

Customer-Relationship-Management -- Status quo und künftige Herausforderungen

Customer-Relationship Management (CRM) wird in der Praxis mittlerweile über zahlreiche Initiativen angestrebt. An einer konsequenten Umsetzung der notwendigen Prozesse mangelt es häufig. Das stellte das Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen in seiner Studie zum Status quo und zukünftigen Herausforderungen im CRM bei 89 Anwenderunternehmen im deutschsprachigen Raum fest. Vor allem die Wahrnehmung des Kunden als Quelle zur Leistungs-optimierung und -innovation wird vernachlässigt: Nur wenige Unternehmen haben die Implementierung kundenzentrierter Feedback- und Wissensmanagement-Prozesse bisher in Angriff genommen.

Ziel einer aktuellen Befragung des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen war es, den gegenwärtigen Stand und zukünftige Herausforderungen im Kundenbeziehungsmanagement herauszufinden. An der Studie nahmen 89 Entscheidungsträger aus dem deutschsprachigen Raum teil. Sie stammen aus einer Vielzahl von Branchen, zum großen Teil jedoch aus dem Banken- und Finanzdienstleistungssektor (34 Prozent) und gehören hauptsächlich Firmen an mit mehr als einer Milliarde Euro Umsatz, über 500 000 Kunden und mehr als 5000 Mitarbeitern. Gemäß des St. Galler Business-Engineering-Modells gliederte sich die Umfrage in vier Ebenen: Strategie (langfristige Entwicklung von CRM-Initiativen), Prozesse (operative Umsetzung von CRM), Systeme (Prozessunterstützung durch Anwendungs-Software) und Change Management (Mitarberschulungen und -motivation).



Walter Brenner und Dr. Lutz Kolbe beide Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen

weisen ebenfalls einen hohen Umsetzungsgrad auf, werden aber auch weiterhin verstärkt auf der Agenda stehen. Die bereits erwähnte Integrationsthematik – vor allem überbetrieblich zu Partnern und Lieferanten – sowie die Bereiche mobiles CRM und Real-Time-Forecasting von Kundenbewegungen werden hingegen als Zukunftsthemen gesehen.

Unternehmensweite Integration als größte Herausforderung

Im Bereich Strategie wurde zunächst nach der Wahrnehmung und der Einordnung von CRM-Initiativen im Unternehmen gefragt. Zwei Drittel der Befragten sehen dabei CRM als operatives Unterstützungswerkzeug – nur zwölf Prozent als gesamtstrategisches Steuerungsinstrument. So wird auch die Hälfte aller CRM-Projekte divisions- oder kanalspezifisch betrieben und weniger häufig in einem unternehmensweiten Programm koordiniert.

Insgesamt plant die Mehrheit der Unternehmen eine Erhöhung des CRM-Budgets im Vergleich zu den Vorjahren: 18 Prozent gehen gar von einer Steigerung von mehr als zehn Prozent aus. Die CRM-Strategien sind vorwiegend auf die Bearbeitung der bestehenden Kundenbasis durch Cross- und Up-Selling-Maßnahmen gerichtet, wohingegen der Neukunden-Akquise weniger Bedeutung beigemessen wird. Als größte Herausforderung gilt die unternehmensweite Integration sämtlicher CRM-Aktivitäten, sowohl auf strategischer als auch auf Prozess- und Systemebene. Weitere Herausforderungen sind die Steigerung des Kundenwerts sowie das Thema Kundendatenmanagement.

