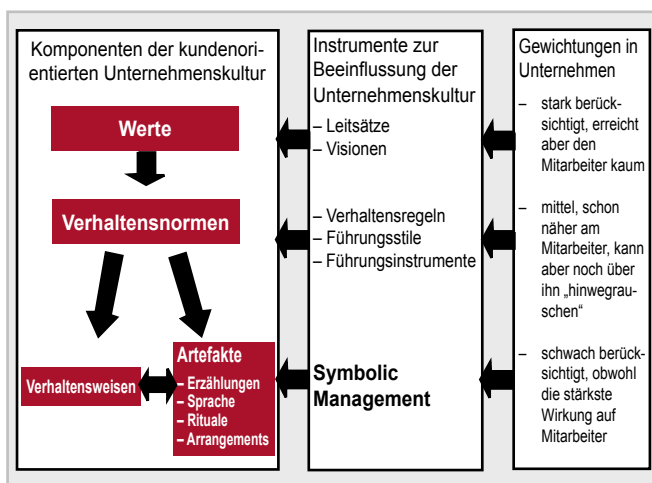


1. CRM 2006 – Thesen und Trends im Kundenbeziehungsmanagement

1.1 Die Thesen des CRM-Expertenrats zur aktuellen Situation von CRM – insbesondere zum Thema „CRM – und was setzt der Mitarbeiter um?“

1. Schulung und Change Management sind in der Praxis noch stark unterbelichtet.

Die Kundenorientierung darf nicht nur ein Lippenbekenntnis des Managements sein, sondern sie muss gelebt werden. Eine kundenorientierte Unternehmenskultur muss das Rückgrat bilden, an dem die flexibel agierenden Unternehmensbereiche aufgehängt sind. Dafür reicht es nicht, Leitsätze und Visionen zur Kundenorientierung zu entwickeln, sondern auch die beiden darunter liegenden Ebenen (siehe dazu Grafik 1) der Verhaltensnormen und insbesondere die Verhaltensweisen und Artefakte sollten berücksichtigt werden. Dabei ist nicht zu vergessen, dass auch unsichtbare kulturelle Elemente, wie Werte und grundlegende, von den Systemmitgliedern nicht mehr hinterfragte Annahmen über den Sinn und die Realität der Unternehmung existieren, die die Unternehmenskultur ebenfalls beeinflussen – eine komplexe Thematik.



Grafik 1: Ebenen einer kundenorientierten Unternehmenskultur und heutige Nutzung

2. „Es geht auch ohne die Mitarbeiter.“ Ein Unternehmen formulierte in der Kontaktaufnahme: „Wir sind gerade mitten in einer Vertriebskampagne. Da können wir unsere Mitarbeiter nicht mit CRM belasten.“

Das klingt geradezu nach schlechtem Gewissen seitens der CRM-Verantwortlichen. Die Führungskräfte lassen es zu, dass CRM mit Mehrarbeit, Statistik, Berichtswesen u.a. von den Vertrieblern traditionsgemäß ungeliebten Dingen in Verbindung gebracht wird. Wenn Profis CRM auf die Schiene bringen, dann sieht das anders aus: Die Mitarbeiter wissen, dass sich die Vertriebskampagne im Rahmen der CRM-Strategie bewegt, und sie schätzen das CRM-System, weil es

ihnen schnelle und aktuelle Kundeninformationen (den 360-Grad-Blick auf den Kunden), Vorgänge ohne Suchen und ohne Papier und eine schnelle Erfolgsüberprüfung ermöglicht. Wer aber glaubt, seine Mitarbeiter vor CRM schützen zu müssen, der hat eine Bombe im Haus, die eines Tages explodieren und die CRM-Einführung zerstören wird.

3. Ist CRM ein Schönwetterthema?

Wenn sich Markt und Umsatz nach unten entwickeln, dann geht es für viele Mitarbeiter nur noch um das Erreichen der Ziele – egal um welchen Preis und bei welchem Kunden. In einer solchen Situation stehen spezielle Ziele in der Vertriebssteuerung, beispielsweise das Akquirieren besonders profitabler Kunden oder die Erhöhung der Kundenbindung – beides auch typische CRM-Ziele –, hinten an.

Diese Sicht ist jedoch sehr kurzfristig, denn gerade durch eine neue Strategie können Umsatzziele häufig einfacher erreicht werden.

4. CRM funktioniert nicht ohne die Vorbildfunktion der Vorgesetzten.

Die Kultur eines Unternehmens wird besonders deutlich durch das Verhalten der Führungskräfte. Wenn ein CEO die wichtigsten Kundenkontakte persönlich pflegt, wenn die Geschäftsführungsmitglieder, wie bei der Henkel GmbH (Düsseldorf) geschehen, für einige Zeit Beratungsgespräche und Produktpräsentationen in Supermärkten übernehmen, zeugt dies von einer hohen Ausprägung an Kundenorientierung. Auch negative Beispiele gibt es, wenn ein Call-Center explizit genutzt wird, um die Kunden von den Führungskräften abzuschirmen, so bspw. beim Holiday-Immobilienverwalter Hapimag.

Entscheidend ist bei der Ausrichtung auf Kundenorientierung, dass es sich nicht um kurzfristige Maßnahmen des Marketings handelt, sondern die neuen Ausrichtungen als langfristig angelegte Maßnahmen etabliert werden. Eine Unternehmenskultur ist kein kurzfristig beeinflussbarer, organisatorischer Eingriff, sondern ein langfristiger, intensiver Prozess. Deshalb ist das Commitment auf höchster Ebene ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

5. Es gibt eine verbale CRM-Realität und eine reale – und zwischen beiden liegen Welten. Die Sprachcodes der Mitarbeiter stimmen nur selten mit denen der Chefs und der IT überein.

Damit der Erfolg eines CRM-Projekts sichergestellt ist, muss im ersten Schritt eine gemeinsame Begriffsdefinition geschaffen werden. Wenn Chef und Mitarbeiter mit den gleichen Begriffen unterschiedliche Inhalte verbinden, ist das Scheitern der Umsetzung vorprogrammiert.

Fortsetzung nächste Seite

Fortsetzung**6. CRM braucht Kontinuität.**

Es scheint, als gingen viele Unternehmen CRM recht halbherzig an. Da werden in wirtschaftlich starken Zeiten CRM-Projekte auf den Weg gebracht – wenn die Konjunktur schwächer wird, dann liegt das Projekt erst einmal auf Eis. Ein Geschäftsführer schiebt ein CRM-Projekt an – ein IT-Leiter setzt es in der Priorität nach hinten – weil die IT-Ressourcen fehlen. Rein in die Kartoffeln und raus aus den Kartoffeln. Und was sagen die Mitarbeiter von Vertrieb und Marketing? Sollen die nur machen; wir wissen selbst, wie wir unsere Kunden zu betreuen haben.

So kann es nicht gehen. CRM, mit dem Ziel, neue, notwendige Balancen zwischen Kunden- und Kostenorientierung zu schaffen, braucht einen langen Atem, braucht Kontinuität. Vielleicht ist Kontinuität auch das falsche Wort: Konsequenz ist angesagt, um eine CRM-Einführung zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Diesen langen Atem zu haben und auch durchzuhalten, wenn sich die Quick Wins nicht sogleich einstellen, das kann man den CRM-Verantwortlichen zur raten. Handy-Akkus sind nachtragend. Werden sie nicht voll aufgeladen, dann gewöhnen sie sich an niedrigere Ladungszustände

(Memory-Effekt). Das Gleiche gilt für die Energien von Vertriebsorganisationen. Wer die CRM-Flammen nicht am Lodern hält, braucht sich über mangelnden Erfolg seines Projektes nicht zu wundern. Manchmal fällt gar nicht auf, dass sich die Menschen schon wieder anderen Dingen zugewandt haben.

