

TRENDS UND MARKTENTWICKLUNGEN

Moderates Wachstum in Aussicht

Nach den Jahren des Booms und der empfindlichen Markteinbrüche in 2001 und 2002 besteht wieder Aussicht auf eine vorsichtige Erholung des CRM-Marktes. Die besten Karten haben Nischenanbieter und Anbieter von speziellen Branchenlösungen.

VON WOLFGANG SCHWETZ*

Gerade in schwierigen Zeiten wie der gerade vorherrschenden Konjunkturfurche müssten Themen wie Kundenbindung und Kundenbeziehungsmanagement boomen. Doch wer investiert schon antizyklisch in eine Zukunft, an die er nicht so recht glauben kann. Diese Zurückhaltung bekommen gerade CRM-Hersteller und -Berater landauf landab seit zwei Jahren zu spüren, die den euphorischen Prognosen amerikanischer Analysten mehr Glauben schenken als ihrer eigenen Marktkennntnis. Die Budgets wurden – der gedämpften Stimmung entsprechend – vielfach gekürzt und die Zügel der Kosten-

* WOLFGANG SCHWETZ ist Inhaber der Schwetz Consulting in Karlsruhe, die sich vor 14 Jahren auf herstellerneutrale CRM-Beratung spezialisiert hat. Neben dem seit nunmehr zehn Jahren bestehenden umfassenden CRM-Marktspiegel hat Schwetz unter anderem auch Marktübersichten über Kontaktmanagement-Software und CRM-Systemintegratoren herausgebracht. Er ist zudem Autor des Buches »Customer Relationship Management« (Gabler Verlag, www.gabler.de), das bereits in der 2. Auflage erschienen ist. In Zusammenarbeit mit salesBUSINESS erstellt Wolfgang Schwetz jetzt im fünften Jahr zudem das Anbieterverzeichnis des CRM-Reports.
E-Mail: info@schwetz.de, www.schwetz.de.

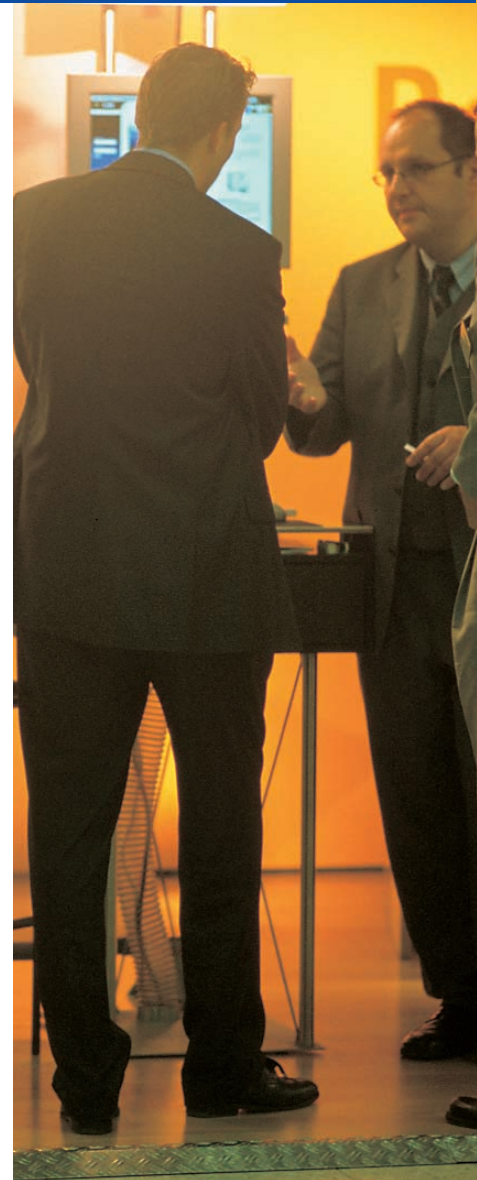
situation entsprechend straff gezogen. Doch es gibt auch positive Anzeichen. Nicht für einen neuen Boom, sondern für eine sukzessive Belebung des Interesses. Denn CRM wird zunehmend unverzichtbar gerade in Käufermärkten, die von austauschbaren Produkten geprägt sind. Diese Marktverhältnisse bestanden

DIE HEISSE LUFT NACH DEM BOOM DER FRÜHEN GROSS-PROJEKTE IST ENTWICHEN.

auch schon zu Zeiten, als CRM noch CAS oder SFA hieß. Der Wandel vom Rationalisierungswerkzeug zur Management-Strategie hingegen steckt vielfach noch in den Kinderschuhen. Neu ist vor allem das zunehmende Interesse des Mittelstands, auf den die Anbieter sich jetzt als bevorzugte Zielgruppe stürzen, weil dort dringender Nachholbedarf vermutet wird. Der Mittelstand aber braucht keine langjährigen Projektruinen, sondern leicht handhabbare und rasch eingeführte Lösungen – »keep it simple«.

