundenkontakt stehenden Mitarbeiter. CRM oder Kundenorientierung ist weder ein IT-Thema noch ein abgeschlossenes Projekt, sondern ein Weg. Jedes Unternehmen muß sich permanent mit den sich ändernden Bedingungen seines Marktes auseinandersetzen. Am Anfang stehen die Strategien der Kundenorientierung, aus denen das Projektteam der Fachbereiche dann kurz- und mittelfristige klare und meßbare Ziele ableiten kann. Diese Ziele richten sich sowohl auf eine interne Effizienzsteigerung als auch auf die externe Marktbearbeitung, auf die Kunden und das Wissen über die Kunden. Unter diesen Voraussetzungen wird auch die Einbeziehung der Mitarbeiter und der Geschäftsprozesse in den Wandel zur selbstverständlichen Notwendigkeit.

Wenn die Geschäftsleitung das Thema CRM zur Chefsache macht, bleibt es nicht bei einem isolierten IT-Projekt, sondern erst dann können alle Chancen und Möglichkeiten der Kundenorientierung intern wie extern, in einem mittelfristigen Rahmenplan verankert und nach dem Prinzip "think big - start small" schrittweise umgesetzt werden. Die IT ist dabei nur das - zwar unverzichtbare - Werkzeug zur Umsetzung der Ziele.

Zusammenfassend liegt der Grundstein einer erfolgreichen CRM-Einführung in einer sorgfältigen Planung. Wenn die im folgenden aufgeführten Punkte vor dem Projektstart geklärt sind, sind die besten Voraussetzungen für einen nachhaltigen Erfolg gegeben:

- CRM und Kundenorientierung sind Chefsache
- Kundenorientierung ist die Chance für langfristige Zukunftssicherung
- Management und Mitarbeiter sind offen für Veränderungen
- Die CRM-Ziele sind detailliert und konkret messbar
- Die Planung und Steuerung erfolgen auf Kundenebene
- Die CRM-Software wird systematisch ausgewählt und geprüft
- Der Schulungsumfang für die Mitarbeiter ist ausreichend dimensioniert
- Das Reengineering der Geschäftsprozesse ist als notwendig erkannt
- Systemadministration und Benutzerservice sind beschlossen
- Die Akzeptanz der Anwender ist oberstes Ziel für die erste Ausbaustufe
- Kunden und Kundennutzen werden einbezogen

Die Erfahrungen haben immer wieder gezeigt, daß neben der Chefsache die Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg sind. Daher ist es immens wichtig, diese von Anfang an mit der Notwendigkeit dieser Veränderungen vertraut zu machen und ihnen die Chancen vor Augen zu führen, die auch bei ihnen liegen, vorausgesetzt, sie sitzen alle im gleichen Boot.