7. Immer wieder unterschätzt: Die Stabübergabe an die Operative.

Viele Unternehmen haben die Zeit nach der konkreten Einführung nicht im Griff. Für sie ist CRM mit der Einführung der Software und der Schulung der Mitarbeiter abgeschlossen. Dabei fängt die eigentliche Arbeit, beispielsweise das konkrete Definieren und Ermitteln der Kundenwerte und -profile, jetzt erst an.

8. CRM braucht Erfolge.

CRM lebt von der Umsetzung im konkreten Arbeitsalltag der Mitarbeiter. Damit dies gewährleistet ist, müssen die Mitarbeiter möglichst schnell Erfolge sehen. So genannte Quick Wins zeigen allen im Unternehmen, dass und wie CRM erfolgreich funktioniert. Vorausgesetzt, die Erfolge werden auch entsprechend an die Mitarbeiter kommuniziert.

1.2 Aktuelle Trends im Kundenbeziehungsmanagement

Trend Nr. 1: CRM braucht wieder mehr Emotionalität

Eigentlich soll CRM den Kunden in den Mittelpunkt aller Marktbemühungen stellen. Wagt man einen tieferen Blick in die Sphäre, dann geht es dabei nicht um Kundenverwöhnung. CRM verlangt nach Managern, die eine Balance zwischen Kunden- und Kostenorientierung erreichen und somit einen langfristigen Beitrag zur Unternehmenssicherung leisten. Wenn der Verkauf seine Kosten nicht kennt, dann ist es keine Kunst, Kunden zu verwöhnen. Leider aber ist das Pendel im Zuge nachlassenden Wachstums und Konjunkturflaute in die Kostenrichtung ausgeschlagen. Zunehmend bemächtigen sich die Controller der CRM-Idee. Kostenorientierung schlägt Kundenorientierung. CRM wird zur Effizienzsteigerungsmaschine. Damit wird CRM blutleer, und die Mitarbeiter verlieren die Lust an der Sache. Der Kampf um den Kunden wird aber nicht durch Effizienz und Kostensenkung gewonnen, sondern über Emotionen – sozusagen über die sprichwörtliche Liebe zum Kunden. Jedenfalls für die Kunden, die das verdienen. Wir dürfen die Emotionen, die weichen Faktoren des Miteinander-Umgehens und damit auch des Verkaufens nicht vernachlässigen. Fachleute meinen, dass 70 Prozent aller Kaufentscheidungen emotional begründet sind. Wir brauchen Verkäufer, die ihren Kunden ehrliche Zuwendungen geben und das so genannte Beziehungsmanagement mit persönlichem Commitment angehen. Effizienz- und Kostenziele sollten nur Nebenbedingungen im Marktspiel sein. Die weichen Faktoren schlagen die harten. Wenn wir diese Aspekte der Kundenbegeisterung, der Kundenzuwendungen und Kundentreue nicht wieder stärker betonen, wird die CRM-Idee bald tot sein. Dann bleibt CRM halt Software – nicht mehr und nicht weniger. In diesem Sinne ist es zu begrüßen, dass an vielen Ecken plötzlich emotionale Aspekte von CRM auflodern, die die Szene bereichern. Da ist von Customer Experience die Rede, von Networking und von Clubs (z.B. CRMClub). Wir meinen: Das, was sich hier zeigt, ist mehr als ein Strohfeuer. Es sind die Startklötze eines neuen Trends, der CRM weiterführen wird.

Peter Winkelmann

Trend Nr. 2: Guerilla-CRM – CRM schnell und erfolgreich umsetzen

Die beiden Begriffe CRM und Guerilla-Marketing haben in den letzten Monaten und Jahren als Schlagworte große Bekanntheit und Popularität erreicht: Guerilla-Marketing als Gebot des momentanen Zeitgeistes der Sparsamkeit: mit möglichst wenig Aufwand (sprich Budget), aber dafür umso mehr Kreativität, viel Wirkung (oftmals auch nur Aufmerksamkeit) auf dem Markt zu erlangen. Und CRM auf der anderen Seite: die konsequente Optimierung der Kundenprozesse und Ausrichtung auf die (guten) Kunden. Was auf den ersten Blick als widersprüchlich erscheint, hat bei näherer Betrachtung ein großes Potenzial: nämlich die Kombination der beiden Ansätze. Guerilla-CRM lebt von kleinen Projektteams, schnellen Erfolgen und spürbaren Veränderungen. Technologisch werden häufig On-demand-Lösungen eingesetzt.

Christian Huldi

Trend Nr. 3 Customer-Experience-Management – Was denkt Ihr Kunde über Sie?

Customer-Experience-Management (CEM) verknüpft die Betrachtung des Kundenwertmanagements mit Markt- und Kundenforschungsinformationen – und zwar in Echtzeit. Schon in frühen Beiträgen in den 90er Jahren zum Thema CRM wurde auch immer die Frage gestellt: Wie sieht der Kunde das Unternehmen und welchen Wert bringt eine Beziehung zum Unternehmen dem Kunden? CEM stellt nun zusätzlich die Frage: Was weiß der Kunde über das Unternehmen?

Wie kann man das ermitteln? Am besten, man fragt ihn. Das haben wir im Marketing schon immer getan durch Kundenumfragen und Marktforschung. Was ist aber neu an CEM? Das Problem von Kundenumfragen und Marktforschung ist, dass solche Aktionen relativ viel Zeit brauchen, und die Ergebnisse meist statistisch gesicherte Zustandsbeschreibung einer Situation in der Vergangenheit darstellen und selten neueste Einflüsse und Verschiebungen reflektieren. CEM versucht das zu umgehen, indem die Kunden im Rahmen jeder Interaktion befragt werden. Sei es auf der Webseite, sei es im Call-Center, sei es in der Zweigstelle oder beim Händler. Wenn der Kunde kommt, wird er befragt, und die Ergebnisse der Befragung werden sofort (sprich: in Echtzeit) vom Unternehmen in Aktionen umgesetzt.

Eines der ersten Unternehmen, die das flächendeckend eingesetzt haben, ist amazon.com. Zwar ist amazon.com viel bekannter für seinen Einsatz von Vorschlagsmaschinen, aber die wahre Pioniertat von amazon.com ist das konsequente Nutzen von CEM, um zu wissen, was der Kunde über amazon.com denkt, fühlt und erfährt. Im Endeffekt basiert CEM auf einer gigantischen Datensammelmaschine. Daten werden bei jedem Kontakt erhoben und analysiert. Hier spielt Echtzeit-Analyse die Rolle. Denn Ziel ist es ja, auf Basis der im Augenblick erhobenen Daten sofort zu reagieren und dem Kunden den richtigen Vorschlag zu machen. Der Erfolg von amazon.com unterstreicht das Erfolgspotenzial von CEM.

Wolfgang Martin

Trend Nr. 4: Orchestrierung von Kanälen, Daten und Prozessen

Die nahtlose Integration von Kanälen, Prozessen und Daten nennt man heute in der Fachsprache Orchestrierung. Heute gibt es bereits Vorreiter, die hier Lösungen geschaffen haben (z.B. Escada, ein Filialunternehmen in der Modebranche). Hier wurde verstanden, was es heißt, Kanäle, Prozesse und Daten zu orchestrieren. Der neue technologische Ansatz dazu heißt „service oriented architecture (SOA)“. In einer SOA wird Geschäftslogik als Service angeboten und von Prozessen konsumiert und orchestriert. Heutige Unternehmen müssen deshalb prozess-zentrisch sein, nicht nur was CRM angeht. Sie basieren auf automatisierten, integrierten, synchronisierten, durchgängigen Prozessen. Das ist eine wesentliche Voraussetzung, um einerseits kurzfristige Profitabilitätsziele durch Umsatzmaximierung und Kostensenkung zu erreichen, aber auch langfristigen Erfolg im Markt sicherzustellen, indem man mittels einer flexiblen Business-In-

Fortsetzung nächste Seite

Fortsetzung

Infrastruktur zum agilen Unternehmen wird. Der Begriff „agil“ steht für die Fähigkeit, Strategien, Ziele, Prozesse und Metriken exakt in dem Tempo ändern zu können, das von der Marktdynamik und den Kundenanforderungen vorgegeben wird. Technologisch bewegen wir uns weg von CRM-Applikationen, hin zu CRM-Services, die CRM-Geschäftslogik anbieten, die wir orchestrieren im Rahmen unserer Kanäle, Prozesse und Daten. Das schafft eine flexible CRM-Architektur. Änderungen von Kanälen und Prozessen können in der Geschwindigkeit der Marktdynamik und der Kundenanforderungen umgesetzt werden und neue Datenquellen, wie sie beispielsweise neue Ansätze wie Customer-Experience-Management (siehe Trend 3) oder neue Technologien wie RFID bieten, können schnell und sicher erschlossen werden.

