

## Der TEMA-Artikel

Kundenorientierte Unternehmensorganisation

### **CRM – eine IT-gestützte Unternehmensphilosophie**

**Customer Relationship Management ist ohne Zweifel immer noch eines der Schlagworte der Stunde. Allerdings gibt es allenfalls einen lockeren Common Sense, was mit CRM überhaupt gemeint ist und was Unternehmen tun sollen, um die von den CRM-Propheten verheißenen Früchte zu ernten.**

**Insbesondere die Frage, ob CRM eine IT- oder doch eher eine Unternehmensstrategie ist, bleibt diskussionswürdig. Denn glaubt man den Herstellern von CRM-Lösungen, genügt die Einführung ihrer Software, um ein Unternehmen CRM-fit zu machen. Was CRM mit IT und Software verbindet und wie viel daran Unternehmensstrategie oder –philosophie ist, soll dieser Aufsatz klären.**

„Customer Relationship Management (CRM) ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert auf der Grundlage einer Datenbank und einer Software zur Marktbearbeitung sowie eines definierten Verkaufsprozesses in Marketing, Vertrieb, Kundendienst, Forschung&Entwicklung u. a. Zielsetzung von CRM ist die gemeinsame Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseite über die Lebenszyklen von Geschäftsbeziehungen. Das setzt voraus, dass CRM-Konzepte Vorkehrungen zur permanenten Verbesserung der Kundenprozesse und für ein berufslebenslanges Lernen der Mitarbeiter enthalten.“

Soweit die längliche aber gründliche Definition von CRM, die das CRM-Forum des Deutschen Direktmarketingverbandes erarbeitet hat. Sie stellt die Diskussion über CRM nicht nur auf einen festen Boden, sie betont auch den ganzheitlichen Charakter von CRM, das oft zumindest implizit auf die Einführung von Softwarelösungen reduziert wird.

## **Was ist neu an CRM?**

Das Neue an CRM ist nicht, dass die Kundenbeziehungen sorgfältig gepflegt werden. Erfolgreiche Unternehmen haben dies unter anderen Schlagworten schon immer getan - von der in CRM-Szenarien oft beschriebenen Tante Emma, die ihre Kunden und deren Bedürfnisse genau kannte (und die trotzdem das Aufkommen der Super- und Hypermärkte nicht überlebte) bis zu Unternehmen im Business-to-Business-Bereich, deren Kundenbeziehungspflege im Extremfall bis zur Bestechung der Entscheider beim Kunden ging. Das neue an CRM ist die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf den Kunden und die Rolle, die die IT dabei spielt.

## **Der Kundenwertschöpfungszyklus**

Richten sich Unternehmen bislang an der klassischen Wertschöpfungskette aus, wird ihnen jetzt empfohlen, sich am „Kundenwertschöpfungszyklus“ zu orientieren. Die Wertschöpfungskette betrachtet, wie Unternehmen ihren Input durch wertsteigernde Prozesse transformieren und auf den Markt bringen. Sie besteht aus den Segmenten Eingangslogistik, Produktion, Ausgangslogistik, Marketing & Vertrieb und Service. Unterstützt werden diese Aktivitäten durch die übergreifenden Segmente generelles Management, Personalmanagement, Forschung & Entwicklung (F&E) und Beschaffung.

Der Kundenwertschöpfungszyklus nimmt nicht den Transformationsprozess als Ausgangspunkt, sondern betrachtet, wie der Name schon sagt, die Wertschöpfung aus der Perspektive des Kundenlebenszyklus. Der Kunde wird von Marketing und Vertrieb durch geeignete Wertangebote initial in den Zyklus hineingezogen, das Fulfillment sorgt dafür, dass er die Werte, die er vom Unternehmen erwartet, auch bekommt, der Aftersales-Bereich sichert mit Servicedienstleistungen, Kundendienst und Beschwerdemanagement die Kundenbetreuung nach dem Kauf. Im Zentrum des Zyklus steht ein Informationspool, der alle Informationen über einen Kunden bereithält und auf den jedes Segment zugreifen kann.

Der Kundenwertschöpfungszyklus ist eine Art Blaupause, um ein Unternehmen um den Kunden herum zu organisieren, so dass dieser optimal und individuell bedient werden kann. Diese Struktur stellt sicher, dass alle relevanten Informationen, die die

Bedürfnisse des Kunden beschreiben, an jeder Kontaktstelle mit dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Die vorliegenden Informationen werden bei jedem Durchlaufen des Zyklus weiter verfeinert. Das Ergebnis: Das Unternehmen kann dem Kunden, weil es ihn immer besser kennt, maßgeschneiderte Wertangebote machen, ihn so im Zyklus halten, weitere Umsätze mit ihm generieren und seinen Wert für das Unternehmen steigern. Es erwirbt so einen klaren Vorteil gegenüber Firmen, die den Kunden weniger gut kennen. Der Kunden profitiert vom Kundenwertschöpfungszyklus, weil er vom Unternehmen einen echten Mehrwert bekommt, Angebote an ihn können so individualisiert werden, dass sie genau auf seinen Bedürfnisse abgestimmt sind.

