

CRM wird erfolgreich durch den Einsatz von Coaching

In den letzten Jahren ist deutlich geworden, dass CRM-Projekte, die nicht von einem parallelen Umdenkungsprozess im Unternehmen begleitet werden, wenig Chancen auf Erfolg haben. Über 50% der CRM-Implementierungsprojekte scheitern nach einer Studie der META-Group daran, dass die (künftigen) Anwender den Nutzen einer CRM-Implementierung nicht erkennen und bei 70% der CRM-Projekte wurde keine Ertragswertsteigerungen erreicht.

Um das Scheitern des CRM-Projekts zu vermeiden, wird ein prozessbegleitendes Coaching empfohlen. Voraussetzung ist dabei, dass die Verantwortung für CRM beim Top-Management und den Führungskräften des Marketings bzw. Vertriebs verankert ist. Zugleich müssen die Fachkompetenzen der funktionalen Bereiche integriert werden. Als problematisch hat sich in den letzten Jahren auch die seltene Bildung funktionsübergreifender Verantwortlichkeiten gezeigt. Nur die Integration aller Wertschöpfungsstufen der Kundenbetreuung machen das CRM-Projekt erfolgreich. Neben der Vermittlung des neuen Kundenfokus und des Know-hows zur eingesetzten CRM-Lösung ist es entscheidend, beim Coaching die direkt angrenzenden Bereiche permanent zu berücksichtigen und damit das Wissen um den Gesamtzusammenhang zu stärken.

Zum Thema CRM

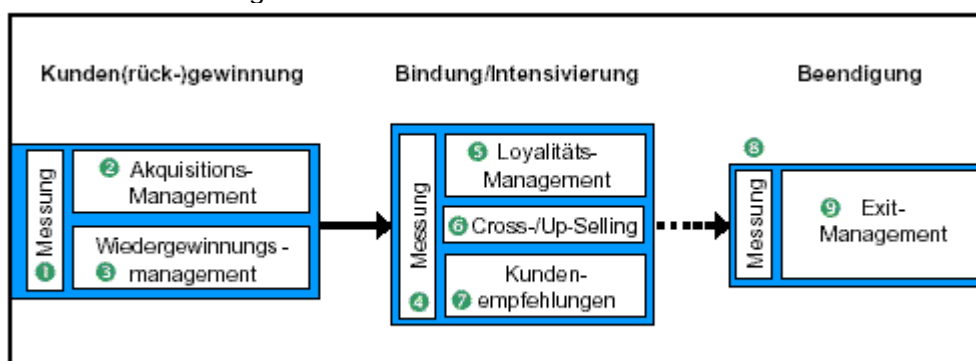
Unter CRM wird hier im weitesten Sinne - die Realisierung einer kundenorientierten Unternehmensphilosophie mit Hilfe moderner Kommunikationstechnologie - verstanden. Aspekte der CRM-Technologie werden weitgehend vernachlässigt.

Es soll als übergeordnetes Ziel

- dem richtigen Kunden (hinsichtlich Profitabilität)
- die richtige Leistung (hinsichtlich Kaufwahrscheinlichkeit)
- zur richtigen Zeit (im Beziehungszyklus)
- durch den richtigen Kanal (online/offline) zur Verfügung gestellt werden.

Dabei geht es um den Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung, das Umdenken im Unternehmen und damit die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Erfahrungen in der Absatzwirtschaft haben gezeigt, dass vor allem die Integration der Arbeitsprozesse und die hohen Projektkosten bei der Einführung CRM-Projekte verhindern oder scheitern lassen. Im Bereich der Energieversorger zeigten sich zudem Defizite bei der organisatorischen Umsetzung von CRM-Anreizsystemen. Dagegen waren im IT/Online Business-Sektor und in der Finanzdienstleistungsbranche die systematisch integrierten Bonussysteme die Erfolgsfaktoren.

Als die wesentlichen Stufen im CRM-Prozess werden, einer internationalen Studie zum Einsatz von CRM-Systemen folgend, die Kunden(rück)gewinnung, die Bindung/Intensivierung der Kundenbeziehung wie auch die Beendigung von defizitären Kundenbeziehungen berücksichtigt. Dabei spielt jeweils die gezielte Messung der Aktivitäten, bezogen auf die sorgfältig selektierten Kundengruppen die entscheidende Rolle für einen Erfolg.



