

Kritische Erfolgsfaktoren im Beziehungsmanagement

Nach dem CRM-Boom der vergangenen Jahre ist es um den einstigen Modebegriff ruhig geworden. Viele Projekte waren zu technologielastrig und scheiterten an ihrem zu engen Betrachtungswinkel. Zu oft wurde die Bedeutung von Soft Factors unterschätzt. *Duri Campell*



Duri Campell, lic. oec. publ.,
Managing Partner bei campell
consulting, ist Spezialist für
Beziehungsmanagement,
Kanalintegration, Marketing und
strategische Aufgabenstellungen
www.campellconsulting.com
dc@campellconsulting.com

Eine anlässlich des CRM-Forums 2002 in Zürich durchgeführte Umfrage ergab, dass die Haupthindernisse bei der Einführung von CRM-Projekten Budgetprobleme, mangelnde Unterstützung durch das Topmanagement oder Schwierigkeiten bei der Veränderung der Organisationsstruktur waren. Viele Projekte scheiterten auch daran, dass sie über keine messbaren, klar etappierten Ziele verfügten und sie von Anfang an auf einem zu wenig umfassenden Betrachtungswinkel basierten.

Oft waren es isolierte, wenn auch zum Teil sehr grosse, technologielastrige Projekte, die zum Beispiel dem Aufbau einer Datenbank oder der Kanalintegration dienten und die nicht in einen breiteren Gesamtkontext gestellt wurden. Meist waren die Projekte dem IT-Leiter unterstellt und hatten eine nach innen gerichtete Sicht. Ziele waren zum Beispiel die Optimierung von internen Prozessen oder die Senkung von Werbekosten.

CRM sollte jedoch niemals Selbstzweck sein, sondern dient immer der Maximierung des Kundennutzens und des Unternehmenswertes. Es beinhaltet mehr als die Einführung eines IT-Systems und muss von allen Mitarbeitern gelebt werden. Damit wird klar, dass Soft Factors und Unternehmenskultur oft über den Erfolg oder Misserfolg solcher Projekte entscheiden. Zahlreiche dieser Projekte blieben daher in der Theorie stecken oder generierten keinen Kundennutzen.

Mitarbeiter unterstützen

Heute sprechen praxiserfahrene Fachleute nicht mehr von CRM, sondern von Beziehungsmanagement. Dabei geht es nicht nur um die Kundenbeziehung, sondern auch um die Beziehung zu allen wichtigen Stakeholdern wie Mitarbeiter, Lieferanten, Aktionäre, Investoren, Politiker und Medien. Ziel ist es, zu allen gegenwärtig und künftig wichtigen Zielgruppen eine langfristige, nachhaltige,

auf systematischem Dialog und Vertrauen basierende Beziehung aufzubauen.

Das Bindeglied des Unternehmens zum Kunden ist in den meisten Fällen ein Mitarbeiter. Ist eine kundenorientierte Dienstleistungsmentalität nicht in der Unternehmenskultur verankert oder wird diese im Unternehmen nicht honoriert, so spürt dies der Kunde direkt. Das ist vor allem in monopolistischen oder oligopolistischen Anbietermärkten der Fall. Hier gestaltet sich der nötige kulturelle Wandel als ein sehr langwieriger Prozess.

Es kann auch sein, dass der Mitarbeiter durchaus bemüht ist, gegenüber dem Kunden ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Er ist aber dazu nicht in der Lage, da ihm Kom-

«CRM dient der Maximierung von Kundennutzen und Unternehmenswert»

petenzen fehlen (Kompetenzverlagerung an die Front), er nicht auf die nötigen Informationen zugreifen kann oder die interne Organisation ein unbürokratisches Vorgehen verunmöglicht.