Längst ist die heiße Luft nach dem kurzen, aber heftigen Boom der B2C-Großprojekte nach der Deregulierung im

Energiesektor und der Telekombranche vor einigen Jahren aus dem Hoffungsballon der Anbieter gewichen. Mit vierzig und mehr Prozent CRM-Wachstum hatte der B2B-Markt nie etwas am Hut. Selbst amerikanische Analysten geben sich jetzt bescheiden mit knappen fünf Prozent für das gerade begonnene Jahr 2003. Realistisch übersetzt heißt das Null-Wachstum. So mancher Anbieter wäre froh gewesen, im abgelaufenen Jahr eine schwarze Null geschrieben zu haben. Aber auch mit einem moderaten Wachstum lässt es sich ganz gut leben, meinen bodenständige Softwarehersteller, die noch Herr im eigenen Haus sind



CRM bleibt aktuell CRM liegt bei deutschen testen Management-Werkzeuge nach Kunden



Managern an zweiter Stelle der beliebsegmentierung und Benchmarking.

und sich weniger von den Verlockungen der Marktauguren verleiten lassen. Sie lehnen sich lässig zurück und verweisen stolz auf eine anhaltende Nachfrage und eine gute Auslastung. Gemeint sind die mittelständischen Anbieter, die, wenig beachtet von den globalen Playern, ihre Nische gut gehütet und ausgebaut haben. Deren Zielgruppe war schon immer der Mittelstand, die ohnehin größte Kundengruppe, bislang von den CRM-Riesen geschmäht, nun aber vielfach umgarnt mit speziell dafür ersonnener Mittelstandsphilosophie.

Was also spricht für einen Trend nach CRM-Wachstum und was dagegen?

Negative Aspekte auf Anwenderseite. CRM leidet noch immer unter der Schwierigkeit des Nachweises einer guten Wirtschaftlichkeit des Kundenbeziehungsmanagements. Die Frage nach dem Return-on-Investment (ROI) lähmt noch immer so manches CRM-Projekt. Ich frage mich allerdings, ob es eines solchen Nachweises wirklich bedarf. In Käufermärkten wird es auf Dauer ohne Kundenbeziehungsmanagement keine Zukunft mehr geben. CRM ist die Überlebensstrategie, für Unternehmen aller Größenordnungen. Die Kernfrage für die Skeptiker lautet: »Wie lange werden Sie es sich noch erlauben können, auf eine professionelle Organisation und Steuerung Ihrer Kundenbeziehungen zu verzichten?« Vielfach wird CRM noch als IT-Projekt in die Technologieecke ge-

stellt, um die sich das Management nicht kümmern muss. Das Vertriebsmanagement hat die Notwendigkeit von Veränderungen oft noch nicht erkannt und sieht in CRM in erster Linie die Möglichkeit, den Außendienst besser kontrollieren zu können. Die Folge sind fehlende Akzeptanz seitens der Anwender, die nur unter Zwang das Alibi der täglichen Besuchsberichte erledigen, ohne selbst einen spürbaren Nutzen daraus zu ziehen. Die Qualität der Informationen, die auf diese Weise in die zentrale Kundendatenbank fließen, ist anzuzweifeln.