Quelle: Krafft/Hoyer/Reinartz/Müller (2002), S. 42

Abb. 1: Die drei zentralen Elemente des CRM-Systems

Da über die begleitenden Coaching-Maßnahmen gesprochen wird, beziehen sich die Betrachtungen insbesondere auf den neo-behavioristischen Ansatz von CRM, der die psychologischen und sozialpsychologischen Überlegungen in den Mittelpunkt stellt. Dabei lassen sich die Zielkategorien des Relationship Marketings zunächst in die unternehmensbezogenen psychologischen und die unternehmensbezogenen ökonomischen Ziele unterscheiden (siehe dazu Abb. 2).

Die kundenbezogenen psychologischen Ziele werden in einem CRM-Projekt häufig vernachlässigt. Dabei kommt es für den Erfolg der CRM-Lösung auf die wahrgenommene Leistungsqualität eines jeden einzelnen Mitarbeiters an. Der vom Kunden wahrgenommene Wert bspw. im Service-Management bei der Lösung von Kundenproblemen kann kaufentscheidend sein. Bei der längerfristigen Kundenbeziehung, die profitabler ist, sind die Kundenzufriedenheit und das „Commitment“ zum Kunden von großer Bedeutung. Fragen des Konfliktmanagements, persönlicher Ausweich-Kooperations- und Anpassungsstrategien im Kundenumgang aber auch Fragen der Personalprozesse im Unternehmen und der Integration verschiedener Arbeitsprozesse von Marketing, Verkauf und Service spielen eine entscheidende Rolle.

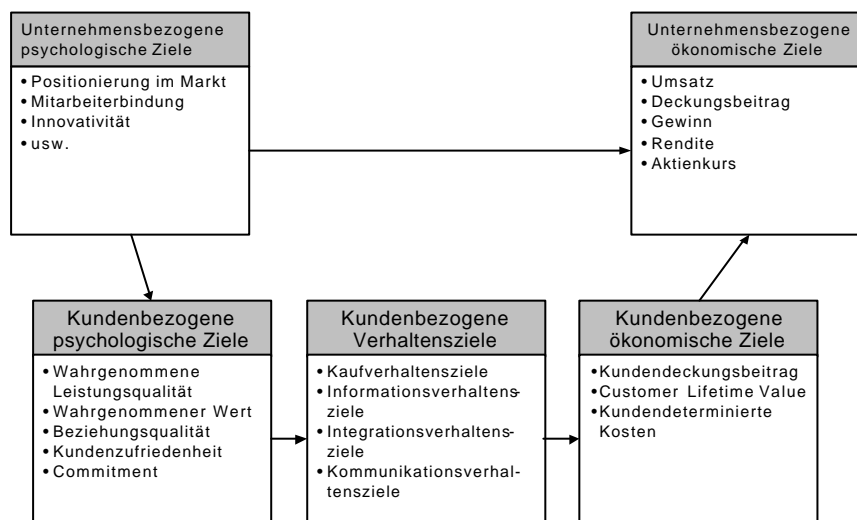


Abb. 2: Zielkategorien Relationship Marketing (vgl. Bruhn, 2001)

Im erfolgreichen CRM-Projekt ist die Überzeugung und die Umsetzung zur Kunden(rück-)gewinnung und Kundenbindung des Top-Managements und insbesondere der Führungskraft entscheidend. Die Kundenorientierung muss im Unternehmen „gelebt“ werden, d.h. es erfolgt ein permanentes, persönliches Umsetzen der konkreten Ziele.

Zum Thema Coaching

Das „Corporate-Coaching“, im Sinne von maßgeschneidertem Beitrag zur gezielten Führungskräfte-Entwicklung von Unternehmensseite, wird hier angesprochen. Unternehmen nutzen heutzutage Coaching mit steigender Tendenz. Ein Coaching wird dabei als Begleitung durch inspirierende Fragen, die die gewohnte Sicht der Dinge „auf den Kopf stellt“, verstanden. Der Coaching-Prozess kreist um drei zentrale Fragen:

1. Was ist das Ziel in dem speziellen beruflichen Kontext?
2. Was hindert mich momentan daran dies sofort zu erreichen?
3. Was kann ich konkret tun, um diese Hindernisse aufzulösen?

