

Customer Relationship Management:

Damit aus Daten Taten werden

Autorin: Andrea Ahlemeyer-Stubbe

Erschienen in: *acquisa*, Ausgabe 07/2000

Erst wenn im Unternehmen alle Kundendaten allen Mitarbeitern mit Kundenkontakt zur Verfügung stehen, kann sichergestellt werden, dass alle Bereiche wie aus einem Mund mit dem Kunden sprechen.

Viele Anhänger des klassischen Marketing gehen noch immer davon aus, dass es durchaus reicht, eine professionelle Marketingabteilung im Unternehmen zu haben. Erst langsam setzt sich der Gedanke durch, dass Marketing mehr als eine bereichsbezogene Verantwortlichkeit sein muss. Dieser Gedanke betrachtet Marketing ganzheitlich und umfasst das gesamte Unternehmen mit dem Ziel, eine bereichsübergreifende, koordinierte Fokussierung auf den Kunden zu entwickeln - mit anderen Worten, das gesamte Unternehmen auf den Kunden hin auszurichten.

In diesem Zusammenhang wird häufig nicht mehr von Marketing, sondern von Customer Relationship Management gesprochen. Dieser Ansatz wird in Zukunft eine immer größere Bedeutung gewinnen, da mittelfristig eine Diversifikation alleine über Produkte und deren Qualität immer schwieriger wird. Das verstärkt sich durch die Tatsache, dass sich die meisten Branchen in einem Käufermarkt befinden. Die Fokussierung auf den Kunden und den von ihm gewünschten Services wird somit zum strategischen Vorteil und gibt dem eigenen Unternehmen ein auch für den Kunden sichtbares Gesicht.

Jede Abteilung geht anders mit dem Kunden um

Wir müssen wieder zurück zum historischen Ausgangspunkt von Handeln und Tauschen. Das bedeutet, dass Verkäufer und Käufer in einer auf gegenseitigem Vertrauen basierenden, von Angesicht zu Angesicht geführten Kommunikation ihren Geschäften nachgehen. Durch die Verkaufsgespräche erfuhren die Verkäufer wesentliche Informationen über die Bedürfnisse des Käufers, so dass seine Verkaufsstrategie ganz auf seine Erfahrungen und den neuen Informationen des Kunden basierten. Gleichzeitig war der Verkäufer der Vergangenheit häufig auch Produzent, Logistikchef, Inkassostelle und Kundenbetreuung in Personalunion, dadurch blieb die Kundenansprache ganzheitlich ausgerichtet. Mit dem Erfolg, das sich langfristige, stabile Kundenbeziehungen entwickelt haben.

In Ansätzen ist dies auch heute noch der Fall, wenn man zu seinem Bäcker, Metzger oder Marktstand geht, um sich beraten zu lassen und zu kaufen. Die Realität in vielen Unternehmen sieht heute aber anders aus. Auf die persönliche Kundenbindungen und die daraus resultierende Vertrauensbasis zwischen Käufer und Unternehmen können die wenigsten Unternehmen bauen. Die Arbeitsorganisation mit der strikten Einteilung in verschiedene Unternehmensbereiche fördert häufig eine Haltung, bei der man den Eindruck bekommt, die meisten Mitarbeiter kämen sehr gut auch ohne die »störenden« Kunden aus. Verstärkt wird dieses dadurch, dass auf Grund der Rivalität zwischen Profitcentern und einzelnen Unternehmensbereichen dem Kunden ganz unterschiedliche Botschaften aus den einzelnen Bereichen gesendet werden.

Alle kundennahen Prozesse werden vernetzt

Ein Beispiel: Der Kunde erhält vom Vertrieb ein Schreiben, in dem ihm mitgeteilt wird, wie wichtig er als Stammkunde für das Unternehmen ist und dass er deshalb ab jetzt eine

besondere Bedienung erfährt. Bei seinem nächsten telefonischen Kontakt wird er aber von dem Mitarbeiter des Call-Centers so behandelt, als wäre er einer von vielen und bei eventuellen weiteren Fragen wird er quer durchs ganze Haus verbunden, ohne dass sich einer der Mitarbeiter ernsthaft bemüht, sein Problem zu lösen. Noch schlimmer: die Finanzabteilung sendet ihm im knappen und unfreundlichen Ton ein Mahnschreiben, das die Bezahlung für eine noch nicht geklärte Reklamation anmahnt.

Wie soll sich dieser Kunde nun fühlen? Als wichtiger Kunde oder als Nummer?

Durch im Unternehmen gelebtes CRM, bei dem alle Prozesse rund um den Kunden aufeinander abgestimmt sind, lassen sich solche unterschiedlichen Botschaften vermeiden. Wenn ein Kunde als besonderer oder als Stammkunde angesprochen wird, so müssen alle im Hause, die mit diesem Kunden zu tun haben, ihn auch einheitlich dem Status entsprechend behandeln. Das heißt nicht, dass dieser Kunde bei Zahlungsverzug keine Mahnungen mehr erhält. Es heißt, dass alle Kontakte in Wort und Stil mit dem Status des Kunden harmonisieren.