Ein bekannter japanischer Hersteller von Konsumgütern im HighTech-Bereich hat ein ähnliches Problem. Nur die Hälfte der Vertriebsmitarbeiter nutzen das eingeführte CRM-System, der Rest arbeitet weiter mit Papier, Bleistift und

CRM-ANBIETER: DIE GEWINNER 2002

| | |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adito GmbH, Geisenhausen | Wachstum über dem Branchendurchschnitt in 2002 |
| CAS GmbH, Kaiserslautern | mehr als 50 % Umsatzsteigerung |
| Cursor Software AG, Gießen | erfolgreiche Ausdehnung des Vertriebs auf Ausland, Entwicklung von Web-Lösungen mit eigenen Mitteln |
| Cegdim GmbH, Bensheim | Ausbau der Kundenbasis Ausbau Informationsdienstleistungen |
| CAS Software AG, Karlsruhe | innovative Weiterentwicklung der CRM-Lösung für den Mittelstand, international ausgezeichnetes Unternehmensportal CAS teamWorks, Wachstum über Branchendurchschnitt |
| Regware GmbH | Wandel von der Individuallösung zur Best-of-breed-Standardsoftware REGMED (Pharma) und REGIND (Industrie), überdurchschnittlicher Neukundenzuwachs |
| S1 (ehem. Point), München | Synergieeffekt nach der Übernahme durch S1 beginnt zu greifen |
| SAP AG, Walldorf | CRM-Sparte wächst in 2002 deutlich über dem Branchenschnitt |
| Team4 | gelungener Relaunch als führender CRM-Dienstleister und CRM-Lösungsanbieter auf der Basis von Lotus Notes, neu: Branchenvariante Konsumgüter der Software Team4 CRM |

CRM-ANBIETER: DIE VERLIERER 2002

| | |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Applix GmbH, München | Verkauf der CRM-Sparte |
| bowi, Karlsruhe | Aufgabe der Eigenentwicklung, Partner von Selligent |
| Office Komfort, Kiel | Insolvenzantrag, Nachfolge unklar |
| ONYX, Berlin | steht vor einem Relaunch in Deutschland |
| Pivotal, Mainz | Personalabbau, neue GF seit Herbst 2002 vor Neuaufbau |
| Siebel Systems, München | Personalabbau in Zentrale und Niederlassungen, weltweit Verluste in 2002 |
| TPS Labs, München | Durch Insolvenz der Mutter bauer ebenfalls insolvent, Käufer-suche bisher ohne Erfolg |

WER HAT DIE BESTE LÖSUNG?

Die Anwender sind gut beraten, bei der Entscheidung für ihre CRM-Software sehr sorgfältig und systematisch vorzugehen. Dabei empfehlen wir folgende Vorgehensweise nach dem 10-Stufenplan (siehe auch www.schwetzwet.de):

- Anforderungskatalog erstellen,
- Vorauswahl durchführen: von 120 Anbietern auf zwölf reduzieren,
- Feinauswahl mit Ausschreibung und Angebotsvergleich, Halbierung des Anbieterkreises auf sechs,
- Entscheidungsphase mit Präsentation der letzten sechs Anbieter,
- mit den zwei Favoriten der Präsentation: Testphase und Referenzkundenbesuch,
- Vertragsverhandlungen.

Für den Softwareauswahlprozess empfiehlt sich unter anderem die Internet-Plattform – www.IT-Matchmaker.com. Dort können Sie Ihr Anforderungsprofil erfassen und erhalten online eine Bewertung der Anbieter nach fallender Funktionserfüllung. Auch für die Ausschreibung und den Angebotsvergleich bietet der IT-Matchmaker die richtigen Tools und Auswertungen an, so dass am Ende mit großer Sicherheit nur die richtigen Kandidaten übrig bleiben.

Zuvor verschaffen Sie sich einen guten Überblick über das Anbieterverzeichnis des CRM-Reports, das 58 CRM-Softwarehäuser und -Berater auflistet (als CRM-Branchenindex online unter www.salesbusiness.de).

Im Auswahlprozess empfehlen wir die folgenden Checklisten als Grundlage:

Kritische Fragen an den Anbieter:

- Wie lange existiert er am Markt?
- Verfügt er über genügend Personalkapazität und Know-how?
- Kann er ausreichende Branchenerfahrung/Referenzen vorweisen (siehe auch Branchenverzeichnis des CRM-Reports)?
- Liegt eine ausschließliche Spezialisierung auf CRM vor?
- Weist die Umsatzentwicklung der letzten drei Jahre ein deutliches Wachstum auf?
- Verfügt der Projektleiter über ausreichende Erfahrung?

