

Customer Relationship Management

Was lange währt, wird endlich gut?

Im Zeitalter von anspruchsvollen und wenig loyalen, aber extrem preisbewussten Kunden im umkämpften Markt der Finanzdienstleister wurde schon in den 90er Jahren der Ruf nach Abhilfe laut. Schnell war die angebliche Wunderwaffe, oft mit Hilfe großer Beratungsgesellschaften und Software-Herstellern, gefunden: Customer Relationship Management (CRM).



Kerstin Plehwe, Dialog-Expertin und CRM-Beraterin, ist geschäftsführende Gesellschafterin der Kerstin Plehwe Media & Consulting GmbH und Vorsitzende der Initiative ProDialog. www.prodialog.org

Viele Finanzdienstleister haben in den letzten Jahren oft sieben- bis achtstellige Summen investiert – leider haben die wenigsten Investitionen das gewünschte Ergebnis gebracht und der Anteil fehlgeschlagener CRM-Projekte ist hoch. Die anfängliche Euphorie ist der Ernüchterung gewichen. Das gilt nicht nur für Kreditinstitute, sondern auch für viele andere Branchen.

Hier lohnt sich ein Blick auf das, was CRM sein soll. CRM, zunächst

einmal nicht mehr und nicht weniger als professionelles Kundenbeziehungsmanagement, ist der Weg zu einer neuen, kundenbezogenen Ausrichtung des Unternehmens, seiner Kommunikation, seiner Produkte und Services.

Im Bereich Kommunikation sind es vor allem die Medien des Dialog Marketing. Im Bereich *neuer Produkte und Services* schließlich wird überdeutlich, wie wichtig das perfekte Zusammenspiel aus Technologie, Mitarbeitern und Strategie ist.

Oftmals scheiterten Projekte jedoch schon in den Grundzügen. Nach dem Motto „Wasch' mich, aber mach' mich nicht nass!“, wurde CRM nicht

erfolgreich. Die wenigen guten Beispiele zeigen jedoch, dass CRM allen Widrigkeiten zum Trotz ein Königsweg ist, auf dem es viel zu gewinnen gibt.

◆ So konnte die *Dresdner Bank* nach einem erfolgreichen CRM-Projekt die Bearbeitungszeiten von Kundenbeschwerden um 40 Prozent reduzieren und Prozessverkürzungen bei der Abwicklung von Geldmarktgeschäften in Höhe von 1,75 Millionen Euro p. a. realisieren. Hinzu kamen die Steigerung der Performance-Größen Gesamtertrag (+ 60 Prozent), Zinsergebnis Kredit (+ 50 Prozent) und gebundenes Eigenkapital (+ 30 Prozent).

Back to the roots – CRM ist machbar

Aus der Vielzahl existierender CRM-Definitionen verbindet die von E. E. Wolf die oftmals verkannten Elemente: „CRM ist ein ganzheitlich strategischer Ansatz zur kundenorientierten Ausrichtung von Unternehmen mit den Zielen einer Verbesserung der Kundenbindung und einer Erhöhung der Kundenprofitabilität. Wesentliche Komponenten sind neben der Strategiedefinition im CRM die daraus resultierende Ausgestaltung der Kundenbeziehungen, die Konzeption von Organisation/Prozessen und der entsprechen-

den Einsatz von IT Systemen/Technologien.“ Das bedeutet, dass die bisherige meist einseitige Fokussierung auf IT-Themen innerhalb von CRM-Projekten insgesamt zu kurz gesprungen ist.

Erfolgreiches CRM benötigt neue Kommunikationswege

Ausgelöst durch den atemberaubenden technologischen Wandel der letzten Jahre haben sich Kommunikationsverhalten und Informationsbedürfnisse von Verbrauchern und Unternehmen rasant verändert. Die Finanzdienstleister spüren dies schmerzhaft in puncto der deutlich gestiegenen Transparenz von Produkten und Preisen, die der selbstbewusst gewordene Kunde höchst selbstverständlich nutzt.

Internet und Mobilfunk haben dabei einen wichtigen Trend vorgegeben: die Sehnsucht nach persönlicher Freiheit, nach zeitlicher und örtlicher Ungebundenheit gepaart mit dem jederzeitigen Eingebundensein in den allgemeinen Informationsfluss. Das Bedürfnis nach Kommunikation und Konsum ist heute nicht mehr stationär.

Für Unternehmen hat dies nur eine logische Konsequenz: Sie müssen dem Kunden die Wahl lassen und die verschiedenen Kanäle bereitstellen. Mehr sogar: Der Dialog muss forciert werden, denn nur so ist die kontinuierliche Einbindung des Kunden gesichert und der potenziellen Abwanderung kann besser entgegengewirkt werden.

Der Verzicht auf einen Dialogkanal kann den Verlust der Kunden bedeuten, die diesen Weg bevorzugen. Die kommunikative Kompetenz eines Finanzdienstleisters zeigt sich darin, ob er die Dialog Marketing-Instrumente im besten Preis-Leistungs-Verhältnis so kombiniert, dass der Kunde an verschiedenen Orten und zum gewünschten Zeitpunkt die maßgeschneiderte Unternehmens-, Produkt- oder Markenbotschaft erhält und konsumiert.

