

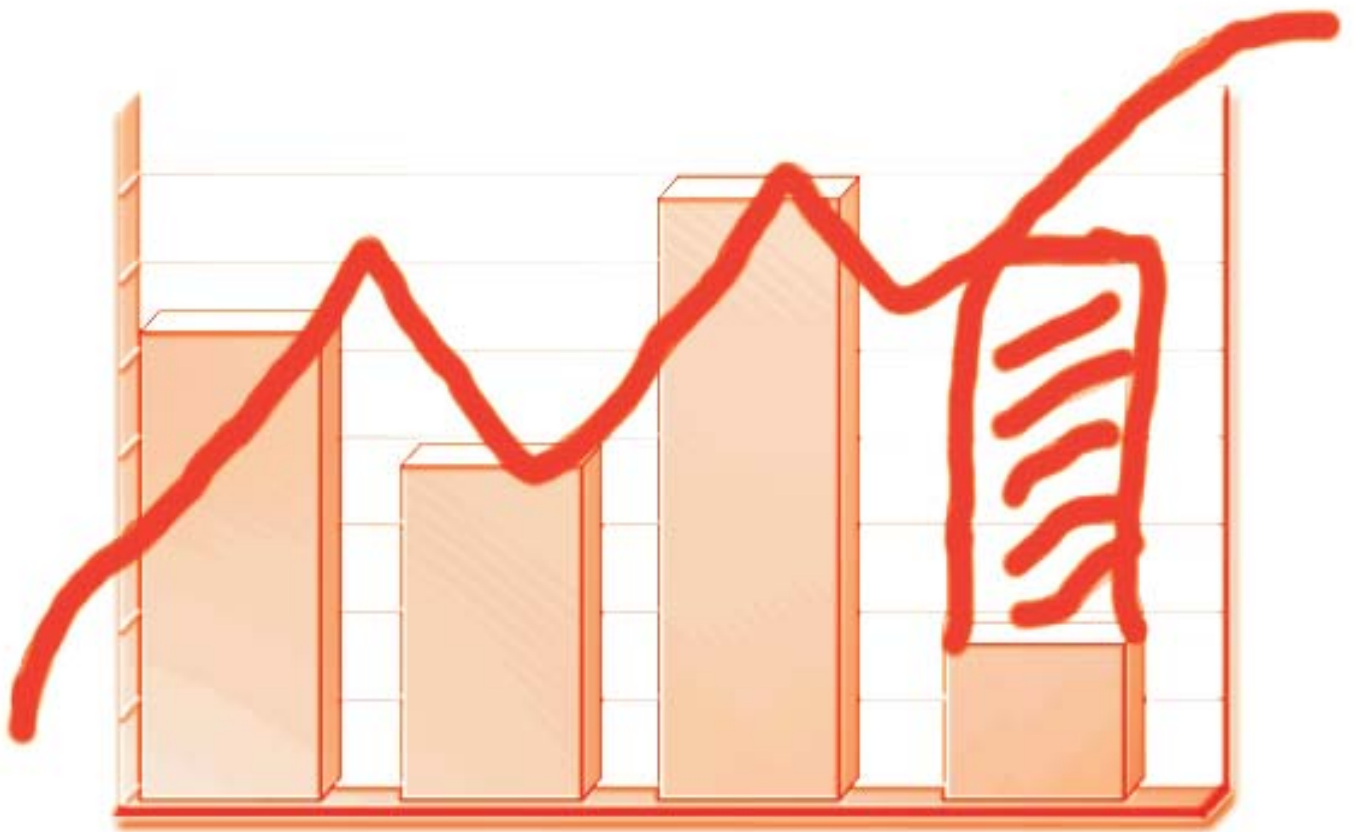
Schwetz-Report

Customer Relationship Management

Marktstudie

Kundenmanagement im Mittelstand

Deutschland 2003



**Empirische Marktuntersuchung
in 9 verschiedenen Branchen**



Einleitung

Customer Relationship Management (CRM) als umfassender Managementansatz zur Steigerung der Kundenbindung, -treue und -rentabilität ist derzeit in einer Vielzahl von Medien ein Thema mit hoher Aktualität. In der Vergangenheit haben besonders Großunternehmen Maßnahmen zur Steigerung der Kundenorientierung. Die Gründe für dieses Vorgehen sind unter anderem der zunehmende Wettbewerbsdruck, die Globalisierung und die Austauschbarkeit der Produkte. Daher lassen sich komparative Konkurrenzvorteile als Alleinstellungsmerkmal und Differenzierung zum Wettbewerb nicht länger durch innovative Produkteigenschaften aufrechterhalten, sondern müssen vielmehr durch einzigartige und individualisierte Service-Dienstleistungen ergänzt werden.

