

Kundenbeziehungsmanagement

"Wir brauchen den Wandel von produktorientierten zu **kundenfokussierten** Unternehmen"

Mehr denn je scheint eine intensive Kundenbindung zum entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen zu werden. Wer stabile Beziehungen zu seinen Kunden aufbaut, braucht den schärfer werdenden Wettbewerb nicht zu fürchten. Dabei ist Kundenorientierung keineswegs auf Marketing und Vertrieb beschränkt. Erfolgreiche Unternehmen entwickeln ihr gesamtes Geschäftskonzept von der Kundenseite aus – angefangen von den Produkten über die täglichen Abläufe bis zur Unternehmensführung. Eines der führenden Beratungshäuser für Customer Relationship Management (CRM) ist die **curexus GmbH** aus Nürnberg. Wir haben uns mit der geschäftsführenden Gesellschafterin des Unternehmens, Susan Pache, über die Bedeutung von Kundenbeziehungsmanagement unterhalten.

„Das Einzige, was stört, ist der Kunde“ lautet ein Buchtitel von Edgar K. Geffroy. Frau Pache, wie sieht es mit der Kundenorientierung bei mittelständischen Unternehmen aus?

Pache: Tendenziell lässt sich feststellen, dass im deutschen Mittelstand die Produktzentrierung der Kundenzentrierung nach wie vor den Rang abläuft. Damit verbunden ist eine vordergründig nach Innen gerichtete Arbeitsweise, die alle Abläufe rund um die Produktentwicklung und die Produktion fokussiert. So manches Mal scheint dabei der Kunde in der Tat zu "stören". Dieses Vorgehen hatte zur richtigen Zeit auch seine positiven Seiten, denn schlussendlich wurden eine Vielzahl erstklassiger Produkte entwickelt, die zu dem Label „Made in Germany“ führten. Das war und ist Spitze. Nun aber leben wir in Zeiten, in denen der Wettbewerbsdruck dramatisch angestiegen ist, die Globalisierung und die Intransparenz der Märkte zu neuen Herausforderungen führen und obendrein die Partizipationsenergie der Kunden deutlich spürbar geworden ist: Der Kunde hat sich vom passiven Konsumenten zum aktiven Marktgestalter gewandelt. Um die mühsam erarbeiteten Wettbewerbsvorteile nicht zu verlieren, ist es längst an der Zeit, den Wandel vom produktorientierten Unternehmen hin zu einem kundenfokussierten Unternehmen zu vollziehen. Nur die Unternehmen, die diesen Wandel in naher Zukunft meistern, werden auch in Zukunft überleben und nachhaltig Geschäftspotentiale heben.

Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management – CRM) ist für viele Unternehmer wohl noch ein Buch mit sieben Siegeln. Was kann man sich unter CRM vorstellen?

Pache: „Kundenbeziehungen werden immer gepflegt, entweder von Ihnen oder Ihrer Konkurrenz“. Ein sehr schönes Zitat von Prof. Dr. Christian Belz, Uni St. Gallen, das den Nagel auf den Kopf trifft. Alle Unternehmen haben eines gemeinsam: Sie haben Kunden. Diesen gewinnbringend zu bedienen ist die ureigenste unternehmerische Motivation. Unternehmen müssen also eine Antwort auf die Frage haben:



Was ist gut und richtig für unsere Kunden? Um diese Fragestellung beantworten zu können, gilt es, CRM als einen ganzheitlichen Ansatz zur Unternehmensführung zu verankern, der zum Ziel hat, alle Ressourcen des Unternehmens auf das zu konzentrieren, was für dessen Fortbestand am wichtigsten ist: die Kunden! Heute scheint es in der Tat oft so zu sein, dass der Kunde für die Unternehmen ein Buch mit sieben Siegeln ist. Das gilt es zu ändern. Denn wer heute nicht nach den Regeln der Kunden spielt, spielt morgen nicht mehr mit!

Ist CRM lediglich ein Software-Thema? Oder steckt mehr dahinter?

Pache: Kundenbeziehung ist keine Technologie, die man kaufen kann. Kundenbeziehungen zu leben bedarf einer Denkhaltung, die es strategisch im Unternehmen zu verankern gilt. Die Technologie kann eine vorhandene Strategie lediglich bei deren Umsetzung unterstützen. In diesem Sinne kann man CRM nicht "einführen". Lediglich eine geschäftsprozesskonforme CRM-Software lässt sich im technologischen Sinne einführen. Um dies gewinnbringend tun zu können, bedarf es im Vorfeld einer konkreten Definition der CRM-Strategie sowie der dar-

aus abzuleitenden Kundenprozesse. Wer denkt, darauf verzichten zu können, wird bitter enttäuscht werden. Häufig erleben wir, dass viel Geld für den Kauf und die Einführung von CRM-Software ausgegeben wird und mit diesem „Projekt“ die IT-Abteilung betraut ist. Die notwendigen Hausaufgaben im Vorfeld werden nicht gemacht. Die kundenfokussierte Unternehmensführung fängt von ganz oben an und damit im Kopf der Geschäftsführung!