Beziehungsmanagement verändert das gesamte Unternehmen

Wie wird ein erfolgreiches Beziehungsmanagement-Projekt angegangen? Zuerst braucht es das Commitment der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats. Sie müssen das Projekt initiieren und danach dauernd involviert sein, denn Beziehungsmanagement ist eine Strategie zur Steigerung des Unternehmenswertes. Es ändert die Art, wie ein Unternehmen und seine Mitarbeiter mit ihren Kunden umgehen – kurz, Beziehungsmanagement verändert das gesamte Unternehmen fundamental.

Beziehungsmanagement-Projekte müssen deshalb von der Unternehmensstrategie

abgeleitet und in dieser verankert sein. Sehr wichtig ist es, ein gemeinsames Beziehungsmanagement-Verständnis zu schaffen und eine gemeinsame Terminologie zu entwickeln. Dieser Prozess dauert weit über die Anfangsphase hinaus und kann nicht früh genug gestartet werden.

Um die Verbindung zwischen der Beziehungsmanagement-Strategie und ihren Zielen mit der Unternehmensstrategie zu schaffen, ist in einem ersten Schritt ein Top-down-Approach wichtig. Gleichzeitig sollen jedoch die Stakeholder im Mittelpunkt stehen. Das funktioniert nur, wenn der Von-oben-nach-unten-Ansatz in einem zweiten Schritt durch einen Bottom-up-Approach, der die Bedürfnisse der jetzigen und zukünftigen Stakeholder einbezieht, ergänzt wird. Erkenntnisse aus diesem andauernden Feedback- und Lernprozess haben wiederum einen Einfluss auf die Unternehmensstrategie.

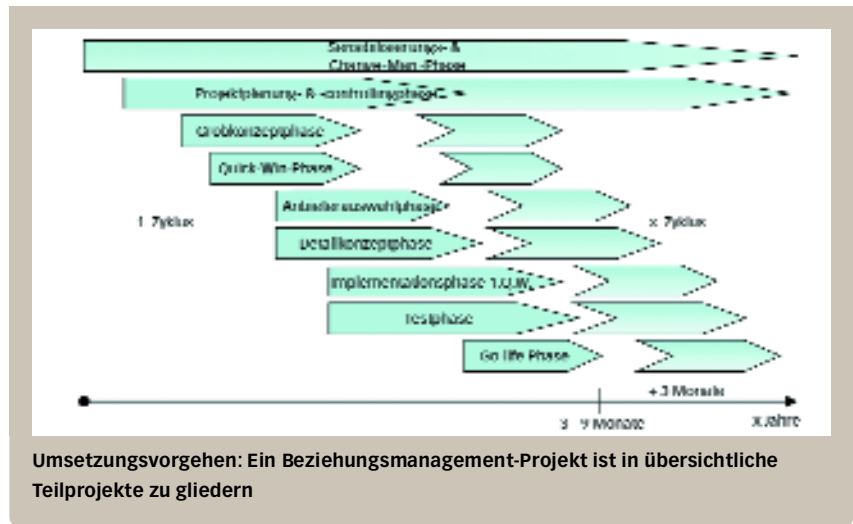
Soft Factors entscheiden

Beziehungsmanagement ist also ein kontinuierlicher Prozess der Evaluation von Unternehmenszielen und -massnahmen und ihrer Anpassung an die Wünsche und Bedürfnisse der heute und in Zukunft wichtigen Stakeholder-Zielgruppen.

ner funktions- oder produktorientierten Mentalität und Organisation.

Ziel ist die Ausrichtung der Organisation auf den Kunden und andere wichtige Stakeholder. Dazu müssen modulare Lösungen entwickelt werden, die den Erwartungen der

ist eine direkte Zusammenarbeit mit ausgewählten Stakeholdern gefordert. In Pilot-Workshops werden dabei die Bedürfnisse ermittelt und erarbeitete Lösungen laufend auf ihre Kompatibilität mit dem Gesamtkontext überprüft.