Auch der Mittelstand sieht sich diesen Entwicklungen gegenübergestellt, wenngleich die Auffassung, dass CRM nur für Großunternehmen bedeutsam ist, noch immer oft zu hören ist. Dennoch spricht eine Vielzahl von Gründen dafür, Customer Relationship Management (CRM) auch in KMU einzuführen und zu betreiben. Beispielsweise durchläuft der deutsche Markt derzeit eine Vielzahl von strukturellen Veränderungen, die im Ergebnis zu stagnierenden Absatzmärkten führen und den Verteilungskampf um bereits vergebene Kunden noch härter werden lassen. Verschärft wird dieser Trend durch die generell abnehmende Markentreue in vielen Industrien und Dienstleistungssektoren. Dass der Mittelstand davon nicht unberührt bleibt, zeigen die Ergebnisse der durchgeführten Befragung in 573 mittelständischen Unternehmen. Vor allem die verschärfte Marktsituation und gestiegene Kundenanforderungen bewegen KMU dazu, CRM zu implementieren, mit dem vorrangigen Ziel, Bestandskunden besser pflegen zu können. Darüber hinaus deutet sich eine Abschwächung des Hauptdifferenzierungsmerkmal des Mittelstands gegenüber Großunternehmen an: Der Aufbau einzigartiger Persönlichkeitskomponenten in Kundenbeziehungen soll durch erhebliche Investitionen in CRM-Projekte auch Großunternehmen in Zukunft eine individuelle Kundenbeziehung ermöglichen.

In der Studienreihe „Kundenmanagement im Mittelstand 2003“, erschienen Ende Mai 2003, sind insgesamt neuen branchenspezifische Werke erschienen. Die Untersuchungsschwerpunkte lagen dabei in den folgenden Branchen:

- **Dienstleister I: Verlagsgewerbe**
- **Dienstleister II: Energieversorger**
- **Dienstleister III: Kreditgewerbe**
- **Prozessindustrie: Chemische Industrie**
- **Investitionsgüterindustrie I: Herstellung von Metallerzeugnissen, Medizin-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, Optik**
- **Investitionsgüterindustrie II: Maschinenbau**
- **Gebrauchsgüterindustrie: Möbelindustrie**
- **Großhandel: Handelsvermittlung und Großhandel**
- **Einzelhandel**

Ziele der Untersuchung

Ziel der Untersuchung ist es, den derzeitigen Verbreitungsgrad von Software zum Kundenmanagement im deutschen Mittelstand zu hinterfragen. Darüber hinaus werden

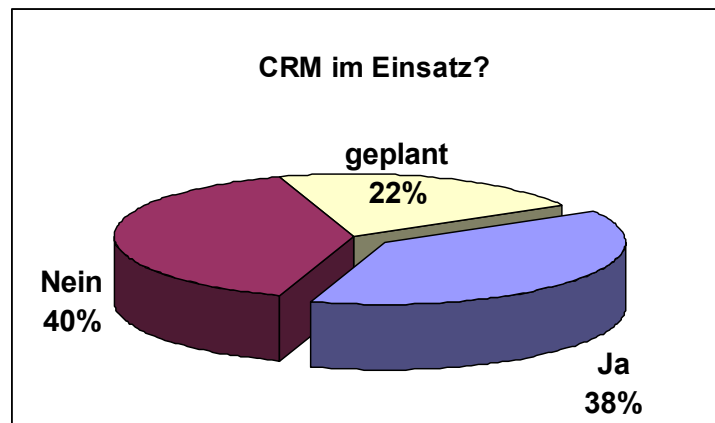
- Erfolge der Anwender
- Erwartungen der künftigen Anwender und
- Meinungen derjenigen, die einer Einführung kritisch entgegenstehen

analysiert.

