



Kundendialog systematisch optimieren

Mit CustomerRelationshipManagement (CRM) zum differenzierten Kundenprofil

Wolfgang Schwetz

Der Wandel von Anbieter- zu Nachfragemärkten hat die Wettbewerbsbedingungen bereits vor mehr als 10 Jahren drastisch verschärft. Im Kampf um begehrte Aufträge und Kunden müssen Anbieter aller Branchen umdenken und neue Methoden im Marketing, Verkauf und Service anwenden, um weiter erfolgreich zu sein. Egal, ob im Business-to-Business-Bereich oder im Geschäft mit Endverbrauchern, gilt die gleiche Formel: Weg von der Produkt- und hin zu einer Kundenorientierung. Nur mit maßgeschneiderten Problemlösungen und einem individuellen Service haben heute Anbieter von Waren und Dienstleistungen sowohl im gewerblichen als auch im privaten Bereich Chancen, Kunden von heute zu veranlassen, morgen wieder zu kommen. Diese Chancen gilt es zu nutzen, denn das Wissen um den Kunden und die beste Problemlösung entscheiden über den Erfolg. Für EKSler ist dies eigentlich nichts Neues. Der alte Lehrgang ist voll von solchen Musterbeispielen. Das war lange, bevor der Wandel in den Märkten vollzogen war. Wolfgang Mewes hatte damals bereits gewusst, was uns heute so dringend fehlt: Kundenorientierung auf allen Ebenen. Damals hatten wir aber nicht den Leidensdruck und daher fehlte vielfach das Verständnis für eine konsequente Umsetzung. Heute boomt eine weltweite Milliardenbranche, nur um Kunden zu gewinnen und dauerhaft zu binden.

In einer Gesellschaft, die zunehmend von einem raschem Wandel, globaler

Vernetzung und härteren Wettbewerb geprägt ist, hat nur der die Nase vorn, der dieses Tempo oder besser – diese neuen Marktgesetze – selbst auch beherrscht. Wer hechelnd hinterher stolpert, wird geschluckt oder vergessen. Dabei läßt das Vorbild kundenorientierten Verhaltens – Tante Emma – zu einem beschaulichen Rückblick ein. Sie nannte bei der Begrüßung immer unsere Namen, erinnerte sich sofort an unsere und unserer Angehörigen speziellen Wünsche, kannte unsere Vorlieben und hatte immer noch etwas parat, was wir womöglich schon lange suchten. Die langjährigen Kontakte und der zahlenmäßig begrenzte Kundenkreis ermöglichten einen derartigen, heute in fast allen Beziehungen sehr schmerzlich vermissten Service. Das war Customer Relationship Management pur.

Die Zeiten haben sich geändert. Tante Emma wurde von riesigen Supermarktketten verdrängt, die mit Sonderangeboten locken, sich aber kaum für die Wünsche und Bedürfnisse der an langen Schlangen vor den Scannerkassen stehenden Käufer interessieren. Die Kassiererin ist froh, wenn die Kasse stimmt – der Nächste bitte.

Andere Branchen haben andere Probleme. Die Deregulierung im Telekom- und Energiesektor, aber auch die Privatisierung früherer Staatsbetriebe wie der Bahn und der Lufthansa hat auch in diesen Märkten Wettbewerb entstehen lassen und einst passive Dienstleister zum Umdenken in

Richtung Kunde gezwungen. Da diese und andere Branchen auf modernen, auch durch das Internet virtuell neu geschaffenen Marktplätzen nicht nur eine Handvoll Kunden zu betreuen haben, sondern oft mehrere Millionen wie bei den Telefongesellschaften, Banken, Versicherungen und Energieversorgern, brauchen sie andere Methoden und Techniken, um wie einst Tante Emma kundenorientiert zu agieren und maßgeschneiderte Lösungen mit entsprechendem Service anbieten zu können. Die bisherigen Erfahrungen zeigen deutlich, dass es ihnen nur ansatzweise und in Ausnahmefällen gelingt, ihre verkrustete Verteilermethodik abzulegen und zu begreifen, dass es die vielen Kunden sind, die ihnen am Monatsende das Gehalt spendieren und nicht die Buchhaltung. Hier wird deutlich, dass Customer Relationship Management keine Wunderwaffe der Softwareindustrie zur dauerhaften Umsatzsteigerung ist, sondern in erster Linie eine Geschäftsphilosophie der unternehmensweiten Kundenorientierung. Und das muss man zuerst verstehen und dann umsetzen. Die Software und die moderne Computertechnik stellen nur Werkzeuge dar, welche die Umsetzung erleichtern und unterstützen helfen.

