

Wachstum durch Customer Relationship Management

Tom Buser

Mit zunehmender Grösse verlieren Unternehmen diesen Kundenfokus fast unvermeidlich. Struktur und Organisation moderner Unternehmen sind wenig bis überhaupt nicht darauf ausgerichtet, den Kunden konsequent ins Zentrum zu stellen. Sie scheinen oft sich selbst genügende Gebilde zu sein, die sich hauptsächlich mit sich selbst beschäftigen. Ausdruck davon sind zum Beispiel Callcenter, die nicht selten in ferne Länder ausgelagert werden. An dieser «Kundenschnittstelle», die weitab von der Unternehmenszentrale sind, dürfen sich die Kunden dann mit Callcenter-Agenten herumärgern. Individuelle Kundenbetreuung ist hier ein Fremdwort. Andererseits wird mit immer neuen Marketingmassnahmen um Kunden geworben. Weil immer mehr Unternehmen rund um den Globus dieselben Kunden jagen, ist dies indes ein Nullsummenspiel. Oft werden schlicht Preise und (Personal-)Kosten gesenkt, was zu sinkender Zufriedenheit der Mitarbeitenden und – als indirekte Folge davon – zu sinkender Kundenzufriedenheit führt. Ein Teufelskreis.

Wie man sich vor diesem Teufelskreis schützen kann, macht uns die Grossbank UBS vor: Das Wachstum der vergangenen Jahre verdankt die Bank unter anderem der konsequenten Fokussierung auf die Kundenbeziehung. Die Bank hat einen vierstufigen Beratungszyklus mit den Stufen Zuhören, Vorschlagen, Imple-

Der Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen ist eine der ältesten und selbstverständlichsten Forderungen im Wirtschaftsleben. Und es gibt völlig unpräzise Beispiele, in denen sie hervorragend eingelöst wird: Der Tante-Emma-Laden gleich um die Ecke kennt sämtliche Kunden, spricht sie individuell an und ist in der Lage, Rückmeldungen aufzunehmen und das Warenangebot und die Servicedienstleistung entsprechend zu variieren.

mentieren und Überprüfen definiert. Die gesamte Kundenbeziehung und alle Interaktionen wurden auf diese vier Prozessschritte ausgerichtet. Das Spezielle daran: Die Bank hat eine serviceorientierte IT-Lösung geschaffen, die diesen Beratungsprozess optimal unterstützt.

Der Kundenberater arbeitet nicht mehr wie bis anhin in funktionsorientierten «Applikationsinseln», sondern in den vier Prozessschritten. Die sogenannten «Services» stehen dann in jedem Prozessschritt «On Demand» zur Verfügung. So wird zum Beispiel der Service «Kunden-



CRM – Abgrenzung zum klassischen Marketing. Quelle: Tompson, Ed in: Tom Buser/Beat Welte, CRM für die Praxis, Zürich 2006

suche» nur einmal programmiert und steht bei Bedarf in jedem Prozessschritt zur Verfügung. Die UBS erreicht so neben effizienten Prozessen ihre ehrgeizigen Ziele bezüglich Neukundengewinnung und Kundenentwicklung.

