



Das Thema CRM, also kundenorientiertes Beziehungsmanagement, bekommt nach Jahren der Flaute wieder Aufwind. Besonders mittelständische Unternehmen in B-to-B-Branchen nehmen die Bedeutung ihrer Kundenbeziehungen für ihren Markterfolg zunehmend ernst.

CRM on-Demand - warten auf Nachfrage

Dabei stehen zwei Faktoren im Vordergrund: eine kundenorientierte Marketing- und Vertriebsstrategie und eine effiziente Organisation in Vertrieb, Marketing und Service. Dazu müssen oft erst die Grundlagen geschaffen werden. Diese bestehen in der Verfügbarkeit des Wissens über ihre Kunden und Interessenten im gesamten Unternehmen auf Knopfdruck. Dies ist nur auf der Basis einer zentralen Kunden-

datenbank und entsprechender Analysewerkzeuge möglich, um im Vertriebsalltag rasch die richtigen Prioritäten setzen zu können. Das bedeutet das Ende der Zettelwirtschaft und der zahlreichen Insellösungen.

Damit können gleichzeitig weitere Defizite beseitigt und die Effizienz im Vertrieb gesteigert werden. Nach aktuellen Marktuntersuchungen (siehe Grafik) verbringt kaum ein Außendienst-

mitarbeiter mehr als zwanzig Prozent seiner Zeit mit persönlichen Kundengesprächen, dafür aber das Doppelte mit administrativen und verkaufsfremden Tätigkeiten. Schon damit sollte sich der ROI der meisten CRM-Projekte kurzfristig rechnen lassen. CRM strebt dabei nicht so sehr nach einer Erhöhung der Zahl der Kundenkontakte, sondern danach, die richtigen Kunden zu kontaktieren.

Konsolidierung im CRM-Anbietermarkt

Nach den Jahren des Nullwachstums für die meisten CRM-Anbieter folgte eine drastische Verschärfung des Wettbewerbs unter den CRM-Softwareanbietern. Von den knapp einhundert Anbietern vor zehn Jahren sind heute nur noch zwanzig als CRM-Hersteller aktiv. Jedes Jahr erleben wir eine Marktbereinigung von rund 20 bis 30 Prozent, aber immer wieder auch neue Softwareangebote, so dass sich die Zahl der Anbieterfirmen in dem nach wie vor attraktiven deutschsprachigen CRM-Markt mit einem Jahresumsatz von rund einer Milliarde Euro etwa konstant gehalten hat. Der Konsolidierungsprozess im CRM-Markt hat 2005 durch Übernahmen führender Anbieter deutlich an Dynamik zugenommen. Andererseits machen erfolgreiche Anbieter durch überdurchschnittliche Zuwachsraten auf sich aufmerksam.

CRM on-Demand als mögliche Alternative

Obwohl der weltweite CRM-Marktführer Siebel mit Partner IBM schon vor zwei Jahren den CRM-on-Demand-Markt entdeckte, konnte sich ein neuer Anbieter, dessen Software ausschließlich on-Demand verfügbar war, in diesem Segment als Marktführer etablieren. Trotz des ungebrochenen Wachstums von salesforce.com, zumindest im englischen Sprachraum, ist der Durchbruch des CRM-on-Demand-Konzepts in Deutschland noch nicht gelungen.

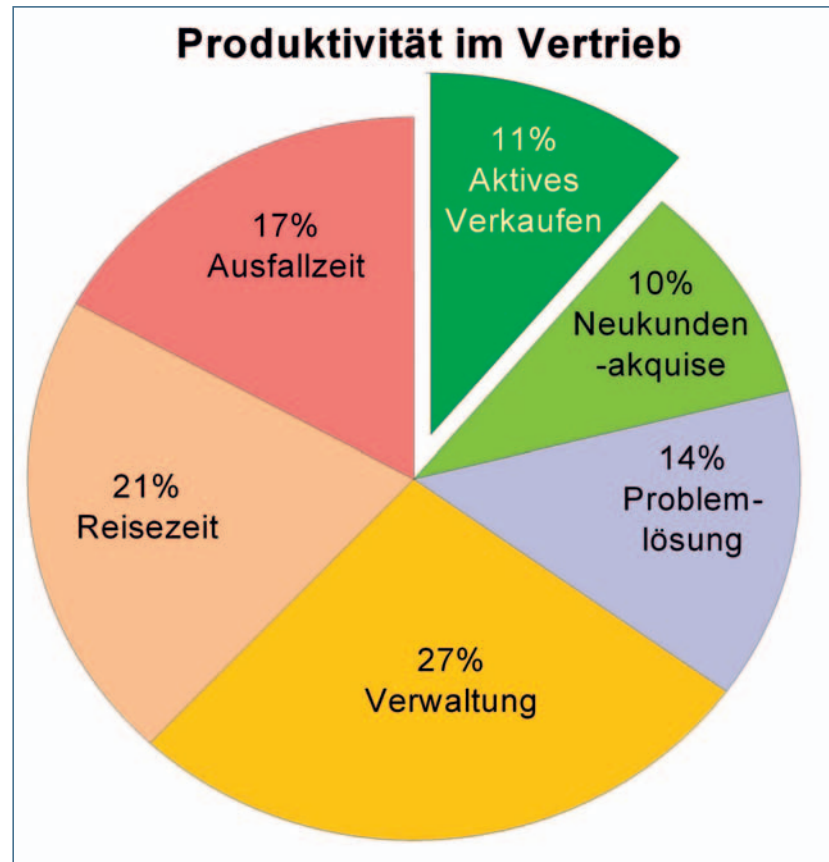
Laut IDC-Analyst Frank Naujoks reichen die Zahlen in Deutschland noch längst nicht an Größenordnungen beispielsweise einer SAP heran: „In Relation zum Gesamtmarkt beträgt der Anteil der On-Demand-Lösungen am deutschen CRM-Geschäft etwa fünf bis acht Prozent.“

