

ANALYST VIEW+

Geplanter Erfolg: CRM-Projekte müssen schnell zu erreichende Etappensiege bringen, um gewinnbringend zu sein

Auf mehrere Jahre angelegte CRM-Mammutvorhaben haben meist nur Frustrationen beim Anwender zur Folge. Kleine, überschaubare Projekte, deren Ziel klar definiert ist, führen dagegen viel schneller zu Umsatzsteigerungen und Kostenreduzierungen.

Ein integriertes Management von Kundenbeziehungen, wie es unter dem Begriff Customer Relationship Management (CRM) bekannt wurde, ist heute ohne IT-Unterstützung nicht mehr denkbar. Neben einer Datenbank und einer Software zur Marktbearbeitung braucht es einen genau definierten Verkaufsprozess, um abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse im Unternehmen aufeinander abzustimmen.

Aus Anwendersicht definiert sich der Erfolg eines CRM-Projekts letztlich durch den Return on Investment. Um diesen Erfolg zu gewährleisten, sollten Unternehmen eindeutig für sich definieren, was das Ziel ihres CRM-Projektes ist. Sie brauchen eine CRM-Strategie. Nur dann lassen sich Erfolg oder Misserfolg sauber darstellen. Dafür empfiehlt es sich, messbare, beeinflussbare und nachvollziehbare Messgrößen zu definieren. Wenn es die Steigerung der Kundenzufriedenheit sein soll, bieten sich zum Beispiel folgende Hilfsgrößen an: Wiederkauftrate, Empfehlungen, Anzahl/Rückgang der Beschwerden etc.

Am Anfang des Projektes, so banal und selbstverständlich das auch klingen mag, steht die Zusammenführung und Bereinigung der Adressbestände. Die unterschiedlichen Adressdatenbanken, die häufig jede Abteilung - vom Marketing über Service bis zur Buchhaltung - einzeln pflegt, müssen konsolidiert werden, denn: Werden Kunden gar nicht, mehrfach, nicht vollständig oder mit falschem Geschlecht angesprochen, steht die schönste Marketingkampagne auf tönernen Füßen. Ohne saubere Adressen nützt die beste Software nichts.

Im nächsten Schritt geht es um den Aufbau eines Kontaktmanagements, in dem sämtliche Aktivitäten, die den Kunden betreffen, aufgelistet und dokumentiert werden. So lässt sich nachvollziehen, in welche Marketingaktivitäten der Kontakt eingebunden gewesen ist, welcher Mitarbeiter wann über welches Thema gesprochen hat und welche Aufgaben eventuell noch offen stehen.

Wenn ein Unternehmen die Punkte Adressen und Kontaktmanagement sauber aufgesetzt hat, werden die weiteren Schritte in Angriff genommen: die Automatisierung des Angebotsprozesses, die Integration von ERP- und Mail-Software, das Dokumentenmanagement, die Marketing-Automatisierung und das Kampagnenmanagement

Parallel dazu müssen Prozesse definiert und anschließend kommuniziert und umgesetzt werden, auch in Software-unterstützte Workflows. Es reicht nicht, die vorhandenen, eingefahrenen und wahrscheinlich verbesserbaren Abläufe nur zu elektrifizieren.

Um Vertrauen in CRM zu haben, sollten die Mitarbeiter schon frühzeitig in die Planungen der Geschäftsführung einbezogen werden. Die Notwendigkeit zur Veränderung muss im Unternehmen begriffen werden, angefangen der Geschäftsführung bis hinunter zur niedrigsten Gehaltsklasse. Denn ein Unternehmen sollte sich am Beginn des CRM-Projektes folgende Fragen stellen, sonst stellt es die eigene Existenzberechtigung in Frage:

- Wie verändern sich die Prioritäten der Kunden?
- Können durch CRM-Maßnahmen neue Kundensegmente erreicht werden?
- Wie lässt sich ein Mehrwert sowohl dem Kunden als auch dem Unternehmen bieten?

Kann der Business-Plan darauf keine überzeugenden Antworten liefern, muss das ganze Projekt auf den Prüfstand.

Zwei Wege bietet ein CRM-System, um sich als lohnend für das Unternehmen herauszustellen. Zum einen lassen sich Umsatzsteigerungen zuordnen, zum anderen Kostenreduzierungen. Diese beiden Punkte lassen sich dann noch in direkte oder indirekte Einflussfaktoren auftrennen. Allerdings lassen sich, im Gegensatz zu Supply-Chain-Management-Systemen, die Erfolge nur sehr schwer auf die Einführung eines CRM-Systems zurückführen, denn ein Begriff wie Kundenzufriedenheit ist schwer zu bewerten. Relativ leicht ist es bei Komponenten wie Sales Force Automation, aber auch Marketingaktionen lassen sich beispielsweise über die Rücklaufquote von Mailings relativ gut bewerten.

Traditionelle Customer Relationship Management Messgrößen sind: Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität/-bindung, Direkter Umsatz, Kundenpenetration, Kundenprofitabilität, Kundenselektivität, Wiederkauftrate, Vertriebsproduktivität (reduzierte Verkaufszeiten/-kosten), Direkte Kosten (Mitarbeiter und Anruferwiederungszeit) und Indirekte Kosten (Cross-Selling, Rückgaberrate).

Am Ende steht ein striktes Kostenmanagement. Kleine, überschaubare Projektgrößen sind der Schlüssel zum Erfolg. Die Mitarbeiter brauchen schnelle Erfolge und direkte Arbeitserleichterungen, wie sie sich beispielsweise in dem Mailing-Beispiel sehr schnell einstellen. Das zweijährige Mammutprojekt, das alle Funktionalitäten bietet, führt nur zu Frustration. Sonst weiß am Ende niemand mehr, wohin die Reise geht, die Kosten sind in der Regel aus dem Ruder gelaufen und die Mitarbeiter haben das Vertrauen und die Begeisterung verloren - und das Projekt ist mit ziemlicher Sicherheit gescheitert, bleibt aber auf jeden Fall unter den Möglichkeiten.

Naujoks & Collegen / Hewson Group

Naujoks & Collegen bietet seinen Kunden unabhängige und objektive Beratung und Marktforschung. Das Team hat sich auf Hersteller- und Anwenderberatung in den Themengebieten Customer Relationship Management (CRM), Supply Chain Management (SCM) und Enterprise Resource Planning (ERP) spezialisiert. Naujoks & Collegen ist Teil des europäischen Netzwerks der Hewson Group. Bei Fragen wenden Sie sich bitte direkt an Frank Naujoks, entweder per Telefon unter +49 (0) 221 977 52 36 oder per E-Mail naujoks@naujoks-collegen.de