

New Business, Juni 2003

Customer Relationship Management

### **VOM PRODUK- ZUM BEZIEHUNGSWETTBEWERB**

**Die Gestaltung der Kundenbeziehungen ist heutzutage der „große Unterschied“. Kunden entscheiden kaum noch auf der Basis von „Welchen Nutzen bringt mir das Produkt?“, sondern „Welchen Nutzen bringt mir diese Lieferantenbeziehung?“**

Mag. Ekkehard Redlhammer

Vor dem Hintergrund sich immer ähnlich werdender Produkte, der Individualisierung von Produkten und immer kürzerer Produktlebenszyklen wandelt sich der Wettbewerb von einem Produkt- zu einem Beziehungswettbewerb.

Während Kundenbeziehungsmanagement von Anfang an ein Kernelement der Marketingphilosophie war, eröffnen nun die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien grundlegend neue Formen des individualisierten Kundendialogs in Massenmärkten. Durch individualisierte Interaktion über verschiedene Kanäle, Loyalitätsprogramme, Dialogmanagement über Call Center oder Internet sollen länger andauernde Kundenbeziehungen aufgebaut und gepflegt werden. Im Mittelpunkt steht dabei die Orientierung an langfristigen Geschäftsbeziehungen und nicht lediglich an einzelnen Kaufabschlüssen („quick wins“).

### **Wenn Kunden echte Partner werden**

Es ist absehbar, dass Customer Relationship Management mittelfristig zum Partner Relationship Management (PRM) wird, das nicht nur Kunden, sondern auch Partner, Lieferanten, Mitarbeiter und Aktionäre mit einschließt. In den nächsten Jahren werden die Interaktion zwischen den an den Geschäftsprozessen Beteiligten und das entsprechende Management dieser Beziehungen zum zentralen Businesssthema, denn: Unternehmen, Kunden, Aktionäre, Lieferanten und Mitarbeiter - alle sitzen im selben Boot.

Dass CRM nicht dem Selbstzweck dient, sondern positive Ökonomische Effekte hat, zeigen Studien, wonach die Kosten für die Akquisition eines Neukunden wesentlich höher sind als die Kosten für die erfolgreiche Bindung eines bestehenden Kunden. Darüber hinaus werden durch den Einsatz der neuen CRM-Technologien die Marketing- und Vertriebsprozesse transparenter und damit auch im Hinblick auf den Ressourceneinsatz besser steuerbar.

Mit Datamining und Datawarehousing wird es möglich, Kaufverhalten und Kundenstrukturen besser zu analysieren und bislang unbekanntes Muster und Zusammenhänge zu identifizieren. Mit Scoring-Modellen können Kundenklassifizierungen nach vorgegebenen Kriterien durchgeführt und mit internen und externen Datenbeständen so abgeglichen werden, dass der Vertrieb mit bereits nach Prioritäten vorselektierten Kundenlisten und aufbereiteten individualisierten Kundeninformationen unterstützt werden kann.

Integrierte Terminplanungs- und Reporting-Systeme ermöglichen darüber hinaus effizientere und optimierte Vertriebssteuerung. Mithilfe definierter Betreuungsstandards soll schließlich auch eine auf Kundenbedürfnisse und interne Kosten-Nutzenüberlegungen abgestimmte Interaktion und Kommunikation mit den Kunden über verschiedene Kommunikationskanäle erreicht werden.

In diesem Sinne bedeutet CRM den Kontakt mit den Kunden und Wunschkunden zu optimieren und daraus den größtmöglichen Unternehmensertrag zu erzielen. Über loyalere Kunden, über neu gewonnene Kunden über Kunden mit höherer Produktnutzung.

Aber auch aus Kundensicht ergeben sich zahlreiche positive Effekte: Das Einkaufen und die Nutzung

von Produkten wird erleichtert Dies geschieht durch individualisierte Informations- Kommunikations- und Serviceleistungen die auf die einzelnen Kundenbedürfnisse abgestimmt sind.