Als unterstützende und überlagernde Funktionen des Kundenwertschöpfungszyklus sind Produktion, F&E sowie die verschiedenen Managementfunktionen zu sehen. Sie benötigen die verdichteten Informationen aus dem Zyklus, um ihre Aufgaben kundenorientiert zu erfüllen. So zieht die F&E die Anregungen für die Produktentwicklung idealerweise aus den Daten, die die Wünsche und Beschwerden, die Zufriedenheiten und Unzufriedenheiten der Kunden beschreiben.

### **CRM, warum eigentlich?**

Inzwischen beschreiben eine Vielzahl von Untersuchungen die Beweggründe für die Implementierung und die Vorteile von CRM-Programmen für Unternehmen. Hier eine Auswahl von exemplarischen Aussagen, die mit graduellen Unterschieden häufig zu finden sind. Die Gartner Group konstatiert, dass es fünf bis zehn mal mehr kostet einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen existierenden Kunden zu halten (das heißt, die Kosten pro Durchlauf der Kundenwertschöpfungskette sinken, während der Ertrag weitgehend gleich bleibt). Die Kundenzufriedenheit steigt durch CRM um 20 % (ITG). Die Umsätze klettern um bis zu 42 %, die Länge von Vertriebszyklen sinken um 25 % (ITG). Unternehmen wachsen nach der Absolvierung von CRM-Programmen um 10 bis 20 % (Gemini).

## **Der Einstieg**

Die erste Aufgabe bei der Einführung von CRM besteht in der Konzeption des Kundenwertschöpfungszyklus für das gegebene Unternehmen. Zu dieser Konzeption gehört beispielsweise festzulegen, wie die Segmente ihre Funktionen im einzelnen erfüllen, wie die Schnittstellen zu den vor- und nachgelagerten Segmenten aussehen und welche Informationsinfrastruktur benötigt wird, um die Arbeit aller Segmente zu koordinieren und zu synchronisieren. Davon ausgehend müssen eine passende Organisation und die unterstützende IT geplant und konzipiert werden.

Erst an dieser Stelle kommt die IT überhaupt ins Spiel, die beim Thema CRM oft verkürzend in den Vordergrund gestellt wird. CRM ist nicht gleichbedeutend mit der Einführung einer Software. Sie ist nicht mehr, aber auch nicht weniger als das Rückgrat einer kundenorientierten Unternehmensorganisation. Aber ebenso klar ist: ohne eine angemessene IT-Struktur funktioniert CRM auch nicht.

Was die IT-Struktur zu leisten hat, zeigt die Analyse der Aktivitäten in den einzelnen Segmenten und deren Zusammenspiel.

## **Marketing**

Das Marketing ist die kommunikative Schnittstelle zum Kunden. Es unterbreitet ihm die generellen Angebote des Unternehmens und analysiert umgekehrt seine Bedürfnisse. Ziel ist es, potenzielle Kunden so genau wie möglich kennen zu lernen, damit der Vertrieb ihnen maßgeschneiderte Angebote unterbreiten kann, auf die Kunden dann von sich aus reagieren.

Wichtig im Sinne des CRM ist, dass alle Kommunikationskanäle harmonisch konzertiert sind. Dazu muss die Kontakthistorie des Kunden lückenlos in einer entsprechenden Kundendatenbank dokumentiert sein. Im Business-to-Business-Bereich wird z. B. registriert, ob der Kunde Infomaterial bestellt hat, er auf einer Messe vorbeigeschaut hat (wurde er dazu eingeladen oder nicht), er einen eMail-Newsletter von der Website abonniert hat, welche Mailings er erhalten hat oder ob er bereits per Telefonmarketing kontaktiert wurde.

Ist der Kunde bereits in der Kundenwertschöpfungskette des Unternehmens, werden diese Informationen um Angaben über Kaufverhalten, den Umsatz, den er bringt, Inanspruchnahme von Servicedienstleistungen usw. ergänzt.

Im Idealfall verdichten sich die Informationen so weit, dass der Kunde, wieder ein Schlagwort, per one-to-one-Marketing nur noch Informationen über Produkte und Dienstleistungen erhält, die im Fokus seines Interesses liegen. Dies steigert nicht nur die Effektivität jedes einzelnen Kontaktes, es reduziert auch Kosten, da Streuverluste in der Marketingkommunikation vermieden werden.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass jeder Mitarbeiter, der einen Kundenkontakt plant, auf die Historie zugreifen kann. Der Call Agent, um ein Beispiel zu nennen, muss natürlich erkennen, welches Wissen er bei seinem nächsten Gesprächspartner voraussetzen kann und welchen Kundenstatus dieser besitzt.