So ermöglicht die Entwicklung der modernen Computer- und Kommunikationstechnologie, Millionen von Kunden in großen Vertriebsorganisationen individuell zu betreuen. 1:1-Marketing heißt die individuelle Kundenbetreuung im Gegensatz zu der von riesigen Streuverlusten geprägten Gießkannenmethode der Vergangenheit. Über das Wissen von Millionen von Kunden und Interessenten auf Knopfdruck zu

verfügen, schafft enorme Wettbewerbsvorteile, wenn dieses Wissen dazu verwendet wird, individuelle Angebote und maßgeschneiderte Problemlösungen zum richtigen Zeitpunkt dem richtigen Kunden zu präsentieren. Möglich wird dies durch moderne Datenbanken und Datawarehouses mit entsprechenden Analyse- und Selektionswerkzeugen. Das Informationsmanagement wurde somit zum wettbewerbsentscheidenden Faktor im Kampf um Marktanteile und Kunden. Customer Relationship Management heißt das Gebot der Stunde.

Das Entscheidende ist der Umdenkprozess. In der 80er und 90er Jahren wurden mobile und stationäre PC ausschließlich im Außendienst und Innendienst des Vertriebs vornehmlich aus Rationalisierungsgründen eingesetzt, um Kosten zu senken, Aufträge beim Kunden direkt zu erfassen, Fehler bei der mehrfachen Datenerfassung zu vermeiden oder rascher liefern zu können. Man nannte diese seit Mitte der 80er Jahre verfügbaren Systeme in Deutschland „Computer Aided Selling (CAS)“ und in den USA „Sales Force Automation (SFA)“. Inzwischen hat man erkannt, dass mit diesen allein auf den Vertrieb beschränkten Inselösungen keine unternehmensweite Kundenorientierung erreicht werden kann. Denn damals wusste oft die Linke (z. B. der Kundendienst) nicht, was die Rechte (z. B. der Verkäufer) tat.

Die Kundenorientierung erfordert eine Einbeziehung aller Bereiche im Unternehmen. Und zum Umdenken kommt ein umfassendes Change Management, also die Veränderung der Geschäftsprozesse weg vom Produkt und hin zum Kunden, das Lean Management, wodurch so schlanke Organisationsstrukturen geschaffen werden sollen, dass eine Kundenanfrage nicht erst nach vier Wochen, sondern möglichst schon nach zwei Tagen beantwortet ist.

Customer Relationship Management ist das optimale Zusammenspiel von Menschen, Organisation und Technik, um eine verstärkte Kundenorientierung zu erreichen:

- + CRM ist eine Managementphilosophie zur kompletten Ausrichtung der Unternehmensorganisation auf vorhandene und potentielle Kundenbeziehungen.
- + Die strategische Zielsetzung dieser Kundenorientierung liegt einerseits in der Intensivierung der Kundenbeziehung (1:1-Marketing) und der Erhöhung der Kundenprofitabilität.
- + Aus dem Wissen über den Kunden und der Anwendung des Wissens ergeben sich klare Wettbewerbsvorteile, aus denen die Chance für eine verstärkte Kundenbindung (zufriedene Kunden) sowie eine Erhöhung der Kundenprofitabilität resultiert.
- + Zur erfolgreichen Umsetzung dieser Managementphilosophie ist ein Umdenkprozess und für die Umsetzung ein Change Management und ein optimales Zusammenspiel der Komponenten Mensch, Organisation und Technik erforderlich.
- + Bewertungsmaßstab für die Kundenbeziehung ist oft der Kundenwert (customer life time value).
 - Kundenbindung = Umsatz / Potenzial
 - Kundenwert = Umsatz / Potenzial x Zeit
- + Das Management der Kundenbeziehungen wird dabei unternehmensweit über alle Funktionen hinweg durch Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt.
- + CRM-Software integriert die Bereiche Marketing, Vertrieb und Service mit enger Anbindung an Warenwirtschafts- und Produktionsplanungssysteme.



