



CRM in internationalen Unternehmen

Wie man den Spagat zwischen der zentralen Steuerung und der lokalen Performance schafft

Jede Gesellschaft, jedes Land hat seine Eigenarten. In Griechenland will man bar bezahlen, in Schweden ist das verpönt. Haustiere werden in dem einen Land verwöhnt, in dem anderen genutzt. Hier ist der Single die akzeptierte umworbene Einheit, dort ist es die Familie. Mancherorts ist YouTube der Kanal der Wahl, anderswo ist dieser gesperrt.

Wie schafft man es mit seinem internationalen Unternehmen bei all diesen und noch so viel mehr Unterschieden, Menschen in verschiedenen Ländern und Kulturen zu erreichen? Es ist ein Spagat! Nachfolgend lesen Sie, wie Sie den Aufbau Ihrer zentralen CRM-Steuerung angehen können und welchen Herausforderungen Sie begegnen werden, gespickt mit Tipps aus der Praxis!



Können Sie Spagat? Sie brauchen dafür gute körperliche Grundlagen und ein diszipliniertes Training mit einem erfahrenen Trainer. Wenn Sie's geschafft haben, können Sie stolz auf sich sein. Die wenigsten Menschen können nämlich Spagat. Der Weg dahin ist steinig und die Verletzungsgefahr groß. Genauso verhält es sich auch mit dem CRM in internationalen Unternehmen. Wie oft das daneben geht, merkt jeder von uns als Endverbraucher, wenn er mit einer seltsamen Ansprache von Unternehmen konfrontiert wird, die der Einfachheit halber alle Europäer über einen Kamm scheren. Das tut weh.

Die Segnungen modernen Customer Relationship Managements

Welche Ziele verfolgt CRM? Es sind im Wesentlichen fünf:

- 1. Konsequente, nachhaltige Kundenorientierung:** Wir wollen unser Unternehmen, unsere Produkte und Angebote Kundenspezifisch entwickeln und aufsetzen.
- 2. Individualisierung:** Wir wollen unsere Kunden so gut kennen, dass wir mit ihnen einen echten Dialog führen und auf ihre Bedürfnisse perfekt eingehen können.
- 3. Systematisierung:** Immer, wenn der Kunde mit unserem Unternehmen in Kontakt tritt, soll es eine stimmige, authentische, gute und zielführende (Kauf, Problemlösung, selbe Antwort auf die gleiche Frage) Begegnung sein.
- 4. Langfristige Kundenbeziehung:** Wir wertschätzen die Kundenbeziehung, denn dies senkt die Kosten für Neukundenakquisition oder Wiedergewinnung, verringert die Preissensitivität der Kunden, begünstigt Weiterempfehlungen, Wiederholungs- und Folgekäufe, erhöht das Cross- und Upselling.
- 5. Wirtschaftlichkeit:** Besondere Aufmerksamkeit gilt den profitabelsten Kunden, die zur Gewinnsteigerung, zum Ausbau des Marktanteils und zum Unternehmenswachstum beitragen.

Um diese Ziele zu erreichen, definiert man Vorgehensweisen und Regeln für die Interaktion mit bestehenden und potenziellen Kunden. Internationales CRM verfolgt dieselben Ziele. Die Krux: Ein Regelkorsett gibt zwar Halt, schränkt aber auch ein: Wenn Kunden unterschiedliche Mentalitäten, Traditionen, Erfahrungen und Erwartungen mitbringen, dann stößt man mit seinen Regeln an (Landes-)Grenzen.

Besonderheiten einer internationalen CRM-Strategie

Wieviel Standardisierung, sprich: zentrale Steuerung, ist möglich? Wieviel Anpassung an die individuellen Marktgegebenheiten ist nötig? Um diese Spagat-Frage für jeden Einzelfall beantworten zu können, hilft es, wenn man die Situation aus vier unterschiedlichen Perspektiven betrachtet.