Wolfgang Martin

Trend Nr. 5: Modernes Kundenwertmanagement = Customer Value and Equity Management

Auf die Ausführungen zu den Bausteinen 2 und 8 dieses Expertengutachtens wird verwiesen. Immer mehr Unternehmen und Branchen spüren, dass sie mit dem konventionellen Produktverkauf am Ende sind. Produktqualitäten und Spezifikationen nähern sich im internationalen Maßstab immer mehr an. Wehe dem, der seinen Kundenstamm und sein Angebotsprogramm als unveränderliche Größe betrachtet. Wehe dem, der sich anhand der Daten aus der Vergangenheit zu Tode

analysiert, ohne zu fragen, welche Kundenwerte und Potenziale er selbst beeinflussen oder gar schaffen kann. Wenn man diese nicht selbst erkennt und aktiv wird, dann werden bald Konkurrenten diese Chancen nutzen. Wertschöpfungspartnerschaften werden an die Stelle von Kunden-Melkbeziehungen treten. Anstatt sich gegenseitig über den Tisch zu ziehen, wird es in Zukunft opportuner sein, dass sich Lieferanten und Kunden zusammenschließen und Märkte gemeinsam erobern. Die Supply-Chain-Partnerschaften in der Automobilindustrie sind hier richtungsweisend. Es bleiben nur noch die Zulieferanten im Spiel, die sich für derartige Wertsteigerungspartnerschaften eignen. Aber die haben dann auch eine Zeit lang ein leichteres Spiel in puncto Kundenbindung und Folgeaufträge. Die Kunst von CRM liegt also darin, Customer Equity und Customer Value aus den Kundenbeziehungen in einen Ausgleich zu bringen. Kunde und Lieferant maximieren gemeinsam ihre Shareholder Value. Das mag verwegen klingen. Aber der Schweizer Kundenwerttag am 24. Februar 2005 in Winterthur, das 6. CRM-Forum in Zürich am 6. Juni 2005 oder der 3. Deutsche Kundenwerttag in Landshut am 21. Juni 2005 liefern Beweise, wie kompetente Unternehmen sich auf den Weg eines Customer Value and Equity Managements begeben. Sie schaffen und vermarkten Mehrwerte auf Kundenseite und stärken auf längere Zeit die Wertigkeit ihres Kundenstamms. CRM weitergedacht – Kundenwerte gemacht. Wir sehen im so genannten CVE-Management einen neuen Trend, der uns aus der drohenden Effizienzlastigkeit von CRM herausführen kann.

Peter Winkelmann

2. Die Ergebnisse im Überblick

2.1 Hintergrund der Untersuchung und methodischer Ansatz

Von Peter Winkelmann

CRM bedeutet die Integration aller Prozesse in Richtung zum und vom Kunden mit dem Ziel, eine Balance zwischen Kunden- und Kostenorientierung zu erreichen.

Für 40 Prozent aller großen und vielleicht 20 Prozent aller mittelständischen Unternehmen gehört CRM mittlerweile zum Kundenalltag. Die Konferenzszene düstert schon wieder nach einem neuen Hype. Aber haben wir wirklich schon unsere Arbeit getan?

CRM besteht aus 10 Kernelementen. Diese fügen sich logisch zu einem CRM-Haus zusammen. Dieses CRM-Haus hat der CRM-Expertenrat in seinen früheren Gutachten hinlänglich beschrieben. Die 10 Bausteine dieses Hauses sind als Erfolgstreiber zu verstehen. Grafik 2 zeigt noch einmal die Struktur des CRM-Hauses, die sich in einem Punkt weiterentwickelt hat. Dem Bereich der Anwendungsintegration (EAI = Enterprise Application Integration) wird nicht mehr so viel Gewicht beigemessen. Stattdessen wird der Notwendigkeit zu einer Orchestrierung der Daten, Prozesse und Kanäle ein besonderes Gewicht gegeben und die Orchestrierung als eigenständiger Baustein betrachtet (zur Aufgabe der Orchestrierung siehe Baustein 4).



Grafik 2: Das CRM-Haus

Um die Rolle der Mitarbeiter bei der Umsetzung von CRM statistisch erfassen zu können, wurden die Befragten mit 22 geschlossenen Fragen zu den Bausteinen konfrontiert. Der Fragebogen ist unter Punkt 7 dieses Gutachtens abgedruckt. Auf Einschätzungsskalen mit den Kategorien von 1 bis 5 konnten die Befragten ihre Urteile abgeben. Es wurden durchgängig

Zustimmungsfragen formuliert mit den Antwortkategorien trifft nicht zu / trifft eher zu / weder-noch / trifft voll zu.

Bei der Auswahl der Befragten (der Stichprobe) hat sich der Expertenrat an einer Leitlinie des Vorjahres orientiert:

1. Auch das Jahresgutachten 2006 soll diejenigen Unternehmen unterstützen, die auf dem Weg zu CRM noch nicht so weit gekommen sind und die eine Orientierung suchen. Deshalb sollen in der Studie „CRM-Vorbilder“ befragt werden. Der Expertenrat kann hierzu auf einen Fundus von über 120 Unternehmen zurückgreifen, die sich in den letzten Jahren um den CRM-Best-Practice-Award beworben haben.
2. Der Expertenrat geht in Kenntnis der Antragsunterlagen zum CRM-Best-Practice-Award davon aus, dass es sich bei diesen befragten Unternehmen um „CRM-Profis“ handelt. Diese können eine Vorbildfunktion in Sachen Kundenorientierung für sich beanspruchen. Können sie es auch in puncto CRM-Kultur für die Mitarbeiter?
3. Aus dieser Gruppe der Award-Kandidaten wurden von den Mitgliedern des Expertenrates insgesamt 62 Firmen angesprochen und um eine Mitarbeit an dem Projekt gebeten.
4. Es darf nicht verschwiegen werden: Lediglich 29, d.h. 46 Prozent und damit weniger als die Hälfte der angesprochenen CRM-Anwender, waren zu einer Teilnahme bereit.
5. 56 Prozent der angesprochenen Unternehmen haben sich der Mitarbeiterbefragung verschlossen. Das sind 56 Prozent. Und das sind nach Meinung des Expertenrates 56 Prozent zu viel! Der nächste Abschnitt wird auf die Umstände und Gründe dieser Absagen eingehen und aus dem Sachverhalt einen Bezug zur CRM-Kultur in Deutschland herzustellen versuchen.
6. Zusammenfassend sei gesagt: 29 von 62 Unternehmen haben sich mit insgesamt 130 Mitarbeitern an der CRM-Befragung beteiligt.

Angesichts des Stichprobenumfangs darf die Studie des Expertenrates nur als explorative Studie verstanden werden. Sie kann hinterfragen und Hypothesen ableiten, aber keinesfalls Aussagen mit dem Anspruch auf Repräsentanz und Signifikanz wagen. 130 Befragte von 29 Unternehmen: Im Schnitt war also jede Untersuchungsfirma mit 4,5 Mitarbeitern an der Studie beteiligt. Mit den CRM-Projektleitern war im Vorfeld besprochen, dass diese nur so genannte „typische User“ für die Befragung gewinnen sollten. Dieser Umstand ist wesentlich. Denn es macht nur Sinn, Anwender in Bezug auf die CRM-Bausteine zu befragen, die über eine Grundakzeptanz und über ein ausreichendes Wissen hinsichtlich CRM verfügen. Die Negativfälle stecken sozusagen in den Firmenabsagen zur Befragung.