Dabei werden speziell folgende Bereiche näher beleuchtet:

CRM-Software
Art und genutzte Funktionen
Nutzungsdauer
Einsatzgebiet
Anzahl SW-Lizenzen
Gründe und Ziele von CRM
Gründe für und gegen CRM
Ziele einer CRM-Implementierung
Erfolge einer CRM-Implementierung
Änderungen im Unternehmen
Menschen, Organisation und Technologie
Implementierung und weitere Nutzung
Implementierungsdauer
Erreichte Ergebnisse
Probleme bei der Implementierung
Probleme im laufenden Betrieb
Gründe für weitere CRM-Projekte

Von den 573 befragten Unternehmen nutzen 38,2% bereits Software zum Kundenbeziehungsmanagement 40% setzen keine Software ein und 21,8% der CRM-Entscheider planen den Einsatz einer solchen Lösung.

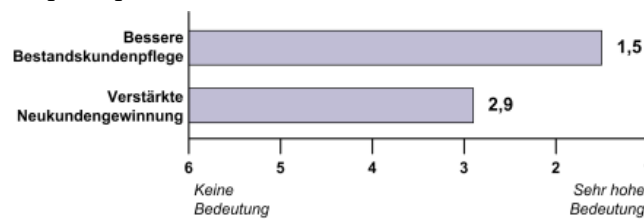


Resümee

Verschärfte Marktsituation zwingt den Mittelstand zur Intensivierung der Bestandskundenpflege

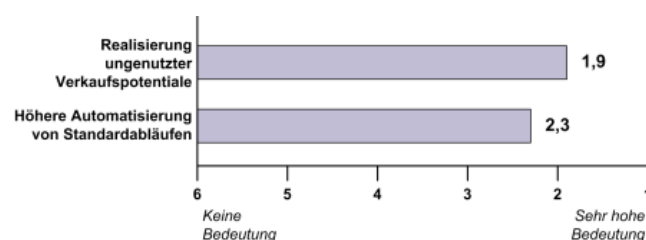
Die im Februar 2003 durchgeführte Studie der Unternehmensberatung schwetz consulting zeigt, dass der Mittelstand sich in der aktuellen Wirtschaftssituation verstärkt auf die Pflege seiner Bestandskunden konzentriert. Die Unternehmen der neun befragten Branchen gaben an, dass insbesondere die verschärfte Marktsituation und gestiegenen Kundenanforderungen dazu führen würden, ein Projekt zum besseren Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management) aufzusetzen. Neben einer besseren Bestandskundenpflege soll das CRM-System in erster Linie besseren Zugriff auf die Kundendaten ermöglichen. Entsprechend der wirtschaftlichen Lage wird als drittichtigstes Ziel die Realisierung von ungenutzten Verkaufspotentialen genannt. Die Durchführung von CRM-Implementierungen wird demnach immer häufiger unter Wirtschaftlichkeitsaspekten gesehen.

■ Die Bestandskundenpflege wird der Neukundengewinnung vorgezogen



Zu den Erfolgen, die Unternehmen nach der Einführung eines gezielten Kundenbeziehungsmanagements wahrnehmen, zählen in erster Linie ein qualifizierterer Adressbestand, ein effizienterer Vertrieb sowie die Optimierung von Standardabläufen. Es fällt jedoch auf, dass Unternehmen nur selten ein Projektcontrolling durchführen. Das erklärt auch, warum 40% der Unternehmen keine nachweisbaren Erfolge nennen und die übrigen 60% ihre Erfolge nicht exakt quantifizieren können. Werden CRM-Projekte unter Wirtschaftlichkeitsaspekten durchgeführt, sollte auch ein entsprechender Nachweis über die Erfolge erbracht werden können.

■ Wirtschaftlichkeitsaspekte und Rationalisierungspotentiale werden zunehmend gesehen



Nachfolgend weitere Auszüge aus den Ergebnissen der Befragungen

Art der eingesetzten Software für das Kundenmanagement

Zitat: »Unsere Kunden verwalten wir in Excel, da brauchen wir keine spezielle Software.«

Im Mittelstand werden häufig nicht-spezialisierte Lösungen und Kombinationen von Standardsoftware eingesetzt wie z.B. MS Outlook, MS Excel, MS Access oder Lotus Notes. Diese werden häufig als Software zum Kundenmanagement bezeichnet. Tiefgreifende Funktionen aus den Bereichen des operativen oder kollaborativen und insbesondere des analytischen CRM sind in diesem Anwendersegment weitestgehend unbekannt.

