

Die Bedeutung der Software im Customer Relationship Management

Frank Salvisberg

Executive Summary

Customer Relationship Management (CRM) ist ein auf dem Beziehungsmarketing basierendes Konzept, bei dem die Beziehung zwischen Unternehmung und Kunde in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt wird. Dabei wird nicht wie beim Transaktionsmarketing auf die laufende Neukundengewinnung, sondern auf den systematischen Aufbau, die Pflege und Vertiefung der Kundenbeziehung fokussiert. Durch geeignete Massnahmen soll die Kundenzufriedenheit gesteigert werden, wodurch Kundenloyalität hervorgerufen werden kann. So sollen Stammkunden gewonnen werden, die Wiederholungskäufe tätigen. Dies bringt den Vorteil mit sich, dass mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung die Profitabilität der Kunden steigt, während die Transaktionskosten abnehmen. Allerdings muss beachtet werden, dass im CRM nicht jeder Kunde um jeden Preis gehalten werden soll, sondern dass vielmehr die profitablen Kunden identifiziert und diese anhand individuell abgestimmter Leistungen langfristig an das Unternehmen gebunden werden sollen.

CRM verfolgt also das Ziel, langfristige und profitable Kundenbeziehungen zu schaffen, was dadurch erreicht werden soll, dass der Kunde auf der Basis möglichst umfassender Kundeninformationen differenziert angesprochen wird und seine Bedürfnisse individuell befriedigt werden. Dadurch wird ein Differenzierungspotenzial gegenüber den Konkurrenten aufgebaut, das in einer schwer imitierbaren Marktposition mit entsprechenden Wettbewerbsvorteilen resultiert. Diese dem CRM zugrunde liegende Idee ist nicht neu und wurde bereits im "Tante-Emma-Laden" praktiziert. Allerdings ist in den heutigen Unternehmen mit Hunderten von Mitarbeitern und Kunden sowie zahlreichen Verkaufs- bzw. Kommunikationskanälen eine intensive Unterstützung durch Informationstechnologie notwendig, um eine solch individuell abgestimmte Betreuung der Kunden realisieren zu können. Deshalb wird in den Unternehmen entsprechende CRM-Software eingesetzt, um das CRM-Konzept umzusetzen.

Mit Hilfe der CRM-Software können alle Mitarbeiter eines Unternehmens auf alle Kundendaten und -informationen zugreifen ("One Face of the Customer"), wodurch ein über alle Kommunikationskanäle und über alle Unternehmensbereiche konsistentes Auftreten

gegenüber dem Kunden sichergestellt wird ("One Face to the Customer"). So wird also durch die CRM-Software auf der Basis einer zentralen Datenbank (Data Warehouse), in der alle über einen Kunden gesammelten Daten und Informationen zu einem umfassenden Bild des Kunden zusammengeführt werden, einerseits eine einheitliche Informationsgrundlage geschaffen und andererseits die Synchronisation der Kommunikationskanäle übernommen. Zudem werden alle kundenorientierten Geschäftsprozesse operativ unterstützt. Nebst den so erreichten Erhöhungen der Prozesseffizienz, die Kostensenkungen nach sich ziehen, sollen aber durch die CRM-Software auch Effektivitätssteigerungen, also Verbesserungen in der inhaltlichen Qualität der Kundenbeziehung erreicht werden, aus denen Umsatzsteigerungen folgen. So wird basierend auf dem Data Warehouse mit modernsten Analysewerkzeugen wie Data Mining nach Mustern in den Kundendaten und -informationen gesucht, um einzelne Kundenwünsche herauszuarbeiten und gezielte Massnahmen zur Ansprache einzelner Kundengruppen oder sogar einzelner Kunden zu ergreifen. Indem die Kundenreaktionen wieder zurück ins Data Warehouse fliessen, wird der Regelkreis geschlossen. Durch erneute Analysen erfolgt eine kontinuierliche Optimierung der kundenbezogenen Geschäftsprozesse, womit CRM zu einem lernenden System wird, das immer präziser auf die individuellen Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden kann.