Kritische Fragen zur CRM-Software

- Ist der aktuelle Releasestand > 1?
- Entspricht die Anzahl bisheriger Installationen dem Alter des Anbieters?
- Entspricht die CRM-Software den Qualitätskriterien moderner Standard-Software?
- Handelt es sich um Standardsoftware, die vom Systemadministrator angepasst werden kann?
- Läuft die Software auf verschiedenen Plattformen (Netzwerk, Notebook, Internet)?
- Gibt es eine lauffähige Demo-/Testversion?
- Erfüllt die Software mindestens 80 Prozent Ihrer Anforderungen?
- Fehlen kritische Anforderungen?
- Entspricht die Dokumentation dem aktuellen Stand?

Telefon. Die fatale Folge: Die zentrale Kundendatenbank ist nicht aktuell gepflegt und viele Rückfragen erschweren eine systematische Kundenbetreuung – von Kundenorientierung keine Spur. Ein mittelständischer Industriebetrieb hat ein CRM-System eingeführt, aber die Rech-

nung ohne das Management gemacht. Die von der Geschäftsleitung wahrgenommenen Kundenkontakte ruhen in der Hängeregistratur. In vielen Unternehmen sind keine klaren Ziele für das Kundenbeziehungsmanagement definiert und CRM wird nicht als Geschäftsstra-

tegie gelebt. Wenn das grundsätzliche Verständnis für ein professionelles Kundenmanagement fehlt, dann darf es auch nicht viel kosten, ganz zu schweigen von der notwendigen Schulung der Anwender. Der kurzfristige Return-on-Investment muss auf der Strecke bleiben, wenn die Ziele nicht klar formuliert werden.

KLARE ZIELE FÜR DAS KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT GIBT ES NUR SELTEN.

Eine ebensolche Todsünde ist die Vernachlässigung der Anpassung der Geschäftsprozesse, die für die meisten mit dem Wandel von der Produkt- zur Kundenorientierung unverzichtbar ist, weil ansonsten nur der Ist-Zustand elektrifiziert wird. Als Folge davon gehen die Kundenbetreuer mit der teuren Technik wieder zu den falschen Kunden und vernachlässigen C-Kunden, von denen sie nicht wissen, dass darunter ein A-Potenzial schlummert.

Negative Aspekte auf Anbieterseite.

Wer heute nach einer CRM-Software für eine bestimmte Branche sucht, findet sich in einem Meer von Anbietern wieder, die alle vorgeben, auf diese Branche spezialisiert zu sein. Bei näherer Betrachtung bleibt von den ursprünglichen 80 Anbietern kaum eine Handvoll übrig, die tatsächlich bereits Erfahrung in dieser Branche haben. Beispiele hierfür sind die Konsumgüter-, Pharma- oder Baubranche.

Die meisten Anbieter sehen ihr Heil in der Branchenunabhängigkeit, um auf jede Anfrage reagieren zu können. Sie sehen sich jedoch einem ständigen Wettbewerb mit fast 100 Anbietern gegenüber und ihre Chancen auf den Gewinn eines der vielen Projekte sind nie größer als ein paar Prozent, ihre Vertriebsaufwendungen jedoch multiplizieren sich ohne nennenswerte Erfolge. Ein weiterer Nachteil dieser Anbieter ist die fehlende Branchenerfahrung der Mitarbeiter. Kunden berichten immer wieder frustriert darüber, dass sie in der Realisierungsphase dem Projektleiter des Softwareherstellers mühsam erklären muss-



CRM muss konkreten Nutzen bringen
Mitarbeiter akzeptieren professionelles Kundenmanagement, wenn es in der täglichen Arbeit Vorteile bringt.

ten, wie ihr Geschäft funktioniert. Dabei hatten sie sich wertvolle Impulse und Tipps erwartet. Diese Anbieter werden es zunehmend schwer haben, weil ihnen ein eindeutiges Profil fehlt.

Nun zu den positiven Aspekten: Die Berichte über angeblich gescheiterte CRM-Projekte können der Aktualität des Themas CRM nichts anhaben. Nach einer Marktstudie des Marktforschungsunternehmens Bain & Company in 2002 steht CRM mit 76 Prozent bei deutschen Managern an zweiter Stelle der beliebtesten Management-Werkzeuge hinter Kundensegmentierung und gleichauf mit Benchmarking. Einen ähnlich positiven Eindruck gewinnt man aus der Auswertung der Ausstellerbefragung von CRM-Messen im letzten Jahr. Die meisten dort vertretenen Firmen, Hersteller wie Berater, sind mit den Ergebnissen der CRM-Events zufrieden, der Großteil bewertete sie sogar besser als im Jahr zuvor (siehe www.schwetz.de).