Mit der Einführung von CRM steigt jedoch die Ansprüche an Marketing und Vertrieb:

- Die Marktchancen sind effizienter zu nutzen
- Marketing hat professionelle Verkaufsunterstützung zu leisten
- Die Kunden- und Interessentendaten sind konsequent zu managen
- Es muss rascher auf die Marktveränderungen reagiert werden
- Service muss als Kontaktchance genutzt werden
- Der Ressourceneinsatz muss transparent gemacht werden

Hierzu bedarf es nicht nur des Einsatzes moderner IT-Werkzeuge, sondern vor allem auch einer höheren Professionalität in den Marketing- und Vertriebsprozessen sowie einer verstärkten Motivation der Mitarbeiter. Aber gerade diesen zentralen Aspekten wurde in der Vergangenheit zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, was zum Scheitern zahlreicher CRM-Projekte geführt hat.

### **Warum CRM-Projekte scheitern**

Nach dem Hype der letzten Jahre wurde in letzter Zeit viel Skepsis über CRM geäußert. Laut Untersuchungen der Gartner-Group scheiterten im Jahr 2001 rund 65 Prozent aller CRM-Projekte. Die Gründe dafür sind vielfältig:

- Die Geschäftsführung ist nicht involviert oder versteht die Ziele nicht. Spätestens in der Implementierung scheut sie dann die Konsequenzen
- Die CRM-Software wird eingeführt, ohne sie in die Prozesse zu integrieren. Oft greift der Projektentwurf zu wenig weit. Man konzentriert sich nur auf die Software und ihre IT-Implementierung und unterlässt die Anbindung an die Marketing- und Verkaufsprozesse
- Dies führt dazu, dass das CRM-Projekt an den Erfordernissen der Marketingpraxis vorbei entwickelt wird
- „Technik-Schwärmerei vor Praxisnähe“: Oft steht die Vielzahl der möglichen Funktionalitäten der CRM-Software im Vordergrund. Die wirklich relevanten Funktionalitäten und Prozesse werden bei der Implementierung vernachlässigt
- Die CRM-Ziele werden zu Beginn nicht klar definiert. Dies führt zu unterschiedlichen Erwartungshaltungen auf den verschiedenen Ebenen, die dann nicht erfüllt werden und zu Frust führen
- Fehlende Projektmanagementstrukturen beim Aufsetzen des CRM-Projekts
- Die Herangehensweise an CRM-Projekte erfolgt halbherzig und unprofessionell - mit fehlenden Verantwortlichkeiten, Zielsetzungen, Meilensteinen und ohne Projekt-Controlling
- Der Nutzen für die Anwender ist nicht ersichtlich
- Den Anwendern (Vertrieb!) wird der Nutzen von CRM zu wenig kommuniziert bzw. ist zu wenig bewusst - CRM wird als lästige Zusatzaufgabe gesehen, die (vor allem „gestandenen

langjährigen Vertriebsmitarbeitern") produktive Zeit wegnimmt. Dazu kommt die Angst der Anwender vor zu viel Kontrolle und Transparenz

- Kostenaspekte werden nicht vollständig erfasst. Mit dem Kauf der Software allein ist es noch nicht getan - es sind auch die Kosten für das Prozess-Reengineering und das Training der Mitarbeiter von Anfang an in die Projektkalkulation aufzunehmen. Oft kommt es hier im Laufe eines CRM-Projekts zu „bösem Erwachen“

Heute haben viele Unternehmen bereits erkannt, dass ein rein technologischer Ansatz zu kurz greift und dass es mit der Anschaffung von CRM-Software allein nicht getan ist.

Die zentrale Frage lautet nun: „Was wollen wir eigentlich mit CRM in Marketing und Vertrieb erreichen?“

Damit ist CRM kein Softwarethema mehr, sondern wird zum strategischen Bestandteil eines Unternehmenskonzepts und damit zur Chefsache. Wenn in einem Unternehmen prozessorientiertes Denken und Handeln fehlt, wenn das Management die CRM-Philosophie nicht will oder aktiv vorlebt, kann auch eine Softwarelösung nicht erfolgreich eingesetzt werden.

Umso wichtiger ist es daher, sich vor dem Start eines Projekts im Management intensiv mit den CRM-Zielen und damit verbundenen Veränderungsprozessen in Marketing und Vertrieb auseinander zu setzen.

