

# Sieben fatale CRM-Irrtümer

In Google findet man zu „CRM & Erfolg“ zehn Mal mehr Einträge als zu „CRM & Mißerfolg“. In Wirklichkeit schlagen aber mehr als 50 Prozent der CRM-Projekte fehl. Woran liegt das? Viele Ratgeber versprechen zwar Erfolg, übersehen aber wesentliche Punkte in der praktischen CRM-Welt. Dr. Helmut Bachner, selbständiger Unternehmensberater hat hier sieben klassische Fallen ausgewählt und zeigt Ihnen an Hand der dahinter liegenden „CRM-Irrtümer“, worauf zu achten ist.



Dr. Helmut Bachner ist selbständiger Unternehmensberater und Trainer und war zuletzt für CRM bei Siemens verantwortlich.

## Irrtum eins: „Wir führen CRM ein.“

Man kann nur etwas einführen, was vorher noch nicht da war. Was schon da war, kann nicht mehr eingeführt sondern nur noch verändert werden. Der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick hat sinngemäß gesagt, dass man sich nicht nicht verhalten kann: jedes Verhalten hat auch einen kommunikativen Charakter. Das Gleiche gilt im übertragenen Sinn auch für das Verhalten eines Unternehmens gegenüber seinen Kunden. Selbst, wenn man die eigenen Kunden ignorieren sollte, drückt das etwas über das Customer Relationship Management des Unternehmens aus.

CRM ist in jedem Unternehmen vorhanden, es ist system-immanent. Es wird mehr oder weniger bewusst verfolgt, unterstützt mehr oder weniger die Unternehmensziele und kostet mehr oder weniger. Aber es existiert immer, und es hat zu jedem Zeitpunkt ein bestimmtes Qualitäts-Niveau. CRM kann deshalb nicht „eingeführt“ werden (weil es eben schon „da“ ist). Man kann planen, das bestehende Qualitäts-Niveau in CRM durch geeignete Maßnahmen zu heben (Ziele und Strategien des Unternehmens durch gezielten Einsatz von CRM-Instrumenten besser zu unterstützen). Aber CRM einführen – das geht nicht! Sich mit CRM zu beschäftigen bedeutet, Etabliertes in Frage zu stellen und/oder Bewährtes zu verbessern.

## Irrtum zwei: „Wir brauchen kein CRM.“

Die Meinung, kein CRM zu brauchen, kann nur von kurzer Dauer sein – man wird mit ihr nicht lange überleben. Falls man seine Waren und Dienstleistungen in einem Käufermarkt anbietet – also in einem Markt, wo die Käufer aus einer Vielzahl von Lieferanten wählen können – wird einem die Konkurrenz die Aufträge wegschnappen, wenn man meint, „kein CRM zu brauchen“. Denn es wird sicherlich Konkurrenten geben, die sich – bei ähnlichen Produkten und Preisen – mehr um Aufträge und Kunden kümmern und deshalb erfolgreich sein werden.

Falls man seine Waren und Dienstleistungen in einem Verkäufermarkt anbietet – also in einem Markt, wo die Verkäufer das Sagen haben – dann ist es nur eine Frage der Zeit, bis weitere Anbieter in den Markt drängen und auf diese Art und Weise für Wettbewerb sorgen. Spätestens dann wird man erkennen, dass man

als Anbieter mehr als „Produkt“ und „Preis“ braucht – beispielsweise eben ein hohes CRM-Niveau. Es ist besser, sich selbst mit CRM auseinanderzusetzen, als vom Markt dazu gezwungen zu werden.

