

Ist CRM noch zu retten?

"Wissen Sie, wir wollen unser System verkaufen", erzählt mir der Vertriebsleiter eines Software-Hauses, das sich CRM-Lösungen auf die Fahnen schreibt. Und genau dort liegt das Problem. CRM ist eine Spielwiese für Software-Anbieter, die ihre (teuren) IT-Applikationen an den Mann/die Frau bringen müssen. Alle heben sie zwar gerne den Zeigefinger, um die notwendige Akzeptanz der Anwender und eine durchgängige Kundenorientierung des Unternehmens anzumahnen. Im nächsten Atemzug aber geht es schon wieder um Bits und Bytes. Denn dort kennt man sich am besten aus. Software-Verkäufer sind eben keine Marketing-Strategen.

CRM hieß ursprünglich einmal Customer Relationship Management – und der Ansatz war gut. Es ging um das Gestalten von Kundenbeziehungen, um die ganze Komplexität des zwischenmenschlichen Miteinanders im Geschäftsleben. In dem Moment aber, in dem Software-Hersteller ihre große Chance witterten und Standardlösungen auf den Markt brachten, die sie mit dem nichts sagenden Drei-Letter-Code CRM überschrieben, in dem Moment wurde ein an und für sich warmes Thema ganz kalt. Plötzlich war CRM ein EDV-Problem.

Unterstützt durch immer neue CRM-Anbieter, die wie Pilze aus dem Boden sprossen, hat man sich fortan viel zu stark auf die technologische Seite konzentriert und dort die Machbarkeiten ausgelotet. Die Kunden, um die es ja eigentlich geht, und die Mitarbeiter, die das System nutzen sollten, traten oft in den Hintergrund. Controller, Informatiker und EDV-Freaks bekamen das Sagen. Und genau deshalb waren viele CRM-Projekte zum Scheitern verurteilt.

Kunden sind keine Daten

Bei allem Respekt vor der Komplexität eines funktionsfähigen CRM-Systems: Kunden sind keine Daten. Nicht durch Software sondern ausschließlich durch Menschen kommen gute Beziehungen zustande. Nur wer im direkten Kundenkontakt steht, der weiß, was Kunden wirklich wollen, welche Bedürfnisse sie haben, wie man sie begeistern und dauerhaft loyalisieren, ja sogar zurückholen kann. Datenbanken sind adäquate Hilfsmittel auf dem Weg zum Ziel – mehr nicht.

Jedes CRM-Tool ist nur so gut, wie die Mitarbeiter, die es umsetzen. Bei der Realisierung einer effizienten CRM-Strategie ist also zwingend darauf zu achten, dass die Mitarbeiter in ihrer Funktion als Kundenexperten sehr frühzeitig in das Projekt involviert und in die Entscheidungsprozesse um Datenfelder und Funktionalitäten einbezogen werden. Sonst könnte es einem so gehen wie der Bank, die feststellte, dass bei den meisten ihrer Kundendaten die Email-Adresse fehlte - weil sich diese erst nach dem Öffnen des dritten Fensters speichern ließ.

Womit man Kunden und Mitarbeiter in punkto IT immer wieder glücklich machen kann: schnelle Zugriffszeiten und pragmatische Lösungen nach dem KISS-Modell: Keep it small and simple. Ambitionierte Kundenberater wollen verkaufen und sich nicht mit überbordender Administration herumschlagen. Komplexe Systeme demotivieren. Oder sie geben dem Mitarbeiter gute Gründe, sich vom Kunden abzuwenden, frei nach dem Motto: "Würde nicht so viel Zeit mit dem Programm draufgehen, hätte ich mehr Zeit zum Verkaufen."

Aus einem Guss

Eine funktionstüchtige Datenbank enthält den vollständigen Adressbestand in fehlerfreier und einheitlicher Form sowie die komplette Interaktion mit den Kunden. Die Betonung liegt auf *eine*. Denn Kundenwissen ist in vielen Unternehmen auch heute noch verstreut in verschiedenen Abteilungen, versteckt in vergessenen Aktenschränken, verborgen in untersten Schubladen, in vielen Köpfen und auf vollen Festplatten. Schlimmer noch: Ganze Bereiche rücken ihr spezifisches Kundenwissen nicht raus, weil sie sich hierdurch Vorteile erhoffen. Oder Berater beginnen nach dem Wissen-ist-Macht-Prinzip, persönliche 'Nebendatenbanken' anzulegen.

Solche Spielchen sind tödlich für den Fortbestand guter Kundenbeziehungen. Denn der Kunde betrachtet ein Unternehmen immer als Einheit. Zuständigkeiten und Abteilungsgrenzen interessieren ihn nicht. Er will vielmehr, dass alles wie aus einem Guss funktioniert. Er will bestimmen können, wer ihn wann, auf welche Weise und wie oft kontaktiert. Die Datenbank muss sich also nach seinen Wünschen richten. Und nicht umgekehrt. Die diesbezüglichen Kundenwünsche sollten also regelmäßig abgefragt werden.