Am besten geschieht dies mithilfe eines (software)unabhängigen Experten, der nicht nur die IT-Seite kennt, sondern vor allem auch mit den Geschäftsprozessen und Anforderungen modernen Marketings vertraut ist!

### **15 Jahre CRM-Grand-Prix**

Schon seit 15 Jahren in Folge führt die internationale Teleperformance Gruppe den „Grand Prix Customer Service Award“ durch. Das Ziel dieser Analyse ist die Evaluierung der telefonischen und schriftlichen Servicequalität von branchenführenden Unternehmen. In Österreich stellten sich heuer insgesamt knapp hundert Unternehmen aus zehn Branchen dem Qualitätsbenchmark via Mystery Calls und E-Mails. Bereits mehr als 70 Prozent aller teilnehmenden Unternehmen gaben für die Analyse der telefonischen Servicequalität eine Dedicated Hotline bzw. Kundenservicenummer an.

Das Quality Assurance Team von Teleperformance führte innerhalb des Testzeitraums von 6 Wochen (17. 3 - 25. 4. 2003) anhand von vorgegebenen Szenarien (branchen-, firmen- und produktspezifische Anfragen) Mystery Calls (max. 25 Anrufversuche, um 20 Gespräche abzuschließen) und Mystery E-Mails durch. Die Streuung der Kontakte erfolgte gleichmäßig über den gesamten Testzeitraum.

Die Analyse erfolgt gemäß eindeutig definierter Prozesse, die Kontakte werden anhand von elf international standardisierten Bewertungskriterien analysiert. Dabei stehen bei den Mystery Calls u. a. Erreichbarkeit, Qualität der Begrüßung, aktive Gesprächsführung, sprachliche Kompetenz und Gesprächsatmosphäre im Vordergrund. Die erhaltenen Antworten auf die Mystery E-Mails werden z. B. auf Antwortgeschwindigkeit, Rechtschreibung, Inhalt und Kontaktdetails überprüft. Die Preisverleihung findet am 12. 6. im Kaiserpavillon im Tiergarten Schönbrunn statt; es werden die Top3-Unternehmen pro Branche und die Top 3 für Gesamtösterreich mit dem Customer Service Award ausgezeichnet.

Besonders spannend wird dabei auch die Frage, „wie weit“ CRM in Österreich bereits ist, d. h., ob die Werte des Teleperformance CRM Grand Prix 2002 (1. Platz: dicall - Weiss Logistik Systeme 81,27 %, 2: Compaq 80,30 % und 3: BMW 76,73 %) überboten werden können. Schon zum NEW BUSINESS Redaktionsschluss stand jedenfalls fest, dass sich die durchschnittliche telefonische Erreichbarkeit der teilnehmenden Firmen erheblich verbessert hat.

## **DOs and DON'Ts**

**DOs** (wie Sie die Erfolgchancen ihres CRM-Projekts erhöhen)

- Think big, start small: Die CRM-Vision muss umfassend sein, der Start jedoch in einer überschaubaren, handhabbaren Projektgröße:
- Strategie der kleinen Schritte: CRM-Projekt modular aufbauen
- Kleinstmögliche Anzahl von Datenfeldern (> Schließung von Feldern bei Standard-Software)
- Lieber eine 70-prozentige Lösung jetzt als eine 100-prozentige Lösung in ferner Zukunft
- CRM muss Chefsache sein
- Betroffene zu Beteiligten machen - Mitarbeiter aus Vertrieb/Marketing in die CRM-Projektgruppe integrieren
- CRM-Verantwortliche im eigenen Bereich definieren
- Vermittlung der CRM-Vision, der CRM-Ziele und des Nutzens für den einzelnen Mitarbeiter (internes Marketing)
- Standard-Software, keine Experimente mit Eigenentwicklungen
- Zwischenschaltung eines CRM-Experten; der softwareunabhängig ist und die Anwendungsbereiche aufbereitet (Feasibility-Studie & Basiskonzept)

