



Interview

CRM – ZAUBERFORMEL FÜR KUNDENMANAGEMENT?

Warum es bei CRM nicht um ein Softwareprojekt, sondern um Geschäftsstrategie geht

// WOLFGANG SCHWETZ IST SEIT ÜBER 15 JAHREN HERSTELLERNEUTRALER CRM-BERATER UND -ANALYST. DARÜBER HINAUS IST ER MITGLIED IM CRM-EXPERTENRAT UND FACHBEIRAT DER CRM-EXPO, AUSSERDEM LEHRBEAUFTRAGTER AN DER FH KARLSRUHE SOWIE AUTOR UND HERAUSGEBER VON MARKTSTUDIEN UND MARKTÜBERSICHTEN ÜBER DEN DEUTSCHSPRACHIGEN CRM-SOFTWAREMARKT.

„CRM beginnt im Kopf und nicht am Bildschirm.“

// CRM – Customer Relationship Management – boomt derzeit als Chance zur Steigerung der Kundenbindung, -treue und -rentabilität. Indukom-Redakteurin Dagmar Weindl sprach mit Wolfgang Schwetz, der sich seit vielen Jahren als herstellerunabhängiger Analyst mit diesem Thema auseinandersetzt.

Indukom Herr Schwetz, ist CRM für alle Unternehmen die einfache Softwarelösung, um kundenorientiert am Markt bestehen zu können?

Schwetz CRM ist kein Projekt, sondern der Weg eines Unternehmens zur Kundenorientierung. Es darf auch nicht als Softwarelösung, sondern muss als umfassender Managementansatz verstanden werden. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass viele Unternehmen, die die Einführung von CRM planen, dieses Thema immer noch viel zu sehr als technologische Herausforderung und Investition in Software und Hardware sehen. Stattdessen müssen aber vorrangig einzelne messbare Ziele, abgeleitet aus einer kundenorientierten Geschäftsstrategie, definiert werden. Anschließend ist der Weg zur Erreichung der Ziele zu beschreiben. Der Nutzen ergibt sich dann aus der Erreichung definierter Ziele und nicht nur aus

erhofften Rationalisierungseffekten durch den Softwareeinsatz, zum Beispiel aus Zeiteinsparungen für administrative Aufgaben. Die innerbetriebliche Effizienzsteigerung ist nur ein Effekt, darüber hinaus sollten aber potenzial- und kundenwertorientierte strategische Ansätze von Bedeutung sein.

Indukom Welche Unternehmensbereiche müssen dann in die Implementierung von CRM-Projekten einbezogen werden?

Schwetz Die Projektleitung sollte aus den Fachbereichen Marketing, Vertrieb oder Service kommen. Das Team muss in der ersten Phase der Konzeption aus Vertretern aller Bereiche bestehen, die regelmäßig Kundenkontakt haben. Natürlich darf die IT-Abteilung dabei wegen der späteren Integration der CRM-Software in bestehende Systeme wie ERP und Warenwirtschaft nicht fehlen.

Indukom Wie sollte die CRM-Einführung im Unternehmen ablaufen?

Schwetz Um die Zukunftssicherheit der Investitionen sicher zu stellen, hat es sich bewährt, einen mittelfristigen Rahmenplan aufzubauen. Ausgehend von einer Analyse der Ausgangssituation werden vom Projektteam kurz- und mittelfristige Ziele definiert, bevor die Maßnahmen zur Umsetzung auf der Ebene der Geschäftsprozesse und die daraus resultierenden Anforderungen an die IT-Lösung festgelegt werden. Dann wird ein Stufenplan für die Umsetzung entwickelt, der ein Wachstum ermöglicht und Prioritäten für den Ausbau setzt.

Indukom Wie findet ein Unternehmen das richtige System?

Schwetz Die Auswahl ist in der Tat eine sehr kritische Phase. Der Markt ist intransparent und dazu sehr in Bewegung. Jedes Jahr scheiden Anbieter aus, andere kommen neu auf den Markt und bringen neue Technologien mit. Marktübersichten bieten eine erste Orientierungshilfe. Es wird zunehmend wichtig, neben der Funktionalität der Software auch die wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit des Anbieters zu beurteilen. Dabei geht es unter anderem um Fragen zum Manage-

ment, der Mitarbeiterqualifikation, der Marketing-Strategie, der Branchenkompetenz, der Kundenzufriedenheit und der wirtschaftlichen Entwicklung der Anbieter. Die beste Software nützt nichts, wenn es den Anbieter in fünf Jahren nicht mehr gibt.

Indukom Was raten Sie zur Auswahl der richtigen Software?



Schwetz In der Praxis hat es sich als sinnvoll und notwendig erwiesen, bei der Auswahl in drei Stufen vorzugehen. Zunächst wird anhand von Marktübersichten eine Eingrenzung der ca. 120 Anbieter auf 12 für das Unternehmen sinnvolle Anbieter getroffen. Nach der Angebotsabgabe werden unter anderem die Kosten sowie Lösungsvorschläge für die Realisierung und Vertragsgrundlagen bewertet. In der dritten Stufe werden die verbleibenden Anbieter anhand kritischer Aufgabenstellungen einem Testszenario unterzogen und Referenzkunden besucht. So wird letztlich der am besten zum Unternehmen passende Anbieter ausgewählt.

Indukom Worin sollte das Ziel der CRM-Implementierung liegen?

Schwetz Die Umsetzung der CRM-Strategie bedeutet für die Unternehmen einen kulturellen Wandel und erfordert viel Überzeugungsarbeit bei den Mitarbeitern, beim Management und bei den Kunden. Letztlich darf der Nutzen für die Kunden nicht vergessen werden. Schließlich lautet eines der wichtigsten CRM-Ziele, die Kundenbindung und Kundenzufriedenheit zu erhöhen. (dw)

// KANN MIT CRM EINE STRATEGIE ZUR STEIGERUNG DER KUNDENBINDUNG HERBEIGEZAUBERT WERDEN?