Die Defizite und Engpässe, die sich in vielen Vertriebsorganisationen durch die verschärften Wettbewerbsbedingungen offenbaren, sind im Wesentlichen: Fehlende Informationen trotz ständig steigender Informationsflut, härterer Wettbewerb, zunehmender Kostendruck und fehlende Zeit. Es wird immer dringender notwendig, die richtigen Prioritäten setzen zu können. Wer mehr als einhundert Kunden zu betreuen hat, verliert in den Kundenkarteien schnell den Überblick und versäumt wichtige Chancen. Hier können die Computertechnik und entsprechende Programme wie Kontaktmanagement, CAS oder CRM wertvolle Hilfe leisten. Das wesentliche aber, die Kundenbeziehung, also der sog. „face-to-face“-Kontakt zwischen einem Verkaufsberater und seinem Kunden, von dessen Qualität auch der Stand des Wissens über aktuelle Bedarfsfälle, akute Probleme und Informationen über die wichtigsten Wettbewerber resultieren, die ihm die Chance auf das maßgeschneiderte Angebot und damit den Verkaufsabschluss beschere, kann nicht durch die Technik ersetzt werden – ein Trostpflaster für alle Außendienstler, die befürchten, die Einführung von Notebooks könne sie wegrationalisieren.

Aus der Sicht des Verkaufs im Business-to-Business-Vertrieb bestehen die Ziele eines CRM-Systems demnach

Zum Autor:

Wolfgang Schwetz, Dipl.-Betriebswirt, spezialisierte sich als Unternehmensberater bereits vor mehr als 10 Jahren auf das Management von Kundenbeziehungen (Computer Aided Selling - CAS, Customer Relationship Management - CRM). Es ist ihm gelungen, sich in Fachkreisen als führender herstellerneutraler CAS-/CRM-Experte im deutschsprachigen Raum zu etablieren. Die branchenübergreifende Beratung umfasst die Konzeption, Einsatzplanung, Systemauswahl und die Einführung von Computersystemen zur Unterstützung des Managements von Kundenbeziehungen. In dieser Branche arbeitet er auch regelmäßig als Referent und Autor.

Im Sinne einer Denkzentrale gründete er 1999 die Internet-Community www.crmforum.de, zum Informations- und Erfahrungsaustausch der CAS/CRM-Anwender und -Anbieter. Im Oktober findet ein erstes Anwendertreffen, off-limits für Anbieter, statt.

Vor dem Einstieg in die Selbständigkeit lieferte ihm der alte EKS-Lehrgang den Weg zur richtigen Strategie (siehe Infoblatt 02/94).

begrenzten Funktionsumfang verfügen, der aber in vielen Fällen, vor allem für kleinere Organisationen ausreicht.

Diese finden bei Preisen unter DM 1.000 pro Lizenz bereits hinreichend Unterstützung für ihre täglichen Kundenkontakte. Neben der Adressverwaltung verfügen diese Softwarepakete über Selektionsmöglichkeiten für Aktionen und Mailings, Kontaktplanung, Erfassung der Kontakt-ergebnisse, Terminverwaltung, Email und Datenaustausch zwischen Notebooks und Netzwerken. Das Angebot von rund 50 Kontaktmanagement-Softwarepaketen am deutschen Markt ist meist auch branchenneutral.

