

Die CRM-Strategie und kundenfokussierende Geschäftsprozesse

„Die kundenfokussierte Unternehmenskultur bildet das Fundament, auf dem das Unternehmen auch in Zukunft sicher stehen wird.“ Über diese erste und grundlegende Säule hin zu einem kundenfokussierten Unternehmen hat **Susan Pache** (curexus GmbH) im letzten BVMW-Newsletter berichtet und wird in dieser und der folgenden Ausgabe die zwei weiteren darauf aufbauenden Säulen skizzieren: die CRM-Strategie & kundenfokussierende Geschäftsprozesse sowie die unterstützende CRM-Informationstechnologie.

„Kundenbeziehungen werden immer gepflegt, entweder von Ihnen oder Ihrer Konkurrenz“. Ein sehr schönes Zitat, das alle Unternehmen auf der ganzen Welt gleichermaßen anspricht, denn alle haben eines gemeinsam: Sie haben Kunden. Diesen gewinnbringend zu bedienen ist die urreigenste 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 kundenfokussierten 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!

An vorderster Front steht die **Unternehmensstrategie**, sie beschreibt den „großen Plan über allem“, sie ist ein langfristig ausgerichtetes planvolles Anstreben eines Ziels. Im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung muss das Ziel zweifelsohne sein, immer eine Antwort auf die Frage „Was begeistert unsere Kunden, heute und morgen?“ zu haben. Dieses Ziel zu erreichen, ist Aufgabe der sogenannten „CRM-Strategie“ als zentrales Instrument im Rahmen der kundenfokussierten Unternehmensführung. Sie muss sicherstellen, dass alle Unternehmensaktivitäten konsequent am Kundennutzen ausgerichtet werden und somit zum Erfolgsgarant für die Konkurrenzfähigkeit und den langfristigen Erfolg des Unternehmens werden. Damit liegt die Verantwortung für die Kundenfokussierung über alle Geschäftsprozesse hinweg beim Topmanagement und den funktionalen Bereichen und nicht etwa in der IT-Abteilung. Die kundenfokussierte Unternehmensführung ist kein IT-Projekt, sie fängt ganz oben an und zieht sich durch bis ins letzte Umsetzungsdetail im Unternehmen, damit auch zu einem gewissen Zeitpunkt in die IT.

In vielen Unternehmen liegt zwar die Definition einer CRM-Strategie im Sinne einer Kundenfokussierung vor, allerdings führen die daraus abgeleiteten Maßnahmen oftmals nicht zum gewünschten Erfolg. Dies kann in Anbetracht der Komplexität der notwendigen Veränderungsprozesse, die mit der Umsetzung der CRM-Strategie verbunden ist, zahlreiche Ursachen haben. Als zentrales Praxisproblem hat sich dabei das Fehlen einer konsequenten Um- und Durchsetzung der aus der CRM-Strategie

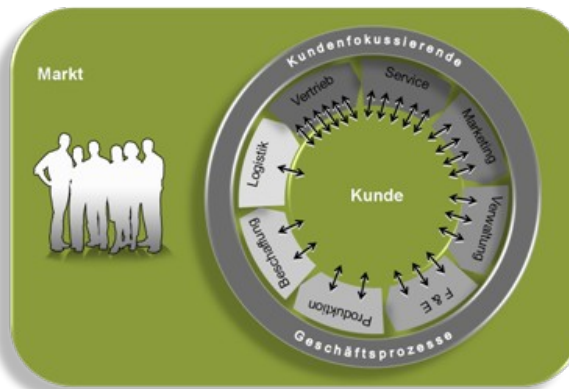


Abb. 1: Geschäftsprozessübergreifendes Kunden-Interaktionsmodell

abzuleitenden **kundenfokussierenden Geschäftsprozesse** herausgestellt. An erster Stelle steht bei der Umsetzung der CRM-Strategie der Aufbau von **Akzeptanz und Wissen** bei den Mitarbeitern. Dabei gilt es, Kenntnisse über das Thema Kundenfokussierung und das damit verbundene strategische Unternehmensziel zu vermitteln. Zudem muss gewährleistet sein, dass das Konzept und die daraus abzuleitenden Geschäftsprozesse von allen Mitarbeitern verstanden und am Besten gemeinsam erarbeitet wird. Nur dadurch kann eine hohe Einsatzbereitschaft auf sämtlichen Hierarchieebenen erzielt werden.

In der zweiten Phase der Strategieimplementierung wechselt die Zielsetzung von der Initiierung zur Durchsetzung der Kundenfokussierung, die über die **Etablierung kundenfokussierender Geschäftsprozesse** sichergestellt wird. Dabei werden die existierenden Geschäftsabläufe auf gelebte und mögliche Kundenkontaktpunkte hin

untersucht und konkrete Handlungsfelder und Verantwortlichkeiten zur Verbesserung des Kundennutzens festgelegt. Grundsätzlich bergen alle Geschäftsbereiche im Unternehmen mit unterschiedlicher Intensität die Möglichkeit, mit den Kunden direkt in Kontakt zu treten (Abbildung 1). Diese vielfältigen Möglichkeiten sollten unbedingt wahrgenommen werden, um die Identifikation mit dem Kunden in allen Ecken des Unternehmens zu erzielen. In der dritten Phase der Umsetzung der CRM-Strategie wird das Ziel verfolgt, **die festgelegten Maßnahmen auf Abteilung- oder Projektebene umzusetzen**, ggf. Anpassungen vorzunehmen und den Fortschrittserfolg zu kontrollieren. An dieser Phase arbeiten häufig zahlreiche Mitarbeiter des Unternehmens. In vielen Fällen sind Anpassungen der Unternehmensstrukturen und -systeme erforderlich, z.B. in Form der Einführung einer Abteilung „Beschwerdemanagement“ oder neuer Datenbanksysteme usw..

FAZIT: An vorderster Front steht die kundenfokussierte Unternehmensstrategie, die sicherstellt, dass alle Unternehmensaktivitäten konsequent am Kundennutzen ausgerichtet werden und somit zum Erfolgsgarant für die Konkurrenzfähigkeit und den langfristigen Erfolg des Unternehmens werden. Aus ihr lässt sich ein „Pflichtprogramm“ für alle Mitarbeiter im Unternehmen ableiten: Direkter Kundenkontakt! Alle Mitarbeiter müssen über alle Geschäftsprozessebenen hinweg mit Kunden zusammenkommen, um zu erfahren, was die Kunden wirklich wollen. Das geht JEDEN im Unternehmen etwas an, nicht nur den Vertrieb oder das Marketing!

Susan Pache,
curexus GmbH

www.curexus.com



Lesen Sie in der nächsten Ausgabe den dritten und letzten Teil unserer Serie zu CRM: "Die unterstützende CRM Informationstechnologie".