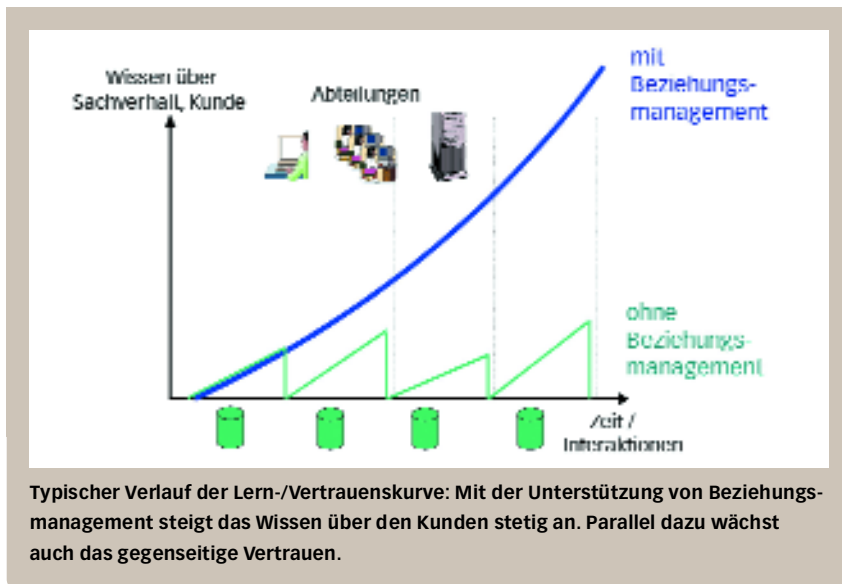
wichtigsten Zielgruppen entsprechen. Da werden Königreiche abgebaut, was erfahrungsgemäss ein sehr schwieriger Prozess ist. Ausserdem braucht es von jedem einzelnen Mitarbeiter eine ganz bestimmte Ar-

Quick Wins priorisieren

Steht die Beziehungsmanagement-Strategie fest, werden Organisation, Produkte, Dienstleistungen und Prozesse analysiert und auf die Bedürfnisse der relevanten Stakeholder ausgerichtete Soll-Lösungen definiert. Erst wenn diese Grundlagen stimmen, kann ein Anforderungsprofil für die technologische Unterstützung und für einen Systemintegrator erarbeitet werden.

Während dieser Grobkonzept-Phase kristallisieren sich Quick Wins heraus, die priorisiert werden müssen. Damit wird das Projekt in übersichtliche Teilprojekte strukturiert, die jeweils rasch zu messbaren Resultaten führen. So gelingt es, das Interesse am Beziehungsmanagement-Projekt im gesamten Unternehmen aufrechtzuerhalten. Gleichzeitig ist damit sichergestellt, dass die Risiken überschaubar bleiben.

Die Quick Wins müssen in Detailkonzepten konkretisiert werden. Beleitend zur Implementation des jeweiligen Quick Wins finden laufend User-Acceptance-Tests, Schulungen des Fach-Know-hows und Change-Management-Workshops statt. Die Überführung in die Linie und die Institutionalisierung des Feedback- und Lernprozesses zwecks Überprüfung der Kompatibilität mit der Beziehungsmanagement-Strategie und kritischer Hinterfragung dieser Strategie schliessen diesen ersten Zyklus ab und stellen den Erfolg des gesamten Beziehungsmanagements sicher.



Parallel dazu muss mittels Change-Management an der Unternehmenskultur gearbeitet werden. Dabei ist es wichtig, bereits früh ausgewählte Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen als Beziehungsmanagement-Agenten einzubeziehen. Schliesslich bedeutet der Aufbau von Beziehungsmanagement auch Abschied von ei-

beitseinstellung. Nicht mehr ein Produkte- und Abteilungsdenken, sondern ein Lösungsdenken ist gefragt.

Neben den Mitarbeitern werden auch ausgewählte Kunden, Lieferanten und weitere Stakeholder von Anfang an ins Projekt einbezogen. Dabei reicht es nicht, quantitative Befragungen durchzuführen. Vielmehr