



# Interview

## ERFOLGSFAKTOR KUNDE

Die kundenorientierte Denkweise – unterstützt durch CRM-Lösungen – verspricht Wettbewerbsvorteile

// BILD OBEN LINKS: WOLFGANG SCHWETZ, HAT SICH ALS UNTERNEHMENSBERATER SEIT 20 JAHREN MIT DER KARLSRUHER SCHWETZ CONSULTING AUF CRM SPEZIALISIERT. ER GEHÖRT ZUM CRM-EXPERTENRAT, IST ALS HERSTELLERNEUTRALER CRM-BERATER UND ANALYST TÄTIG, AUTOR UND HERAUSGEBER VON MARKTSTUDIEN SOWIE BETREIBER DER OFFENEN PLATTFORM WWW.CRMFORUM.DE

„CRM ist kein Projekt, sondern eine ständige Herausforderung. Es muss als Strategie und nicht als IT-Lösung verstanden werden.“

// BILD OBEN RECHTS: DR. RAINER BAMBERGER, VORSTANDSVORSITZENDER DER INFOMAN AG IN STUTTGART. DAS UNTERNEHMEN HAT SICH AUF BRANCHENSPEZIFISCHE KUNDENMANAGEMENTSTRATEGIEN, PROZESSBERATUNG UND CRM-LÖSUNGEN FÜR DEN MASCHINEN- UND ANLAGENBAU – VOM KOMPONENTEN- ÜBER DEN GERÄTE- UND DEN MASCHINENHERSTELLER BIS HIN ZUM ANLAGENBAUER – FOKUSIERT.

„Die Unternehmen müssen ein Kundenwertmanagement aufsetzen, um künftig erfolgreich zu sein. Gerade im internationalen Wettbewerb besteht hier die einzige Chance, denn Produkte kann heute jeder kopieren, nicht aber ein Vertriebs- und Servicenetzwerk, das einen tatsächlichen Wert darstellt.“

// Die wirtschaftlichen Aussichten sind derzeit nicht gerade rosig. Mehr denn je stellt sich die Frage für viele Unternehmen, worauf es künftig ankommt, um zu den Gewinnern zu gehören. Eine kundenorientierte Denk- und Handlungsweise scheint immer mehr in den Fokus der unternehmerischen Maßnahmen zu rücken. In diesem Zusammenhang gewinnt das Thema CRM ständig an Bedeutung. Indukom sprach mit Wolfgang Schwetz und Dr. Rainer Bamberger über Chancen und Möglichkeiten für die Gewinner von morgen.

**Indukom** Herr Schwetz, was ist Ihrer Meinung nach derzeit für den unternehmerischen Erfolg besonders wichtig?

**Schwetz** In der momentanen Konjunkturkrise ist Kundenbindung wichtiger denn je, um nicht auf der Verliererstraße zu landen. Aber das alleine genügt nicht bei Umsatzeinbrüchen der Stammkunden. Jetzt müssen auch neue Kunden gewonnen werden und zwar mit perfekter Systematik. Jetzt ist Schluss mit der 'nice to have'-Einstellung des BtoB-Mittelstands der letzten Jahre gegenüber CRM. Eigentlich erleben wir eine Sternstunde für CRM, in der beide Schwerpunkte,

Kundenbindung und Kundengewinnung, gleichermaßen im Fokus stehen.

**Indukom** Und welche Rolle spielt bei dieser Denkweise CRM?

**Schwetz** Bislang hat die persönliche Beziehung zum Kunden die größte Rolle gespielt. Aber die Kundenbeziehungen werden immer vielfältiger und das Wissen über Kunden auf Knopfdruck wird immer wichtiger. Dabei herrscht auch im BtoB quasi immer noch eine Zettelwirtschaft vor. Eine systematische Arbeitsweise fehlt oft, die durch CRM erreicht werden kann.



**Indukom** Ist denn eine Softwarelösung dafür der richtige Ansatz?

**Schwetz** Die Software ist nur das Werkzeug. CRM muss als Strategie und nicht als IT-Lösung verstanden werden. Grundsätzlich ist ein Umdenken gefordert, das vom Top-Management ausgeht und ein neues Kundenverständnis im Fokus hat. Dazu gehört zum Beispiel auch der Umdenkprozess vom Produkt zum Kunden als Handlungsmaxime. Nicht das technisch perfektteste Produkt, sondern die am besten auf Kundenwünsche ausgerichtete Lösung wird gewinnen.