CAS-Systeme bewegen sich in der Preisklasse von DM 2.000 bis 5.000 pro Arbeitsplatz und beschränken sich üblicherweise auf die Unterstützung des Vertriebs. Derzeit gibt es schätzungsweise rund 100 derartiger Programme mit unterschiedlicher Branchenausprägung. Einzelne Programmanbieter arbeiten an der Erweiterung ihrer Lösung in Richtung CRM, also der Integration von Marketing und Service. CAS-Programme unterstützen die typischen Anwendergruppen Vertriebsmanagement, Marketing, Innendienst und Außendienst innerhalb einer Vertriebsorganisation in drei wesentlichen Bereichen:

Vertriebssteuerung (Planung, Steuerung, Kontrolle), Kommunikation mit dem Markt (Aufbau und Pflege der Beziehungen zu Marktpartnern durch Direktmarketing, Telemarketing, After Sales Service) sowie Administration und Disposition im Tagesgeschäft, wo das CAS-System den Verkaufsaußendienst bei der Terminverwaltung, Besuchsvorbereitung und -nachbereitung, bei der Angebotserstellung, Auftragerfassung sowie dem regelmäßigen Daten- und Nachrichtenaustausch mit der Zentrale unterstützt. Außerdem verfügen CAS-Systeme auch über Schnittstellen zu ERP-Systemen wie SAP R/3.

Die 3. Kategorie, CRM-Systeme, gibt es mit dieser Bezeichnung erst seit etwa Mitte 1997. Die Integration von Marketing, Vertrieb und Service erfordert einen entsprechend hohen

Aufwand. Nur etwa 20 Anbieter in Deutschland können diesen Umfang abdecken. Teilweise werden, je nach Herkunft des Programms, einzelnen Komponenten wie Call Center, CTI oder Service zugekauft und integriert. Die meisten CRM-Systeme sind Internet-basierte Lösungen, das heißt, sie können mit jedem Browser vom Internet aus gestartet werden. Dabei werden sowohl Software als auch Daten über das Web geladen (Thin Client). Daneben gibt es in der Regel auch die typische Client Server Architektur, wie sie in herkömmlichen PC-Netzwerken zum Einsatz kommt. Die CRM-Systeme unterscheiden sich nach ihrer Brancheneignung, dem davon abhängigen Funktionsumfang, dem systemtechnischen Background (Betriebssystem, Datenbank-Technologie, Software-Tools, Web-Fähigkeit etc), der Anpassbarkeit (Customizing) an individuelle Anforderungen, dem Preis und dem Dienstleistungsangebot des Anbieters. Bei der Auswahl eines geeigneten Softwarelieferanten ist deshalb auf diese Merkmale besonders zu achten. Branchenspezialisten gibt es für die Sparten B2C (Business to Consumer), typisch im Finanzdienstleistungssektor, dem Banken- und Versicherungssektor, dem Energiesektor sowie im B2B-Markt für Konsumgüter, Pharma, Investitionsgüter, Automobilsektor, Dienstleister und viele andere. Branchenneutrale Lösungen haben den Nachteil einer fehlenden Eignung für einzelne Wirtschaftszweige und müssen daher besonders gut an spezielle Bedürfnisse angepasst werden können.

Die Einführungsstrategie entscheidet

Komplexe Vorhaben wie die Einführung eines CRM-Systems müssen schrittweise angegangen werden. Der 10-Stufenplan (siehe Abb.) zeigt die einzelnen Schritte von der Analyse bis zum Roll-Out auf. Auch der Zeitbedarf sollte nicht kurz angesetzt werden. Lösungen für mittelständische Unternehmen nehmen erfahrungsgemäß rund 12 Monate in Anspruch. Bei Kontaktmanagement-Systemen kann es auch angesichts geringerer Anforderungen kürzer sein. Ein professionelles Projektmanagement unter Leitung eines erfahrenen Projektleiters sollte das Projekt begleiten, um die Erreichung

IT-Entwicklung

Ende der 60er

Großrechner des Typs 360 von IBM.
Eingabemedium: Lochkarten. Speichermedium: Magnetplatten. Auftragsformulare wandern per Rohrpost/Förderband zu zentralem Datenerfassungsbüro und in zentrale EDV-Abwicklung.