Welchen Stellenwert hat nun CRM bei den Kundenbetreuern der CRM-Profis?

2.2 Die kritische Frage: Geht CRM auch ohne Mitarbeiter? Die CRM-Initiierungsmatrix des CRM-Expertenrates

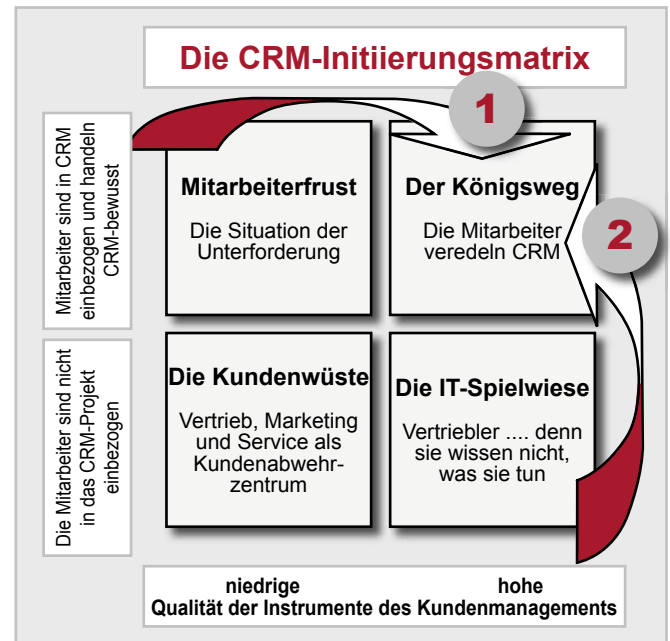
Mit welchen Begründungen war mehr als die Hälfte der angesprochenen Firmen (zur Wiederholung: es handelt sich um ehemalige Kandidaten für den CRM-Best-Practice-Award) nicht zu einer Teilnahme an der Befragung bereit? Hier ein Auszug aus den Absageargumenten:

- Derzeit stehen wir unter enormem Umsatzdruck. Unsere Vertriebler sollen verkaufen und sich nicht mit CRM befassen.
- Wir sind gerade mitten in einer Vertriebskampagne. Da können wir unsere Mitarbeiter nicht mit CRM belasten.
- Unsere wirtschaftlichen Bedingungen haben sich rapide verschlechtert. Da muss CRM halt in den Hintergrund treten.
- CRM braucht Inkubationszeit. Unser neues CRM ist bei den Mitarbeitern noch nicht in vollem Umfang angekommen.
- CRM schlägt sich noch nicht so wie gewünscht in den Erfolgszahlen nieder. Deshalb wollen wir unsere Mitarbeiter auch noch nicht befragen.
- Wir praktizieren zwar CRM – aber mit unseren firmeneigenen Sprachregelungen. Deshalb wollen wir unsere Mitarbeiter nicht durch den Fragebogen und neue Begriffe verwirren.
- Unser Projektleiter hat gewechselt. Er hatte damals guten Kontakt zu den Vertrieblern. Jetzt läuft CRM als IT-Projekt, aber die Mitarbeiter sind gar nicht mehr so richtig informiert.
- Wir sind noch in der CRM-Einführung – und noch nicht so weit, um die Mitarbeiter zu befragen.
- Wir strukturieren gerade um und haben deshalb andere Prioritäten.
- Wir nutzen CRM nur mit 2 bis 3 Usern. Da bringt eine Befragung nichts.

Einige dieser Absagen haben sozusagen den Charakter von Killerargumenten – zumindest von vorgeschobenen Argumenten. So drängt sich die provokante Frage der Überschrift auf, ob CRM auch ohne Einbezug und ohne spezielle Ausrichtung der Mitarbeiter funktionieren kann. Zumindest kann gefragt werden, ob sich CRM auch ohne Mitarbeitereinstimmung anschieben, sozusagen initiieren lässt. So kommen wir zum Bild der CRM-Initiierungsmatrix (siehe Grafik 3).

CRM zielt auf eine Professionalisierung der Instrumente des Kundenmanagements (von Vertriebssteuerung, Customer-Service, Kampagnenmanagement) ab. Ein Kundenmanagement kann von schlechter oder von guter Qualität sein. Und es kann betrieben werden von Mitarbeitern, die einfach nur funktionieren oder nach anderen Regeln arbeiten (z.B. Strukturvertrieb), oder von Mitarbeitern, die Beteiligte und nicht (nur) Betroffene im CRM-Prozess sind.

Kundenwüste: Sind die Vertriebsinstrumente schlecht und zudem die Menschen nur funktionierende Roboter, dann droht die Kundenwüste. Es mögen vielleicht einige Leistungsträger sein, die das Verkaufsteam zusammenhalten, aber Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sind in dieser Konstellation



Grafik 3: Die CRM-Initiierungsmatrix

nicht zu erreichen. Die Kundenwüste braucht hier nicht diskutiert zu werden. Hoffen wir, dass der immer härter werdende Konkurrenzkampf aus Wüsten blühende Kundenzufriedenheits-Gärten macht. Gerade das hat sich CRM ja zum Ziel gesetzt.

Mitarbeiterfrust: Gibt man sich viel Mühe mit Training und Motivation der Mitarbeiter, stellt ihnen aber nicht die herausfordernde Ausrüstung zur Verfügung, dann stellt sich bald Enttäuschung ein. Das Leistungsvermögen sinkt. Gute Mitarbeiter denken ans Abwandern.

IT-Spielwiese: Allen Mahnungen von Expertenseite zum Trotz: Nicht gering ist immer noch die Zahl der Unternehmen, die CRM als Projekte auf Vorstands- und Stabebene ansiedeln und Projektleitung und Umsetzung der IT-Abteilung überlassen. Das bedeutet: Die Kundenbetreuer sind über Philosophie und Ziele einer CRM-Einführung nicht informiert. Sie haben sich im Rahmen von CRM-Systemen und standardisierten Prozessen nach Vorgaben von Vorstand und IT-Abteilung zu bewegen. Doch sie wissen nicht, was sie tun. Sie mögen qualifiziert und kundenorientiert sein. Und sie sind vielleicht auch erfolgreich. Aber der Begriff CRM ist ihnen nicht bekannt. Sie haben den Geist von CRM nicht verinnerlicht, der die Balance von Kunden- und Kostenorientierung ins Visier nimmt. Letztlich werden sie CRM dann doch mit Software gleichsetzen und allen Druck murrend in Richtung Berater und IT-Abteilung entsorgen.

Königsweg: Schwört man die Mitarbeiter auf eine CRM-Philosophie ein und drängt sie zu einem systematischen, beziehungsorientierten Handeln im Sinne von CRM und gibt man ihnen die richtigen CRM-Funktionalitäten an die Hand, dann befindet man sich auf dem Königsweg. Verkaufsprofis bedienen Profi-Werkzeuge für Akquisiti-

Fortsetzung

on, Kundenbetreuung und -bindung. Viele Wege führen zum Ziel. Zwei Typen von CRM-Einführungen sind zu beobachten, die Menschen und Systeme zusammenführen. Der Pfeil (2) skizziert in der Grafik 3 eine Bottom-up-Einführung von CRM. Erst muss ein signifikantes kundenorientiertes Bewusstsein bei den Mitarbeitern geschaffen werden, bevor man daran geht, die CRM-Tools zu perfektionieren. Pfeil (1) in der Initiierungsmatrix kennzeichnet Top-down-Einführungen. CRM wird par ordre du muffti einer unvorbereiteten Vertriebsorganisation übergestülpt. Oder die CRM-Einführung läuft als Geheimprojekt von Vorstandsstab oder Marketing in den Händen der IT-Abteilung. Wir wissen besser, was Kunden und Mitarbeitern