## Irrtum drei: „Es gibt für CRM ein Erfolgsrezept.“

Das wäre so, als würde man sagen: „Es gibt ein einziges, gutes Kochrezept, das für die Zubereitung aller Speisen verwendet werden kann.“ Es gibt zwar allgemeine Tipps gibt, worauf bei CRM zu achten ist: „Kümmere Dich um Deine Kunden!“, „Halte Deine internen Vertriebsprozesse schlank!“ oder „Kommuniziere mit Deinen Kunden!“ Aber welches „CRM-Rezept“ in einer bestimmten Situation für ein Unternehmen zweckmäßig ist, hängt von einer Reihe von Parametern ab. Dazu zählen die Branche und die Geschäftsart und die Ziele des Unternehmens. Und selbst dann können zwei vergleichbare Unternehmen unterschiedliche Vertriebs- beziehungsweise CRM-Strategien verfolgen, weil das eine Unternehmen zum Beispiel den Anteil seiner Stammkunden vergrößern möchte, während das andere Unternehmen aus der Abhängigkeit eines einzigen Großkunden entkommen will. Jeder ist seines eigenen Glückes Schmied.

## Irrtum vier: „CRM nützt dem Kunden.“

Natürlich nützt CRM dem Kunden – auch! Aber nicht nur dem Kunden. Und nicht allen Kunden! In den meisten Unternehmen gilt das erwerbswirtschaftliche Prinzip – sprich: das Streben nach Gewinnmaximierung. CRM ist eine Investition und/oder ein kontinuierlicher Aufwand. Dem müssen entsprechende Erlössteigerungen und/oder Aufwandsreduktionen gegenüberstehen. Natürlich soll und wird CRM hoffentlich auch den Kunden nützen. Das Unternehmen möchte ja schließlich zum Beispiel über den Umweg der erhöhten Kundentreue profitieren. Und erhöhte Kundentreue setzt voraus, dass sich der Kunde mit dem Unternehmen und dessen Lieferungen wohl und verstanden fühlt. Allerdings soll auch klar gesagt werden, dass CRM einigen Kunden Nachteile bringen wird. Der CRM-Ansatz erfolgreicher Unternehmen geht ja genau davon aus, dass unterschiedliche Kunden unterschiedlich behandelt werden. Erst die intensive Beschäftigung mit Kunden ermöglicht die Überprüfung, wer den eigenen Zielen, Kriterien und Benchmarks mehr entspricht (mit mehr Aufwand ser-

NICHT NUR UM EIN NIVEAU ZU ERREICHEN,  
SONDERN AUCH UM ES ZU HALTEN, MUSS MAN WIE  
EIN SPORTLER ETWAS TUN



**SIEMENS**

TECHN**K**ontakte

Veranstaltungstipp:  
TechnoKontakte  
Best Practice-  
Seminar Siemens  
AG Österreich am  
31. März 2009  
„Erfolgreich durch  
effizientes  
Customer Relation  
Management  
(CRM)“

Weitere Infos unter:  
[www.technokontakte.at](http://www.technokontakte.at)

viciert wird) oder weniger entspricht (mit weniger Aufwand betreut wird). Dazu ein Beispiel: Wenn ein Interessent in der Vergangenheit einen Anbieter ausgenutzt hat, um Vergleichsangebote zu erhalten, dann kann eine zweckmäßige CRM-Maßnahme sein, bei diesem Interessenten in Zukunft nicht mehr anzubieten. CRM, das dem Kunden schon, aber dem eigenen Unternehmen nicht nützt, ist ein Eigentor.

#### **Irrtum fünf: „CRM ist eine Kunst.“**

Maradonna war sicherlich ein Künstler am Ball. Aber mit elf Maradonnas hätte man keine WM gewonnen. Es mag zwar eine Kunst sein, ein hohes CRM-Niveau zu erreichen. CRM selbst ist aber weniger eine Kunst, sondern hat viel mehr mit Handwerk und Disziplin zu tun. Es ist ähnlich wie im Sport: die meisten Sportler (egal ob Profi oder Hobby-Sportler) trainieren, um ein gewünschtes Niveau zu erreichen. Aber nicht nur das – sie müssen sogar etwas dafür tun, um ein bereits erreichtes Niveau zu halten. Gleiches gilt für CRM: sofern man nicht sein „CRM-Pflänzchen“ pflegt und gießt, setzt eine Erosion ein, die bereits Erworbenes in CRM gefährdet. Denken Sie nur an die Qualität ihrer Beziehung zu einem wichtigen Kunden oder an die Qualität ihrer Kundendaten, die bereits am Folgetag veraltet sein können. In Anlehnung an Thomas Edison: Oft führt erst Transpiration zur Inspiration.