Auch das Thema Basel II wird den CRM-Markt positiv beeinflussen, wenn es Ernst wird mit dem Rating der Kreditwürdigkeit und des Ausfallrisikos. Dann nämlich werden die Kreditkonditionen abhängig von der Bewertung der Zukunftsfähigkeit des Kreditantragstellers. Hier fließen in Zukunft auch qualitative Parameter wie Management und Kundenbeziehungen ein. Das heißt, ein professionelles Kundenbeziehungsmanagement kann sich wegen Basel II schon bezahlt machen.

Positive Anwendertrends. Die Zeitschrift salesBusiness berichtete im Heft

Februar 2003 über den mittelständischen Werkzeughersteller Rüggeberg und seine mobile Außendienst-Lösung. Hier wurde seit einigen Jahren ein Konzept entwickelt, alle Mitarbeiter in den betrieblichen Informationsprozess einzubinden – damit die Linke weiß, was die Rechte tut. Neben der Einführung war es vor allem der Umdenkprozess, der zur vollen Akzeptanz bei den Mitarbeitern führte.

Auch andere Unternehmen haben erkannt, dass die Software nur ein Werkzeug zur Unterstützung der Geschäftsstrategie ist. So hat Heidelberger Druck den CRM-Award 2002 auf der crm-Expo im November 2002 erhalten, obwohl dieses Unternehmen noch gar keine Software eingeführt hatte. Ähnlich hat Huber & Suhner, ein mittelständischer Anbieter von elektrischen und optischen Verbindungskomponenten in München

CRM IST EIN TOP-MANAGEMENTTHEMA UND KEIN IT-THEMA.

vor zwei Jahren begonnen, sukzessive seine Geschäftsprozesse auf Kundenorientierung auszurichten, ohne bis heute CRM-Software eingeführt zu haben.

Und die Mitarbeiter ziehen an einem Strang, wenn es um Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit geht. In vielen Meetings wurde dabei eine durchgängige Akzeptanz bei den Mitarbeitern erreicht, weil diese verstehen gelernt haben, wozu und warum mehr Kundenorientierung und ein professio-



Umsatz auch in schweren Zeiten?

Mit der richtigen IT-Lösung optimieren Sie das Bestandskundengeschäft und überzeugen Interessenten schneller – ob über klassische Absatzkanäle oder über das Internet.

Seit 1996 schaffen wir Lösungen für optimale Kundenbeziehungen – auch wenn es kompliziert wird.

Ob CRM, eCRM oder eBusiness – wir helfen Ihnen mit praxisnaher Beratung, solider IT-Kompetenz und bewährten Projektmodellen.

Dabei setzen wir auf marktführende Software von

- Siebel
- IBM/Lotus
- Microsoft Business Solutions
- Vignette
- Imperia
- Innovation Gate
- Impress

jetzt auch mySAP CRM
in Allianz mit
Schmücker & Partner

Besuchen Sie uns: www.team4.de

 **Team4**

Auf angenehme Zusammenarbeit!

nelles CRM auch für ihre tägliche Arbeit Vorteile bringt. Die Einführung eines CRM-Systems wird dann als logische Konsequenz der Kundenorientierung empfunden. Tyrolit in Schwaz in Tirol, ein weltweit tätiger Schleifmittelhersteller, hat nach einem gescheiterten IT-Projekt mit CRM zunächst seine strategischen Ziele für die nächsten Jahre entwickelt und dann ein E-Business-Konzept unter Einbeziehung seiner Kunden auf einer Internetplattform realisiert. CRM ist dort ein Top-Managementthema und kein IT-Thema. Daraus wird deutlich, dass immer mehr Unternehmen, vor allem aus dem Mittelstand, CRM und Kundenbeziehungsmanagement als Chance begreifen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

Einen weiteren positiven Faktor stellt das Internet und E-CRM mit seinen vielfältigen Kommunikationsmöglichkeiten dar. Gleichzeitig erfordert E-CRM aber neue Strategien, um auf das veränderte Kundenverhalten entsprechend reagieren zu können. Personalisierte Zugänge und Portale eröffnen neue Interaktionsmöglichkeiten. Außerdem bietet das Internet kostengünstige Möglichkeiten, das Wissen über Kunden zu vertiefen und ihr Verhalten auszuwerten.

