

CRM-SYSTEME

Wie messbar sind die Kunden?

Wer ein System für das Kundenbeziehungsmanagement einführt, lädt nicht nur eine neue Software hoch. Wichtig sind vielmehr klare Zielvorgaben und Messgrößen. Von Jens Horstmann

Was bedeutet eigentlich „Customer Relationship Management“, kurz CRM oder auf gut Deutsch „Kundenbeziehungsmanagement“? Ist CRM eine Software oder sind eher die Prozesse rund um den Kunden gemeint? Wieso scheitern so viele Projekte oder bringen einen Nutzen, der weit unter den Erwartungen liegt? Was ist der Schlüssel zu einem System, das sowohl Kosten senken kann als auch Kundenpotenziale offenlegt? Mit diesen Fragen beschäftigte sich vor Kurzem eine Fachveranstaltung in der IHK Nürnberg für Mittelfranken.

Die meisten Firmen haben eine Firmenstrategie. Wird diese auf das Kundenmanagement heruntergebrochen, ergibt sich daraus eine Vorgabe für das CRM-System. Diese Strategie muss in der Analysephase schriftlich formuliert werden und mit der Unternehmensführung und mit den Fachbereichen abgestimmt sein. Dies ist die entscheidende Vorgabe, damit ein CRM-Projekt angepackt werden kann. Gleichzeitig legt die strategische Vorgabe die Basis dafür, welche Anforderungen das System überhaupt erfüllen soll.

Bedürfnisse der Kunden analysieren

Kaum ein Unternehmen fängt mit all dem bei null an. Entsprechend muss die Analyse sowohl den Ist-Zustand untersuchen als auch den Soll-Zustand definieren. Es muss identifiziert werden, was übernommen werden kann, was erweitert werden muss und was fehlt. Gleichzeitig muss klar festgelegt werden, welche Ziele ein CRM-System konkret erreichen soll.

Projekte, die die Kundenbeziehungen betreffen, haben Einfluss auf die Arbeit vieler Mitarbeiter und bringen in der Regel durchgreifende Änderungen bei den Prozessen und bei der Organisation mit sich. Deshalb muss das Kundenbeziehungsmanagement naturgemäß von allen Beteiligten unterstützt werden. Besonders betroffen sind in aller Regel Unternehmensführung, Vertrieb, Kundenservice sowie die betriebliche IT-Abteilung. Den Schlüssel für die Arbeit im CRM-Projekt haben vor allem jene Mitarbeiter in der Hand, die das Fachwissen der jeweiligen Bereiche inne haben (sogenannte „Key User“). Dies gilt es besonders zu bedenken, denn ein Projekt geht oft schief, wenn nur die „zweite“ Garde mitarbeitet.

Mit schnellen Erfolgen beginnen

Viele Projekte scheitern an der schieren Komplexität. Andere werden aufgegeben, weil der erste messbare Erfolg nicht absehbar ist. Aber deswegen einfach nur einen Aspekt herauszusuchen und einzuführen, ist auch der falsche Weg. Denn dabei werden eventuell Aspekte nicht berücksichtigt, ohne die der weitere Ausbau schwierig oder sogar unmöglich wird. Darum lautet die Empfehlung, das „große“ System zu entwerfen und dann in einzelne Projekte zu zerlegen und diese dann hintereinander umzusetzen. Vorgezogen werden sollten die CRM-Einzelprojekte, die einen schnellen Erfolg versprechen und mit denen man sich Motivation und Unterstützung der Mitarbeiter sichert. Hier sollte es insbesondere darum gehen, den Vertrieb innerhalb kurzer Zeit zu stärken.



Foto: Szasz-Fabian Jozsef/Fotolia.de

Eine wesentliche Messgröße bei CRM-Vorhaben ist der sogenannte Kundenwert: Er bietet die Möglichkeit, nicht nur die rein monetären Aspekte einer Kundenbeziehung zu bewerten und vor allem auch die zukünftigen Potenziale der Kunden zu untersuchen. Denn der bisherige Umsatz eines Kunden stellt ja nur eine Bewertung der Vergangenheit dar und sagt nichts über die Möglichkeiten in der Zukunft aus.