- 1. Die Kundenperspektive:** Kunden unterscheiden sich beispielsweise hinsichtlich ihrer Produktpreferenzen, ihrem Kaufverhalten und ihrem Medienkonsum. Wenn Sie diese Unterschiede verstanden haben, lassen Sie sie in die IT, den Vertrieb und ins Marketing einfließen.
- 2. Die Systemperspektive:** Jedes Land bringt andere Softwaresysteme und Datenstrukturen an den Tisch, die konsolidiert und angebunden werden wollen. Entscheiden Sie, ob und wie Systemarchitekturen vereinheitlicht werden können.
- 3. Die Kommunikationsperspektive:** Vereinheitlichung bringt immer Veränderung mit sich. Gegen Veränderung regt sich fast immer Widerstand. Stellen Sie sicher, dass Kommunikationswege zwischen Ihren Kollegen in den verschiedenen Ländern offen bleiben und der Austausch funktioniert. Eine neue Lösung wird vor Ort nur akzeptiert, wenn das System wichtige länderspezifische Anforderungen und Prozesse abbilden kann. Eine intensive Abstimmung vorab ist die beste Grundlage dafür.
- 4. Die Datenschutzperspektive:** Zwischen den Ländereinheiten wird es viel Datenaustausch geben. Damit das alles datenschutzkonform ablaufen kann, brauchen Sie ein rechtssicheres Konzept.

Das klingt alles vielschichtig und komplex – muss das denn wirklich sein?

Die Antwort ist: Ja. Und es lohnt sich.

Deshalb lohnt sich eine gute internationale CRM-Strategie

Die Vorteile einer internationalen CRM-Strategie erstrecken sich von der Managementebene über die Mitarbeiterebene bis zum Kunden:

Dem Management eröffnen sich neue Analyseoptionen über Ländergrenzen hinweg. Das so entwickelte tiefere Verständnis schafft valide Entscheidungsgrundlagen. In Vertrieb, Marketing und Sales wird Controlling aus der Zentrale heraus möglich.

Für die Mitarbeiter gestaltet sich die Zusammenarbeit der Länderorganisationen untereinander deutlich einfacher. Kundendaten sind jederzeit abrufbereit.

Der Kunde profitiert von der Beschleunigung und Professionalisierung seiner Interaktion mit dem Unternehmen. Das bedeutet Qualität und ein besseres Kundenerlebnis bei jeder Begegnung.

Wer die Herausforderungen benennen kann, hat sie schon fast gemeistert

Wenn man eine internationale CRM-Strategie in die Praxis umsetzt, dann ist das wie beim Spagat: Auch wenn wir den Willen voraussetzen können, ohne Training und Aufwärmen geht gar nichts. Im CRM spielen sich das Training und das Aufwärmen auf zwei Ebenen ab:

1. Die systemische Ebene

Das System bildet die IT Infrastruktur ab. Hier geht es darum, wie Bestellprozesse seitens der IT ablaufen, um die Schnittstellen und Ressourcen. Ganz praktisch geht es auch um Datenelemente wie Adressformate, Sonderzeichen innerhalb der Schriftsprache, multiple Sprachen innerhalb eines Landes, Währungen und Zeitzonen. All diese Datenelemente können die Softwaresysteme vor Herausforderungen stellen.

2. Die prozessuale und planerische Ebene

Hier geht es um die Zuordnung von Verantwortlichkeiten innerhalb der Prozesse, die ein Kunde mit seinem „Buy now!“ auslöst. Woher kommen beispielsweise Inhalte, die ausgespielt werden? Welche anderen Komponenten spielen eine Rolle? Wo wird etwa eine Agentur integriert? Welche sind die relevanten KPIs? All diese Fragen sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich und abhängig von der Unternehmens- und Teamgröße sowie vom Angebot.

Diese beiden Ebenen sind schon für das CRM in einem Land nicht zu unterschätzen. Für internationales CRM sind sie noch heikler. Denn der größte Irrtum besteht in der Annahme, alle Prozesse und Oberflächen, die für einen zentralen Standort funktionieren, ließen sich ohne Anpassungen auf andere Länder übertragen. Heißt das, das Rad muss für jedes Land neu erfunden werden? Nein.

Ländereinheiten können vom Vorwissen der Zentrale profitieren, man muss ihnen jedoch Gehör schenken, um individuelle Anforderungen des jeweiligen Marktes integrieren zu können. Das mag die angepasste Oberfläche der Webseite sein, oder das Anbieten eines speziell in diesem Land beliebten Bezahl-

vorgangs. Solche „Extravaganzen“ stellen die Zentrale vor prozessuale Herausforderungen.