Damit dies im Kontakt mit dem Kunden möglich ist, müssen die Arbeitsplätze der Mitarbeiter so ausgestattet sein, dass sie die relevanten Informationen zum Kunden, wie die Eingruppierung in die unterschiedlichen Zielgruppen, Sonderbehandlungen, Produktaffinitäten, Reklamationen, Kontakthistorie und Ähnliches, im EDV-System vorfinden. Und hier schließt sich der Business-Intelligence-Kreislauf. Die in den vorherigen Schritten erhobenen und durch Datamining oder Olap-Verfahren analysierten und verfeinerten Informationen werden allen Mitarbeitern, die Kundenkontakt haben, zur Verfügung gestellt.

Software ist nur ein kleiner Teil von CRM

CRM-Softwarelösungen können deshalb auch nur ein wichtiger Schritt in die Richtung gelebtes CRM sein. Mit diesen Lösungen kann man auf Dauer auf notwendige Änderungen in den Unternehmensprozessen hin zur kundenorientierten Handlungsweise nicht verzichten. Unter CRM-Lösungen verstehen wir hier Systeme, die die Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit unterstützen.

Im Gegensatz zu den bisherigen Analysetools, die häufig auch als analytisches CRM bezeichnet werden, spricht man hier von operationalem CRM. Explizit erleichtern diese die konkrete Kommunikation mit dem Kunden und helfen, die vom Kunden gelieferten Informationen zur Optimierung der Geschäftsbeziehung einzusetzen.

Beispielsweise dadurch, dass der Kundenbetreuer in seinem System Informationen zum Kunden findet wie letzter Kontakt, Art des Kontaktes, letzter Auftrag, Klassifikation/ Zielgruppe des Kunden, individueller Vorschlag für zusätzliche Produkte und Serviceleistungen und Ähnliches. Diese Vorschläge und eine Gruppierung werden durch Analysen wie Datamining auf Grund der bisherigen Informationen zum Kunden von der Database-Marketing-Abteilung ermittelt und der Kundenbetreuung online in Ihrem System zur Verfügung gestellt.

Betrachtet man die verschiedenen Softwarepakete, die mittlerweile unter dem Schlagwort Customer Relationship Management angeboten werden, etwas genauer, sieht man schnell, dass viele sich aus den früheren SFA- und CAS-Tools entwickelt haben. Diese ermöglichen es dem Mitarbeiter, im direkten Kundenkontakt alle relevanten Informationen zum Kunden und Kundenverhalten zu erfassen, damit diese entweder später oder aber auch direkt/online analysiert werden können. So können aus den aktuellen Informationen zusätzliche Informationen generiert werden oder aber dem Mitarbeiter zusätzliche Produkte oder Service-Pakete für den Kunden vorgeschlagen werden. Unter diesem Gesichtspunkt bilden

diese Programme ein wichtiges Element im Regelkreis Sammeln, Analysieren und Nutzen der Daten.

In Unternehmen, die nicht über ein Datawarehouse, ein OLAP-Tool oder Datamining und Database-Marketing verfügen, können diese CRM-Lösungen sogar im Kleinen den geschlossenen Regelkreis aus Sammeln, Analysieren und Nutzen bilden.

Wohlgemerkt, die Einführung einer Softwarelösung für CRM ist nur einer von mehreren Schritten zur Einführung und Anwendung von CRM im Unternehmen. Entscheidend für eine erfolgreiche Kundenbindung ist, dass CRM von allen Abteilungen im Unternehmen gelebt wird.

CRM bietet Überblick aller Geschäftsvorfälle

In unterschiedlicher Ausprägung brauchen alle Unternehmen eine CRM-Lösung für den Kontakt mit ihren Kunden, wobei die Lösungen für die verschiedenen Branchen sehr unterschiedlich aussehen können. Sie reichen von einfachen Kontaktmanagementprogrammen ab 1000 Mark (für Kleinunternehmen) bis zu komplexen Systemen wie Siebel, Vantive oder Clarify (für Konzerne), die mit durchschnittlich 5.000 Mark pro Arbeitsplatz zu Buche schlagen.

Mit CRM-Systemen können Informationen über den Kunden und Kundenkontakte erfasst werden. Darüber hinaus lassen sich häufig die verschiedenen Geschäftsvorfälle (wie Kauf, Reklamation, Beschwerde, Reservierung, . . .) erfassen. Neben dem Erfassen von Informationen kann man mit einem Teil der Tools selbstständig und online Analysen durchführen oder die an anderer Stelle (Data Mining, OLAP) ermittelten Analyseergebnisse angezeigt bekommen. Das kann neben der schon erwähnten Zielgruppenzugehörigkeit auch das Online-Ermitteln von Produktaffinitäten oder Kreditrisiken sein.

Da diese Tools ihre Hauptausrichtung häufig in Richtung der Transaktionsunterstützung haben, sollten die komplexeren Analysen mit Datamining oder OLAP-Tools durchgeführt werden, um die Ergebnisse dann in einem zweiten Schritt wieder im CRM-System zur Verfügung zu stellen. Ähnliches gilt auch für die Datensammlung. Ab einer bestimmten Größenordnung sollte man die Daten unternehmensweit in einem Datawarehouse oder Datamart sammeln, die über die CRM-Systeme beziehungsweise die operativen Systeme mit Informationen gefüttert werden.