#### **Irrtum sechs „Dank CRM teilen wir unser Wissen gerne.“**

„Wieso soll ich mein Wissen mit anderen teilen? Ich säge doch nicht am Ast, auf dem ich sitze“. Mit CRM setzt üblicherweise eine „Demokratisierung des Wissens“ ein. Das, was bis vor kurzem nur ein einziger Vertriebsmitarbeiter über seine Kunden gewusst hat, soll jetzt der gesamten Firma zur Verfügung stehen: die besten Kontakte, die neuesten Vorhaben, die schlimmsten Eskalationen. Und darüber soll sich ein Vertriebsmitarbeiter freuen? In der Regel hat er mehr Angst (und Aversion), sein Wissen zu teilen, als Freude, von anderen etwas zu erfahren. Was ihn früher einzig und damit unabhörmlich gemacht hat, soll er nun preisgeben? Das macht ihn austauschbar. Das, was er an Geschäfts-Chancen beim Kunden sieht, soll er nun öffentlich machen? Das macht ihn angreifbar und messbar. Diesen Kreis zu durchbrechen, erfor-

dert zweierlei: zum einen muss – meist – ein Paradigmen-Wechsel stattfinden, dass es gut ist, sein Wissen zu teilen; dass die Vorteile des geteilten Wissens die Nachteile überwiegen. Und zum anderen muss die Geschäftsführung unmissverständlich dahinterstehen, das Verhalten Zuwiderhandelnder nicht zu dulden sondern zu sanktionieren. Kein Buchhalter käme auf die Idee, Buchungen nicht zu erfassen, Die Idee muß „sitzen“, um das gewünschte Verhalten zu erzielen.

#### **Irrtum sieben „Die CRM-Software ist (un)wichtig.“**

Egal, was Sie für die wichtigste Nebensache der Welt halten. „Ohne“ geht es nicht. Es kann nicht deutlich genug darauf hingewiesen werden, dass Customer Relationship Management etwas anderes – nämlich mehr – als CRM-Software ist. Zuerst ist zu entscheiden, was im Kundenbeziehungsmanagement zu tun ist, um die eigenen Geschäftsziele und Geschäftsstrategien zu unterstützen – unter anderem beim „Spirit“ des Unternehmens, in der Unternehmenskultur, bei den Mitarbeitern, bei den Geschäftsprozessen. Erst dann ist zu prüfen, ob dafür überhaupt CRM-Software erforderlich ist und falls ja, welche.

Falls aber festgestellt wird, dass Software im CRM-Bereich einzusetzen ist, dann wird aus der „Nebensache“ ein kritischer Erfolgsfaktor: ohne Software, die die Anforderungen des Vertriebs unterstützt, und ohne CRM-Support, der bei Problemen rasch und kompetent Lösungen findet, ist binnen kürzester Zeit mehr kaputt als vorher in Monaten aufgebaut. CRM-Anwender erwarten sich die gleiche, intuitive Anwendbarkeit der CRM-Software, die sie aus dem privaten Bereich von Email-Systemen und Internetauktionshäusern gewöhnt sind. Die Vernetzung des CRM-Systems mit anderen, gängigen Tools wie Kalenderverwaltung und Email-System wird – zu Recht – vorausgesetzt, um den Vertriebsprozess schlank halten zu können. Man soll es nicht nur seinen Kunden nicht unnötig schwer machen – auch die eigene Mannschaft braucht eine exzellente Infrastruktur.

PS: Der achte CRM-Irrtum wäre, anzunehmen, dass es nur sieben CRM-Irrtümer gibt.

Kontakt: [office@bachner.co.at](mailto:office@bachner.co.at)