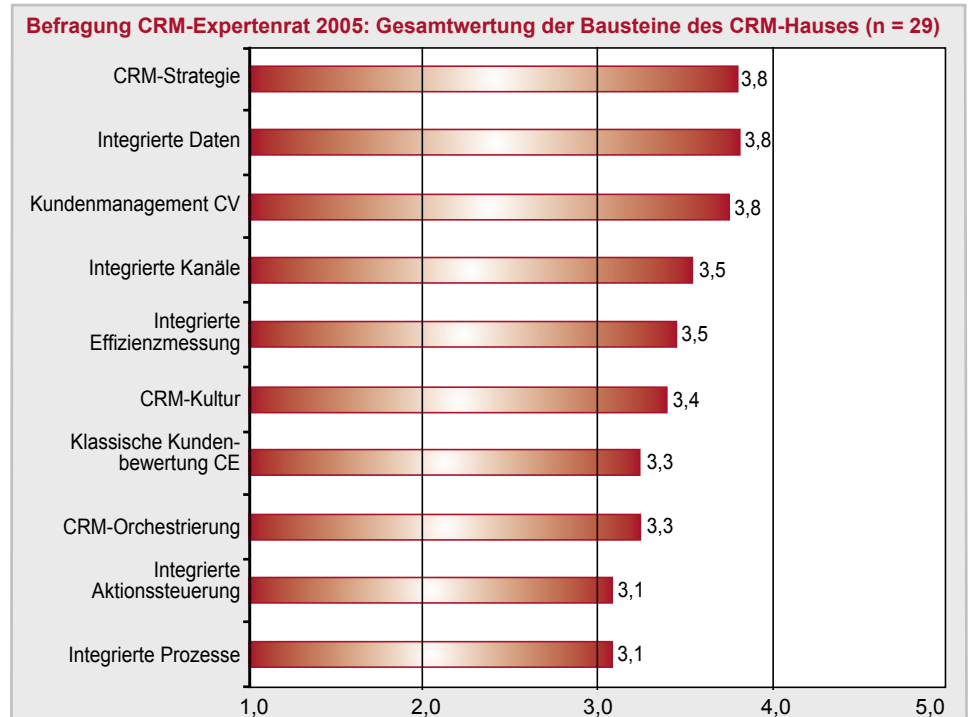
nutzt – so ist oftmals zu hören. Aber das ist ein Trugschluss. Nur der, der täglich dem Kunden in die Augen blickt, weiß, was im Markt wirklich gebraucht wird. Der CRM-Expertenrat vertritt die Meinung, dass eine CRM-unberührte Mitarbeiterführung langfristig nicht ausreicht. Viele Optionen zu mehr Mitarbeiterqualifikation und daraus folgende Marktchancen bleiben ungenutzt. Es ist daher im Sinne des CRM-Expertenrates, wenn Mitarbeiter sich bewusst und bekennd im Rahmen der CRM-Bausteine bewegen können und dürfen. Eine CRM-Initiierung sollte bei den Mitarbeitern beginnen. Nur wird man nicht erwarten können, dass dann für alle Unternehmen alle CRM-Bausteine von gleicher Priorität sind.

2.3 Die Bewertungsrangfolge der CRM-Bausteine aus Sicht der Mitarbeiter

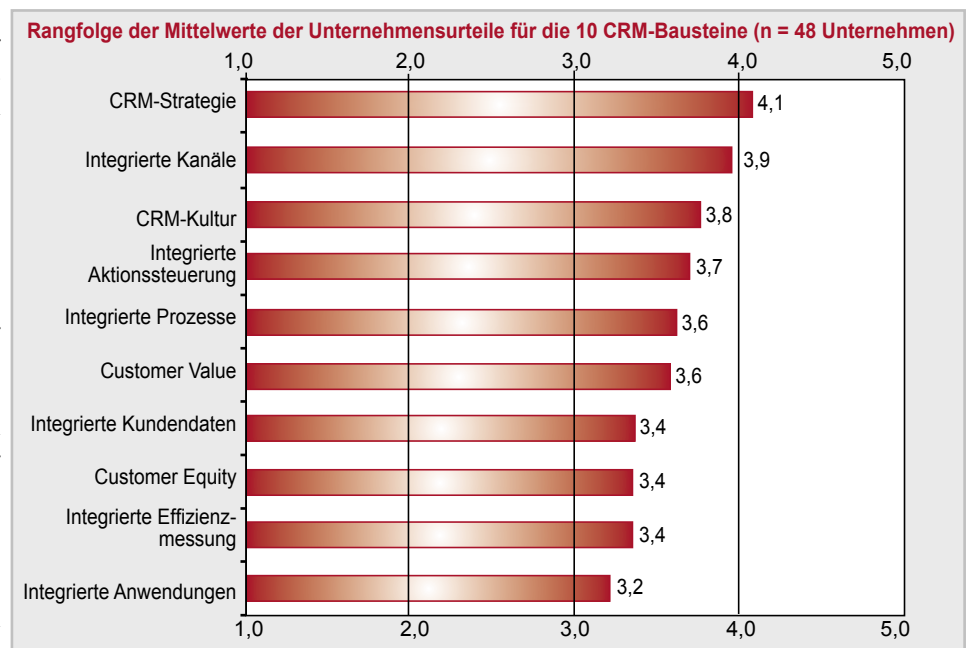
Die Antworten der Befragten zu den 22 Bausteinfragen (siehe Grafik 5) wurden bausteinsprechend zusammengefasst bzw. gemittelt. Auf den ersten Blick stimmt das Rangfolge-Ergebnis der Grafik 3 positiv. Ein „Ausfall“ ist nicht zu beobachten. Alle zusammengefassten Bausteinwertungen liegen im Bereich weder/nach bis trifft eher zu (zur Bedeutung dieser Antwortgebungen siehe noch einmal Abschnitt 5 mit dem abgedruckten Fragebogen). Brisant werden die Ergebnisse jedoch, wenn man sie mit den Antworten der CRM-Projektleiter vergleicht, die im Vorjahr aus der Sicht ihrer Firma Qualität und Bedeutung der Bausteine bewertet haben. Folgende Kernaussagen lassen sich treffen:

1. Die Projektverantwortlichen betrachteten im Vorjahr eine CRM-Strategie als wichtigsten Erfolgsbaustein. Dieser Befund wird in diesem Jahr von den Mitarbeitern der Firmen, die sich an der Befragung beteiligt haben, bestätigt. Alle Befragten sprechen sich also einvernehmlich für den „Königsweg“ der CRM-Einführung aus. CRM beginnt mit einer Strategie. Diese Strategie ist zuerst in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern.
2. Die Mitarbeiter betonen die Vorteile, die sie heute durch integrierte Kundendaten bei ihrer täglichen Arbeit erfahren. Im Vorjahr wurde dieser Baustein durch die Projektverantwortlichen deutlich schlechter bewertet.
3. Gleiches gilt für ein Kundenwertmanagement im Sinne des Value to the Customer (Customer Value: Mehrwertgenerierung auf Kundenseite). Das ist ein sehr erfreuliches Ergebnis, spricht es doch für die Qualität der Kundenbetreuer.
4. Weniger erfreulich ist die Bewertung einer CRM-Kultur durch die Mitarbeiter auf Platz 6. Hier hatten die Projektverantwortlichen im Vorjahr deutlich bessere Wertungen abgegeben (Platz 3 im Vorjahr). Vielleicht waren die Projektverantwortlichen durch ihre Vorstandsnähe besonders motiviert. Die Mitarbeiter jedenfalls sehen in diesem Bereich noch Schwächen.
5. Ein wenig grotesk muten auch die Mitarbeiterbewertungen für eine integrierte Aktionssteuerung (Closed Loop) und für integrierte Prozesse an. Es muss darauf hingewiesen werden,

dass Prozessintegration und Closed Loop zu den ureigensten Zielen von CRM gehören. Und gerade hier sehen die Mitarbeiter noch deutliche Rückstände. Im Gegensatz zu ihren Projektleitern im Vorjahr. Haben diese bei der letztjährigen Befragung vielleicht Wünsche zu Fakten gemacht? Mit dem strategischen Einbezug geben sich die befragten Anwender also zufrieden. In den operativen Aktionssteue-



