

## **CRM eingeführt. Und jetzt? Optimierungsansätze im Kundenbeziehungsmanagement**

Rund 60 Prozent des Mittelstandes und der Großbetriebe haben laut aktuellen Studien bereits in den letzten Jahren ein CRM-System eingeführt. Nachdem jedoch durch perfektes Projektmarketing, entsprechenden Kosten und mit hohen Erwartungen an den Nutzen für das Unternehmen eine CRM-Softwarelösung eingeführt wurde, gleicht die CRM-Initiative nach der Projektphase oft einem Ballon, dem die Luft ausgeht. Die Anwender wurden geschult und die CRM-Lösung erfüllt genau den Zweck, der einige Monate vor dem Anwendertraining in aufwendigen Workshops als Ziel definiert wurde. Soviel zur Theorie und meist auch Praxis.

Als Berater, der schon rund 13 Jahre in diesem Markt bei Kunden tätig ist, sind in den letzten Jahren zwei Entwicklungen im Marktsegment CRM für uns spürbar. Die eine Entwicklung ist die, die man vom Marketing vieler Softwarehersteller, aber auch Berater mitbekommt. Diese suggeriert uns, dass wir uns mittlerweile mit CRM 2.0 beschäftigen (sollten), so als ob Web 2.0 alleine nicht reichen würde. Neue kollaborative Szenarien, mobile Lösungen via iPhone oder CRM in social networks sind da die neuen Paradigmen, die hier für uns alle wichtig sind, um die gute alte Schule des Kundenbeziehungsmanagements wieder aufzupolieren.

Und dann gibt es da die andere Seite der Marktentwicklung, die viele Berater aber auch Softwareanbieter in ihren Büchern in Form von Umsatzzahlen realisieren. Es gibt immer noch Kunden, die einfach Ihre Prozesse mit neuer CRM-Software optimieren möchten, um ihre Kunden besser zu betreuen und die Kundenbindung zu erhöhen. In dieser Zielgruppe geht es immer noch um die klassischen Themen wie eine 360° Kundensicht, eine lückenlose Aktivitätenhistorie oder der Verbesserung der Vertriebseffizienz. Nur eines hat sich in den letzten Jahren verändert: Diese CRM-Projekte werden strategischer und mit wesentlich mehr Management-Attention aufgesetzt. Und CRM wird „integriert“ als zentrales Strategie-Instrument gesehen, was bedeutet, dass die Projekte meist das gesamte Unternehmen umfassen, während man früher oft nur auf Druck einzelner Abteilungsleiter Insellösungen geschaffen hat. Neben dieser Gruppe an Unternehmen, gibt es dann den noch größeren Teil jener Unternehmen, die bereits in den letzten fünf bis zehn Jahren ein CRM-System eingeführt haben und bereits Erfahrungen damit gesammelt haben.

Ein Großteil dieser Unternehmen reflektiert zwar auf die „neuen CRM-Themen“ die unter der CRM 2.0 – Flagge wehen, haben aber meist das Problem, dass sich die Marktstrategie und -bearbeitung über die Jahre verändert hat und die zugrundeliegende CRM-Plattform und deren damals abgebildeten Prozesse immer noch die gleichen sind.

Das Optimierungspotenzial im Kundenbeziehungsmanagement ist bei diesen Unternehmen sehr groß, denn die Basis mit einer zentralen Plattform für alle Aktivitäten und Prozesse in Richtung Kunde ist geschaffen. Aus diesem Grund wächst auch der Anteil der Beratungs- und Dienstleistungsumsätze bei den CRM-Playern bei weitem schneller als der Softwareanteil. Noch dazu sind die Unternehmen über die erste Lernphase hinaus gewachsen und können beginnen wirklich vom internen „CRM 2.0“ zu profitieren.... wenn die Potenziale gesehen werden.....

## **Optimierungsansätze**

Aus der Erfahrung der letzten drei bis vier Jahre lassen sich die Optimierungsansätze wie folgt zusammenfassen:

### **Strategie**

Wichtig, auch wenn nicht unbedingt ein reines CRM-Thema, bleibt das Thema Strategie in diesem Kontext allemal. Befragungen bei Mitarbeitern und Führungskräften ergeben in der Regel unterschiedliche Sichtweisen über die Vertriebs- und Marketingstrategie, sprich Marktstrategie des Unternehmens. Dies ist normal. Wenn die Aussagen einzelner Abteilungen jedoch zu konträr werden, so endet das meist in einer schlechten Stimmung bei den Mitarbeitern, da der strategische „rote Faden“ fehlt. Dies kann schnell zum Bumerang in Sachen Mitarbeiter-Fluktuation werden. Eine Gap-Analyse bzw. ein Strategieabgleich in den einzelnen Fachbereichen und Hierarchien kann hier Abhilfe schaffen und letztendlich die Ausrichtung auf den Markt und somit dem Kunden wieder schärfen.

