Dem Mittelstand fehlen wichtige Kundeninformationen

Erfahrungsaustausch beim CRM-Stammtisch des crmforum in München zwischen Anwendern und Anbietern hat ergeben, dass analytische CRM-Maßnahmen wenig verbreitet, vom Mittelstand aber vehement gefordert werden.

Karlsruhe, 11. Juni 2003. Am 3 Juni 2003 hat die Unternehmensberatung schwetz consulting zur Diskussion über den derzeitigen Stand von Customer Relationship Management (CRM) mit Anwendern und Anbietern von CRM-Lösungen nach München eingeladen. Inhalt des ganztägigen Treffens war die Vorstellung wesentlicher Ergebnisse einer im Februar 2003 durchgeführten Studienreihe zum Thema „CRM im Mittelstand“ in neun verschiedenen Branchen sowie der anschließende Austausch von Meinungen und Erfahrungen zum Entwicklungsstand von CRM.

Analytisches CRM wird dringend benötigt

Ein Ergebnis der Marktstudie wie auch der Diskussionsrunde war die Erkenntnis, dass analytische CRM-Funktionen derzeit im Mittelstand noch immer wenig verbreitet sind, Unternehmen diese aber nachrüsten wollen. Bisher hat das Fehlen solcher Funktionen dazu geführt, dass Kundeninformationen nur lückenhaft im Unternehmen vorhanden waren. Daher konnten z.B. keine geeigneten Maßnahmen ergriffen werden, um abwanderungsgefährdete Kunden zu identifizieren und verlorene Kunden zurück zu gewinnen. „Wenn der Kunde sich einmal vom Unternehmen abgewendet hat, ist es teurer und schwieriger, diesen zurück zu gewinnen. Darum ist es wichtig, insbesondere im After Sales und Service über umfassende Kundeninformationen zu verfügen, damit das mögliche Abwandern des Kunden dem Unternehmen bekannt ist, noch bevor der Kunde es selber weiß.“ bestätigt Michael Malina von der Danfoss GmbH Motion Controls, der seit 10 Jahren Erfahrungen im Bereich CRM gesammelt hat. Tatsächlich fehlen aber noch wesentliche Grundlagen, um analytisches CRM im Mittelstand umzusetzen. „Unternehmen mangelt es an Integrationskonzepten, um eine einheitliche, vernetzte Datenbasis zu generieren, die Grundlage jeder Analyse ist. Das belegt auch die von uns durchgeführte Untersuchung im Mittelstand“, erklärt Wolfgang Schwetz, Geschäftsführer von schwetz consulting.

Der Mittelstand braucht mehr Service-Initiative

Alexander Sieverts, S1 Deutschland GmbH

Die Studienergebnisse haben gezeigt, dass CRM-Anwender aus mittelständischen Unternehmen in der Vergangenheit kaum auf Funktionen für den Service-Bereich Wert gelegt haben. Daraus resultiert, dass heute ein systemgestütztes Beschwerdemanagement kaum angewendet wird. „Diese Erfahrungen haben wir auch gemacht“, bestätigt Alexander Sieverts von der S1 Deutschland GmbH die Ergebnisse. „Ich denke, dass CRM für den Mittelstand besonders im Service-Bereich Potentiale bereit hält.“ Auch Anton Kreuzer von der FrontRange Solutions Deutschland GmbH kann diesen Trend bestätigen: “Service und Help-Desk sind zwei Bereiche, in denen wir im Moment vorrangiges Wachstum erzielen. Auch das Qualitätsmanagement gehört hier sicherlich mit dazu. Weniger starkt werden dagegen die Bereiche Vertrieb und Marketing nachgefragt.“

CRM lässt sich nicht leicht rechnen, aber es zahlt sich aus

Die Auswertung der Marktstudie hat gezeigt, dass die Entscheidung, ein CRM-Projekt durchzuführen, immer häufiger unter Wirtschaftlichkeitsaspekten getroffen wird. Dabei zählen Umsatzsteigerungen bzw. Kostensenkungen nicht zu den primären CRM-Erfolgen der befragten Unternehmen. Das ist darauf zurückzuführen, dass diese Kennzahlen durch viele Faktoren beeinflusst werden und der alleinige Einfluss der CRM-Maßnahmen isoliert schwer nachweisbar ist.

