

Nils Hafner\*

## Die neue Einfachheit im CRM

Customer Relationship Management war erst ein Boom, dann ein Flop und jetzt eine Sache der Notwendigkeit. Das liegt auch an der Vereinfachung der Sprache.

In den Jahren 1997 bis 2000 eroberte eine neuer Begriff die Beratungswelt und damit auch vergleichsweise schnell das Management von Grossunternehmen und Mittelständlern. CRM, Customer Relationship Management, stand zunächst für die strukturierte Erfassung und Bearbeitung von Kundendaten. Dieser Vorgang war bisher schon wahlweise als CAS, Computer Aided Selling, oder als CCA, Call Center Automation, thematisiert worden. Als sich jedoch die bekanntesten Beratungsunternehmen auf den Begriff CRM einigten, wuchs ein riesiger Markt. Praktisch jedes Unternehmen wollte das „Trendthema“ für sich besetzen. Informationstechnologieprojekte in Millionenhöhe wurden lanciert und – scheiterten.

Warum? Spätestens mit dem Platzen der Dotcom-Blase und der weltweiten Börsenbaisse 2001 stellten die bislang so optimistischen Unternehmen jeden Beratungstrend auf die Probe. Jetzt wurde der Nutzen der Multi-Millionen-Projekte massiv in Frage gestellt. Und zum Thema CRM stellte sich in den allermeisten Fällen heraus, dass dem Top-Management nicht klar war, warum man überhaupt in das Thema „Kundenbeziehung“ investieren sollte. Nutzenkategorien wie „Customer Insight“ oder „Cross-Selling-Potentialschätzung“ wurden weder verstanden noch sinnvoll quantifiziert. Das mangelnde Verständnis soll an dieser Stelle einmal genauer ausgeleuchtet werden.

Zunächst muss festgestellt werden, dass das Thema CRM von den meisten Experten nach wie vor in einem Mix von deutscher und englischer Sprache dargestellt wird. Das tönt zwar wichtig und gebildet, sorgt aber in den meisten Fällen für Verwirrung. So ergab eine Umfrage des Customer Competencies Instituts im Jahre 2006 bei der Geschäftsführung eines weltweit tätigen Versicherungskonzerns, dass die neun Vorstandsmitglieder, neun verschiedene Definitionen von CRM haben. Der IT-Chef verstand darunter ein „Software-Paket“, der Finanzchef ein „Risikomanagement“ (Credit Risk Management), der Vorstandsvorsitzende verstand eine „Marketingautomatisierung“, der Vertriebschef eine „Vertriebsunterstützung am Computer“ und schob gleich nach: „aber das können Sie bei unserem Aussendienst vergessen“. Und so weiter und so fort. Prinzipiell ist die Sichtweise des IT-Chefs gut nachvollziehbar. Gibt man heute beispielsweise in Google die Begriffe „CRM“ und „Deutschland“ ein, erhält man bei den ersten 20 Treffern etwa 15 Links auf Softwareanbieter.

Doch Kundenbeziehungsmanagement ist wesentlich weitergehend. Das demonstriert beispielsweise die Unternehmensberatung von IBM, immerhin eine der grössten Beratungen der Welt. Diese bietet auf ihrer deutschen Website unter der Überschrift „Marketing, Sales und Services“ folgendes Leistungsportfolio an\*:

*a) Marketing & Sales Transformation: Optimierung Ihrer Marketing- und Vertriebsleistungen auf allen Vertriebskanälen unter Einbeziehung Ihrer Geschäftspartner*

*b) Service Transformation: Verbesserung von Effizienz und Kundenzufriedenheit in den Bereichen After Sales, technischer Kunden(außen)dienst und Back-Office*

*c) CRM Business Intelligence: Identifikation und Nutzung neuer Umsatzpotenziale sowie Transparenz-, Effizienz- und Effektivitätsmessung von Marketingbudget-Allokationen*

Aha. Das macht die Definition nicht gerade leichter und ich benötige schon einen Berater, der mir das Angebot erklärt. Es stellt sich aber hier vor allem die Frage: Wie sollen denn nun erfolgreiche Verbesserungsprojekte im Unternehmen möglich sein, wenn das Top-Management nicht verstanden hat, worum es hier eigentlich geht?

Dazu benötigt man eine einfache Definition des Themas CRM. Jedoch bietet die relevante Fachliteratur ca. 50 verschiedene Definitionen. Keine ist wirklich einfach. Daher hier der Versuch eine einfachen deutschsprachigen Definition:

Kundenbeziehungsmanagement (CRM) ist eine Möglichkeit, systematisch mehr Geld zu verdienen. Es bedeutet für das Unternehmen wertvolle neue Kunden zu finden, diesen Kunden mehr und höherwertige Produkte zu verkaufen und diese Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden.

Und genau bei dieser Definition wird auch klar, was eines der grundlegenden Probleme im Kundenbeziehungsmanagement ist. Die klare Sprache. So ist beispielsweise nicht für jedermann gleich ersichtlich, was unter „Kundenbindung“ zu verstehen ist. Im Grunde genommen ist auch diese Unternehmensaufgabe einfacher zu formulieren: „Die Kunden sollen ausschliesslich bei unserem Unternehmen kaufen und nicht bei der Konkurrenz.“ Ausserdem bestehen Vorurteile gegen den Begriff der Kundenbindung. Man will seine Kunden ja schliesslich nicht anbinden. Und vor allem will das der Kunde nicht. Die Unternehmensberatungen und Hochschulen greifen daher oft zum vornehmeren Wort „Retention“. Doch das trägt nicht zur Vereinfachung des Sachverhalts bei. So erklärt eine Ausgabe des „Brockhaus“ den Begriff „Retention“ als „das Zurückhalten von Körperflüssigkeiten“. Zugegeben, es handelt sich hier um eine ältere Ausgabe. Aber: Wer kauft sich schon jedes Jahr ein neues Lexikon?

