

Unternehmensziele identifizieren

Dass 80 Prozent aller CRM-Projekte scheitern, ist einfach falsch. Für jedes gescheiterte Projekt in Deutschland findet sich mit offenen Augen auch ein gelungenes. Solche Werte der US zentrierten Analysten sind „historisch“ bedingt und nicht 1:1 auf Europa oder gar Deutschland übertragbar. Einen wesentlichen Beitrag an diesen Zahlen hat sicherlich das „weltmarktführende CRM-Produkt“ aus den USA. Das Produkt des dortigen Marktführers war und ist zu teuer in der Gesamtkostenanalyse, hatte keine vernünftigen ROI-Zahlen aufzuweisen und steht bis heute der Komplexität eines deutschen ERP-Spitzenproduktes in nichts nach.

Das Angebot der US-Hersteller für mittelständische Kunden wurde erst im Jahr 2001 besser und für den deutschen Markt angepasst. Der selbstgekürte Marktführer für CRM hat mit seinen Mittelstandsprodukten mehr Probleme als Kunden, geschweige denn zufriedene Benutzer. Doch auch hier zeigen sich grundlegende Verbesserungen: Jenseits des Atlantik gibt es eine Lern- und Erfahrungskurve. Gegenläufige Studien bestätigen, dass nunmehr fast alle CRM-Projekte erfolgreich implementiert werden.

Klare Ziele sind gefordert

Unternehmensziele lassen sich nach Fristigkeit und Zeitbezug, Quantität, Qualität, Kategorien wie altruistisch oder monetär getrieben, aufteilen. Wichtig ist, dass Sie welche haben und sie fassbar machen durch Kommunikation nach innen und außen. Folgende zehn Schritte versprechen große Erfolgchancen:

1. Identifizieren Sie Ihre Unternehmensziele, machen Sie sie transparent und kommunizieren Sie diese nach innen und außen.

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter von den gemeinsamen Zielen überzeugt sind, diese verstanden wurden und gemeinsam zusammen gelebt werden. Überprüfen Sie, ob gute Kundenbeziehungen, Kundenbindung und Kundenzufriedenheit auch im Zielsystem verankert sind und kommuniziert werden.

2. Führen Sie eine eigene Analyse durch oder nutzen Sie einen kostengünstigen CRM-Scan.

Prüfen Sie, ob Ihre Organisation schon bereit ist, Kundenbeziehungen wirklich zu leben und in den Mittelpunkt des Handelns zu stellen. Stellen Sie sicher, dass Ihre Aufbau- und Ablauforganisation dieses Ziel mit konkreten Maßnahmen unterstützt und nicht behindert oder gar blockiert. Analysieren Sie Ihre Infrastruktur: Habe ich die richtigen Menschen im Team? Stimmt der Skill Set (die richtige Mentalität, das richtige Know-How an der richtigen Stelle)?

Sind alle Mitarbeiter mit den richtigen und ausreichenden Arbeitsmitteln ausgestattet? Hinterfragen Sie Ihre eigene, persönliche Analyse durch eine konkrete Befragung der Betroffenen und identifizieren Sie deren selbsteingeschätztes Verbesserungspotenzial.

Wenn Ihre vorhandene EDV bereits das Management von Adressen, Kontakten, Kundenhistorie und interne/externe Vertriebssteuerung ermöglicht, lassen Sie die reale Nutzung durch Ihre Mitarbeiter prüfen. Eventuell müssen Sie Ihre Mitarbeiter einfach nur schulen oder sensibilisieren und gar nichts Neues kaufen und implementieren. Falls Sie nach dieser Prüfung einen Neubedarf feststellen, definieren Sie eine Arbeitsgruppe mit Task Force-Charakter. Diese identifiziert, wo Verbesserungsbedarf besteht, zum Beispiel bessere Telekommunikation, Informationsabgleich mit dem Außendienst, Umsetzung zentraler Marketingaktionen, Mailingversand, Newsletter, eMail, Kampagnenhandling und Kontrolle.