Positive Trends auf der Anbieterseite. Branchenspezialisten sind gegenüber

neutralen Softwareherstellern aus mehreren Gründen im Vorteil. Sie können ihren Kunden bereits mit ihrem Standard eine bessere Funktionserfüllung anbieten. Damit entfallen zeit- und kostenaufwändige Anpassungen bei der Erstinvestition. Dieser Vorteil macht sich aber auch bei den Folgekosten positiv bemerkbar, denn die Systeme bleiben wartbar und releasefähig. Außerdem verfügen diese Best-of-Breed-Anbieter über ein tiefes Branchenwissen und können so die Bedürfnisse und Anforderungen ihrer Kunden besser erfüllen. Damit sinkt auch der Einführungsaufwand und die

CRM-BRANCHEN-SPEZIALISTEN SIND IM VORTEIL.

Lösungen werden gerade für den Mittelstand erschwinglicher.

Diesem Trend folgen seit einem Jahr auch die Anbieter von Komplettlösungen wie SAP und Siebel, die mit speziellen Branchenmodulen in Nischenmärkte vordringen wollen. Dort gehören die Spezialisten wie CAS GmbH (Konsumgüter), Cursor Software AG (Energie), FJA AG (Versicherungen), UNiQUARE (Banken) und easycom (Pharma) zu den Fixsternen jeder Ausschreibung. Gerade für den Mittelstand sind kompakte und preiswerte Standardlösungen oft die beste Wahl. Sie geben lieber einer überschaubaren CRM-Software den Vorzug vor einer mit Funktionen überfrachteten Komplettlösung. Hier haben die preiswerten Kontaktmanagement-Systeme gute Chancen, zumal deren Ausbaufähigkeit und Anpassbarkeit immer besser wird.

Auf Standard setzt auch Microsoft mit seiner CRM-Lösung. Vom Markteintritt der Amerikaner, die vor wenigen Wochen in ihrer Heimat mit ihrer Eigenentwicklung MS.CRM an den Start gingen, erhoffen sich hierzulande in der zweiten Jahreshälfte vor allem die CRM-Anbieter deutliche Impulse, gerade in dem von Microsoft angesteuerten Mittelstandsmarkt. Aber auch im deutschsprachigen Markt tauchen immer wieder neue

Tipps für die Orientierung im Softwaremarkt:

CRM-Marktspiegel

114 CRM-Anbieter mit Firmenprofilen und umfangreichen Softwaretabellen (www.schwetz.de)

Kontaktmanagement-Guide

25 Softwaresysteme für kmU mit Testberichten und Übersichten (www.schwetz.de)

www.crmforum-EXPO.de

virtuelle CRM-Messe des crmforum.de mit über 200 Firmen- und Softwareprofilen und Selektionsmöglichkeiten

www.Benchpark.de

Kunden bewerten ihre CRM-Hersteller mit Rankings und Hitparaden

»CRM-Kompakt«

Roadshow-Serie mit 6 CRM-Anbietern im direkten Vergleich (www.schwetz.de)

www.IT-Matchmaker.com

Die Softwareauswahlplattform im Internet für Recherchen und Auswahlprozesse von CRM-Systemen

CRM-Branchenindex

Internet-Guide zu über 60 Anbietern auf www.salesbusiness.de

CRM-Anbieter auf. Gerade in den letzten Tagen stellten sich fünf neue CRM-Softwarehersteller vor, die alle bereits erstaunliche Kundeninstallationen vorweisen können. Aber wer kennt schon CJG PlusPunkt von Jeske, P2plus CRM oder das CRM-System von Glaus Soft AG aus Bern?

Fazit: Die Anbieter haben die Herausforderungen erkannt und bemühen sich um kundennahe Branchenlösungen. Die Spezialisten und Nischenanbieter dürfen sich über mehr freuen, dank mehr Kundenorientierung. ←

Der CRM-Softwaremarkt ist weit davon entfernt, langweilig zu werden. Das Interesse der vor allem mittelständischen Anwender an CRM verschiebt sich vom IT-Projekt zu einer unternehmensweiten Kundenmanagement-Strategie. Sie haben erkannt, dass CRM mehr ist als Software. Die Anbieter haben die Herausforderungen erkannt und bemühen sich um kundennahe Branchenlösungen. Die schwarze Null scheint somit in 2003 gesichert. Die Spezialisten und Nischenanbieter dürfen sich über mehr freuen, dank mehr Kundenorientierung.