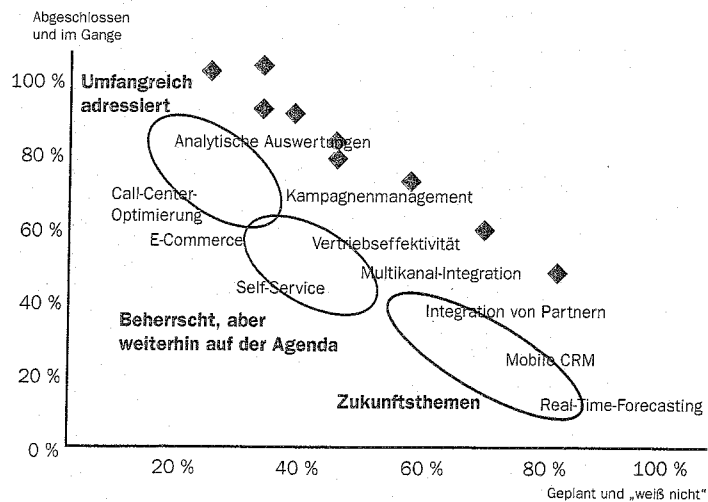
Auf strategischer Ebene hat die Studie außerdem untersucht, welche Initiativen bei den Adressaten „abgeschlossen“, „im Gange“ oder „geplant“ sind bzw. über welche Initiativen noch Unsicherheit herrscht. Als Ergebnis konnten drei Bereiche unterschieden werden (siehe Abb. rechts).

Analytische Auswertungen, Call-Center-Optimierung und Kampagnenmanagement werden bereits umfangreich adressiert. Die Bereiche E-Commerce, Vertriebseffektivität, Multikanal-Integration sowie Self-Service-Initiativen

Nicht alle CRM-Prozesse „sitzen“

Auf operativer Ebene untersuchte die St. Galler Studie den Implementierungsgrad der wesentlichen CRM-Prozesse aus den Bereichen Marketing, Sales und Service. Hierbei ergaben die Resultate, dass Standardprozesse wie das Vertriebsmanagement oder die Kundensegmentierung einen hohen Implementierungsgrad aufweisen, wohingegen sich Prozesse des Kundenbindungsmanagements oder die Performance-Messung von CRM-Abläufen auf einer geringeren Umsetzungsstufe befinden. Besonders deutlich sticht jedoch ein Ergebnis hervor: Kundenorientiertes Feedback- und Wissensmanagement wird mit Abstand von den wenigsten der befragten Unternehmen betrieben. Ob die Gründe dafür an einer mangelnden Wahrnehmung des Kunden als Quelle von Leistungsoptimierung und -innovation liegen, ob es an

CRM-Initiativen in der Praxis



Quelle: Institut für Wirtschaftsinformatik.

geeigneten Feedback-Kanälen fehlt oder ob der Begriff Wissensmanagement in der Praxis noch negativ belegt ist, muss in weiteren Erhebungen geklärt werden.

In der Vergangenheit setzten viele Unternehmen gerade im Bereich CRM auf die Entwicklung eigener Lösungen, um sicherzustellen, dass ihre individuellen Geschäftsanforderungen in der Software Berücksichtigung fanden. In jüngster

Zeit ist jedoch ein klarer Trend hin zum Einsatz von Standard-Software zu beobachten. Gut drei Viertel der befragten Unter-

nehmen geben an, Standardlösungen einzusetzen. Auf den vorderen Plätzen befinden sich reine CRM-Hersteller, wie z.B. Siebel, aber auch Zusatzpakete von ERP-Anbietern, wie z.B. SAP.

Nach den Gründen für den Einsatz von CRM-Systemen gefragt, geben die meisten Befragten an, mithilfe ihrer CRM-Lösung ungenutztes Potenzial der bestehenden Kundenbasis identifizieren und bei Cross- und Up-Selling-Initiativen nutzen zu wollen. Hingegen landet der Einsatz von CRM-Applikationen zur Unterstützung der Neukundengewinnung abgeschlagen auf dem letzten Platz. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen hält dies für „unwichtig“. Dieses Ergebnis spiegelt die allgemeine ökonomische Lage sowie die Tatsache wider, dass die meisten Unternehmen innerhalb saturierter Märkte agieren, in denen auf Grund der Wettbewerbsintensität ein Wachstum durch Neukundengewinnung kaum möglich ist.