**Indukom** Wie kann das funktionieren?

**Schwetz** Erst wenn die Denkweise, dass der Kunde im Mittelpunkt aller Bemühungen stehen muss, bei allen Mitarbeitern tatsäch-

lich angekommen ist, können Geschäftsprozesse auch mit Hilfe von CRM-Lösungen umgesetzt werden. Den Mitarbeitern auf allen Ebenen muß klar werden, dass ihr Gehalt am Monatsende nicht von der Buchhaltung, sondern von den Kunden kommt.

**Indukom** Sehen die Unternehmen im BtoB schon die Notwendigkeit für diese neue Denkweise?

**Schwetz** Nein, zumindest noch nicht flächendeckend. Vor allem im Mittelstand haben die Umdenkprozesse noch kaum stattgefunden. Bisher hat der Leidensdruck gefehlt und jetzt ist angesichts drastischer Umsatzeinbrüche die Ratlosigkeit groß. Gerade jetzt müsste die Strategie der Kundenorientierung als klarer Wettbewerbsvorteil erkannt werden.





**Indukom** Herr Dr. Bamberger, haben Sie in der Praxis ähnliche Erfahrungen gemacht?

**Bamberger** Wir haben uns auf den Maschinen- und Anlagenbau fokussiert und stellen fest, dass diese Branche fünf gute Wachstumsjahre hinter sich hat. Die Unternehmen konnten auch international über Händler oder Niederlassungen einen massiven Auf- und Ausbau von Vertrieb und Service betreiben. Jetzt beobachten wir, dass es an Strukturen fehlt, um die internationalen Märkte effizient zu steuern.

**Indukom** Und dafür sind CRM-Systeme die richtige Lösung?

**Bamberger** Ich gebe Herrn Schwetz völlig recht, dass sie nicht nur eine Lösung sind, sondern dass wir hier von einer Strategie sprechen. Die Unternehmen müssen ein Kundenwertmanagement aufsetzen, um künftig erfolgreich zu sein. Gerade im internationalen Wettbewerb besteht hier die einzige Chance, denn Produkte kann heute jeder kopieren, nicht aber ein internationales Vertriebs- und Servicenetzwerk, das einen tatsächlichen Wert darstellt. Mittels CRM können

// KUNDENMANAGEMENT FUNKTIONIERT HEUTE ANDERS: CRM ERMÖGLICHT ES, PROZESS- UND IT-STRUKTUREN FÜR EINE GEZIELTE KUNDENANSPRACHE UND -BINDUNG ZU NUTZEN. (BILD: © RAINERSTURM/PIXELIO)

Prozess- und IT-Strukturen für eine gezielte Kundenansprache und Kundenbindung genutzt und vor allem standardisiert werden.

**Indukom** Mit CRM sind also echte Wettbewerbsvorteile zu erreichen?

**Bamberger** Auf jeden Fall. CRM liefert die Unterstützung, um international verteilte Informationen, Zusammenhänge und Kenntnisse zu strukturieren. Es ist ein wesentliches Erfolgskriterium, um schneller am Markt zu sein. Firmen, die hier investieren, haben wesentlich bessere Chancen, die Projekte, die der Markt vergibt, zu holen, weil sie über die besseren Marktkenntnisse verfügen.

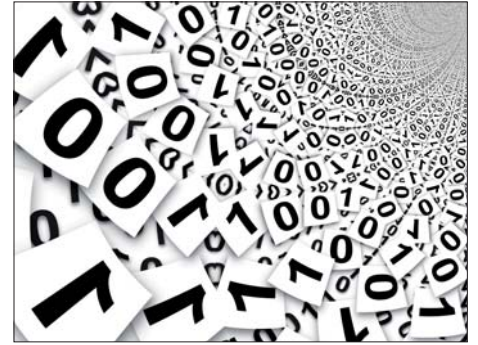
**Indukom** Herr Schwetz, denken Sie, dass die Unternehmen angesichts einer konjunkturellen Krise derzeit bereit sind Investitionen in CRM zu tätigen?

**Schwetz** Es müssen gar nicht unbedingt große Investitionen sein. Es kostet keine Millionen, um eine kundenorientierte Denkweise bei den Mitarbeitern zu erreichen. Aber die CRM-Software allein kann das Problem nicht lösen. Andererseits können CRM-Systeme aber auch helfen, Kosten zu sparen. Bedenken Sie nur einmal die enormen Streuverluste bei Direct-Mail-Aktionen, die in miserablen Adressbeständen begründet sind. Mit einem funktionierenden CRM können diese vermieden werden.