CRM lässt sich als Geschäftsprozess abbilden. Wie sieht ein solcher Prozess typischerweise im Unternehmen aus, welche Schritte gibt es?

Pache: CRM ist kein abgegrenzter Geschäftsprozess, der als solcher abgebildet werden könnte. Die Beziehungen zu Kunden werden über alle Unternehmens-Geschäftsprozesse hinweg mehr oder weniger intensiv gepflegt. Jede Unternehmenseinheit steht in irgendeiner Form in direkter oder indirekter Interaktion mit dem Kunden. Im Rahmen einer sog. CRM-Geschäftsprozessanalyse werden diese Kundeninteraktionspunkte beleuchtet und auf mögliche Wertschöpfungspotentiale hin untersucht. CRM darf also nicht als starr zu definierender Kundenprozess verstanden werden, sondern vielmehr als ein tiefgreifender Wertschöpfungsgenerator durch eine intensive Beschäftigung mit dem Kunden über alle Unternehmenseinheiten hinweg.

Grundsätzlich lassen sich folgende Geschäftsprozesse darstellen, die einen Schwerpunkt der täglichen Interaktion mit dem Kunden abbilden, die sogenannten „CRM-Prozesse“ (siehe Abb. 1).



Abb. 1

Wesentliche Erfolgsfaktoren einer kundenfokussierten Unternehmensführung:

- Geschäftsführung – Steht für eine kundenfokussierte Unternehmensführung
- Veränderungsmanagement - Etablierung einer kundenfokussierten Unternehmenskultur
- CRM-Strategie - Definition einer unternehmensübergreifenden CRM-Strategie
- Prozessmanagement - Geschäftsprozesse durchgängig kundenfokussiert definieren
- Ressourcenmanagement - Mitarbeiter, Zeit und Budgetrahmen definieren

Kleine Erfolge feiern!

Abb. 2

Kundenbeziehungsmanagement hört dort aber nicht etwa auf. Denn auch die Geschäftsprozesse der übrigen Unternehmenseinheiten wie Produktion, Logistik, Beschaffung, Finanzen und Verwaltung haben alle etwas mit dem Kunden zu tun! Wenn auch die direkte Kundenkontaktrate weniger intensiv ist, so darf dennoch keiner der Unternehmenseinheiten dem Glauben verfallen, gar nichts mit diesem zu tun zu haben: Auch die Rechnung kommt beim Kunden an und wird von diesem bewertet.

CRM ist also weniger ein Prozess per se als vielmehr ein ganzheitlicher Ansatz einer kundenfokussierten Unternehmensführung. Eine daraus resultierende kundenfokussierte Unternehmenskultur kann nicht einfach kopiert werden, wie etwa eine bestimmte Preispolitik, Produkte, Prozesse und Fertigungsverfahren. Das macht das Unternehmen einzigartig! Von daher betonen wir immer wieder, dass CRM so individuell ist, wie die Unternehmen selbst und nicht einfach „out of the box“ installiert werden kann, es muss gelebt werden.

Einen CRM-Prozess im Unternehmen zu optimieren, kostet Zeit und Geld. Wie sieht es auf der anderen Seite mit dem Nutzen aus. Was "bringt" CRM einem Unternehmen?

Pache: Kundenfokussierung und –beziehung abteilungsübergreifend zu kultivieren und strukturieren, befördert Antworten auf Fragen ans Tageslicht, die über Gedeih und Verderb von Unternehmen entscheiden. Nachhaltige Gewinnsteigerungspotentiale können tagtäglich identifiziert werden, die sonst im Dunkeln verborgen bleiben: Erkenntnis darüber, wer die Kunden sind, was der Kunde vom Unternehmen erwartet, wie zufrieden der Kunde ist und warum er eventuell nicht mehr Kunde ist. Der Kunde bringt den Umsatz, seine Geldscheine sind sozusagen die Stimmzettel, die er für ein Unternehmen vergibt. Die Erkenntnis darüber, warum er das heute und auch in Zukunft tut, oder eben auch nicht, ist bare Münze Wert. CRM wahrhaftig gelebt rückt den Kunden in den Mittelpunkt der Unternehmensführung und damit denjenigen, der einen Großteil des Unternehmensgewinns in Händen hält: Den Umsatz!