Die folgende Abbildung zeigt eine Übersicht über die Art der eingesetzten CRM-Software der Unternehmen, die bereits eine Software installiert haben. ("Aufgeführte" Softwarepakete beziehen sich auf eine Liste von Standardprogrammen.)

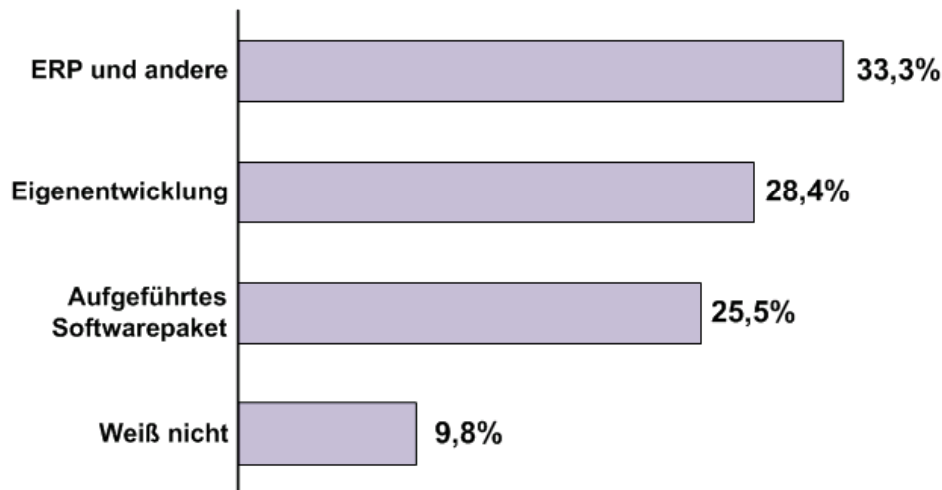


Abb. Art der eingesetzten Software für das Kundenmanagement.

Einsatzgebiete von CRM-Software

Fazit: »Der Innendienst kennt den Außendienst nicht und der Service kommt zu kurz! «

Kundenmanagement ist im Mittelstand primär im Vertriebs-Innendienst (> 90%) und in der Vertriebsleitung angesiedelt. Dort kommt auch die entsprechende Software zum Einsatz. Nicht so häufig werden CRM-Lösungen auch im Marketing und im Vertriebsaußendienst eingesetzt. Allerdings zeigt die Diskrepanz zwischen Vertriebs-Innendienst und Vertriebs-Außendienst, dass z.T. erheblicher Nachholbedarf bei der Anbindung des Außendienstes besteht. Wichtige kundenrelevante und geschäftskritische Informationen gehen an dieser Schnittstelle verloren!

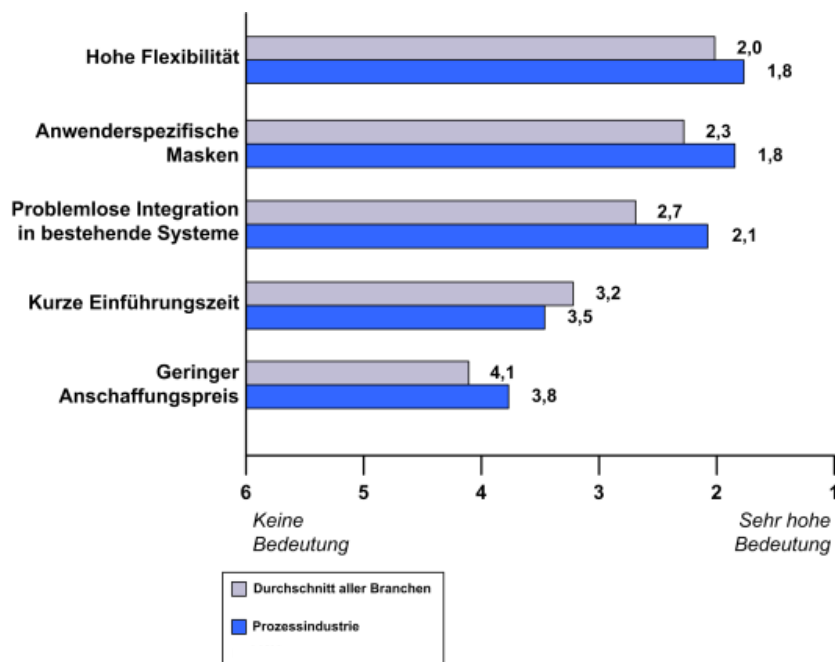
Im Service-Bereich wird CRM-Software relativ selten (< 50%) genutzt, wodurch wichtige Informationen aus dem Beschwerdemanagement nicht zurück in Produktentwicklung, Prozessverbesserungen und schließlich Kundenzufriedenheitsprogramme fließen.