Grafik 4: Befragung 2005: Die Rangfolge der CRM-Bausteine aus der Sicht der Mitarbeiter



Grafik 5: Ergebnis der Befragung 2004: Die Rangfolge der CRM-Bausteine aus der Sicht der CRM-Projektverantwortlichen (firmenbezogene, nicht mitarbeiterbezogene Wertungen)

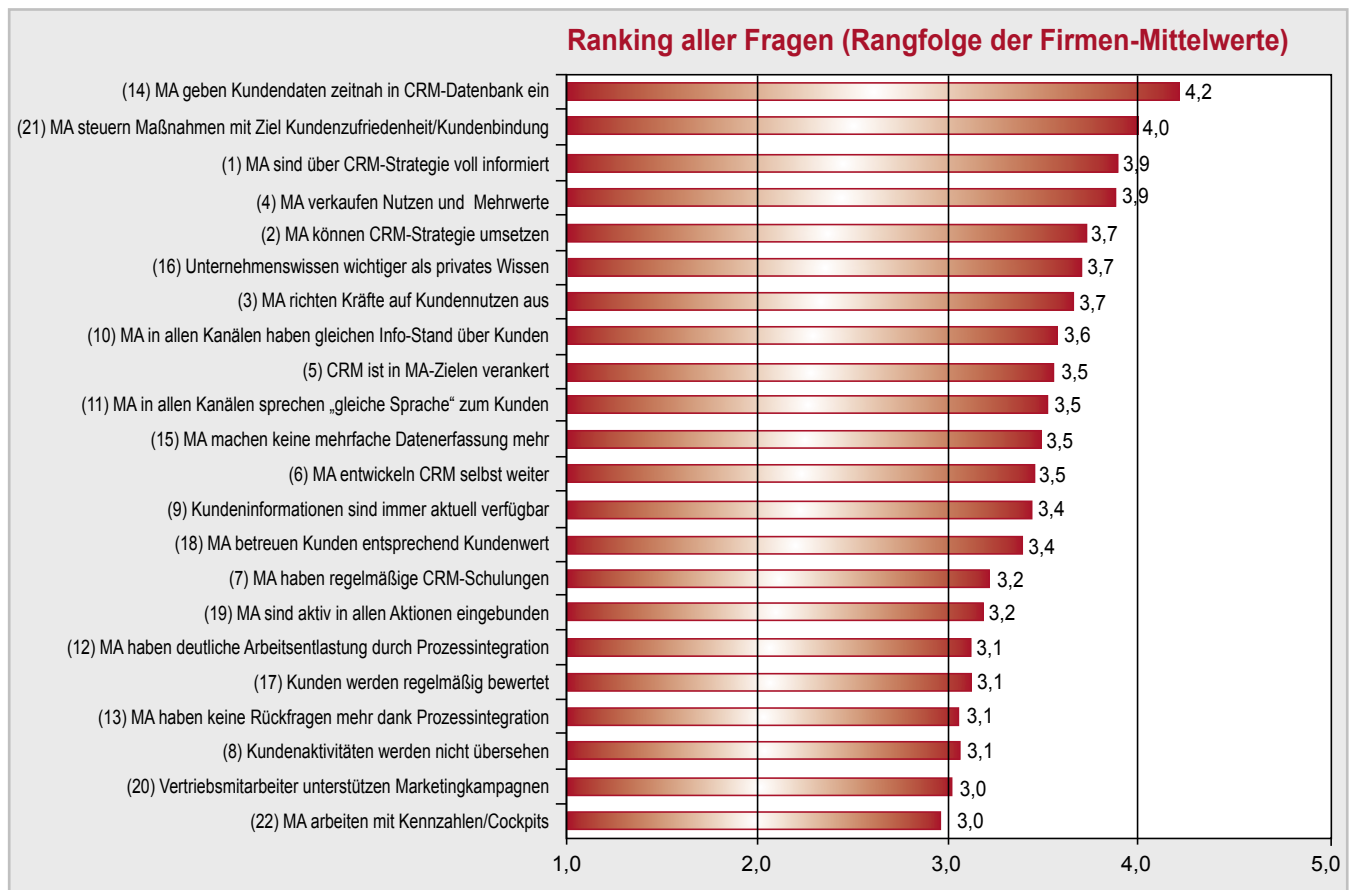
rungen und Prozessabläufen hakt es wohl noch – trotz hoher Datenintegration. Ehrlich gesagt: Der CRM-Expertenrat hätte es gerade umgekehrt vermutet.

2.4 Das Ranking für alle Einzelfragen

Hinter den 10 Baustein-Wertungen stehen die Mitarbeiterantworten auf die 22 Einzelfragen. Deren Bewertungsrangfolge ist aus [Grafik 6](#) ersichtlich.

Im Einklang mit der [Grafik 3](#) sind Bewertungen zu den integrierten Kundendaten und zur CRM-Strategie bei den

Mittelwerten vorne zu finden. Überraschend kontrovers fallen die Mitarbeiterurteile im Bereich der integrierten Effizienzmessung aus – betreffend die Fragen 21 und 22. Es ist sinnvoll, die Überlegungen zu den Einzelfragen bei der Behandlung der 10 CRM-Bausteine fortzusetzen.



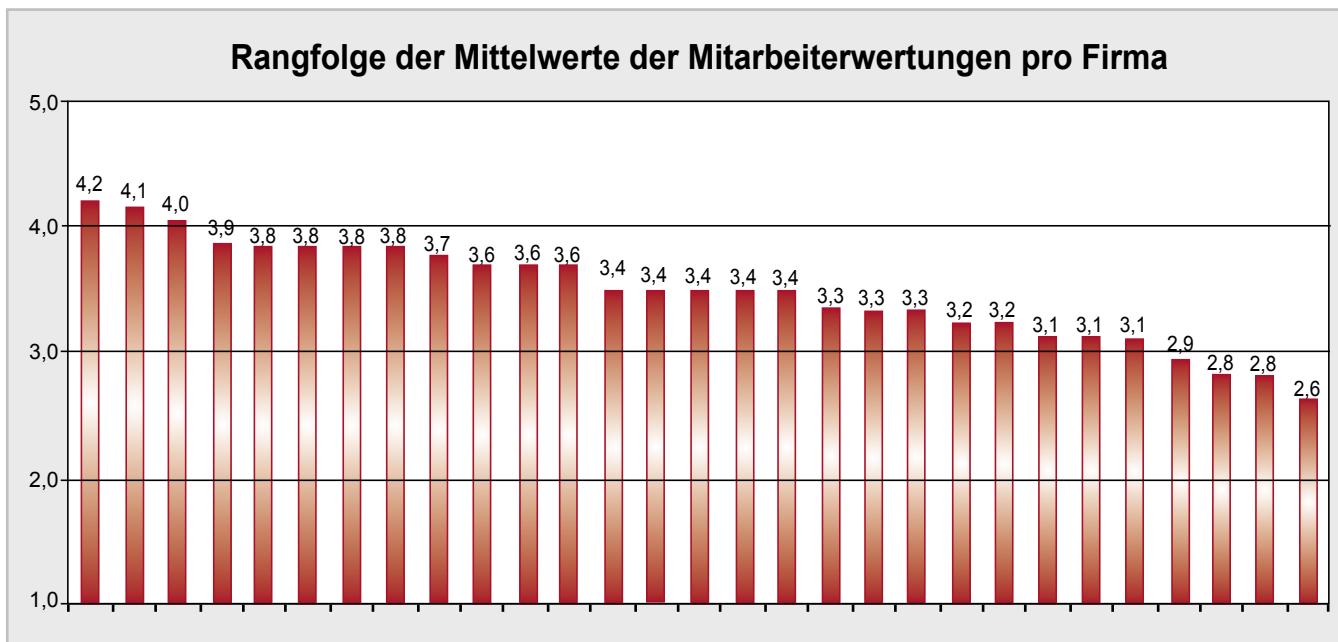
Grafik 6: Die Rangfolge der Bewertungen für die 22 Einzelfragen zu den Bausteinen

2.5 Das Ranking der Unternehmen

Wenn wir davon ausgehen, dass die Unternehmen, deren Mitarbeiter sich an der Befragung beteiligt haben, eine Positivauslese darstellen, dann ist vielleicht die Frage interessant, ob diese Firmen im Gesamtdurchschnitt aller Mitarbeiterwertungen eine relativ homogene Gruppe darstellen. Grafik 7 beantwortet diese Frage.