## **Vertrieb/Sales**

Noch klarer wird die entscheidende Rolle einer zentralen Kundendatenbank mit Blick auf die sich anschließenden Aktivitäten. Der Vertrieb greift natürlich auf die gleiche Daten zu, um das durch das Marketing geweckte Interesse des Kunden zu einer Kaufentscheidung weiterzuentwickeln und damit dessen Wert für das Unternehmen zu erhöhen. Wieder im Idealfall, hat das Marketing durch One-to-One-Aktionen die Kunden so weit vorbereitet, dass er von sich aus den Vertrieb mit seinen Wünschen konfrontiert. Um dies zu erleichtern und zu fördern, sollten möglichst viele Kommunikationskanäle vom Kunden zum Vertrieb geöffnet werden – z. B. via Internet, Telefon, eMail oder traditionell per Post oder Fax. Da hier dasselbe gilt wie im Marketing, dass bei jedem Kundenkontakt alle relevanten Daten für den betreffenden Mitarbeiter sichtbar sein sollen, bedeutet diese im Extremfall, dass Datenbankzugriffe in Echtzeit möglich sein müssen.

Neben der bisher geschilderten Kontakthistorie werden an dieser Stelle die kundenindividuellen Rahmenbedingungen für die Kauftransaktion relevant: Dazu gehören etwa mögliche Rabatte für bestimmte Kunden, Zahlungsmodalitäten und -ziele.

Um Vertriebsaktivitäten zu steuern und anzustoßen, gehört zur Vertriebskomponente eines CRM-Systems ein effektives Kontaktmanagement. Im Sinne des ganzheitlichen CRM werden Kontakte dabei nicht nur durch Vertriebs-interne Ereignisse (Wiedervorlage oder ähnliches) ausgelöst, sondern auch und gerade durch Aktivitäten in den anderen Segmenten. So kann eine Service-Anfrage, die z. B. enthüllt, dass eine alte Maschine fehleranfällig wird, oder eine Kampagne der Marketingabteilung einen Kontaktversuch eines Vertriebsmitarbeiter auslösen („Sie

haben unseren Kundendienst schon mehrmals kontaktiert, weil Ihre alte Maschine fehleranfällig wird. Haben Sie schon mal daran gedacht eine neu zu beschaffen? Bei den Ausfallzeiten, die Sie jetzt haben, wird sich das schnell rentieren“).

## **Fulfillment**

Das Fulfillment gehört zu den ganz wesentlichen Einflussgrößen für die Kundenzufriedenheit. Außer einem Produkt, das seinen Erwartungen nicht entspricht, verärgert einen Kunden nichts so sehr, wie nicht eingehaltene Lieferzeiten oder die Nicht-Lieferbarkeit von bestellten Produkten. Im Business-to-Business-Bereich kann dies bei just-in-time-Lieferbeziehungen sogar unternehmensbedrohliche Folgen haben, z.B. wenn die Bänder stillstehen, weil wichtige Produktionsmittel fehlen. Entsprechend sollten die Informationen über die mit dem Vertrieb vereinbarten Lieferzeiten und –bedingungen an den richtigen Stellen vorliegen.

Für den Kunden kann es wichtig sein, dass er über den Status seines Bestellvorganges informiert ist, damit er wiederum gegenüber seinen Kunden Lieferzusagen machen kann. Auch hier sind deshalb ein Kommunikationskanal oder gleich mehrere sinnvoll, die in dieser Phase der Kundenbeziehung Interaktivität erlauben.

## **Service/Aftersales**

Das Service-Segment ist ähnlich wichtig für die Kundenzufriedenheit wie das Fulfillment. Ein gut funktionierender und zuverlässiger Kundendienst ist neben der Markenpositionierung und den Produkteigenschaften eines der Hauptargumente für Premiumpreise. Als vorerst letztes Segment des Kundenwertschöpfungszyklus fällt dem Service-Segment in Zusammenarbeit mit Marketing und Vertrieb die Aufgabe zu, den Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden und Wiederholungskäufe zum stimulieren.

Um seine Arbeit gemäß des CRM-Ansatzes leisten zu können, benötigen die Mitarbeiter wieder die Information aus den vorangegangenen Segmenten. Aus Unternehmenssicht müssen die Mitarbeiter informiert sein sowohl über die Produkte, die ein bestimmter Kunde in Betrieb hat als auch über die vertraglichen

Vereinbarungen zu Service- und Supportdienstleistungen.