Bei der Nutzung dieser Vorgehensweise entstehen einige Gefahren, die in Abhängigkeit der Erfahrung und des professionellen Verhaltens des jeweiligen Coaches vermieden werden können. So können unklare Zielvorstellungen, mangelnde Diskretion, delegierte Führungsverantwortung und insbesondere eine therapeutische Problemstellung

problematisch sein und müssen ausgeschlossen werden. Das Coaching selbst sollte aus klar umrissenen Phasen bestehen, die dem Coachee¹ transparent gemacht werden. Durch die fortschreitende Professionalisierung von Coaching besteht mittlerweile die Möglichkeit den Erfolg des Coachings konkret zu bemessen. Dabei werden auch teilautomatisierte Lösungen eingesetzt, die eine zeitnahe Auswertung der Gespräche und Befragungen erlauben. Bei den Studien zur Messbarkeit wurden einige Erkenntnisse gewonnen, die für den erfolgreichen Einsatz im CRM-Projekt entscheidend sind.

So ergab sich **erst nach 3 Monaten** ein Kompetenzzuwachs, gemessen als Unterschied vor Coaching/nach Coaching von 27%. Dabei wurde die Effizienz des Coaching auf drei Ebenen nachgewiesen (siehe Abb. 3):

- der individuellen Ebene als Auseinandersetzung der Führungskraft mit sich selbst,
- der sozialen Ebene als Interaktion mit berufsrelevanten Personen und dem Coach sowie
- der funktionalen Ebene als Strukturierung und Zielfokus bezüglich der Erfordernisse einer neuen Aufgabe.

Individuelle Ebene		Persönlicher Kompetenzzuwachs (Differenz vor / nach Coaching)
1. Innere Balance 2. Beruflicher Flow 3. Differenzierungsvermögen 4. Authentizität 5. Selbstreflexion		
Soziale Ebene		
1. Empathie bei sich und anderen 2. Selbstmarketing 3. Umweltpassung 4. Empowerment 5. Networking		
Funktionale Ebene		
1. Zielfokus 2. Stärkeneinsatz 3. Direktives Vorgehen 4. Effizienz 5. Strukturiertes Vorgehen		

Abb. 3: Forschungsfrage: Wie gross ist der Kompetenzzuwachs des Coachee, gemessen am individuellen Benchmark der ‚erfolgreichen Führungskraft‘? (vgl Rohmert/Schmid, 2003)

Da es sich beim Thema CRM um eine fachliche Kompetenz handelt, erfolgt die Fokussierung auf die funktionale Ebene. Es lassen sich zwei interessante zeitliche Beobachtungen der Studie festhalten, die mit **Kurzzeit-Coachingserfolg** und **Langfrist-Coachingserfolg** bezeichnet werden.

Erstaunlicherweise nehmen die Führungskräfte während des Coachings im Vergleich zu drei Monaten vorher zunächst kaum positive Veränderungen war.

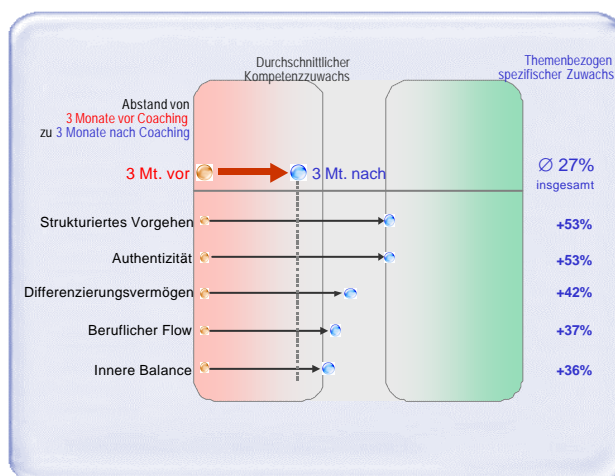


Abb. 4: 3 Monate nach Coaching zeigten sich fünf Themenfelder kurzzeitig besonders sensitiv d.h. veränderungsrelevant in positiver Richtung (vgl Rohmert/Schmid, 2003).

¹ Bezeichnung für Klienten bzw. Klientin beim Coaching

Allerdings 3 Monate nach Abschluss des Coachings werden deutliche Erfolge im strukturierten Vorgehen, der Authentizität des Coachee, dem Differenzierungsvermögen, dem beruflichen Ablauf und der inneren Balance festgestellt. Verunsicherungen, die auch in der funktionalen Ebene auftauchten, wo sich die Führungskraft in ihrem sozialen Verhalten neu ausrichtet und Direktive und Effizienz in Frage stellten, sind dann überstanden. Die Führungskräfte definieren sich selbst markant positiver als vorher (siehe Abb. 4).