»Kein Anschluss unter dieser Nummer! « - Call Center noch selten

Call-Center Funktionen werden nur von rund 12% der Probanden explizit in einem eigenen Call-Center genutzt. Auch Unternehmen, die den Einsatz einer CRM-Software planen, werden nur zu 20% ein eigenständiges Call-Center einrichten. Ein Großteil der Probanden ist demnach darauf angewiesen, entsprechende Funktionalitäten nicht in einem gesonderten Call-Center Modul, sondern integriert in der Gesamtlösung vorzufinden, um den telefonischen Kundenkontakt vom Arbeitsplatz aus zu planen, durchzuführen und zu dokumentieren.

Prozess-Industrie: Geforderte Eigenschaften der CRM-Software

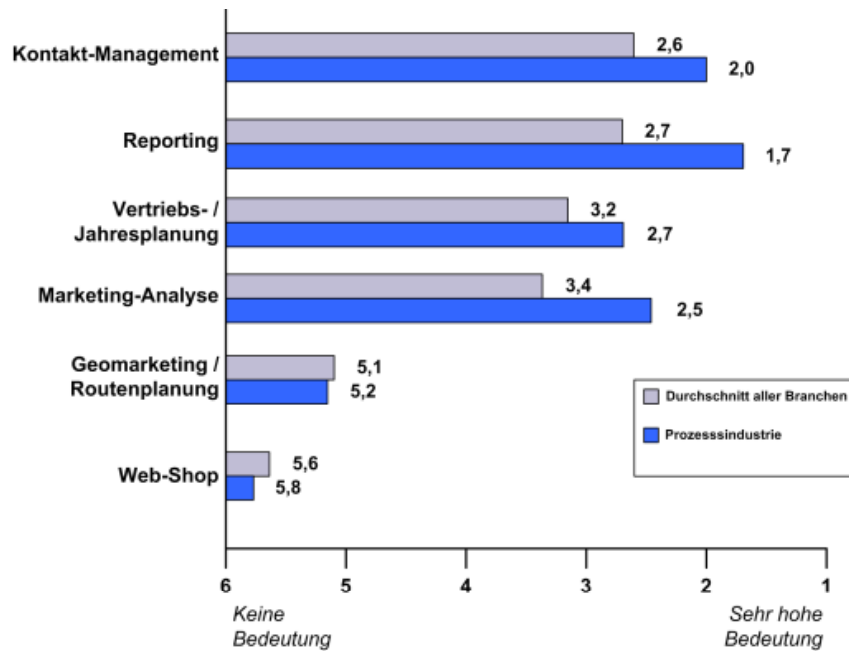
Ausschlaggebend für die Auswahl einer bestimmten Software zum Kundenbeziehungsmanagement am Markt für CRM-Systeme ist vor allem die hohe Flexibilität (1,8), die den Anwendern während des Einsatzes der Applikation ermöglicht wird. Die Prozessindustrie liegt mit der Forderung nach einer flexiblen Handhabung leicht über dem Gesamtdurchschnitt aller Branchen. Ebenfalls bedeutsam ist die Möglichkeit, die Programmmasken nach den Wünschen der Anwender gestalten zu können (1,8). Das ist auch wichtig, denn unternehmensspezifische Prozesse erfordern teilweise, dass die Software in Ihrem äußeren Erscheinungsbild sowie in einigen funktionalen Programmteilen anpassbar ist. Nur so kann die Unternehmensorganisation optimal unterstützt werden und behält sich alle Freiheitsgrade bei der zielgerichteten Unterstützung der Kundenprozesse bei, ohne Einschränkungen durch die Software im Geschäftsbetrieb zu unterliegen. Denn die Software sollte sich dem Unternehmen anpassen und nicht umgekehrt.



Daneben fordern Unternehmen aus dem Mittelstand eine problemlose Integration der neuen Software in die existierende Systemlandschaft (2,1) sowie eine gute Abbildung ihrer Branche (2,5). Wichtig ist außerdem eine gute Unterstützung durch den Hersteller (3,2) während der Implementierung und darüber hinaus.