Welche Firmen kommen im Durchschnitt ihrer Mitarbeiter auf hohe, welche auf niedrigere CRM-Kompetenzeinschätzungen?

Die Annahme einer relativen Homogenität der Award-Firmen lässt sich durchaus halten. Auf der einen Seite gibt es aber 3 „Performance-Leader“, deren Mitarbeiterwertungen auf einen Durchschnitt von über 4 kommen. Diesen gegenüber stehen 4 Firmen, deren Mitarbeiterdurchschnitte über alle Fragen unter dem Schwellenwert 3 liegen. Das Gros von 22 CRM-Anwendern liegt also im 3er-Bereich ziemlich nahe beisammen. Für die am Schluss liegende Gruppe besteht sicherlich Handlungsbedarf in Sachen CRM für die Mitarbeiter.

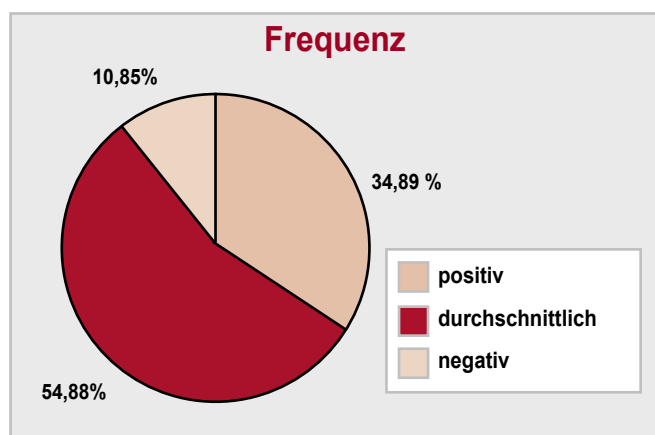


Grafik 7: Die Rangfolge aller Unternehmen nach den Mittelwerten der Mitarbeiterurteile

2.6 Auswertung per Data Mining

Von Wolfgang Martin

Die Daten aus der Fragebogenerhebung wurden auch mittels Data Mining analysiert. Dazu wurde das Data-Mining-Werkzeug Viscovey der eudaptics GmbH (www.eudaptics.com) eingesetzt. Wir danken der eudaptics GmbH für die kostenlose Bereitstellung des Werkzeugs und der entsprechenden Serviceleistung bei der Data-Mining-Analyse. Viscovey ist eine kommerzielle und weiterentwickelte Implementierung von „self organizing maps (SOM)“.

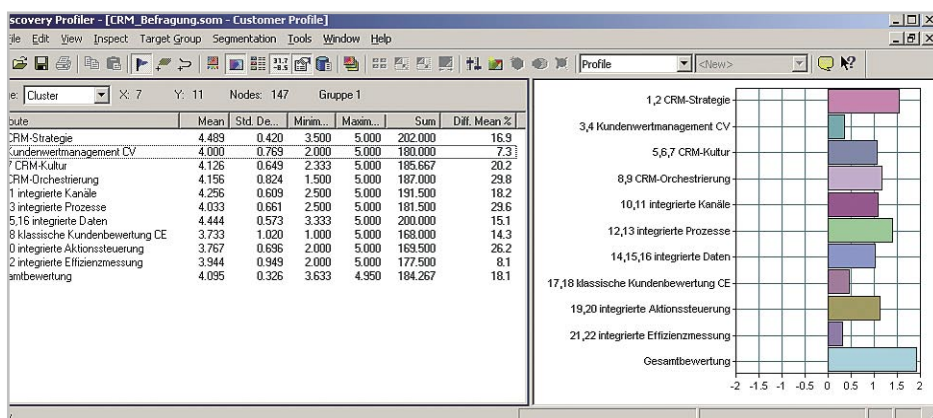


Grafik 8: Die 3 per Data Mining (SOM mittels Viscovey der eudaptics gmbh) identifizierten Gruppen.

Mit Hilfe des Data-Mining-Werkzeugs konnten 3 unterschiedliche Gruppen von Mitarbeitern quer über alle befragten Unternehmen identifiziert werden. Anhand ihrer Profile wurden den Gruppen die Bezeichnungen „positiv“, „durchschnittlich“ und „negativ“ zugeordnet (Grafik 8).

Nun schauen wir uns die drei Gruppen im Detail an. Wir haben uns dabei zunächst beschränkt, pro Baustein die

Mittelwerte pro Gruppe heranzuziehen. Die Grafik 9 gibt einen Überblick. Es fällt sofort auf, dass sich die 3 Gruppen deutlich unterscheiden. Die Gesamtbewertung in Gruppe 1 („positiv“) beträgt 4,095, i.e. im Mittel gilt für jede Frage das Attribut „eher ja“, während die Gesamtbewertung in Gruppe 3 („negativ“) bei 2,323 liegt, i.e. „eher nein“. Der Durchschnitt ist leicht überdurchschnittlich mit 3,293, kann aber doch mit „weder noch“ bezeichnet werden. Die Gruppenprofile in den Grafiken X3, X4 und X5 zeigen sehr gut die Abweichungen in den Themenblöcken der 10 CRM-Bausteine auf. In der Gruppe „positiv“ (Grafik 10) wurden 7 der 10 CRM-Bausteine mit 4 und höher bewertet. Hier kann man schließen, dass CRM bei den Mitarbeitern angekommen ist. Interessant ist, dass der Baustein CRM-Strategie mit 4,489 am besten wegkommt. Ebenfalls interessant ist, dass die Bausteine CRM-Orchestrierung und integrierte Prozesse hier deutlich besser wegkommen als im Gesamtdurchschnitt: In der Gruppe der Positiven steigt die CRM-Orchestrierung im Ranking von 8 auf 4 und die integrierten Prozesse von 10 auf 6. Das unterstreicht sehr deutlich die These der Experten, dass eine bekannte und gelebte CRM-Strategie ein wesentlicher kritischer Erfolgsfaktor ist, aus dem dann auch eine gute Umsetzung in die CRM-Orchestrierung und in die integrierten Prozesse

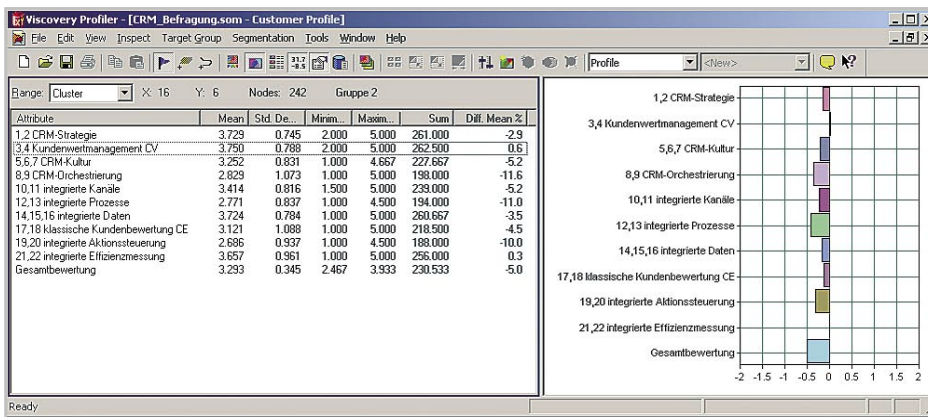


Grafik 10: Profil der Gruppe 1 („positiv“)