Vielschichtige Informationen über den Kundenbestand sind strategisches Kapital. Sie müssen im ganzen Unternehmen verfügbar sein, so dass alle Mitarbeiter, die von Kunden kontaktiert werden könnten, in Sekundenschnelle darauf Zugriff haben, um es für ihre Beratungs- bzw. Loyalisierungsarbeit nutzen zu können. Im Idealfall fügen sich die Kunden-Informationssysteme reibungslos in bestehende IT-Infrastrukturen ein und sind mit dem ERP (Enterprise-Resource-Planning-System) des Unternehmens verknüpft.

Ein ausgefeiltes CRM-System macht von sich aus Aktions-Vorschläge für passende, personalisierte Marketing-Kampagnen. Es identifiziert Muster und Strukturen in den Datenpools und gibt so Hinweise auf zukünftiges Kaufverhalten – und auch auf absprungbereite Kunden. Es bedient also die drei Disziplinen Kundenakquise, Kundenloyalisierung und Kundenrückgewinnung.

Idealerweise verknüpft sich eine Dialog-Strategie mit einer Datenoptimierungs-Strategie, um den Kunden immer besser kennen zu lernen und immer passgenauer auf seine Bedürfnisse einzugehen. So können die richtigen Leute zum richtigen Zeitpunkt

mit dem richtigen Angebot über die richtigen Kanäle angesprochen werden. Hierdurch lassen sich Streuverluste minimieren und Erfolgsraten werden immer höher.

Hegen und Pflegen

Wie bei einer Bank gibt es aber nicht nur Auszahlungen, sondern auch Einlagen. So ist jeder Nutzer verpflichtet, immer wieder aktuelle bzw. relevante Informationen auf das 'Kundenkonto' einzuzahlen', sprich: die Datenbank liebevoll zu führen und zu pflegen.

Und diese Sache ist ernst: Fehler bei seinen persönlichen Daten verzeiht der Kunde nicht. Veraltete, schlecht gepflegte Datenbanken lösen mehr Ärger aus, als hätten Sie gar keine. Haben Sie eine, so erwartet der Kunde ganz einfach, dass sie perfekt funktioniert. Und er geht davon aus, dass alle Aktivitäten koordiniert sind. Umso wichtiger, dass die Kommunikationsmaßnahmen unterschiedlicher interner Bereiche niemals konkurrieren, sondern sich in einem harmonischen Zusammenspiel gegenseitig ergänzen. Ferner müssen alle kundenrelevanten internen Abteilungen *vor* dem Versand von Angeboten und Werbebriefen informiert werden.

In der Pflege der Daten liegen die größten Erfolge und die herbsten Rückschläge am engsten nebeneinander. Machen Sie den Mitarbeitern, die schwerpunktmäßig damit betraut sind, klar, wie wichtig diese Aufgabe für sie selbst und das Unternehmen ist und geben Sie ihnen die notwendige Zeit für diese Arbeit.

Keinesfalls darf nur solches Wissen gesammelt werden, dass sich mühelos in die Datenbank-Struktur einfügt. Ganz im Gegenteil: Die Software muss sich unkompliziert dem zu integrierenden Wissen anpassen. Beispiel Weihnachtspost: Hier darf es eben nicht nur eine Box zu anklicken geben, so dass das System dann standardisierte Grußkarten verschickt. Davon erhält der Kunde hunderte. Die individualisierte, ganz persönlich Weihnachtskarte macht den Unterschied, und die klingt etwa so: "...wünsche ich Ihnen, Ihrer Frau und Ihren Töchtern Anna und Maria zwei wunderbar erholsame Weihnachtswochen in Ihrem Ferienhaus auf Mallorca..."

Schweigendes Wissen zum Sprechen bringen

Wo steckt eigentlich bei Ihnen das so besonders wertvolle *emotionale* Wissen über Ihre Kunden? In den Köpfen Ihrer Mitarbeiter oder in Ihren Datenbanken? Verlässt Sie erst das Wissen und dann der Kunde, wenn die Beziehungsmanager, also Ihre Mitarbeiter mit guten Kundenkontakten irgendwann kündigen?

Emotionales Wissen ist 'schweigendes' Wissen, weil es in vielen Datenbanken eben nicht zu finden ist, jedoch in ganz besonderer Weise die Einzigartigkeit einer Kundenbeziehung ausmacht. Dabei geht es um den Menschen hinter der Adresse: Herr Knieselbrink trinkt lieber grünen Tee als Kaffee; die Gattin heißt Brunhilde und

der nette kleine Rauhaardackel, der schon etwas in die Jahre gekommen ist, hört (wenn überhaupt) auf 'Schluffi'; Herrchens Lieblingsmagazin ist der Spiegel und mit unserer Frau Dotterweich kommt er am besten klar. Er isst gern italienisch, segelt durch die Welt und hat Handicap 24 ...