In der Diskussion mit den CRM-Anwendern wurde aber schnell deutlich, dass der Schlüssel für ein erfolgreiches CRM die Mitarbeiter sind. „So lange die Kundenorientierung nicht in den Köpfen der Mitarbeiter funktioniert, wird CRM niemals erfolgreich sein. Denn die Mitarbeiter sind die direkte Schnittstelle zum Kunden und hier muss CRM zuerst funktionieren. Dazu ist ein gezieltes Change Management notwendig.“, so Malina. „Dabei ist es besonders wichtig, die Mitarbeiter aktiv in das CRM-Projekt zu involvieren. In unserem Projektteam war aus jeder Abteilung mindestens ein Mitarbeiter dabei. Hinterher haben wir besonders darauf geachtet, dass die neuen CRM-Ziele auch aktiv durch die Mitarbeiter gelebt werden.“, ergänzt Tobias Burger von der Huber + Suhner GmbH. Demnach ist der messbare Nutzen von CRM immer noch schwierig zu erfassen. Dass CRM aber einen Mehrwert für mittelständische Unternehmen bereithält, zeigen genauere Analysen aus der Marktstudie. Etwa 40% der Befragten gaben hier an, nachweisbare CRM-Erfolge erreicht zu haben. Allerdings konnten 60% dieser Unternehmen die Erfolge nicht näher quantifizieren.

Die Software-Hersteller werden kritischer ausgewählt

Anton Kreuzer, FrontRange Solutions Deutschland GmbH

Mittelständische Unternehmen stehen zunehmend vor dem Problem, dass CRM-Lösungsanbieter mit immer breiterer Branchenkompetenz werben und damit die Unterschiede zwischen den einzelnen Softwarepaketen verwischen. Es ist daher umso wichtiger, sich nicht nur auf den guten Namen zu verlassen, sondern Software und Anbieter auf Herz und Nieren zu untersuchen. „Denn“, so Burger, "Anbieter versprechen mehr als sie können." Herstellerunternehmen werden daher nach den verschiedensten Kriterien durchleuchtet. Besonders kritische Fragen sind z.B. wie gesund das Unternehmen ist, wie die Perspektiven des Produktes sind und wie zufrieden die Kunden sind. „Zudem muss berücksichtigt werden, wie lange das Unternehmen am Markt ist und wie erfolgreich es im Markt agiert. Auch die Kundenbetreuung während und nach der Implementierung spielt eine wichtige Rolle. Schließlich muss beachtet werden, ob eine Weiterentwicklung der Technologie statt findet und ob das Unternehmen Möglichkeiten hat, sich z.B. über Partner in der Zukunft weiter zu entwickeln“, fügt Kreuzer hinzu.

Fünf Empfehlungen für die erfolgreiche Implementierung von CRM an den Mittelstand

Insbesondere der Erfahrungsaustausch mit Vertretern der CRM-Anwender und mit den Software-Herstellern hat gezeigt, dass vielfach noch Verbesserungspotentiale im Projektvorgehen bestehen. Zudem müssen oftmals erst die Voraussetzungen für ein CRM-Projekt geschaffen werden. „Viele Unternehmen bezeichnen die Konsistenz der Adressdaten als CRM-Ziel und verzeichnen hier auch die größten CRM-Erfolge. Tatsächlich gehört die redundanzfreie und aktuelle Organisation der Kundendaten aber zu den Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, bevor ein CRM-Projekt begonnen wird“, so Yves Jonczyk, Berater bei schwetz consulting.

Als Ergebnis der Diskussion konnten fünf Empfehlungen für erfolgreiche CRM-Projekte im Mittelstand festgehalten werden.

1. Planen Sie ein ganzheitliches CRM-Projekt
Definieren Sie realistische CRM-Ziele, die Sie erreichen wollen. „Starten Sie lieber heute mit 70%, als nie mit 100%. Die restlichen 30% kommen von ganz alleine“, betont Benjamin Köhler von der Saratoga Systems GmbH. Die CRM-Ziele müssen dazu quantifizierbar sein, einen zeitlichen Rahmen haben und Verantwortlichen eindeutig übertragen werden. Erstellen Sie zudem ein Rahmenkonzept, das alle Ziele des CRM-Projekts enthält, eine CRM-Vision beinhaltet und das CRM-Projekt in überschaubare Abschnitte gliedert.
Lösen Sie Abteilungsdenken auf, indem Sie abteilungsübergreifende Ziele vereinbaren, ggf. dazu passende Anreizsysteme etablieren. Nur so können Kundendaten unternehmensweit aktuell und umfassend gepflegt werden.