Erfolge messen

Die ersten Bausteine des CRM-Systems laufen, die Prozesse sind aktiv, was nun? Um die Lösung weiterzuentwickeln und Fehler zu korrigieren, ist es entscheidend, vielschichtig die Auswirkungen des CRM-Systems zu messen. Einige Beispiele für solche Messungen:

- ▶ Stellt sich der erwartete Erfolg ein?
- ▶ Werden die definierten Prozesse eingehalten?
- ▶ Unterstützen die Prozesse die festgeschriebene Strategie?

Basis dieser Messungen sollte der definierte Kundenwert sein. Auf den Ergebnissen der Erfolgsmessung kann dann die Weiterentwicklung des Systems aufgebaut werden. Am Ende des Projektes darf nicht Schluss sein. Selbst wenn alle in der Analyse identifizierten Projekte abgeschlossen sind, gibt es oft wieder Bedarf für Anpassung und Weiterentwicklung. Nach jeder Anpassung und Erweiterung muss der Erfolg gemessen werden, objektiv und nachvollziehbar. Auf Basis der Erkenntnisse wird im Folgenden dann analysiert, wie das System weiter entwickelt werden kann. Dabei wird auch das große Bild des Zielsystems überprüft, um herauszufinden, ob neue Erkenntnisse oder Änderungen im Unternehmen Anpassungen erzwingen.

Die Einführung eines CRM-Systems scheitert meist in der Vorbereitung und nicht erst in der Einführungsphase, in der die Probleme langsam an die Oberfläche kommen. Denn die Einführung eines Kundenbeziehungsmanagements ist nicht gleichbedeutend mit der bloßen Einführung einer Software. Die wichtigste Empfehlung ist deshalb: Entscheidend sind die Prozesse rund um den Kunden und diese müssen permanent untersucht und optimiert werden. Dafür wird ein Team aus Geschäftsleitung, Fachbereichsspezialisten und betrieblicher IT benötigt. Dieses Team muss bei der Einführung des Systems glasklar definieren, wie das Ergebnis gemessen werden soll. Damit kommt ein kontinuierlicher Prozess in Gang, sodass einem messbaren Erfolg des CRM-Systems nichts mehr im Weg steht. ■

Jens Horstmann ist Geschäftsführer der Trevisto GmbH, Nürnberg (jens.horstmann@trevisto.de).

DENKMAL

Berliner Mauer jetzt auch in Nürnberg



Bei der Enthüllung des Mauerstücks (v.l.): Verteidigungsminister Freiherr Dr. Karl-Theodor zu Guttenberg, stellv. Bild-Chefredakteur Alfred Draxler, Bayerns Gesundheitsminister Dr. Markus Söder, MdB Michael Frieser, Nürnbergs Kulturreferentin Prof. Julia Lehner und OB Dr. Ulrich Maly.

Zum 20. Jahrestag des Mauerfalls hat die Bild-Zeitung jedem Bundesland ein besonderes Denkmal geschenkt. Was seit dem 12. Dezember 2009 auf dem Hallplatz in Nürnberg steht, ist ein originales Segment der Berliner Mauer, die von 1961 bis 1989 die deutsche Hauptstadt mit einem Todestreifen durchzog. Das Mahnmahl soll an die friedliche Überwindung der deutschen Teilung erinnern. „Bild“ möchte es verstanden wissen als ein „Symbol für die Kraft von Freiheit und

Selbstbestimmung – aber auch für deren immerwährende Gefährdung“. Von einem „Mittel gegen das schleichende Gift des Vergessens“ sprach Verteidigungsminister zu Guttenberg bei der Enthüllung des Mauerstücks, das 3,60 Meter hoch, einen Meter breit, 2,7 Tonnen schwer und mit bunten Graffiti besprüht ist. Auch IHK-Präsident Prof. Klaus L. Wübbenhorst würdigte das Denkmal: 1989 sei für die Deutschen und für ihn persönlich ein Lebenstraum in Erfüllung gegangen. ■



Fantastisch!

Düsseldorf · Hamburg · Berlin
mit airberlin und Lufthansa
mal täglich in jede Stadt

airport-nuernberg.de

EINFACH ABHEBEN.



Airport Nürnberg