Welche Funktionen muss eine CRM-Software im Mittelstand erfüllen?

Die folgende Abbildung zeigt, wie Unternehmen, die bereits CRM-Software verwenden, den Stellenwert einiger ausgewählter Funktionen einordnen:



Analytische Funktionen werden im Mittelstand nach wie vor weiterhin nachgefragt. So rangieren die Vertriebs- bzw. Jahresplanung (3,2) und die Marketing-Analyse (3,4) nur im Mittelfeld der am häufigsten genutzten Funktionen. Wichtige Informationen aus Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen wie Kundenbisanalysen, ABC-Analysen, Kaufverhaltensmuster, Kundengruppenrentabilitätsrechnungen usw. verbleiben ungenutzt.

Der eingeschränkte Gebrauch von Kundenmanagement-Software im Service-Bereich findet auch bei den CRM-Funktionen seinen Niederschlag: Das Beschwerde-Management (3,9) ist eine der drei unbedeutendsten Anwendungen im Funktionsportfolio.

CRM ist mehr als nur Software

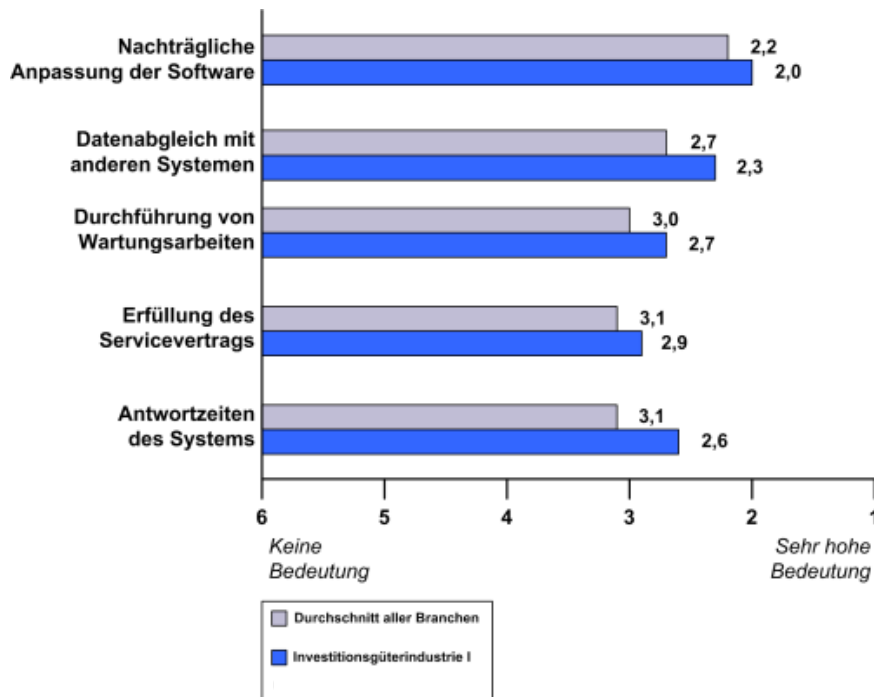
Fazit: Über 50% der Anwender und Planer sehen CRM nur als reines Software-Thema. – Die Menschen spielen aber angeblich die größte Rolle!

Auf die Frage, wie wichtig Menschen, Organisation und Technologie (also die IT-Infrastruktur und die CRM-Software) für den Erfolg des Kundenmanagements sind, werden die Menschen von Anwendern und Planern gleichermaßen mit über 50% als bedeutsamstes Kriterium für den CRM-Erfolg eingestuft. Den Menschen wird zu Recht ein hoher Stellenwert für den CRM-Erfolg zugesprochen, denn ohne Mitarbeiter, die die CRM-Software effizient als Hilfsmittel zum Kundenmanagement einsetzen, können die Kundendaten nicht optimal gepflegt werden. Da die digitale Kundenakte Ausgangspunkt jeder optimierten Kundenbeziehung ist, bleibt der CRM-Erfolg in diesen Fällen häufig auf der Strecke.