Darüber hinaus lässt sich ein Langfrist-Coachingerfolg in einem Zeitraum von ca. 1 Jahr feststellen, der zwar durchschnittlich geringer in den einzelnen Aspekten ausfällt, sich aber zu dem kurzzeitigen Erfolg, ohne weitere Intervention, addieren lässt.

Was ist nun die gemeinsame Perspektive?

Werden diese Coaching-Erfahrungen mit den Erfahrungen aus CRM-Projekten zusammengebracht, so kann klar festgestellt werden, dass eine Integration von Coaching bei der Ausrichtung eines Unternehmens auf CRM sinnvoll ist. Die gemeinsame Schnittmenge sind die Kundenbindung bzw. die langfristige Kundenbeziehung.

Hier ist deutlich geworden, wie wichtig es ist, dass die Unternehmensführung - Top-Management und jeweilige Führungskraft - sich bereits viele Monate vor dem eigentlichen Startzeitpunkt des CRM-Projektes intensiv mit der neuen Ausrichtung des Unternehmens auseinandersetzt. In dieser Zeit erfolgt eine Verunsicherung, ein Hinterfragen und üblicherweise eine Festigung der strategischen Ausrichtung. Dieser Zeitraum muss demnach bei der zeitlichen Planung des Einsatzes von CRM als Vorlaufzeit mit einkalkuliert werden.

Diesen Erfahrungen folgend kann dann erst mit den weiteren Faktoren der Planung und Bewertung des CRM-Projektes begonnen werden, ohne mit personellen Unsicherheiten rechnen zu müssen.

Auch später, während der Laufzeit des CRM-Projektes sollte ein Coaching erfolgen. Dies wird die

- Vorbehalte gegenüber anderen Unternehmensbereichen (Schnittstelle Marketing, Vertrieb und Service),
- Vorbehalte gegenüber Kunden (aus schlechten Erfahrungen der Vergangenheit),
- eigene Überzeugung (am Markt gut zu sein),
- Konflikte mit Überschneidungen von Kompetenzen („Who owns the customer“),
- Eingabe „persönlichen Know-hows“ vom Kunden-Verantwortlichen (Hürde für den Vertrieb) u.v.m. minimieren.

Im Gegensatz zu den wissenschaftlichen Herausforderungen beziehen sich die Herausforderungen im Rahmen der praktischen Umsetzung auf nahezu alle Unternehmensbereiche. Neben der Integration des CRM-Konzeptes in die Strategieplanung der Unternehmen, müssen sich die Anstrengungen auf die operative Umsetzung konzentrieren. So kann eine Umsetzung des CRM-Ansatzes nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn die Implementierung und Ableitung operativer Maßnahmen gelingt und Kontroll- und Analysemethoden bestehen, die die unternehmensbezogenen Beziehungen zu den Kunden permanent prüfen.

Allerdings sind viele Herausforderungen von der Betrachtung des „Bottom-Line“ Ergebnisses über die Berücksichtigung von Kundenverhaltensmustern hin zu effektiver Programmgestaltung zu meistern. Gelingt dies, eröffnet CRM Unternehmen neue Dimensionen im Management ihrer Kundenbeziehungen.

Literatur:

- Krafft M., Hoyer W.D., Reinartz W.J. (2002): Einsatz von Customer Relationship Management (CRM)-Systemen - Eine internationale Studie
- Meffert H. et al (2001): Dokumentationspapier Nr. 148: Customer Relationship Marketing (CRM)-Marketing im Zeitalter des Beziehungsmanagements
- Bruhn, M. (2001): Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen
- Reichheld, F.F. et al (1990): Zero Defections. Quality Comes to Services, in Harvard Business Review, Vol 68, No.5 S. 105-111.
- Stauss, B. (2000): Perspektivenwandel. Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in Thexis, 17 Jg. Nr.2, S. 15-18
- Reinecke, S., Tomczak, T. et al (2002): CRM: Marketing – vs. It-Based View, Thexis Nr.1
- Backhaus, K. et al (2003): Coaching
- Rohmert, E., Schmid, E.W. (2003): Coaching ist messbar in: New Management Nr. 1-2
- Freitag, T. (2003): Haben Sie auch schon einen Coach, in: HR-Today 12/2003