Aufgrund der raschen technologischen Fortschritte der CRM-Software und deren umfangreiche Funktionalitäten wird der Eindruck vermittelt, Kundenbeziehungen automatisiert und ohne grosses Dazutun aufbauen und pflegen zu können. Dies führte in den letzten Jahren dazu, dass die Software immer mehr in den Vordergrund des CRM-Konzepts gerückt ist. Damit einher gehen Unklarheiten bezüglich des Stellenwerts und der Bedeutung der Software im Rahmen des CRM. So verleitet die zentrale Rolle der CRM-Software, durch die die Umsetzung des CRM-Konzepts erst ermöglicht wird, dazu, dass CRM als Software missinterpretiert wird. Doch obwohl die Software nicht aus dem CRM wegzudenken ist, besteht CRM nicht nur aus einer Software. Vielmehr ist sie als die "Enabling Technology" zu verstehen, die lediglich als Mittel zum Zweck dient. So wird denn auch durch verschiedene Studien belegt, dass ein grosser Teil der CRM-Einführungen in den Unternehmen als Folge davon scheitert, dass CRM mit CRM-Software gleichgesetzt wird und deshalb die Illusion vorliegt, der alleinige Kauf und die Installation einer CRM-Software genügen, um ein erfolgreiches CRM zu realisieren. Doch die Einführung von CRM ist mit tiefgreifenden Veränderungen im Unter-

nehmen verbunden, weshalb es notwendig ist, dass erkannt wird, dass die Software in ein umfassendes CRM-Konzept integriert werden muss, das strategische, strukturelle und kulturelle Auswirkungen auf die Unternehmung hat.

So muss als erstes eine strategische Grundlage geschaffen werden, da die CRM-Software nur eine zuvor klar definierte Strategie unterstützen, nicht aber eine solche ersetzen kann. Zur Entwicklung einer solchen CRM-Strategie ist insbesondere abzuklären, welche Kundensegmente angesprochen, welche Kundenschnittstellen eingesetzt und welche Geschäftsprozesse für eine optimale Kundenansprache wie verändert werden.

Danach ist es notwendig, Anpassungen in der Organisationsstruktur vorzunehmen, da CRM Arbeitsabläufe, Aufgaben- und Verantwortungsbereiche verändert und zudem eine engere Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen erforderlich macht. Insbesondere die Abteilungen Marketing, Verkauf und Service werden dabei enger verzahnt. So müssen die Geschäftsprozesse optimal auf den Kunden ausgerichtet werden, um eine kundenorientierte Organisation zu schaffen, die auch in der Lage ist, die Kundenbedürfnisse besser zu befriedigen. Es geht also nicht darum, die bestehenden Abläufe eins zu eins in der CRM-Software abzubilden, sondern organisatorische Abstimmungen auf das CRM vorzunehmen, um die Umsetzung einer kundenorientierten Strategie mit Hilfe einer Software erst ermöglichen zu können.

Da die CRM-Software lediglich die Voraussetzung für die Umsetzung von CRM bildet und es wichtiger ist, was die Menschen aus den technologischen Möglichkeiten machen, hängt der wesentliche Anteil eines erfolgreichen CRM von den Menschen ab. Deshalb zieht CRM auch Veränderungen in der Unternehmenskultur nach sich. So muss einerseits die Geschäftsleitung von der CRM-Strategie überzeugt sein, um das Unternehmen umfassend auf den Kunden ausrichten zu können. Andererseits müssen aber auch die Mitarbeiter vom CRM-Konzept überzeugt werden, da die Implementierung einer CRM-Software nicht nur ihre Arbeitsweisen und -abläufe verändert, sondern oft auch Widerstand erzeugt, weil Rationalisierungen oder Überforderungen befürchtet werden. So ist es notwendig, die Mitarbeiter vom Nutzen des CRM zu überzeugen, damit die neu auf der CRM-Software zu tätigen Arbeiten nicht mangelhaft ausgeführt werden, was die Qualität des CRM dramatisch untergräbt. Es muss also gelingen, bei den Mitarbeitern Motivation und Commitment hervorzurufen.

Es ist festzuhalten, dass die CRM-Software ein heute für die Umsetzung des CRM zwingend notwendiges Hilfsmittel ist, dass aber nicht nur die Software für die Realisierung des CRM von Bedeutung ist. Technisch ist zwar bereits heute sehr Vieles machbar, dies allein genügt aber nicht, um langfristige und profitable Kundenbeziehungen aufzubauen. So soll kein von den konzeptionellen Grundlagen losgelöster Einsatz der Software erfolgen, sondern die Software in ein umfassendes CRM-Konzept integriert werden. Jüngste Studien besagen, dass aus den vielen gescheiterten CRM-Einführungen der letzten Monate Lehren gezogen werden und sich in den Unternehmen immer mehr die Ansicht durchsetzt, dass ein rein technologischer Ansatz verkürzt ist. Dies scheint sich auch in den aktuellen Marktentwicklungen zu bestätigen. So ist das anhaltende Wachstum des CRM-Marktes in der momentan angespannten Wirtschaftslage hauptsächlich auf die die Softwareverkäufe begleitenden Service- und Beratungsleistungen zurückzuführen, in denen auch zukünftig das grösste Potenzial gesehen wird.