Dabei ersetzen sich Online- und Offline-Angebote nicht gegenseitig. Im

Gegenteil: Die richtige Kombination macht das Marketing erfolgreich – und den Kunden zufrieden. Der Einsatz und die Beherrschung der verschiedenen Kanäle und insbesondere deren Vernetzung erfordern aber ein hohes Maß an Investitionen in Know-how, Organisation, Personal und Technologie.

Ohne Frage: Die Einführung von CRM ist teuer, aber die Frage ist eher, was es kostet, CRM nicht erfolgreich zu realisieren. Ziel im CRM ist es, die Kundenbeziehungen schrittweise weiterzuentwickeln und im Sinne eines Frühwarnsystems problematische Entwicklungen, die auf Abwanderungen hinweisen, zu erkennen.

Hinzu kommt die Notwendigkeit, bestehende Kundenbeziehungen auszubauen und zielführend zu pflegen. Das geschieht auf der einen Seite durch zielgenaue, das heißt in Inhalt und Zeitpunkt perfekt abgestimmte Kommunikation an den Kunden.

Andererseits bedarf es individueller Service- und Produktangebote, die es der Bank ermöglichen, sich als erste Adresse zu behaupten. Die Grundlage hierfür ist ein umfassender und in ausgezeichneter Qualität verfügbarer Datenpool, der höchsten Ansprüchen im Bereich Datenqualität, Vielfalt, Aktualität und Auswertbarkeit entspricht.

■ CRM muss im gesamten Unternehmen gelebt werden

Viele CRM-Tools können gekauft werden, ob als Software, Beratungsleistung oder Kundenprozessanalyse. Um eines kommen die Unternehmen aber nicht herum – und das ist der Kern eines erfolgreichen CRM: die mentale Veränderung der gesamten Organisation.

CRM kann weder einfach gekauft noch implementiert werden. CRM lebt und muss gelebt werden. Es ist ein stufenweiser, fast evolutionärer Prozess, und Unternehmen tun gut daran, sich auf diesen, ebenso strategischen wie langfristigen Weg zu begeben.

Die Entscheidung für die konsequente Nutzung von CRM heißt nichts anderes, als dass sich das ganze Unternehmen verändern und zu einer lernenden, auf Kundenbedürfnisse eingehenden Organisation entwickeln muss, die dennoch und gerade deswegen den Fokus auf die Steigerung der Profitabilität der Kundenbeziehungen richtet. Deswegen ist eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Projekt im Customer Relationship Management die Unterstützung aus dem Top-Management. „Top down“ und „bottom up“ lautet die Devise.

Zusätzlich hängt der Erfolg eines CRM-Projektes davon ab, ob die CRM-Vision im gesamten Unternehmen durchgesetzt werden kann. Das Management tut deswegen gut daran, rechtzeitig alle betroffenen Abteilungen in aktuelle Entscheidungsprozesse einzubinden.

■ Kundenzentrierung als Geschäftsmodell

CRM bedeutet, Kundenzentrierung als Geschäftsmodell zu begreifen. Viele Anwender sind sich dieser Tatsache aber nicht bewusst und halten CRM immer noch für ein reines Software-Thema. Dies wird forciert durch das Überangebot an sogenannten CRM-Tools und -Leistungen, die die Software-Industrie als CRM-Werkzeuge verkauft.

Eine kritische Durchforstung und Hinterfragung der CRM-Dienstleister und -Tools ist somit dringend geboten, um die notwendige Transparenz und die korrekte Einschätzung der Möglichkeiten der jeweiligen Instrumente sicherzustellen.

Auch rund um die Technologie muss im Unternehmen viel passieren. Denn ohne die entsprechende Daten- und Technologie-Grundlage moderner, integrierter Database-Marketing-Lösungen, auf die CRM-Tools später aufsetzen, kann der erwünschte Erfolg und Return on Investment (ROI) nicht erzielt werden.

Fehlerquellen im CRM

1. Falsches CRM-Verständnis
2. Fehlender Management-Support
3. Falsche Zielsetzungen und unrealistische Erwartungen
4. Zu geringe interne Ressourcen und fehlendes Know-how
5. Unzureichendes Wissen über die eigenen Kunden
6. Unterschätzen der Projektkomplexität
7. Fehlende Return-on-Investment-Betrachtung
8. Interne Politik und Besitzstandswahrung
9. Inkonsequente Umsetzung der Ergebnisse aus dem analytischen CRM

Die Einführung von CRM ist komplex, wird in Umfang und Komplexität oft unterschätzt. Einerseits schlagen die Anschaffungskosten für Hardware und Software zu Buche, andererseits in noch größerem Maße die zusätzlichen Aufwendungen für notwendige Consulting-Leistungen.

Kostenintensive Fehler werden oft schon in den Anfängen gemacht (siehe auch Infokasten oben): Die falsche Besetzung der Projektleitung und der Teams, fehlendes Kundenwissen und ungenaue Planungen der Gesamtarchitektur schrauben die Kosten in die Höhe. Unabdingbar sind daher eine präzise Analyse und Dokumentation der Prozesse hin zum Kunden sowie eine klare Definition der Zielsetzung und des anvisierten Nutzens eines CRM-Projektes.

Wenn es im Kern des Customer Relationship Management jedoch darum geht, wieder den Kunden in den Fokus zu nehmen und auf allen Unternehmensebenen mit modernen Instrumentarien langfristig Loyalität und Profitabilität zu sichern, dann hat CRM endlich die Chance, die es schon immer verdient hat.