Oftmals ist die Einführung neuer Systeme mit Problemen

behaftet. Hier lässt sich im Bereich CRM eine Kernherausforderung identifizieren: Mehr als drei Viertel der Umfrageteilnehmer bezeichnen die Anbindung und Integration der CRM-Lösung in die bestehende Applikationslandschaft als größte Herausforderung. Hier klafft eine Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Knapp 90 Prozent der Unternehmen sehen die Integration von Kundendaten als erstrebenswert an. Der aktuelle Status der Aktivitäten wird diesem Anspruch jedoch nicht gerecht. Weit weniger als die Hälfte der Befragten schätzt den Integrationsgrad in ihren Unternehmen diesbezüglich als „hoch“ oder „sehr hoch“ ein. Gerade im CRM-Bereich ist die Integration von Daten und Systemen unabdingbar, um das Ziel einer 360°-Sicht auf den Kunden zu erreichen. Typischerweise sind die dazu benötig-

Im Bereich CRM setzen inzwischen viele Unternehmen auf Standard-Software statt auf eigene Lösungen

Das Paradoxon Self-Service

Im Rahmen der CRM-Studie wurde der Bereich Self-Service als Fokusthema untersucht. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen bietet ihren Kunden bereits Self-Services an, ein weiteres Drittel befindet sich im Planungsstadium. Die Initiativen sind in aller Regel divisional bzw. kanalspezifisch ausgerichtet, eine unternehmensweite Abstimmung und Integration der Aktivitäten bildet in diesem Bereich die Ausnahme.

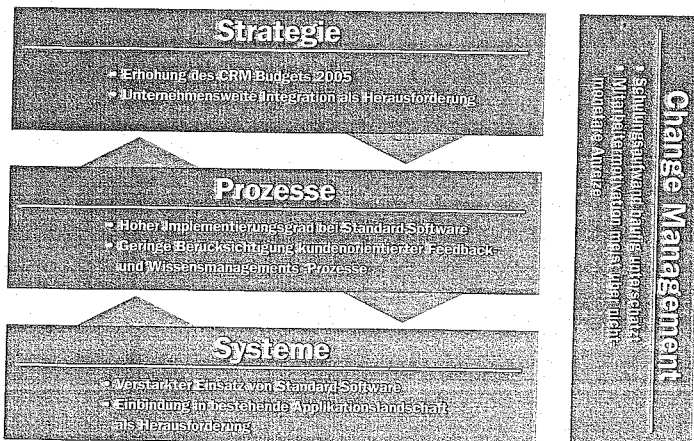
Für den Großteil der Unternehmen stellen Self-Services ein Instrument zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung dar. Dies gaben knapp 90 Prozent der Befragten als Grund für deren Einsatz an. Die Potenziale liegen hier unter anderem in der Vermeidung von Medienbrüchen und in der Verkürzung von Prozessdurchlaufzeiten. Neben diesem auf interne Abläufe gerichteten Blick behalten die Unternehmen den Kunden im Fokus. So wurden als weitere Gründe für den Einsatz von Self-Services die Steigerung der Kundenzufriedenheit und -loyalität sowie die Erschließung neuer Kundensegmente genannt.

Der Einsatz von Technologie zur Automatisierung von Prozessabläufen ist ein Charakteristikum von Self-Service-Szenarien. Die Self-Service-Technologie, die bei fast allen Unternehmen zum Einsatz kommt, ist das Internet.

Die meisten Unternehmen sehen in der mangelnden Kundenakzeptanz sowie dem fehlenden persönlichen Kontakt die größten Nachteile von Self-Service-Angeboten.

Insofern stellen Self-Services ein Paradoxon dar, da sie zum einen durch den Einsatz von Technologie sowie Automatisierung Prozesseffizienzen und Kostensenkungen ermöglichen und auch aus diesen Gründen von den Unternehmen eingesetzt werden. Andererseits führen genau diese Charakteristika zu den genannten Nachteilen.

Trends im CRM



Quelle: Institut für Wirtschaftsinformatik.

ten Informationen über die verschiedenen Unternehmensbereiche hinweg verteilt. Unter allen möglichen Integrationsbereichen messen die Unternehmen der Integration operativer, analytischer und kooperativer CRM-Systeme die größte Bedeutung bei. Mehr als ein Drittel der Befragten bezeichnen diese als „sehr wichtig“. Hingegen spielt die Integration von Transaktionssystemen (wie z.B. ERP) mit CRM-Applikationen eine untergeordnete Rolle.