---

\*[http://www.935.ibm.com/services/de/bcs/html/bcs\\_salesmrktingservices.html?ca=bcs&me=W&met=inli&re=detag2](http://www.935.ibm.com/services/de/bcs/html/bcs_salesmrktingservices.html?ca=bcs&me=W&met=inli&re=detag2)

Wie dem auch sei, die Lösung für das dargestellte Dilemma ist, die geplanten Vorhaben zum Thema Kundenbeziehungsmanagement in einfache, verständliche Fragen zu gliedern, um über diese Fragen den Nutzen der Projekte verstehen zu können. Beispielsweise in den folgenden fünf Themenfeldern:

1. Warum kaufen meine Kunden bei mir und nicht bei der Konkurrenz? Kunden kaufen nur dann bei einem bestimmten Anbieter, wenn sie sich dadurch einen Vorteil versprechen. Welchen Vorteil bietet unser Unternehmen gegenüber der Konkurrenz?

2. Was bedeutet „Kundenwert“ für mein Unternehmen? Kundenbeziehungsmanagement hat grundsätzlich eine Wertperspektive. Woran kann ich beurteilen, ob ein Kunde für unser Unternehmen heute wertvoll ist oder nicht? Wie wertvoll ist mein Kunde in der Zukunft? Anhand dieser Fragen kann eine klare Vorgehensweise erarbeitet werden, welche Kunden zukünftig zu finden und an das Unternehmen zu binden sind.

3. Wie finde ich wertvolle Kunden? Wie verhalten sich meine bisherigen wertvollen Kunden? Wo leben sie, wo arbeiten sie, welche Geschäfte besuchen sie, welche weiteren Produkte und Dienstleistungen kaufen sie? Welchen Preis akzeptieren sie für den von uns gebotenen Vorteil? Anhand dieser Fragen kann eine klare Systematik für die Identifizierung und Bearbeitung möglicher Neukunden erarbeitet werden.

4. Wie verkaufe ich meinen wertvollen Kunden weitere und teurere Produkte? Welche bisherigen Kunden haben in welcher Reihenfolge mehrere Produkte unseres Unternehmens gekauft? Warum haben diese Kunden genau diese Produkte in dieser Reihenfolge gekauft? Welche Ereignisse oder Aktionen tragen zu einem Kauf bei?

5. Wie binde ich wertvolle Kunden langfristig an das Unternehmen? Dieses ist die schwierigste Frage im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements, weil die Beurteilung des Nutzens für ein Unternehmen von vielen Faktoren abhängt. Sind unsere Kunden wertvoller, wenn sie über einen langen Zeitraum von uns bearbeitet werden? Welches sind unsere treuen Kunden, weil sie gefühlsmässig mit unserem Unternehmen verbunden sind? Welche Kunden sind abgangsgefährdet, weil sie von der Konkurrenz bearbeitet werden? Welche zusätzlichen Vorteile kann ich diesen Kunden bieten, damit sie meinem Unternehmen treu bleiben? Wie wirkt sich die Gewährung zusätzlicher Vorteile auf den Wert dieser Kunden aus?

Anhand dieser Fragen können auch die Ziele für ein systematisches Kundenbeziehungsmanagement definiert werden: Wieviele Neukunden

möchte ich dieses Jahr haben? Wieviele Produkte sollen meine bestehenden Kunden in diesem Jahr bei unserem Unternehmen kaufen? Wieviele Kunden darf ich maximal verlieren? Welche durchschnittliche Loyalität will ich erreichen? Welchen Zufriedenheitsgrad?

Mark Twain hat einmal gesagt: *„Es gibt für jedes komplexe Problem eine einfache Lösung – Nur ist sie meistens falsch“*. Kann man jetzt im Umkehrschluss behaupten, dass eine einfache Sprache und damit eine einfache Formulierung der Ziele im CRM für einfache Lösungen und damit eine einfache Zielerreichung sorgt? Nein, aber ist sie ist eine Grundlage für eine professionelle Bearbeitung dieses Themas. So existieren in deutschsprachigen Ländern schon diverse Studiengänge zum Thema CRM und Grundlagen werden zunehmend auch in die Marketingausbildung integriert. Erfahrungsgruppen und Fachforen bilden sich, die Zahl der Kongresse in Deutschland, Österreich und der Schweiz ist nahezu unüberschaubar. Damit wird das Thema in den letzten Jahren wesentlich professioneller behandelt. Unternehmen, die sich mit dem Thema CRM beschäftigen können heute insbesondere die Fragen 3, 4 und 5 besser beantworten als noch vor 10 Jahren. Und damit hat Kundenbeziehungsmanagement die Stufe einer Notwendigkeit erreicht. Denn, wer seine Kunden schlechter kennt, als die Konkurrenz wird den Wettbewerb verlieren.

\*Dr. Nils Hafner arbeitete international als Experte für eine Managementberatung in Marketing, Vertrieb und Service, baute den ersten deutschsprachigen CRM Master an einer Hochschule auf und leitet heute das Customer Competencies Institut in Kreuzlingen am Bodensee. Sein Blog „Hafner on CRM“ versucht, dem Thema CRM die interessantesten, neuen und lustigen Seiten abzugewinnen.