Es gibt keine Alternative. Die Anforderungen aus den Ländern müssen gesammelt, hinterfragt, eingeordnet und harmonisiert werden. Das Ergebnis: Für die Länder können aus einem globalen CRM-Template spezifische Funktionsblöcke freigeschaltet und genutzt werden.

Verletzungsfreier Spagat dank eines erfahrenen Trainers – störungsfreies internationales CRM dank einer erfahrenen Beratung

Unser über viele Praxisbeispiele geschultes Projektmanagement verhilft Ihnen zu Effektivität und Effizienz in der Planung und Umsetzung Ihrer eigenen internationalen CRM-Strategie. Die wichtigsten Voraussetzungen und die ersten Schritte sind die folgenden:

1. Die **Top Management Unterstützung** muss gesichert und wahrnehmbar sein. Das Projektmanagement fördert diese Wahrnehmbarkeit.
2. Die **Fachbereichsvertreter** werden ebenso eingebunden, wie Vertreter der jeweiligen Ländereinheiten. Hier können Sie in der Zusammenstellung der Teams auf unsere Erfahrung zählen. Wir wissen, wer beispielsweise eine Tooleinführung voranbringt und wie groß Workshops noch sein dürfen, um zu Ergebnissen zu kommen. Der Blick von außen ist sehr hilfreich.
3. Wir erarbeiten mit Ihnen auf der Basis der in Ihrem Haus bewährten Tools den **Projektfahrplan**. So weiß jeder genau, wann was von wem zu tun ist.
4. Unsere **fundierte Analyse der Ausgangssituation** zeigt, wo Sie mit Ihrem Unternehmen stehen, was Sie erreichen wollen und können und – über die Ableitung offener Arbeitspakete – wie Sie Ihre Ziele erreichen. Die Analyse umfasst insbesondere auch Serverkapazitäten und bestehende Systeme/Prozesse, da die wenigsten Unternehmen mit dem Vorhaben internationales CRM bei null anfangen.
5. Anhand von Best-Practice Erfahrungen aus vorangegangenen Projekten zeigen wir Ihnen Schritt für Schritt, wie und in welchem **Zeitrahmen** Ihr eigenes Projekt zum Laufen kommt.
6. Nutzen Sie unsere Erfahrung für Ihre Effizienzsteigerung: Die **Standardisierung von Aufgabenpaketen**, beispielsweise die Nutzung einheitlicher Formatvorlagen für die Migration von Daten oder vorhandener Konzepte für die Schulung Ihrer Mitarbeiter, vereinfacht die Einführung des internationalen CRM Konzeptes in den einzelnen Ländern. Hilfestellung in Form erprobter, leicht adaptierbarer Vorlagen kommt gut an, wenn der Respekt vor den individuellen Anforderungen der einzelnen Länder bewiesen ist.

von **Christina Eckhardt**,
CINTELLIC Consulting Group

Ansprechpartner



Dr. Jörg Reinnarth
Geschäftsführer
CINTELLIC Consulting Group
joerg.reinnarth@cintelllic.com



Stephan Klöckner
Senior Manager
CINTELLIC Consulting Group
stephan.kloeckner@cintelllic.com

Über CINTELLIC

Die 2010 gegründete CINTELLIC Consulting Group ist eine auf digitales Kundenmanagement spezialisierte Unternehmensberatung, die ihre Klienten vom ersten Konzept bis zur Umsetzung in der Praxis ganzheitlich begleitet. An den Standorten in Bonn, Frankfurt am Main und München arbeiten rund 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Zu den Klienten zählen DAX-Konzerne, führende mittelständische Unternehmen und insbesondere zahlreiche sogenannte „Hidden Champions“ mit den Branchenschwerpunkten Banken und Versicherungen, Telekommunikation, IT, Medien, Unterhaltung, Handel, E-Commerce, Versorger und Logistik.

www.cintelllic.com

#jointheteam

CINTELLIC befindet sich auf Wachstumskurs. Vielleicht mit Ihnen? Jetzt Stellenanzeigen entdecken und bewerben!

<https://www.cintelllic.com/stellenangebote/>

Cintelllic im Social Web



Cintelllic GmbH

Remigiusstraße 16
53111 Bonn
t +49 228 92 18 20
info@cintelllic.com
www.cintelllic.com