Anfang der 70er

Mobile Datenerfassungsgeräte (MDE), etwas größer als Taschenrechner, zweizeiliges Display und Tastatur. Aufträge wurden am Verkaufstisch erfasst, per Telefonleitungen an zentrales EDV-System übertragen und in der Produktion oder im Lager weiterbearbeitet.

Anfang der 80er

1981 erster IBM-PC mit MS-DOS 1.0 ohne Festplattenspeicher. Diskette mit 360 KB.
1985 erste mobile, sehr unhandliche PCs ("Schlepp-Tops") mit 80286-Prozessor, 16 bit, 640 KB RAM, Gewicht rund 8 kg, Speicherkapazität 40 MB, Taktfrequenz 16 MHz, Kaufpreis: rund 10.000 Mark, - Diskette: 1,4 MB
1985 Prozessor 80386 mit 40 MHz
1986 graphische Benutzeroberfläche
Microsoft Windows 1.0 wird eingeführt, 1989 Prozessor 80486, 4 MB RAM.

Anfang der 90er

1990 Erste Notebooks, rd. 3 kg schwer.
1990 4-Megabit-Chip gilt als Schallgrenze für die Bauweise der ICs
1992 Marktreife des 64-Megabit-Chip, CD-ROM mit 650 MB.
1993 Siegeszug des Windows-Betriebssystems durch zunehmende Verfügbarkeit von Software.
1995 Einführung der Version Windows 95
1995 zunehmende Nutzung des Internets.
1993 32-bit Pentium-Prozessoren, 8 MB RAM
1996 ISDN-Netz mit Übertragungsraten von 64.000 Bit/s wird zunehmend genutzt.

Ende der 90er

1998 Windows 98. Windows Oberfläche ist inzwischen Standard in der PC-Welt.
Pentium III-Prozessoren mit 500 MHz, Festplatten bis zu 12 GB, 120 MB RAM, DVD mit 8,5 GB.
1999 Pentium-Notebooks mit großen Festplatten, Farbbildschirmen, Netzunabhängigkeit von rund 4 Stunden und der Möglichkeit des direkten Datenaustausches, z.T. mit eingebauten Drucker oder CD-ROM-Laufwerk und Tonwiedergabe für Multimedia-Präsentationen. Profigeräte kosten zwischen 5.000 und 10.000 Mark.

Parallel zu der Hardware-Entwicklung wurden in den letzten Jahren leistungsfähige Kommunikationssysteme entwickelt, welche eine Übertragung von Daten und Text (Fax) über das Telefonleitungs- oder die verschiedenen Funknetze erlauben. Weiterentwicklung der Handies, Organizersysteme etc.

der inhaltlichen Ziele und Termine sicherstellen zu können. Erfahrungsberichte von Anwendern und Analysen von Marktforschern zeigen immer wieder die gleichen Fehler bei der

Einführung auf. Der bekannte Anzeigentext von Wolfgang Mewes „Ihre Strategie ist falsch“ trifft den Kern des Problems ganz gut. Viele Unternehmen gehen ohne mittelfristige Marketing-Strategie an die erfahrungsgemäß nicht billigen CRM-Projekte heran und wundern sich über ausbleibende Erfolge und vor allem über fehlende Akzeptanz. Erstaunlicherweise sind auch keine Fälle bekannt, bei denen in die Vorbereitung der Einführung eines Systems, welches zu mehr Kundennähe führen soll, die eigentlich Betroffenen – die Kunden – einbezogen wurden. Ein weiterer häufiger Fehler besteht in der „Elektrifizierung“ des Istzustandes, weil die Grundlagen für die Umstellung der Geschäftsprozesse in der Konzeptionsphase nicht geschaffen wurden. Und so bleibt alles beim alten.