CRM als Geisteshaltung

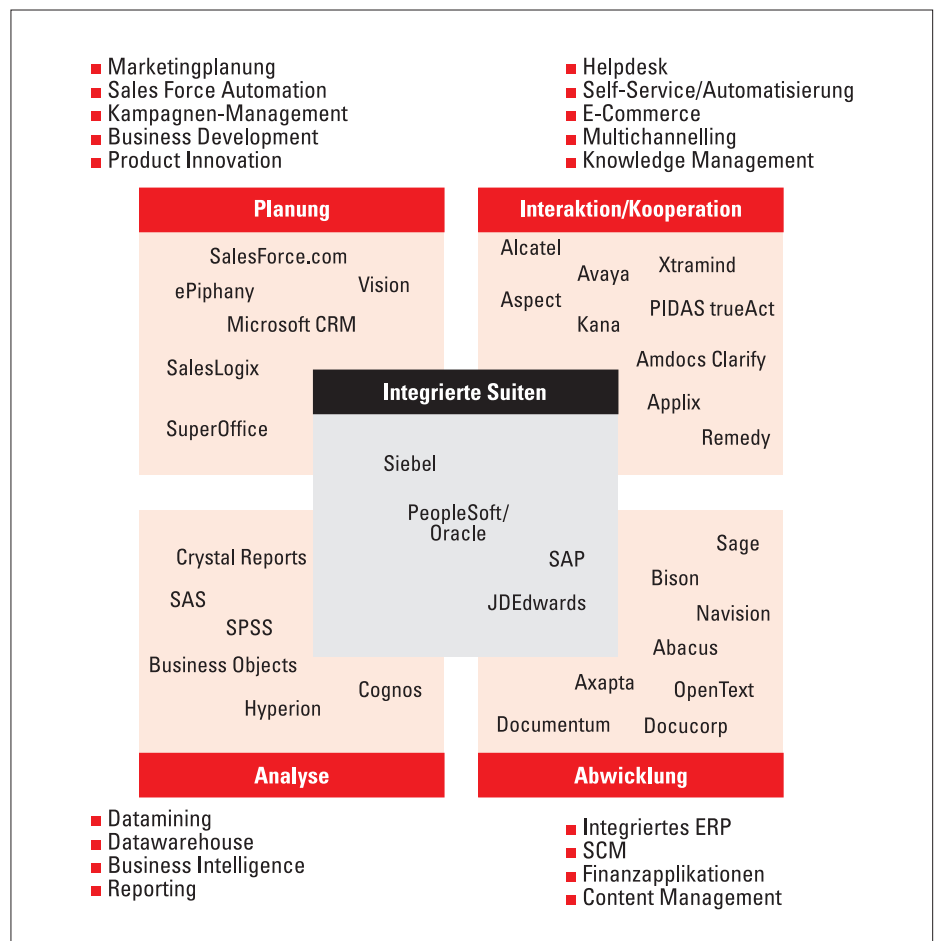
Das CRM-Beispiel der Grossbank ist das Tante-Emma-Prinzip, übertragen auf Grossunternehmen. Der strategische Einsatz von CRM bedeutet eine Umkehr hin zu einem neuen Marketingverständnis: Dem Kunden wird nicht ein «unschlagbar» tiefer Preis, sondern ein auf ihn zugeschnittener Service mit massgeschneiderten Produkten geboten. Durch ständigen Dialog mit dem Kunden vor, während und nach dem Kauf kennt das Unternehmen ihn und seine Bedürfnisse. Es hat so die Möglichkeit dem Kunden einen echten Mehrwert und stichhaltige Gründe für seine Treue zu liefern. Die radikale Ausrichtung bringt einen Paradigmenwechsel vom klassischen Massenmarketing zu einem umfassenden interaktionsorientierten neuen Marketingansatz mit sich. Welches sind nun die Kernelemente einer CRM-Strategie?

Swiss CRM Forum

Am Donnerstag den 22. Juni 2006 findet im World Trade Center (WTC) in Zürich das «Swiss CRM Forum» statt. Die Konferenz und Ausstellung wird zum Thema «Der Weg zu neuem Wachstum – durch Transformation zu neuem Marketing» mit Top-Referenten wie unter anderem Dr. Christian Mikunda (Marketing-Dramaturge), Prof. Dr. Marcus Schögl (Hochschule St. Gallen) und Carsten Schloter (CEO Swisscom) aufwarten.
www.swisscrmforum.com

Kunden- und Produktstrategie

Unternehmen müssen auf der einen Seite wissen, welche Kunden sie langfristig an sich binden wollen und mit welcher Intensität um die Kunden geworben werden soll. Grundsätzlich gilt: Eine kundenzentrierte Unternehmensstrategie bedeutet nicht, dass möglichst viele Kunden angesprochen und langfristig gebunden werden, sondern dass genau festgelegt ist,



Übersicht: CRM-Technologien. Quelle: Tom Buser/Beat Welte, CRM für die Praxis, Zürich 2006

welche Kunden zu gewinnen und zu entwickeln sind. Andererseits braucht CRM eine dynamische Produktstrategie. Das heisst: Der Kunde und seine Bedürfnisse beeinflussen die Produktentwicklung. Dies führt letztendlich zu kundenindividueller Produktion.