Der Schulungsaufwand wird unterschätzt


Auch im vierten Bereich, dem Change Management, zeigten sich sowohl erwartungsgemäße als auch überraschende Ergebnisse. Als wichtigste Erfolgsfaktoren von CRM-Initiativen sehen die Unternehmen neben „harten“ Voraussetzungen wie der Kundendatenqualität oder klar definierten Prozessen auch „weiche“ Faktoren wie den kulturellen Wandel innerhalb der Organisation. Was den Aufwand für Mitarbeiterschulung angeht, schätzten die Befragten allerdings sehr vorsichtig. Über ein Drittel bezifferte den Aufwand mit weniger als zehn Prozent der gesamten CRM-Investitionssumme – ein Wert, der in der Praxis in den meisten Fällen deutlich überschritten werden dürfte. Im Bereich Mitarbeitermotivation ergab sich schließlich, dass die Erfüllung von CRM-Zielen bei zwei Dritteln der Unternehmen über Management by Objectives (MbO)-Zielvereinbarungen gesteuert wird. Unmittelbare monetäre Anreize oder Sanktionen haben hingegen kaum eine Bedeutung.

Zusammenfassend zeigt die Abbildung „Trends im CRM“ entlang den Ebenen des St. Galler Business-Engineering-Modells einen Überblick über die Kernergebnisse der Studie.

Fazit: CRM – Einbahnstraße zum Kunden?

Zunächst die positive Nachricht für alle CRM-Verantwortlichen: Ein Aufwärtstrend ist erkennbar! Im Gegensatz zu den Budgetkürzungen der vergangenen Jahre ist das Thema CRM in den Unternehmen wieder auf die Agenda gerückt. Konsequenterweise werden daher für Initiativen in diesem Bereich wieder mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt. Der Fokus dieser Aktivitäten wird auf die Bearbeitung der bestehenden Kundenbasis gerichtet sein. Die Ausrichtung der Initiativen auf Neukundengewinnung spielt eine untergeordnete Rolle. Dennoch haben zu viele Unternehmen noch nicht aus den Fehlern der Vergangenheit gelernt. CRM wird von den meisten immer noch als Einbahnstraße zum Kunden verstanden. Einen Rückkanal, welcher das Wissen des Kunden zurück in das Unternehmen bringt und dort


die Umsetzung des Kundenwissens in Prozessverbesserungen und Produktinnovationen ermöglicht, hat die Mehrheit der untersuchten Unternehmen nicht oder nur unzureichend implementiert. Gerade diese Etablierung eines solchen „closed loop“ wird jedoch eine der Kernherausforderungen darstellen, um den Erfolg zukünftiger CRM-Initiativen zu gewährleisten.

Walter Brenner und Lutz Kolbe 

Mehr Infos

Die CRM-Studie ist im Kompetenzzentrum Customer Management der Universität St. Gallen entstanden. Die komplette Studie mit allen Ergebnissen kann unter <http://cm.iwi.unisg.ch/crm-studie> bezogen werden. Weitergehende Informationen zum Kompetenzzentrum finden sie unter <http://cm.iwi.unisg.ch>. Für Fragen steht Ihnen auch gerne der Projektleiter des Zentrums, Dr. Lutz Kolbe, unter 00 41/71/2 24 37 96 bzw. unter lutz.kolbe@unisg.ch zur Verfügung.

Institut für Marketing
und Handel




Universität St. Gallen

Marketing

Verkauf

Kommunikation

Einkauf



EQUIS
accredited

Weiterbildung für unternehmerisch denkende und praxisorientierte

- Führungskräfte
- selbständig Erwerbende
- Nichtakademiker und Akademiker

Gesamtprogramm 2005/2006
und Seminarbroschüren bestellen und
(provisorisch) anmelden unter
Telefon +41 (0)71 224 71 50
E-Mail: petra.eichholzer@unisg.ch

Besuchen Sie unsere Homepage:

www.imh.unisg.ch/weiterbildung