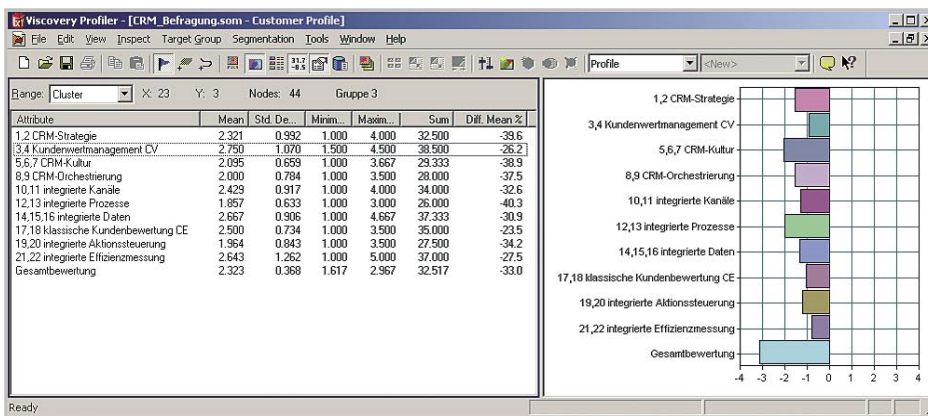


Grafik 9: Mittelwerte pro Baustein pro per Data Mining identifizierter Gruppe. Links die 3 Gruppen.

erfolgt. Merkwürdig erscheint das Ranking beim Kundenwert (CV und CE) sowie in der integrierten Effizienzsteuerung. Mit einem Ranking von 7, 10 und 8 (gleiche Reihenfolge wie oben) sind diese Themen bei den „Positiven“ ganz hinten zusammen mit der integrierten Aktionssteuerung (Platz 9). Hier muss man relativieren, denn das Empfinden der Aktivitäten in diesen Bereichen ist doch positiv und liegt im Bereich von 3,733 bis 4. Für den Experten sieht das so aus, als ob diese Themen bisher beim Aufbauen des CRM noch nicht so im Mittelpunkt standen wie beispielsweise die Basisaufgaben. Durchaus richtig, sagen wir **Fortsetzung nächste Seite**



Grafik 11: Profil der Gruppe 2 („durchschnittlich“)

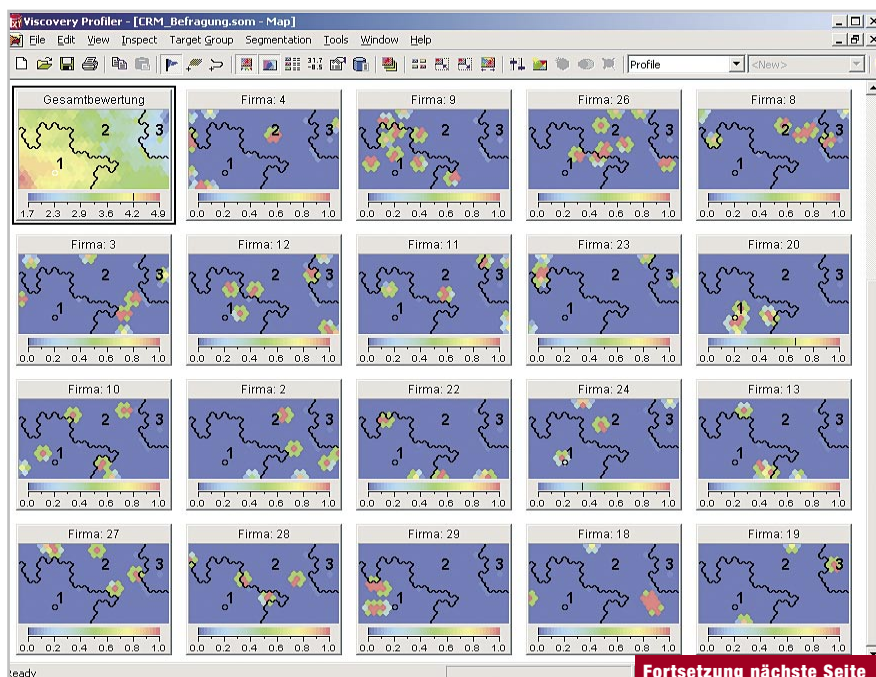


Grafik 12: Profil der Gruppe 3 („negativ“)

dazu, jetzt kann man es angehen. Die Gruppe „durchschnittlich“ stellt mit 54,28 % der Befragten die Mehrheit dar und liegt in der Bewertung wie gesagt bei „weder noch“. Das zeigt, dass noch viel zu tun ist, bevor CRM auch wirklich beim Mitarbeiter ankommt. Positiv ist, dass in dieser Gruppe die CRM Strategie mit Rank 2 ganz oben liegt. Negativ ist, dass die Konsequenzen einer gelebten CRM-Strategie, nämlich die CRM-Orchestrierung und die integrierten Kanäle, hier im Ranking wie bei der Gruppe „negativ“ ganz hinten auf den Plätzen 8 und 10 liegen. Die Gruppe sieht so gerade noch die CRM-Strategie, aber die Umsetzung lässt im Empfinden der Mitarbeiter zu wünschen übrig. Hier ist nach Meinung der Experten der Ansatz zum Handeln gegeben: Mehr und besser die CRM-Strategie kommunizieren und vorleben, per Change Management die Botschaft verstärken und die CRM-Umsetzung in die tägliche Arbeit unterstützen.

Die Gruppe „negativ“ ist mit 10,85 % der Befragten relativ klein, was schon mal in gewissem Sinne erfreulich ist, denn

Grafik 13: Links oben die Verteilung der Mitarbeiter quer über alle Unternehmen inklusive der 3 Gruppen („Positiv“ = 1; „Durchschnitt“ = 2; „Negativ“ = 3). Die weiteren Diagramme zeigen 19 ausgewählte Unternehmen, in denen Befragungen durchgeführt wurden. Die Mitarbeiter sind jeweils repräsentiert durch die rot/grünen Punkthäufungen, blau = nicht besetzt.



Fortsetzung mit dem Gruppendurchschnitt von 2,323 sind wir nahe am „eher nein“. Und so werden auch 7 der 10 CRM-Bausteine mit unter 2,5 bewertet. Interessant ist hier das Ranking der CRM-Strategie auf Platz 6 – völlig im Gegensatz zu den beiden anderen Gruppen mit je Platz 1 und 2. Die CRM-Strategie kommt hier offensichtlich nicht an. Und natürlich liegen die CRM-Orchestrierung und integrierte Prozesse auf den Plätzen 8 und 10. Auffällig sind aber auch einige Gemeinsamkeiten quer durch die Gruppen. Integrierte Daten haben in allen Gruppen einen sehr hohen Stellenwert (Platz 2 bei den „Positiven“ und „Negativen“ und Platz 3 beim „Durchschnitt“). Das ist eine gute Nachricht, denn ohne integrierte Daten geht im täglichen Leben von CRM gar nichts. Aber eine integrierte Aktionssteuerung wird nicht gesehen (Platz 9 bei den „Positiven“ und „Negativen“ und Platz 10 beim „Durchschnitt“).

Die Daten hat man also, nur tut man damit noch viel zu wenig, so schließen die Experten. Auch die CRM-Kultur (Platz 5 bei den „Positiven“, Platz 6 beim „Durchschnitt“ und Platz 7 bei den „Negativen“) ist recht homogen, zeigt aber schon das Gruppengefälle in diesem Ranking. Ebenfalls homogen mit dem gleichen Trend sind die integrierten Kanäle (Platz 3 bei den „Positiven“ und je Platz 5 beim „Durchschnitt“ und den „Negativen“).

Und jetzt wollen Sie noch wissen, wie bei den befragten Unternehmen die Gruppen verteilt sind? Das zeigt die Grafik 13.

Die Grafik 13 zeigt deutlich, dass nicht bei allen Unternehmen die CRM-Botschaft homogen bei den Mitarbeitern angekom-