Ein Bild von Herrn Knieselbrink - er hat sich sehr über unsere Mühe um seine Person gefreut und war mehr als einverstanden mit der Eingabe - ist auch untergebracht. So reden die Mitarbeiter fortan mit einem Menschen, sobald sie das Programm aufrufen, und nicht mit einem Datensatz. Sie sehen auch auf einen Blick, wie oft durch seine Empfehlung bereits neue Kunden gewonnen wurden und ob es schon Reklamationen oder sonstige Probleme gab. Das System verrät ihnen ebenfalls, von welchem Service Herr Knieselbrink ganz besonders begeistert ist – und was er gar nicht mag. Wichtig im BtoB-Geschäft: Auch als Unternehmer ist Herr Knieselbrink vor allem ein Mensch.

Selbst wenn die Daten-Eingabe nicht immer die spannendste aller Tätigkeiten zu sein scheint: Die Suche nach Zusatzdetails kann richtig Spaß machen. Vor allem, wenn man daran Wochen- oder Monatsziele knüpft, wie zum Beispiel: Bei jedem Gespräch wollen wir so ganz beiläufig eine zusätzliche Info finden, die wir bisher noch nicht hatten. Und mit Blick auf eine Dauerbeziehung: Wie können wir ganz systematisch Hinweise auf die Zukunftspläne unserer Kunden gewinnen und sammeln?

Schulen und involvieren

In punkto Schulungen werden bei der Einführung eines neuen CRM-Systems die meisten Fehler gemacht. Oft wurde es teurer als gedacht oder der Roll-out dauerte länger als geplant, und gespart wird dann – an den Schulungen. "Die werden sich das schon selber beibringen", heißt es daraufhin, und weiter: "Die sollen sich gefälligst untereinander helfen!" So werden Projekt- und Managementfehler auf dem Rücken der Mitarbeiter ausgetragen. Und diese bedanken sich dafür, indem sie immer mal wieder ihr Verhinderungspotenzial einsetzen. Und das bleibt lange unbemerkt ...

Oder die falschen Leute schulen. Ein EDV-Profi ist nicht unbedingt ein pädagogisch geschickter Vermittler von neuem Wissen. Und nicht jeder Inhouse-Trainer ist ein Computer-Held. Manche einfachen Mitarbeiter dagegen würden liebend gerne Mini-Schulungen durchführen und sich damit weiterentwickeln – dürfen es aber nicht.

Die Mitarbeiter sollen nicht nur die Datenbank-Technik immer besser beherrschen lernen, sondern vor allem die Chancen der Anwendung erkennen - und im Sinne eines Return on CRM-Investment unternehmerisch nutzen. "Seit wir das neue Programm haben, komme ich manchmal schon um sechs Uhr morgens zur Arbeit. Soviel Spaß macht das", sagte mir einmal Sabine Bauer vom Hotel Schindlerhof in Nürnberg. Sie kann das Programm aktiv mitgestalten und ein wechselndes Kampagnen-

Management selbständig kreieren. So sieht sie den unmittelbaren Erfolg ihrer Arbeit, kann diese optimieren und motiviert die nächsten Schritte tun.

Der beste Anreiz für eine exzellente Arbeit heißt schließlich Erfolg. Gute CRM-Systeme müssen also einen schnellen Erfolg ermöglichen. Das ultimative Ziel: profitable Geschäftsbeziehungen, dauerhafte Kundenloyalität und jede Menge Empfehlungsgeschäft.

Die Autorin:



Anne M. Schüller ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und siebenfache Buchautorin gehört zu den besten Wirtschafts-Speakern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet als Referentin und Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. **Kontakt: www.anneschueller.de**

Seminare zum Thema:

- Am 3. 10. 2007: Ganztägiges Seminar 'Zukunftstrend Kundenloyalität' in Bern. Veranstalter: Change Communications. Infos und Anmeldung: info@anneschueller.de
- Am 11. 10. 2007: Ganztägiges Seminar 'Wie Sie treue Immer-wieder-Kunden und aktive positive Empfehler gewinnen' in Bayreuth. Veranstalter: SchmidtColleg. Infos und Anmeldung: info@anneschueller.de
- Am 19. 11. 2007: Ganztägiges Seminar 'Zukunftstrend Kundenloyalität' in Frankfurt. Veranstalter: Management Forum Starnberg. Infos und Anmeldung: info@anneschueller.de

Literaturhinweis:



Anne M. Schüller, Gerhard Fuchs:

Total Loyalty Marketing

Mit begeisterten Kunden und loyalen Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg
4. aktual. Auflage, Gabler 2007, 39,90 Euro, ISBN: 978-3-8349-0598-7