Bei diesem Geschäftsmodell, das ursprünglich auch unter dem Namen „Application Service Providing“, kurz ASP, auf den Markt kam, wird die CRM-Software nicht beim Anwender, sondern auf den Servern des Anbieters oder seiner Partner betrieben. Die Anwender der CRM-Software können auf

ihre Kundendatenbank über ihren Internet-Browser praktisch von jedem Ort der Welt zugreifen. Ergänzt wird das Konzept durch monatliche Mietzahlungen pro Anwender in Höhe von weniger als einhundert Euro. Einzelplatzanwendern wird der Zugang zu ihrem CRM-System sogar kostenlos angeboten.

beim on-Demand-Modell auf Knopfdruck bei der nächsten Anmeldung über den Browser ohne Zutun des Anwenders.

Auf jeden Fall empfiehlt sich eine sorgfältige Wirtschaftlichkeitsberechnung über drei und fünf Jahre. Nach drei Jahren erreicht die Gegenüberstellung der



Als Argumente für die On-Demand-Lösung sprechen Kosten- und Zeitvorteile bei der Implementierung und beim laufenden Betrieb. Diese gelten jedoch nicht generell, sondern hängen von den Anforderungen der Unternehmen ab. Für mittelständische Anwender ohne spezifische Funktionsanforderungen könnte sich dieses Konzept am ehesten rechnen. Sobald komplexe branchenspezifische Anpassungen und eine hohe Integration in bestehende Systemwelten gefordert werden, kann die gemietete CRM-Software über den Browser ebenso komplex und teuer werden wie die mit Einmallyzenzen erworbene herkömmliche Installation im eigenen Haus. CRM on-Demand-Anbieter führen unter anderem den problemlosen Releasewechsel als Beispiel für das Einsparungspotenzial gegenüber der Inhouse-Lösung auf. Dieser funktioniert

reinen Softwarekosten der beiden Modelle einschließlich Wartungskosten üblicherweise den Break-Even-Point. Wenn durch die Wahl einer on-Demand Lösung Kosten bei der Implementierung, im Service und in der Systemadministration gespart werden und diese tatsächlich rechenbar sind, müssten sie in einen solchen Vergleich einfließen. Aber noch gibt es kein klares Wirtschaftlichkeitsmodell oder Erfahrungsberichte, bei denen das Mietmodell und die Inhouse-Installation so umfassend gegenübergestellt wurden.

Aktuellen Marktuntersuchungen zufolge sind drei Viertel aller Unternehmen gegenüber CRM on-Demand noch unentschieden. Nur 18 Prozent haben dazu eine positive Haltung. Als nachteilig empfinden es viele Unternehmen, ihre Kundendaten außer

Haus zu geben. Für negative Stimmung sorgten außerdem die Schlagzeilen von mehrtägigen Server-Ausfällen bei salesforce.com Ende Dezember 2005 und im Januar 2006 in den USA. Damit werden die Zweifel an der Sicherheit der Datenhaltung genährt.

Trotzdem will sich offenbar kein CRM-Anbieter dem Thema verschließen. So kündigte SAP vor wenigen Wochen mehrere Mietangebote für seine CRM-Software über das Internet an. Mit Siebel Systems, die seit einigen Jahren bereits mit IBM als Partner ihre on-Demand-Lösung anbieten und Right Now Technologies, kämpfen drei große Anbieter aus den USA um deutsche Kunden.

