

## Grundlagen CRM

Stefan Helmke, Matthias F. Uebel

Im Rahmen des Customer Relationship Management verfolgen Unternehmen das Ziel, die Beziehungen zu ihren Kunden positiv auszubauen und damit eine anhaltende und stabile Partnerschaft zu gewährleisten. Um dieser anspruchsvollen Aufgabe gerecht zu werden, müssen Unternehmen ihre Prozesse entsprechend kundenorientiert ausrichten und bedürfnisgerechte Servicedienstleistungen anbieten. Zentrale Zielgröße ist dabei die Kundenzufriedenheit, die einen Indikator für die Kundenbindung und somit auch einen wesentlichen Einflussfaktor auf den langfristigen Unternehmenserfolg darstellt.

CRM-Systeme liefern in diesem Zusammenhang die technologische Unterstützung, um die anfallenden Aufgaben in Marketing, Vertrieb und Kundenmanagement schneller und besser zu bewältigen. Sie dienen dazu, Informationen über Kunden effizienter in der Unternehmensorganisation zu verteilen und sie im Rahmen der Bearbeitung der Kundenbeziehungen effektiver zu nutzen. Dies ist die Basis, um eine differenzierte, die individuellen Bedürfnisse berücksichtigende Kundenbearbeitung in die Praxis umzusetzen.

Dazu stehen zahlreiche Funktionalitäten zur Verfügung, die – unabhängig vom ihrem Einsatzbereich – auf vier Hauptrichtungen fokussieren. In allen Einsatzgebieten von CRM können Funktionalitäten unterschieden werden, die auf eines der folgenden Sachziele fokussieren oder mehrere vereinen:

- Geschäftsprozessoptimierungen
- Erstellung für den Kunden innovativer Leistungsangebote
- Verbesserte Kundendatenanalyse
- Unterstützung neuer Marketing-/Vertriebsinstrumente

Die Funktionalitäten zur Geschäftsprozessoptimierung haben als Ziel die effizientere Gestaltung der Vertriebsprozesse. Das läuft letztendlich darauf hinaus, mehr Kundenkontakte in der zur Verfügung stehenden Zeit zu bearbeiten.

Weniger auf die Optimierung des Zeitproblems ausgelegt, zielen Funktionalitäten der zweitgenannten Gruppe auf eine Verbesserung der inhaltlichen Qualität der Kundenbearbeitung ab.

Diese Aufgabe ist umso besser zu lösen, je besser es gelingt, die Funktionalitäten der dritten Gruppierung, der Datenanalyse, umzusetzen. Denn diese soll die Fragestellung beantworten, wie die entscheidenden Faktoren

zur erfolgreichen Kundenbearbeitung bestimmt bzw. erlernt werden, also mit welchen Instrumenten die Kunden zu bearbeiten sind bzw. was dem Vertriebsmitarbeiter an die Hand zu geben ist. Dazu werden derzeit Verfahren des Data Mining und Data Warehousing, der Business Intelligence und des Knowledge Management aktuell diskutiert.

Die vierte Gruppe an Funktionalitäten unterstützt die Anwendung von Vertriebs- und Marketing-Instrumenten, die sich neuer technologischer Entwicklungen für eine optimierte Umsetzung bedienen. Dies sind Funktionalitäten wie Call-Center-Management oder E-Marketing.

Insgesamt könnten die Ansprüche an eine verstärkte Kundenorientierung grundsätzlich losgelöst von jedem DV-Bezug in die Praxis umgesetzt werden. Allerdings helfen DV-gestützte Customer Relationship Management-Systeme (CRM-Systeme), den formulierten Ansprüchen gerecht zu werden. CRM-Systeme stellen also den "Technology Enabler" dar, um letztendlich die Prozess- und Bearbeitungsqualität im Kundenmanagement zu erhöhen.

CRM-Systeme integrieren unterschiedlichste Komponenten, um die Kundenbearbeitung zu verbessern. Die Variationsbreite an in CRM-Software anzutreffenden Komponenten und Funktionalitäten ist demzufolge sehr groß. Sie reicht von Kundendatenbanken über Workflow-Funktionalitäten zur automatisierten Verteilung von Informationen bis hin zu Data Mining-Werkzeugen zur Generierung neuer Zusammenhänge aus den Kundendaten. Da zudem CRM ein relativ junges Software-„Genre“ darstellt und einen relativ weiten Bogen spannt, ist es nicht verwunderlich, dass derzeit viele Anbieter am Markt eine Vielzahl unterschiedlichster Funktionen anbieten.

