

Der gläserne Kunde

Obwohl anfangs jedes zweite Produkt scheiterte, hat der Siegeszug "Customer Relationship Management" gerade erst begonnen

Von Andreas Remien

Customer Relationship Management (CRM) ist ein modernes Wort für Kundenpflege. Es bezeichnet die Verwaltung von Kundenbeziehungen in Datenbanken. Dabei werden sämtliche Kontakte mit Kunden -Transaktionen, Beschwerden oder Nachfragen - so gespeichert und aufbereitet, dass sie jederzeit und an jeder Stelle im Unternehmen in der passenden Zusammenstellung zur Verfügung stehen.

Kosten sollte es senken, neue Kunden gewinnen und das Image der Unternehmen verbessern: Das elektronisch unterstützte Customer Relationship Management (CRM) avancierte während des IT-Booms zu einer gefeierten Wunderwaffe. Weil viele Unternehmen an den modernen Lösungen für das Kundenmanagement scheiterten, machte sich jedoch bald Ernüchterung breit. Heute befindet sich CRM wieder auf der Erfolgsspur. Aber: Unternehmen können nur dann profitieren, wenn sie sich intensiv und sorgfältig vorbereiten.

Die Organisation von Kundenbeziehungen ist keine Erfindung des Computerzeitalters. Schon immer haben gute Kaufleute wichtige Informationen über ihrer Kunden gesammelt, ausgewertet und archiviert. Bei einer Vielzahl von Geschäftskontakten und komplexen Vorgängen stoßen Gedächtnis, Buch und Klebezettel jedoch schnell an ihre Grenzen. Was moderne Software heute kann, löst gerade bei Vertriebsleitern Entzücken aus. Die Computerprogramme stimmen alle Arbeitsabläufe in Marketing, Verkauf und Service aufeinander ab. Weil zentrale Datenbanken das gesammelte Wissen allen Abteilungen zur Verfügung stellen, laufen Geschäftsprozesse schneller und kostengünstiger ab.

Mobile Systeme erlauben Außendienstmitarbeitern auch von unterwegs aus aktuelle Informationen über Kunden, Aufträge oder die letzte Besprechung ein Zuholen. Die Stärke von CRM-Software liegt jedoch vor allem in ihrem analytischen Potenzial. Eine besondere Rolle kommt dabei dem "Data-Mining" zu: Mit komplexen Algorithmen suchen

CRM-Programme in den Datenmengen nach logischen Mustern. So kann die Software individuelle Verkaufsstrategien entwickeln oder das Verhalten der Käufer prognostizieren.

Wird die Kundendatenbank um Analysen von Marktforschern ergänzt, entsteht aus einer Vielzahl demografischer, geografischer und sozioökonomischer Merkmale ein detailliertes Verbraucherprofil. "Vor allem in dynamischen und hart umkämpften Märkten ist es für Unternehmen entscheidend, die Bedürfnisse ihrer Kunden genau zu kennen", sagt Robert-Alexander Wieland, Geschäftsführer von TNS Infratest.

Alle müssen mitmachen

Auch der Verbraucher soll davon profitieren, besser erkannt zu werden, denn auch im Service spielt Customer Relationship Management eine wichtige Rolle. Meldet ein Kunde eine Beschwerde, können Servicemitarbeiter sofort alle relevanten Daten und vergangene Kontakte einsehen. Ausgefeilte Software kann das weitere Vorgehen und Wiedergutmachungsangebote vorschlagen.

Angesichts dieser immensen Potenziale von CRM-Anwendungen sind die Erwartungen in vielen Chefetagen hoch. Doch manche Firmen stürzen sich zu hastig in das Abenteuer CRM. Immer wieder melden sie lange Verzögerungen, unerwartet hohe Kosten und schließlich das Ausbleiben des erhofften Erfolgs. Vor zwei Jahren kamen Marktforscher zu einer verheerenden Bestandsaufnahme: Jedes zweite CRM-Projekt in Unternehmen war gescheitert, etwa 40 Prozent der gekauften Software-Lizenzen wurden gar nicht genutzt.

Die Gründe für den Misserfolg sind vielfältig. Immer wieder begnügen sich Firmen beispielsweise mit der Benennung eines CRM-Beauftragten, versäumen es aber, die Belegschaft in den Entscheidungsprozess miteinzubeziehen. "CRM-Programme können aber nur dann erfolgreich sein, wenn die Kundenorientierung im gesamten Unternehmen bewusst gelebt wird", sagt Marktforscher Wieland. Die maßgebliche Ursache für das Scheitern von CRM-Einführungen dürfte indes in einem mangelnden Weitblick mancher Manager liegen: "Viele Unternehmer haben den Fehler begangen, CRM nur als Softwarelösung zu begreifen", sagt Georg Blum, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Comundia und Vorsitzender des Council CRM im Deutschen Direktmarketing Verband; "dabei ist es jedoch absolut

wichtig, die gesamte Unternehmensphilosophie am Kunden auszurichten, damit CRM zum Zuge kommen kann." Schuld am Scheitern mancher Projekte sei daher auch die Beibehaltung eingefahrener Strukturen wie etwa das Festhalten an der strikten Trennung von Marketing und Vertrieb. Soll CRM jedoch funktionieren, muss das gesamte Unternehmen mitziehen. Auch bei der Auswahl der Programme machen viele Unternehmen Fehler. "Es darf nicht die Frage im Vordergrund stehen, ob das CRM-Produkt zur aktuellen IT-Landschaft passt", sagt Blum, "wichtig ist, dass die Software den Anforderungen der Anwender entspricht."
Erst analysieren, dann kaufen.
Mittlerweile hat ein Umdenken eingesetzt. "Inzwischen analysieren die Unternehmen ihre Prozesse nicht nach, sondern vor der Auswahl einer CRM-Software", sagt Blum. Umfragen zeigen, dass immer mehr Manager CRM nicht als einmalige Implementierung eines Computerprogramms, sondern als langfristigen Prozess betrachten.

Glaubt man den Einschätzungen der Experten, kommen vertriebsorientierte Firmen um das moderne Kundenmanagement ohnehin nicht mehr herum. Wer besser über seine Käufer Bescheid weiß, kann gezieltere Marketingstrategien entwerfen und die Kunden stärker an das Unternehmen binden. "Eine Wettbewerbssicherung ist ohne CRM nicht mehr möglich", sagt Peter Winkelmann; Professor für Marketing und Vertrieb an der Fachhochschule Landshut, "es sei denn, man hat ein Monopolprodukt." Auch die Software-Anbieter schauen daher optimistisch in die Zukunft. Nach Prognosen von Marktforschern werden die Umsätze mit CRM-Lösungen bis 2008 jedes Jahr um fünf bis sechs Prozent zulegen.

Quelle:
Süddeutsche Zeitung