**Indukom** Wie sollte ein Unternehmen denn im Idealfall ein CRM-Projekt angehen?

**Schwetz** Zunächst muss klar sein, dass CRM kein Projekt ist, sondern als Strategie der Kundenorientierung eine ständige Heraus-

// IMMER VIELFÄLTIGER WERDEN DIE DATEN, DIE KUNDEN WELTWEIT HINTERLASSEN. CRM LIEFERT DIE UNTERSTÜTZUNG, UM INTERNATIONAL VERTEILTE INFORMATIONEN, ZUSAMMENHÄNGE UND KENNNTNISSE ZU STRUKTURIEREN UND ZU NUTZEN. (BILD: © GERALT/PIXELIO)



forderung mit neuen Anforderungen des Marktes darstellt. Dieser Umdenkprozess muss immer vom Top-Management ausgehen und dann von den Mitarbeitern im Tagesgeschäft übernommen werden. Dann wird CRM lebendig. Mit dieser Grundeinstellung kann daran gegangen werden, den Handlungsbedarf in Richtung Kundenorientierung zu definieren und in den Geschäftsprozessen und mit der CRM-Software umzusetzen.

**Indukom** Herr Dr. Bamberger, welche Erfahrungen haben Sie in der Praxis gemacht: Wie wird ein CRM-System im Unternehmen implementiert?

**Bamberger** Häufig steht am Anfang ein sehr IT-gerichteter Wunsch nach einer funktionierenden Kundendatenbank. Das hat oft noch gar nichts mit einer Strategie zu tun, aber es ist ein gutes Fundament, um darauf aufzubauen. Denn zum Kundenwertmanagement ist es ein weiter Weg.

**Indukom** Wie kann dieser Weg in der Praxis aussehen?

**Bamberger** Auf der Basis der Kundendatenbank lassen sich Standardprozesse konsolidieren. Vertrieb und Marketing sind dann in der Lage, eine einheitliche Kundenansprache international umzusetzen, den Markt nach ähnlichen Prozessen zu bearbeiten und auch ein sinnvolles Reporting einzubeziehen. Der nächste Reifegrad

ist dann, Vertrieb und Service zu vernetzen. Darüber hinaus können dann vernünftige Kundenbindungsprogramme aufgesetzt werden, das ist gerade für unsere Branche noch neu. Am Ende der Kette steht ein echtes Kundenwertmanagement.

**Indukom** Welche Empfehlung haben Sie für Unternehmen, um auch künftig erfolgreich zu sein?

**Bamberger** Sie sollten nicht in eine Angststarre verfallen, sondern jetzt die Zeit nutzen, um ihr Unternehmen mit nachhaltig belastbaren Strukturen abzusichern. Das heißt, werthaltige Kundenbeziehungsmanagementstrategien zu etablieren und durch maßgeschneiderte IT-Lösungen zu stützen. Gerade in der jetzigen Zeit ergibt sich die Chance, die internationalen Strukturen nachhaltig zu etablieren. (dw)

#### O-TON AUS DER INDUSTRIE

KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT BEI DER BINDER GMBH

„Wir haben schon vor der nachlassenden Marktdynamik begonnen, neues Potenzial zu erschließen, indem wir über das reine Produkt hinaus Servicedienstleistungen offerieren. Dazu haben wir die Branchenlösung Infoman CRM Maschinenbau eingeführt, über die wir die Daten unserer Händler und Kunden sowie ihrer Maschinen verwalten. Zugespitzt kann man sagen, dass wir die Ansprüche, Ziele und Herausforderungen unserer Geschäftspartner schon erkennen, bevor sie sich selbst darüber klar werden. So ist es möglich, maßgeschneiderte Dienstleistungen anzubieten. Unser neues System ordnet darüber hinaus jedem Kunden eine Geräteakte zu, die den Service erleichtert. Das funktioniert etwa über automatische Erinnerungen, wenn Wartungen der Geräte anstehen. Sämtliche kundenbezogene Informationen stehen unseren Mitarbeitern weltweit zur Verfügung – online und offline. So können wir schnell, zielgerichtet und abgestimmt agieren.“



Abgestimmt heißt: Der Vertrieb bereitet sich gezielt auf Verkaufsverhandlungen vor, indem er sich über Marketingmaßnahmen, Vorgespräche und Servicefälle im CRM-System informiert. Der Service kennt die gesamte Gerätehistorie und kann seinen Einsatz genau planen und schnell ausführen.

**Michael Kaufmann,**  
CIO des Weltmarktführers für Simulations-  
schränke Binder GmbH