Aus Kundensicht ist es wichtig, schnell und einfach Antworten auf seine Fragen und Hilfe bei seinen Problemen zu erhalten. Eine CRM-Lösung muss deshalb Mechanismen aufweisen, die die Kundenanforderungen, egal über welchen Kommunikationskanal sie eingehen, an den zuständigen Experten weiterleiten. Teilweise können Service-Dienstleistungen inzwischen auch automatisiert werden, indem entsprechende Wissensdatenbanken und Frage-und-Antwort-Verzeichnisse ins Internet gestellt werden.

## **CRM und IT**

Der Blick auf die Aufgaben und Informationsbedürfnisse der einzelnen Segmente der Kundwertschöpfungsschleife zeigt, welche die wesentlichen Elemente einer CRM-Software sind (siehe auch Text Magic eCRM Suite macht Kunden zum König als konkretes Beispiel einer CRM-Software).

Ihr „Herz“ ist eine zentrale Kundendatenbank, in der alle oben beschriebenen Informationen gespeichert werden, die ein umfassendes Bild des Kunden zeichnen. Die einzelnen Segmente greifen auf die für sie relevanten Daten mit Softwarekomponenten zu, die jeweils ihren speziellen Arbeitsbereich abbilden. Sie können die Informationen, die in ihrem Bereich entstehen, in die Datenbank eingeben und so allen Segmenten zur Verfügung stellen. Dies geschieht, ohne dass an irgendeiner Stelle Daten doppelt eingegeben werden müssen oder Dubletten entstehen können. Die einzelnen Komponenten müssen so integrierbar sein, dass der Workflow, wie er vom Kundwertschöpfungszyklus beschrieben wird, als Ganzes und über die Segmente hinweg realisiert werden kann.

Ein weiteres wichtiges Kriterium für eine Softwarelösung ist die Interaktivität, die sie den Kunden in der beschriebenen Weise ermöglichen muss. Weil dies am leichtesten über die Plattform Internet möglich ist und darüber hinaus CRM- und eCommerce-Konzept integriert werden müssen, sind die zukunftsorientierten Lösungen heute Web-basiert.

## **Integration der unterstützenden und übergreifenden Funktionen**

CRM bedeutet laut Definition die kundenorientierte Organisation des gesamten

Unternehmens, nicht nur derjenigen Teile, die im direkten Kundenkontakt stehen. Eine CRM-Konzeption muss deshalb klären, wie F&E, die Produktion oder das generelle Management eingebunden werden. Zu klären ist in diesem Zusammenhang, welche Informationen, die im Kundenwertschöpfungszyklus entstehen, für jene Bereiche relevant sind.

In der Regel sind dies nicht die Daten der Einzelkunden, sondern nur gewisse Muster in diesen Daten, die Aufschluss über die von F&E zu entwickelnden Produkte geben, oder über die Datensätze summierte Zahlen, die ihrerseits Aufschluss über zu produzierenden Produktmengen geben. Mit geeigneten Data-Mining-Ansätzen sind diese Daten aus der Kundendatenbank zu extrahieren, um aus ihnen die kundenorientierte Basis für die Arbeit der Produktentwicklung, der Produktionsorganisation oder der Personalplanung zu formen. Auch an dieser Stelle muss ein CRM-Konzept wieder berücksichtigen, dass die Kommunikation interaktiv verläuft. Es ist wichtig, dass die Produktion weiß, was und wieviel sie produzieren muss, es ist aber genauso wichtig, dass der Vertrieb weiß, wieviel Zeit die Produktion benötigt, um bestellte Produkte zur Verfügung zu stellen.

## **Evolutionäres CRM**

Der sicherste Plan, ein CRM-Projekt zum Scheitern zu bringen, ist, eine Umorganisation im Hauruckverfahren durchzuführen. Was hier beschrieben worden ist, ist ein Endziel, an dem ein Unternehmen über mehrere Jahre arbeiten sollte, indem es CRM-Komponenten nach und nach einführt.

Entsprechend sollte eine CRM-Software sukzessive eingeführt werden können und ein Unternehmen nicht dazu zwingen, sich organisatorisch und informationstechnisch völlig neu zu strukturieren. Dazu gehört z. B. auch, dass die Software-Komponenten, die zuerst zum Einsatz kommen, mit den existierenden IT-Systemen zu recht kommen.

Abschließend bleibt zu bemerken, dass CRM keine IT-Strategie ist und es bei entsprechenden Projekten nicht nur um die Evaluierung, Beschaffung und Implementierung von Softwarelösungen geht. CRM ist allerdings eine Unternehmensstrategie oder -philosophie, die erst mit den modernen IT-Konzepten möglich wird.



**Kontakt:** Hartmut Giesen

**Tel.:** 0241 / 88970 - 51

**Email:** giesen@tema.de