2. Stellen Sie die Mitarbeiter in den Mittelpunkt
Viele KMU erkennen, dass die Mitarbeiterakzeptanz des neuen CRM-Systems kritisch für den Projekterfolg ist. Zur Steigerung der Akzeptanz sollten die Mitarbeiter frühzeitig in das Projekt mit einbezogen werden und zunächst Funktionen implementiert werden, die in erster Linie den Mitarbeitern helfen. Dass dieses Vorgehen den CRM-Erfolg nachhaltig absichert, zeigt das positive Beispiel von der Huber + Suhner GmbH. Darüber hinaus müssen angemessene Zeiträume für Schulung und Training eingeplant werden. Außerdem sollten die monetären Anreizsysteme auf ihre Kundenbeziehungsorientierung überprüft werden.

3. Beschreiben Sie die Geschäftsprozesse, bevor Sie mit dem Pflichtenheft für die Software beginnen
Der Veränderungsbedarf in den Unternehmensprozessen ergibt sich aus den Schwachstellen im Ist-Zustand und aus den mittelfristigen CRM-Zielen. Bevor die IT-technische Umsetzung erfolgt, muss sichergestellt sein, dass sich die Mitarbeiter für die CRM-Ziele einsetzen. Hier ist das von Malina angesprochene Change Management hilfreich, dass den Wandel in den Köpfen der Mitarbeiter unsterstützt und die Akzeptanz neuer Abläufe und Ziele steigert.

4. Kennen Sie Ihre Kennzahlen?
Alle CRM-Ziele müssen für die nachfolgende Erfolgskontrolle messbar sein. Kennzahlensysteme sind daher unabdingbar, wenn CRM-Erfolge tatsächlich auch nachgewiesen werden können sollen.

5. Integrieren, aber richtig!
Die Integration ist ein wichtiges Ziel in CRM-Projekten und eine wesentliche Voraussetzung für aktuelle Kundendaten und analytisches CRM. Bei größerem Integrationsbedarf sollte daher ein EAI-Konzept (Enterprise Application Integration) erstellt werden und dem Pflichtenheft zugeführt werden. Dabei müssen folgende EAI-Ziele erfüllt werden: Redundanzen müssen eliminiert werden, Daten müssen sinnvoll zusammengeführt werden, der Zugriff für den Benutzer muss effizient (Zugriffszeiten) und übergangslos (seamless integration) sein und der EAI-Layer muss so individuell wie nötig und so standardisiert wie möglich sein (z.B. XML Data-Pump).

CRM-Studie: CRM im Mittelstand 2003 Deutschland
Die Studienreihe mit Ergebnissen aus den Branchen Verlagsgewerbe, Energieversorger, Kreditgewerbe, Prozessindustrie, Investitionsgüterindustrie I mit Maschinenbau, Gebrauchsgüterindustrie, Einzelhandel und Großhandel ist ab sofort bei schwetz consulting verfügbar. Eine erste Zusammenfassung der Ergebnisse der Studie steht für Interessierte als Acrobat Reader Dokument zum Download bereit (http://www.schwetz.de/Marktstudie_Mittelstand_2003_Summary.pdf). Der Nettoverkaufspreis beträgt 87,- EUR pro Branchenstudie bzw. 487,- EUR für die gesamte Studienreihe (neun Studien).

schwetz consulting
Seit 14 Jahren beraten die Karlsruher CRM-Spezialisten ausschließlich herstellerneutral bei Konzeption, Einsatzplanung, Systemauswahl und Einführung von Systemen für ein integriertes Kundenbeziehungsmanagement in Marketing, Vertrieb und Service (Customer Relationship Management – CRM). Zu den Zielgruppen gehören insbesondere mittelständische bis große Unternehmen des B2B-Markts. Einen besonderen Schwerpunkt bilden Marktübersichten und Marktstudien über den deutschsprachigen CRM-Softwaremarkt sowie das crmforum als Internetplattform mit über 200 Anbietern in der größten deutschen virtueller CRM-Messe (www.crmforum.de).

schwetz consulting ist seit 1990 Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) e.V.

Ansprechpartner für Anfragen

Wolfgang Schwetz

schwetz consulting
customer relationship management

D-76185 Karlsruhe, Kaiserallee 62
Tel. 0721 / 940 420 Fax. 0721 / 44010
email info@schwetz.de
www.schwetz.de