### **Prozessoptimierung**

Meist haben sich die Prozesse durch veränderte Marktbedingungen verändert oder müssen verändert werden, um neue Kundenbedürfnisse zu erfüllen. Hier ist es notwendig einen Review über alle Prozesse zu machen und nötigenfalls auch die CRM-Lösung anzupassen. Das größte Potenzial lässt sich sehr oft mit Prozesslücken schließen, die sich über Jahre einschleichen. Sichtbar, wenn auf einmal wieder das beliebte Microsoft Excel für Kundendaten und bestimmte Einsatzzwecke erhalten muss und Daten mehrfach gewartet werden. Aber auch, wenn (Schatten)Datenbanken entstehen, weil man beispielsweise vergessen hat, dass das Medium Internet ebenso ein immer beliebter Interaktionskanal ist, der mittlerweile redundante Datenbestände generiert.

### **Datenqualität und Anwenderakzeptanz**

Nach Prüfung der Datenqualität lässt sich leicht erkennen, welche Prozesse und Funktionen einer CRM-Lösung gut genutzt werden und welche nicht oder nur schwach. Hier geht es nicht um die Bedienung des CRM-Systems um des CRM-Willens, sondern darum, dass Kundeninformationen oft lückenhaft oder gar nicht dokumentiert werden. Wertvolle Informationen, die beispielsweise genau dann auffallen wenn Mitarbeiter das Unternehmen wechseln, sind nicht oder nur mangelhaft vorhanden, so dass eine lückenlose Betreuung der Kunden oft nicht machbar ist. Schlechte Datenqualität ist ein Teufelskreis in Richtung mangelnder Anwenderakzeptanz. Auch der Kunde merkt heutzutage durch Falschauskünfte oder Falscheinschätzungen relativ schnell, wenn die Datenqualität schlecht ist.

### **Kennzahlen und KPI's**

Hier gibt es Begriffe wie Business-Intelligence, die nach Einführung von operativen ERP oder CRM-Systemen die Möglichkeit bieten, die Daten in einer sehr intuitiven Form für den Anwender darzustellen. Meist wird jedoch vergessen, dass die Kennzahlen in Form einer Scorecard oder Kennzahlenhierarchie die Strategie und die Ziele des Unternehmens abbilden sollten. Und hier ist weniger definitiv mehr. Es ist daher eine besondere Herausforderung hier wirklich nur die Kennzahlen in Form von Reports oder Analysen darzustellen, die den Fokus auf die strategischen Ziele

richtet. Alles darüber hinaus mag zwar schön bunt sein, verwässert aber sicher den Fokus.

### **Kollaboration**

Wie schon oben angeführt bringt die Schließung von Prozesslücken einiges an Potenzial mit sich. Wenn man sich die Prozesslücken ansieht sollte man jedoch auch alle Interaktionskanäle in Richtung Kunde mit betrachten. Sehr oft sind die Einbindung von Call-Center-Organisationen oder die Anbindung der Internetseite immer noch eigene Projekte, die dann von der technischen Seite her betrachtet werden, um es wiederum auf technische Schnittstellen zu reduzieren. Der Kunde von heute akzeptiert nicht mehr, wenn unterschiedliche Kontaktaufnahmen, beispielsweise über Call-Center, Internet oder Verkaufsbüro keine einheitliche Ansprache des Anbieters ermöglichen. Daher ist es einfach wichtig, wirklich alle Interaktionskanäle in die zentrale CRM-Plattform zu integrieren, sodass eine leichte 360°Sicht auf den Kunden möglich ist. Alles andere ist nur die halbe Wahrheit.

Dies kann nur ein Auszug aus dem komplexen Gebilde des Kundenbeziehungsmanagements sein, soll aber auch darstellen, dass CRM kein Projekt mit Ablaufdatum ist, sondern ein sich weiterentwickelnder Organismus, der Aufmerksamkeit und Pflege benötigt. Erfolgreiche Unternehmen haben dies schon lange erkannt und haben die CRM-Initiative an einen internen oder externen Verantwortlichen übergeben, der als Promotor im Dienst des Kunden steht. Laut jüngsten Studien haben rund 50-60 Prozent aller Unternehmen daher bereits einen eigenen CRM-Verantwortlichen. Wenn es dieser nun auch noch schafft Marketing, Vertrieb und Service so zu koordinieren, dass der Kunde davon merklich profitiert, dann steht der nächsten Generation der CRM-Initiative nichts mehr im Wege.