DER AUTOR

Wolfgang Schwetz (Jahrgang 1947) ist Inhaber der schwetz consulting und zählt mit 35 Jahren Erfahrung als Unternehmensberater, davon seit 1989 mit ausschließlicher Spezialisierung auf CRM und Kundenbeziehungsmanagement, zu den führenden herstellerneutralen CRM-Experten im deutschsprachigen Markt. Der studierte Betriebswirt ist außerdem Autor zahlreicher Fachartikel und eines erfolgreichen Fachbuchs über CRM sowie Herausgeber von Marktstudien und Marktübersichten über den CRM-Markt.
www.schwetz.de



Auch mittelständische deutsche Anbieter haben vorsorglich bereits on-Demand-Angebote platziert, allerdings meist in Ergänzung zu ihren klassischen inhouse-Lösungen mit bequemen Umstiegsmöglichkeiten. Das ermöglicht den Kunden einen preiswerten Einstieg in ihr CRM-Projekt. CRM zur Miete gibt es u. a. bei der Karlsruher CAS Software AG, bei Sage mit seiner neuen webbasierten CRM-Lösung, beim OpenSource-Anbieter WICE oder bei den Lotus-Notes-Anbietern Gedys Intraware und Kumatronik. Auch Update aus Wien und viele andere zeigen sich flexibel, Hauptsache der Kunde entscheidet sich für ihre CRM-Lösung. Ebenso ergänzte

Microsoft seine neue Version MS.CRM 3.0 um eine Mietvariante.

Der Wettbewerb im Marktsegment der on-Demand-Anbieter hat sich zum offenen Schlagabtausch entwickelt. Hatten die CRM-Anbieter bei ihren Presseveröffentlichungen über neue Kundenaufträge bislang darauf verzichtet ihre Wettbewerber namentlich zu erwähnen, wird heute bereits in der Überschrift der aus dem Rennen geworfene Konkurrent namentlich genannt.

CRM on-Demand passt nicht überall

Als typischer Markt für on-Demand-Lösungen sehen wir kleine Mittelständler,

die zunächst in Hardware und Infrastruktur investieren müssten, um eine CRM-Software zu implementieren und die darüber hinaus keine besonderen Anforderungen an ein Kundenmanagement-System stellen.

Der Analyst der Hewson Group, Ralf Korb, sieht die Entscheidung für oder gegen CRM on-Demand so: „Bei weniger als 50 und mehr als 300 Anwendern lässt sich die Frage Mieten oder Kaufen leicht beantworten. Denn für die einen ist Kaufen und für die anderen Mieten in der Regel zu teuer.“ Bei der Software ist es wie mit den Mietwagen. Es wird immer Situationen geben,

in denen sich eine Mietlösung anbietet und in denen das eigene Auto Vorteile bietet. Die Miete wird den Kauf nicht ersetzen.

Die Entscheidung für eine on-Demand oder Inhouse-Lösung hat grundsätzlich nichts mit den im Unternehmen mit Hilfe der CRM-Software umsetzbaren Wettbewerbsvorteilen zu tun. Kundenbeziehungsmanagement ist schließlich nicht nur CRM-Software, sondern der Weg des Unternehmens von der Produkt- zur Kundenorientierung. Dieser Weg endet jedoch nicht mit der Einführung der Software, sondern muss fortan mit den Veränderungen des Marktes Schritt halten. Die Software stellt nur das Werkzeug zur Umsetzung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie bei den Mitarbeitern und bei den Geschäftsprozessen im täglichen Kundenkontakt dar.

Diese Herausforderungen sind bei beiden CRM-Einsatzvarianten gleich und bilden rund die Hälfte des Aufwands bei der ersten Einführung. Dazu gehören die Definition möglichst messbarer CRM-Ziele, die Präzisierung und Anpassung der kundenspezifischen Geschäftsprozesse und die Definition der daraus resultierenden Workflows. Ergänzt werden die organisatorischen Veränderungen durch Schulungs- und Trainingsmaßnahmen der Mitarbeiter, damit die Botschaft der Kundenorientierung von denen gelebt wird, die Kundenbeziehungen schaffen und entwickeln, den Mitarbeitern. Schließlich sollen es auch die Kunden merken und davon profitieren.

Fazit:

CRM on-Demand ist kein neues Erfolgsmodell für CRM, sondern eine technologische und kaufmännische Alternative zum bisherigen Softwareeinsatz per Lizenzvertrag und Inhouse-Installation. Die on-Demand-Anbieter und ihre Partner werden jedoch die Argumente für diese Alternative durch laufende Verbesserung des Leistungsangebots attraktiver machen müssen, wenn es sich um mehr als ein Verkaufsargument zur Kundengewinnung handeln soll.

Wolfgang Schwetz