In der Praxis ergibt sich jedoch ein Widerspruch, denn bei der Einführung von CRM werden weitaus weniger Änderungen neben der Softwareinstallation umgesetzt. Die Menschen rücken genauso wie die

Unternehmensorganisation in den Hintergrund und Mitarbeiterakzeptanz und Prozessoptimierung werden vernachlässigt: Die Anwender von CRM-Software sehen zu 51,4% keinen Bedarf, neben der Software weitere Änderungen im Unternehmen durchzuführen. Unternehmen, die die Einführung von CRM planen gehen sogar in 54% der Fälle davon aus, dass mit der Installation der Software das CRM-Projekt abgeschlossen ist.

Probleme nach der Einführung der CRM-Software



Unternehmen, die die Einführung einer CRM-Lösung planen, sehen verschiedene Risiken, die das Projekt gefährden können. Dabei existieren in den meisten Fällen keine Gegenmaßnahmen – diese sind häufig nur geplant oder nicht vorhanden, wie aus Abbildung 13 ersichtlich wird.

Das größte Projektrisiko ist, dass die Mitarbeiter die neue Software akzeptieren und angemessen einsetzen. Dieses Risiko ist so schwerwiegend, dass in den meisten Fällen bereits Gegenmaßnahmen geplant oder sogar vorhanden sind. Als häufigste Gegenmaßnahme wird hier die adäquate Schulung der Mitarbeiter genannt. Auch das Einbeziehen der Mitarbeiter in das Projekt soll helfen, eine breite Akzeptanzbasis zu schaffen.

Weitere Veröffentlichungen von schwetz consulting



Marktspiegel CRM

Das Standardwerk für den qualifizierten Marktüberblick und die CRM-Softwareauswahl für Mittelstand und Großunternehmen, 13. Auflage, Juni 2003, 114 CRM-Anbieter, ca. 500 Seiten, Firmenprofile, Funktionskriterien, Branchenschwerpunkte, Softwarebeschreibungen und Case-Studies.



Kontaktmanagement Guide

Die 22 führenden Softwarelösungen für den Mittelstand mit Firmenprofilen, ausführlichen Testberichten und Funktionsübersichten, zahlreichen Tabellen, Checklisten und Übersichten für die Softwareauswahl.



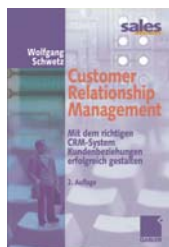
CRM-Systemintegratoren Deutschland

Die 100 führenden CRM-Systemintegratoren sind mit ihren CRM-Softwarepartnern sowie einer Firmenübersicht, Tätigkeitsschwerpunkten, ihren Leistungsangeboten sowie den Honorar / Kostensätzen aufgeführt. Die SI-Übersicht umfasst u.a. Anzahl CRM-Berater (Ausbildung, Zertifikat) sowie Projekterfahrung pro CRM-System (Anzahl realisierte Projekte, Anzahl CRM-Anwender sowie Referenzkunden).



Marktstudie TOP 15 CRM Anbieter Deutschland 2002

In der Marktstudie wurden die führenden 15 CRM-Anbieter unter die Lupe genommen, deren Zielgruppe vorwiegend Konzerne und internationale Großunternehmen sind. Die Untersuchung berücksichtigt auch Branchenschwerpunkte.



CRM - Mit dem richtigen CRM-System Kundenbeziehungen erfolgreich managen

Das Buch beinhaltet einen kompetenten herstellerneutralen Überblick über die aktuelle Marktsituation sowie wichtige Hinweise zur Auswahl der richtigen CRM-Software. Außerdem wird ein detaillierte Projekt-Stufenplan vorgestellt, der durch praktische Tipps für die Anwendung ergänzt wird.



Marktstudie Kundenmanagement im Mittelstand Deutschland 2003

Empirische Marktuntersuchung über praktische Erfahrungen mittelständischer Unternehmen mit CRM. 9 Einzelstudien in den B2B-Branchen:

- Chemieindustrie
- Einzelhandel
- Energieversorger
- Großhandel / Handelsvermittlungen
- Metallindustrie / Medizintechnik / Mess- u. Regeltechnik / Optik
- Kreditgewerbe
- Maschinenbau
- Möbelindustrie
- Verlagsgewerbe

schwetz consulting

Kaiserallee 62

D-76185 Karlsruhe

Tel.: +49 721 940 420

Fax.: + 49 721 440 10

www.schwetz.de

schwetz consulting
customer relationship management



www.schwetz.de