Neben diesem wesentlichen Aspekt der nachhaltigen Umsatzsteigerung findet auch eine deutliche Reduzierung von Prozess-

kosten statt, in dem Arbeitsabläufe optimiert und beschleunigt werden.

Welche Hindernisse gibt es auf dem Weg zum CRM-Gipfel? Woran können CRM-Projekte scheitern? Und wie kann man ein Scheitern verhindern?

Pache: Wie schon beschrieben, wird häufig sehr viel Geld für eine vermeintliche „Einführung von CRM“ ausgegeben und das Ergebnis ist mehr als enttäuschend! Dieser vernichtende Tritt kann vermieden werden, wenn das Pferd von vorne aufgezäumt wird. CRM ist ein ganzheitlicher Ansatz zur kundenfokussierten Unternehmensführung, den es durchgängig zu etablieren und zu leben gilt. Damit fängt CRM ganz oben bei der Geschäftsführung an, die Ihre Mitarbeiter davon begeistern muss. Diese Aufgabe kann nicht delegiert werden!

Entscheidend für den Erfolg ist nicht die technische Basis des CRM, sondern klar definierte Ziele, Anforderungen und Abläufe, die im Vorfeld zu klären sind. Die in Abb. 2 aufgezeigten wesentlichen Erfolgsfaktoren gilt es unbedingt zu beherzigen, um ein Scheitern von CRM-Projekten zu verhindern.

Frau Pache, vielen Dank für das Gespräch!

Wir wollen das Thema Customer Relationship Management vertiefen. Erfahren Sie in den nächsten drei Ausgaben unseres Newsletters mehr über die drei Ebenen einer kundenfokussierten Unternehmensführung:

- die kundenfokussierte Unternehmenskultur
- die CRM-Strategie und kundenfokussierende Geschäftsprozesse
- die unterstützende CRM-Technologie.

Kontakt

curexus GmbH
 Nordostpark 3
 90411 Nürnberg
 Telefon +49 (0)911 - 99 98 7-0
 Telefax +49 (0)911 - 99 98 7-100
 E-Mail info@curexus.com
 Internet www.curexus.com

UnternehmerAbend

Der Kampf um die besten Köpfe

Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource für den Erfolg eines Unternehmens. Jedoch wird es gerade für den Mittelstand immer schwieriger, geeignete und qualifizierte Mitarbeiter zu finden und langfristig an das Unternehmen zu binden. Nachwuchsmangel sowie der demographische Wandel sind enorme Herausforderungen, denen der Mittelstand adäquat begegnen muss.

Wichtige Fragen stellen sich dem mittelständischen Unternehmer: Wie kann ich im Kampf um die besten Köpfe neben den Großunternehmen bestehen? Wie wird und bleibt mein Unternehmen attraktiv für Bewerber? Wie schaffe ich es, meine Mitarbeiter dauerhaft an mein Unternehmen zu binden? Welche neuen Wege im Personalmanagement gibt es? Antworten und handfeste Tipps geben kompetente Referenten beim BVMW UnternehmerAbend „Der Kampf um die besten Köpfe - Qualifizierte Mitarbeiter finden und binden“:

- **So finden Sie qualifizierte Mitarbeiter für Ihre Firma!**
Nadin Noack, Manpower GmbH, Nürnberg
- **Mitarbeiterbindung in Zeiten der Finanzkrise**
Dr. Ralf Raube, Leiter des Geschäftsbereich bAV bei der MLP Finanzdienstleistungen AG, Wiesloch; Geschäftsführer TPC The Pension Consultancy GmbH, Hamburg
- **Arbeitsplatzkultur als Erfolgsfaktor**
Tobias Schmidtner, Great Place to Work Institute, Köln
- **Innovatives Personalmanagement im Mittelstand – Das Beispiel UVEX**
Hans Engelmann, Personalleiter UVEX WINTER HOLDING GmbH & Co. KG, Fürth



Termin: Dienstag, 5. Mai 2009
Zeit: von 17.30 bis 20.00 Uhr
Ort: Südwestpark-Forum, Südwestpark 37-11, 90449 Nürnberg
Teilnahmegebühr: BVMW-Mitglieder 10,00 Euro, Gäste 20,00 Euro
Anmeldung: Im Internet unter www.nuernberg-ost.bvmw.de, per Anmeldeformular oder per E-Mail an edgar.jehnes@bvmw.de.