**DON'Ts** (wie Sie Ihr CRM-Projekt garantiert zum Scheitern bringen)

- Starten eines Mega-Projekts mit allen nur denkbaren Einsatzbereichen
- Hauptaugenmerk auf technische Sichtweise
- Projekt allein der IT-Abteilung überlassen
- Möglichst viele Funktionalitäten zu Beginn einbauen
- Keine Einbindung von jenen Organisationseinheiten, bei denen die Kundendaten entstehen
- Marketing/Vertrieb erst informieren, wenn CRM-System implementiert ist
- Doppelte Datenhaltung: „eigene“ Kundendaten in anderen Systemen
- Anlegen von möglichst vielen Datenfeldern (die nicht ajouriert und genutzt werden)
- Bildschirmmasken nicht ans unternehmenstypische Erscheinungsbild anpassen
- Verantwortlichkeiten/Zuständigkeiten für den CRM-Betrieb und für die Datenwartung offen lassen bzw. der Selbstorganisation überlassen
- Responses bzw. Änderungen nicht aktuell be- und verarbeiten

**Autor & Kontakt**

Mag. Ekkehard Redhammer ist langjähriger Strategie- und Marketingberater bei Ramsauer & Stürmer Consulting und leitet hier den Geschäftsbereich „CRMatWORK“. Ramsauer & Stürmer Consulting 4020 Linz, Museumstraße 9, Tel.:0732/778477 Fax: 0 73 2/77 84 77-33

### **FALLBEISPIEL BEWAG/SIEMENS CRM mit mySAP**

Der burgenländische Energieversorger BEWAG hat Siemens Business Services mit der Implementierung von mySAP CRM beauftragt. Das SAP-Modul für Customer Relationship Management musste innerhalb kurzer Zeit in die existierende IT-Umwelt, bestehend aus SAP R/3, BW sowie dem Abrechnungssystem IS-U der BEWAG, integriert werden. Zentraler Punkt ist ein Customer Interaction Center (CIC), das alle verfügbaren Kundeninformationen aus den dahinter liegenden Systemen zusammenführt und zentral zur Verfügung stellt.

Damit können Dokumente wie z. B. Verträge erzeugt und automatisch mit Daten befüllt werden. Integriert in die Funktionalitäten des CIC ist außerdem ein so genanntes Customer Factsheet. Das ist ein „intelligentes“ elektronisches Formular, das alle relevanten Informationen über einen Kunden aus den dahinter liegenden Systemen zusammenfasst und auf einen Blick am Bildschirm des Kundenbetreuers oder der Kundenbetreuerin darstellt. Die neue State-of-the-Art-Anwendung für CRM hilft der BEWAG, ihre Position am liberalisierten Energiemarkt zu stärken, indem sie effektiveren Kundenservice und einheitliches Auftreten gegenüber den Kunden - „one face to the customer“ - ermöglicht. Zusätzlich lassen sich durch eine genaue Zielgruppenselektion Kosten effizienter planen.

### **Microsoft mit CRM-Server**

Vor kurzem hat Microsoft in den USA und Kanada seinen lange angekündigten CRM-Server auf den Markt gebracht. Ursprünglich hätte das Softwarepaket für Customer Relationship Management bereits im vergangenen Dezember auf den Markt kommen sollen. In Europa ist die Markteinführung für die zweite Jahreshälfte geplant.

Mit dem CRM-Server stößt Microsoft in einen Marktbereich vor, der von Siebel und SAP dominiert wird. Das Produkt dient der Verwaltung von Kontaktdaten, der Planung von Kundengesprächen und der Verfolgung von Kundenprojekten. Der Softwarekonzern hat mit dem System vor allem kleinere und mittlere Unternehmen bis 500 Mitarbeiter im Visier. Dabei setzt Microsoft vor allem auf die weit gehende Integration seines Produkts in seine restliche Produktpalette wie Internet Explorer, Outlook oder Exchange. Microsofts CRM-Server ist die erste Geschäftsanwendung des Konzerns, die auf .Net-Technologie basiert. Die Stand-alone-Lösung Microsoft CRM Standard Edition ist für eine Lizenz von 395 US-\$ pro Arbeitsplatz erhältlich. Die Professional Suite ermöglicht die weitergehende Anpassung des Softwarepakets an die Bedürfnisse der User sowie die Integration in Backend-Systeme wie Enterprise Resource Planning (ERP) und kommt auf 1990 US-\$.