Die vielfältigen Funktionalitäten lassen sich in drei wesentliche Einsatzbereiche unterscheiden, welche die folgende Abbildung darstellt:

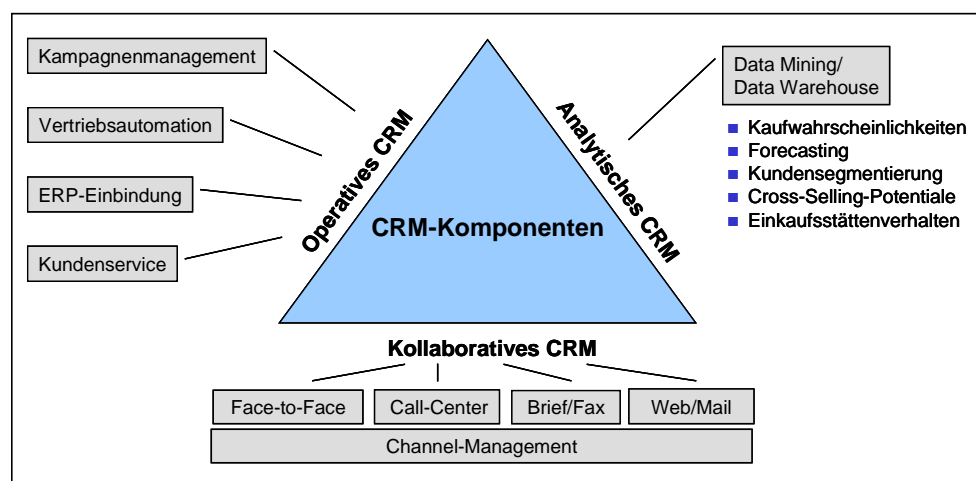


Abbildung 1: Komponenten von CRM-Systemen

- **Operatives CRM**

Die operativen CRM-Funktionalitäten umfassen alle Anwendungen, die den direkten Kontakt des Kundenbearbeiters mit dem Kunden unterstützen (Front Office). Die Funktionalitäten haben den Anspruch, den Dialog zwischen Kunden und Unternehmen sowie die dazu erforderlichen Geschäftsprozesse zu optimieren. CRM-Back-Office-Prozesse, wie z. B. die Weiterleitung von Beschwerden per definiertem Workflow, liefern dabei die Informationen, um einen zielorientierten Dialog mit dem Kunden zu führen. Um Insellösungen zu vermeiden, ist es dabei von Bedeutung, leistungsfähige Schnittstellen zwischen CRM-System und dem ERP- (Enterprise Resource Planning)-System des Unternehmens zu schaffen.

- **Kollaboratives CRM**

Funktionalitäten, die in den Bereich kollaboratives CRM fallen, umfassen die gesamte Steuerung und Unterstützung sowie die Synchronisation aller Kommunikationskanäle zum Kunden (Telefon, Internet, Email, Mailings, Außendienst, etc.). Diese werden zielgerichtet eingesetzt, um eine möglichst effiziente und effektive Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen zu ermöglichen. Eine zentrale Rolle kommt dabei dem Customer Interaction Center als multimedialer Kommunikationsschnittstelle zu.

- **Analytisches CRM**

Analytische CRM-Funktionalitäten erheben Kundendaten und werten diese anwendungsorientiert aus, z. B. zur effizienten Kampagnengestaltung oder optimalen Marktsegmentierung. Die gewonnenen Erkenntnisse sind kontinuierlich in der Ausgestaltung der Geschäftsprozesse zum Kunden hin umzusetzen. Systematische Grundlage für analytische CRM-Funktionalitäten bildet ein Data Warehouse, das die relevanten Kundendaten für die einzusetzenden Auswertungsinstrumente bereithält.

Bisherige Realisierungen von CRM-Systemen setzen im wesentlichen an der Erhöhung der Prozesseffizienz an, weniger an der Verbesserung der Effektivität von Vertrieb und Marketing. Dieses mag historisch begründet sein, da sich die Konzepte des Business Process Reengineering einfacher auf den Vertrieb übertragen lassen als völlig neue Instrumente zur Verbesserung der Effektivität zu entwickeln. Zudem führt dies schneller zu messbaren Erfolgen in Form von Kosteneinsparungen, während die Verbesserung der Umsatzlage langfristiger angelegt ist. Das führt zu dem Paradoxon, dass der Erfolg von CRM-Systemen bisher in schlechter organisierten Vertriebseinheiten deutlicher wird als in besser organisierten, da dort der Innovationscharakter geringer bewertet wird. Ein Trugschluss wäre es, daraufhin auf CRM-Systeme zu verzichten, vielmehr sind CRM-

Systeme weiterzuentwickeln, um auch die Kundenbearbeitung inhaltlich zu optimieren. Erste Erfolge durch den Einsatz von CRM-Systemen zeichnen sich ab. Allerdings sind auch Projekte zur Einführung von CRM-Systemen – insbesondere aufgrund von Akzeptanzproblemen - gescheitert, haben lediglich Mehrkosten verursacht, aber keine messbaren Vertriebsfolge erbracht. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die Entwicklung derzeit noch in den Kinderschuhen befindet, die Möglichkeiten also noch nicht vollständig ausgeschöpft sind.

Bei aller Funktionalitätsdebatte ist die Akzeptanz des CRM-Systems seitens der Mitarbeiter Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Einführung. Diejenigen Unternehmen, die nur ein CRM-Softwareprodukt kaufen und es installieren, werden mit großer Wahrscheinlichkeit nur Mehrkosten verursachen.