

Muß CRM gerettet werden? Ja doch.

Autor: Wolfgang Schwetz

Die kürzlich gestartete Initiative von update ist eine hervorragende Idee. Tue Gutes und rede darüber. Davon wird nicht nur update profitieren. CRM braucht auch Erfolgserlebnisse nach den Jahren der Miesmacherei in der Presse. Und CRM, also das Management der Kundenbeziehungen mit Hilfe computergestützter Systeme, hat seit letztem Jahr wieder Oberwasser und liegt in den Trends bei den Unternehmen vorne. Das bestätigen die Pressemeldungen zahlreicher CRM-Softwarehersteller seit letztem Jahr deutlich. Die Nachfrage nach professionellen CRM-Lösungen, vor allem aus dem Mittelstand, nimmt über dem Durchschnitt zu. CRM hat sich vom Modetrend zum anerkannten Wettbewerbsvorteil gemauert.

Marktforscher sprechen von einem Wachstum von rund 8 Prozent und mehr, manche Anbieter von einem Plus von 25 Prozent. Und von einer Marktsättigung ist noch lange keine Spur. Das sollte die Branche beflügeln, aber selbst auf der Hausmesse des CRM-Marktes stagnieren die Ausstellerzahlen in 2007 (fast 20 Prozent weniger als 2006), hoffentlich nicht auch die Besucherzahlen angesichts der vielen eigenen Veranstaltungen und Roadshows das ganze Jahr über. Es ist viel Bewegung im CRM-Markt.

CRM beginnt im Kopf und nicht am Bildschirm

Zehn Jahre "CRM" und noch immer keine Kundenorientierung in den Köpfen der Mitarbeiter? Leider ist das die Realität in der Praxis. Hier zeigt sich doch noch enormer Handlungsbedarf, der zwar die Softwarehersteller nicht betrifft, die oft nur für die Elektrifizierung des Ist-Zustands zu sorgen haben. Dafür aber leiden die Ergebnisse der Unternehmen unterm Strich, die auf CRM gesetzt haben. Denn mit der Technologie allein wird nur die unterste Stufe des Erfolgs erreicht. Wenn allerdings die Mitarbeiter begriffen haben, wer ihr Gehalt am Monatsende bezahlt, ist das bereits die halbe Miete.

Die Technologie allein bewirkt nur, daß endlich die Zettelwirtschaft ein Ende hat, wenn endlich das Kundenwissen überall abrufbar ist. Das ist aber nur der Rationalisierungseffekt von CRM, der im übrigen gar nicht so übel ist. Immerhin verbringen viele Mitarbeiter einen nicht erheblichen Anteil ihrer Arbeitszeit mit der Suche nach Informationen und mit administrativen Tätigkeiten, die nichts mit den Kunden und schon gar nichts mit dem Verkaufen zu tun haben. Selbst wenn sich mit der Beseitigung dieser Defizite bereits ein CRM-Projekt rechnen würde, hat es noch immer wenig mit Kundenorientierung zu tun, der Grundidee von CRM. Immerhin hat sich die Investition in die CRM-Software gerechnet. Oft bleibt unklar, wie die Mitarbeiter die gewonnene Zeit nutzen, für die Gewinnung neuer Kunden oder die gezielte Ausschöpfung der vorhandenen Potenziale. Denn es geht doch um viel mehr: um die Zukunft des Unternehmens und der Mitarbeiter.

Firmenkultur der Kundenorientierung entscheidend

Wenn wir ein wenig genauer hinsehen und nach der Firmenkultur der Kundenorientierung fragen (Tante Emma läßt grüßen), dann hat CRM nach wie vor dringend erste Hilfe notwendig. Denn CRM ist kein Projekt mit definiertem Ende, sondern ist der Weg zu einem kundenorientierten Unternehmen, der sich ständig an die veränderten Marktbedingungen anpassen muß. Und hier liegt noch ein weiter Weg vor uns - zum Kunden. Nur wenige Unternehmen haben den Mut, zu Beginn eines CRM-Projekts ihre Kunden zu befragen, welche konkreten Erwartungen und Vorstellungen sie denn über eine erfolgreiche Zusammenarbeit in der Zukunft von ihrem Lieferanten haben, welche Defizite zu beseitigen wären und unter welchen Umständen sie bereit wären, längerfristig mit ihm zusammen zu arbeiten.

Der CRM-Expertenrat, der jedes Jahr in seinem Jahresbericht aktuelle Trends im CRM-Markt aufzeigt, hat in seinem aktuellen Jahresbericht anhand von Interviews in zwölf verschiedenen Branchen die Erfolgstreiber für CRM ausgemacht: Quer über alle Branchen zeigte sich, daß der Markterfolg von Unternehmen wie dm-drogeriemarkt, Cortal Consors, des Hotels Ritz Carlton oder Vaillant im wesentlichen von der Firmenkultur der Kundenorientierung bestimmt wird - und nicht von der CRM-Software. Klar, daß in regional verteilten Organisationen global agierender Unternehmen das Wissen über laufende Kundenkontakte nur mit Hilfe der modernen Technologie sichergestellt werden kann, aber die Software bleibt nur das Werkzeug zur Unterstützung der Strategien.

Es gibt noch viel zu tun

Auch im zehnten Jahr seit Bekanntwerden der Kundenorientierung als entscheidender Erfolgstreiber in Nachfragemärkten muß ernüchert festgestellt werden, daß CRM für viele Unternehmen noch

immer als Softwarethema betrachtet wird. Dies zeigt sich immer wieder daran, daß die Projektleitung an den IT-Bereich vergeben wird. Diese stürzt sich dann kopfüber ohne zuvor definierte CRM-Strategie und CRM-Kultur im Unternehmen in den Softwareauswahlprozeß. Erfolgreiche CRM-Konzepte aber setzen eine Identifikation des Top-Managements und eine mittelfristige CRM-Strategie voraus und fordern einen Umdenkprozeß bei allen Mitarbeitern. Auf dieser Basis können klare CRM-Ziele definiert und die zur Kundenorientierung erforderlichen Veränderungen der Geschäftsprozesse in Angriff genommen werden. Fehlen diese wichtigen Voraussetzungen, bleibt auch die für den Erfolg entscheidende Mitarbeiterakzeptanz auf der Strecke.

Ob CRM noch zu retten ist? Im zweiten Jahrzehnt von CRM wird sich zeigen, ob der Wandel vom IT-Projekt zur Überlebensstrategie gelingen wird. Die zunehmende Zahl positiver Erfahrungsberichte läßt Zuversicht aufkommen.

Autor:

Wolfgang Schwetz, schwetz consulting, ist führender herstellerneutraler CRM-Berater im deutschsprachigen Raum mit Schwerpunkt im B2B-Mittelstand, Mitglied im CRM-Expertenrat, Fachbuchautor und Herausgeber des CRM-Marktspiegel und weiterer CRM-Marktstudien.
www.schwetz.de / www.crmforum.de