Mensch und Kultur

CRM verändert die Art und Weise, wie ein Unternehmen seine Kunden wahrnimmt und bedient. Dies manifestiert sich besonders in der Unternehmenskultur. In einem ersten Schritt muss das Bewusstsein für interne Kundenbeziehungen wachsen. Das Management eines kundenorientierten Unternehmens baut ständig an der Marketing- und Verkaufskultur, einer mitarbeiterorientierten (Dienst-)Leistungskultur und fördert den Ehrgeiz, Exzellenz in der täglichen Erfüllung von Kundenbedürfnissen zu erzielen.

Organisation und Prozesse

Die Aufbauorganisation eines Unternehmens orientiert sich an den Prozessen. So

entstehen zum Beispiel aus den Bereichen Verkauf, Werbung/PR und Kundendienst einer klassischen Marketingabteilung neu die Bereiche «Kunden», «Produkte» und «Infrastruktur». Im Bereich «Kunden» läuft die gesamte Interaktion mit dem Kunden von der Weckung latent vorhandener Bedürfnisse über die Angebotserstellung bis hin zu der Erfüllung von Serviceanfragen. Der Bereich «Produkte» kann sich voll dem Produkt-Management widmen. Im Bereich «Infrastruktur» können CRM-relevante Technologien und Instrumente bereitgestellt werden.

Technologie

CRM darf sich selbstredend nicht auf den Einsatz von Informationstechnologie beschränken. Aber ohne und vor allem ohne integrierte Informatiksysteme wird die beste CRM-Strategie nicht umzusetzen sein. Diese Systemintegration ist komplex und muss deshalb mit grosser Aufmerksamkeit angegangen werden. Es sind verschiedene Ebenen von Informatiksystemen zu unterscheiden: Informations-, Interaktions-, Kooperations- und Transak-



tionsebene. Auf der Informationsebene geht es darum, neben der Kontrolle der Leistungsfähigkeit der Kundenprozesse ein einheitliches Kundenbild zu erhalten. Das klassische Beispiel für solche Anwendungen ist immer noch das Beispiel des US-Retailers Walmart: Kauft ein männlicher Kunde am Freitagabend Windeln, dann ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass er auch Bier kauft. Der Ehemann, zum Hütedienst am Wochenende verdonnert, will sich mit dem Gerstensaft trösten. Ein Hinweis auf eine Bieraktion bei den Windeln kann eine auf den ersten Blick seltsame, aufgrund der Informationslage aber durchaus sinnvolle Massnahme sein.

Auf der Kooperationsebene geht es darum, sämtliche Systeme in den Bereichen Service und Support, Planung sowie Marketing und Sales aufeinander abzustimmen und zugleich mit den Systemen auf der Interaktionsebene (Kommunikationskanäle wie CTI, E-Mail, Fax etc.) und der Trans-

aktionsebene (ERP-Systeme) zu koppeln. So werden systemübergreifend Kundenprozesse abbild- und führbar.

Fazit

CRM als neues umfassendes Marketing verstanden, stellt die Kundenorientierung ins Zentrum. Unternehmen müssen ihre Produkte mit Dienstleistungen intelligent ergänzen, ihre Mitarbeitenden und die Organisation für die Kundenbeziehungen fit machen und die Informationstechnologien so nutzen, dass Kundenprozesse über die Systemgrenzen hinweg abbildbar werden. Wer das schafft, der kann sich vor dem Teufelskreis «Preisspirale» schützen und hat gute Karten die nächste Wachstumsphase optimal zu nutzen. ■