Vergleichbar damit wäre die Erwartung, der Briefstil würde sich verbessern, weil man von der Schreibmaschine auf den PC mit Word umsteigt. Der Veränderungsprozess muß beim Management beginnen. Dort fehlt oft die Bereitschaft zu notwendigen Veränderungen. Vertriebsleiter signalisieren oft, dass sie vorrangig wissen wollen, was ihr Außendienst macht, ob er die vorgeschriebenen sechs Kundenbesuche gemacht hat oder nicht. Wen wundert es da, dass die Betroffenen nicht bereit sind, das Notebook entsprechend zu nutzen und oft die an die Zentrale gemeldeten Daten falsch sind. CAS oder CRM ist kein System zur verstärkten Kontrolle des Außendienstes. Vielmehr müssen alle Planungen und Steuerungsmaßnahmen jetzt verstärkt auf die Kundenebene verlagert werden. Vor allem muß die größere Transparenz und weit bessere Aktualität der Informationen vom Markt in den Zentralen genutzt werden, um bei Problemen 'Frontunterstützung' zu leisten, damit die gemeinsamen Ziele erreicht werden können. Machen Sie daher die Akzeptanz der künftigen CAS- oder CRM-Anwender zu ihrem obersten Ziel in der ersten Einführungsphase! Das erreichen Sie am ehesten dadurch, in dem das Thema Kunden-

beziehungsmanagement zur Chefsache erklärt wird. Weiter ist es wichtig, die betroffenen Anwender bereits in die Konzeptionsphase einzubeziehen, damit der künftige Nutzen für die Anwender bereits in den Pflichtenheften dokumentiert wird. Ein weiteres wichtiges, aber immer vernachlässigtes Thema ist die Schulung der Anwender. Fehlende Zeit und zu knappe Budgets führen letzten Endes dazu, dass der Außendienst wieder zu Papier und Bleistift greift. Die Einführung eines CRM-Systems ist mehr denn je angesichts des verstärkten Wettbewerbsdrucks eine Investition in die Zukunft des Unternehmens. Sie rechnet sich kurzfristig nur schwer, aber sie zahlt sich mittel- bis langfristig mit Sicherheit aus. Wer angesichts der zu erwartenden Kosten für eine Systemeinführung und nicht eindeutig nachweisbarer Wirtschaftlichkeit zögert, sollte sich umgekehrt die Frage stellen, was es kostet, künftig weiter ohne CRM zu arbeiten. Kein erfolgreiches Unternehmen wird es sich lange erlauben können, auf den Einsatz moderner Technologien wie CRM-Systeme zu verzichten. Das Informationsmanagement ist gerade bei der Gestaltung erfolgreicher Kundenbeziehungen zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden.



Marktübersichten als Hilfe bei der Software-Auswahl



Mitglieder sparen DM 19

Enthält 30 preiswerte Standardlösungen für kleinere Vertriebsorganisationen mit Funktionsübersichten und Testberichten. Die 2. Auflage erscheint im September 2000. - Preis DM 98* - Für unsere Mitglieder DM 79* (bis 30.09.2000).



Mitglieder sparen DM 120

2500 mal verkauft (seit '92), 112 CAS- und CRM-Anbieter werden beschrieben: Profile mit bis zu 500 Kriterien, Checklisten zur Erstellung eigener Anforderungsprofile, integrierten Anwenderberichte und Fachbeiträge zu Konzeption, Systemauswahl und Einführungsstrategie u.v.m. + „CRM-Datenbank-Service“ für rasche und zielführende Softwareauswahl. 10. Auflage mit ca. 600 Seiten - DM 620* - Für unsere Mitglieder DM 500* (bis 30.09.2000).

* alle Preise zzgl. Vers. und 7% MwSt.
Bestellung über ServiceBliss

Kontaktadresse:

Unternehmensberatung
Wolfgang Schwetz BDU
Raiherwiesenstraße 21
D-76227 Karlsruhe
Tel. (07 21) 94 04 20
Fax (07 21) 440 10
Email info@schwetz.de
Internet www.schwetz.de