3. Partner- und Lösungswahl

Hilfen für die Anbieter und Partnerauswahl bieten, neben den diversen Marktübersichten wie „Der Marktspiegel“ von Schwetz Consulting, verschiedene CRM-fokussierte Foren, Marketingzeitschriften, Messen und Veranstaltungen von Herstellern. Zudem gibt es als Ergänzung zur klassischen Bestellung eines externen Beraters die Möglichkeit, online eine geeignete Lösung zu finden. Diese Möglichkeiten setzen aber ein Zeit- und Geldinvestment voraus, das in einer Relation zum erwarteten Erfolg und der angestrebten Verbesserung stehen muss.

Die Zukunft gehört den Softwareanbietern, die Auswahlhilfen online im Dialog mit den potenziellen Kunden anbieten, durchführen und ausführen. Das Ergebnis kann - ähnlich dem individuell gefertigten PC - aus individualisierten Standard-Bauteilen bestehen, die dann unverbindlich getestet, angepasst und optimiert werden können.

4. Umsetzung der ersten Schritte, Bau des CRM-Hauses.

Getreu dem alten BWL-Ansatz Planung - Realisation - Kontrolle muss dann geprüft werden, ob die prognostizierten Verbesserungspotenziale erreicht wurden oder nur Teileffekte eingetreten sind. Haben sich durch den Einsatz neue Chancen für die Ablaufoptimierung beim Echteinsatz ergeben? Betreibt der CRM-Manager langfristig eine Erfolgsmessung? Unterstützen die Inhaber das Projekt, seine Fortsetzung und werden auch die nötigen Finanzmittel bereitgestellt?

5. Kontinuität der Maßnahme zur Philosophie machen und leben.

Der CRM Manager sollte definiert, benannt und kommuniziert werden. CRM muss in das Zielsystem der Unternehmung verankert werden.

6. Kommunikation des Projekt- und CRM-Erfolges nach außen.

Gerade in schlechten oder kritischen Zeiten ist die Weitergabe von guten Nachrichten und Erfolgen wichtiger denn je. Informieren Sie Ihre Kunden über die Verbesserungen zu ihrem Vorteil, nennen Sie den Nutzen und zeigen Sie die nächsten Schritte und Chancen auf. Sehr gut lassen sich diese Erfolge auch auf Messen, Verbandstagungen oder in Zeitungsberichten kommunizieren.

7. Kundenzufriedenheitsanalyse

Bitten Sie Ihre Kunden um Rückmeldung in Form einer Befragung mit Gewinnspiel. Nur wenn Ihr Kunde etwas davon hat, wird er sich die Arbeit machen und antworten. Dies ist ein hervorragendes Hilfs- und Arbeitsmittel zur weiteren Kundenbindung.

8. Return on Investment messen

Analysieren Sie anhand der definierten Kriterien im Detail die gemachten Erfolge, bewerten diese und stellen sich neue Aufgaben. Die Messung sollte stets einfach, simpel und effektiv sein. Sie dient dem CRM-Team und dem Manager auch als Grundlage für neue Projektplanungen und Mittelbeschaffungen.

9. Kundenbindungs- und Kundenwertanalyse

Wie viel kauft ein Kunde in welchem Zeitraum? Wie viel Nachkaufumsatz entstand im ersten, zweiten und dritten Jahr nach dem Erstkauf? Wie hoch ist der Gesamtumsatz pro Kunde? Das sind Fragen, die idealer weise in einer Matrix, die eine ABC-Kategorisierung zulässt, betrachtet werden sollten.

10. Generelles „Numbercrunching“

Alle Daten aus Finanzen, Vertrieb, Marketing und Service helfen Ihnen, das Unternehmen zu steuern. Fragen Sie sich kritisch, ob Sie diese Informationen heute schon zur Verfügung haben. Manifestieren Sie Ihre Erwartungen und setzen Sie ein Task Force-Team ein.