

13.10.2004

CRM bei SMBs:

Kunden halten, langfristig Erfolge sichern

SMBs stehen unter wirtschaftlichem Druck, gute Kunden zu halten und Kundenbeziehungen mittels CRM-Software (Customer Relationship Management) zu intensivieren. Nur wer schnell am Markt agiert und zielorientiert auf die Wünsche und Bedürfnisse seiner Kunden reagiert, wird langfristig im Wettbewerb bestehen und wirtschaftlich erfolgreich sein. Da auch im Mittelstand CRM-Projekte oft komplex sind, bedürfen sie guter Planung und Umsetzung. Erfolgreiches CRM zeichnet sich zudem durch die richtige Balance zwischen maximaler Kundenorientierung bei vertretbaren Kosten aus.



„Mittelständische Unternehmen können es sich schon aus rein wirtschaftlichen Gründen nicht erlauben, gute Kunden zu verlieren“, offenbart Michael Stender, **CRM**-Experte am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). Die individuelle Kundenbeziehung als „Hauptdifferenzierungsmerkmal des Mittelstands gegenüber Großunternehmen“ schwächt sich weiter ab, und eine „verschärfte Marktsituation zwingt den Mittelstand zur Intensivierung der Bestandskundenpflege“, resümiert auch die Marktstudie

„Kundenmanagement im Mittelstand“ der Unternehmensberatung Schwetz consulting. Der Grund: Es kostet zehnmal mehr, einen Kunden zu gewinnen als einen Kunden zu halten, schätzen die Gartner-Analysten Joseph Outlaw und James Browning. Eine um fünf Prozent gesteigerte Kundenbindung bringe zwischen 25 und 125 Prozent mehr Wirtschaftlichkeit, so die Experten.

CRM-Potenziale heben

Nicht zuletzt dieser Aspekt beschert dem Markt für CRM-Software im Mittelstand hohe Wachstumsprognosen – einerseits. Andererseits stellt Tony Friscia, CEO von AMR Research, fest, dass der „CRM-Markt in großen Unternehmen inzwischen saturiert ist.“ Es gebe rund zwölf Millionen SMBs, die am Anfang ihrer CRM-Reise stehen, denn bisher haben nach Untersuchungen des US-Beratungsunternehmens weniger als 20 Prozent der Mittelständler entsprechende Kundenbindungssysteme. Die eingangs zitierte Schwetz-Studie ermittelte, dass mehr als 38 Prozent der befragten Unternehmen bereits ein CRM-System im Einsatz haben, bei knapp 22 Prozent laufen entsprechende Planungen. Der „repräsentative Durchschnitt mittelständischer CRM-Anwender im deutschsprachigen Raum liegt unseren Schätzungen nach mit rund 20 Prozent aber deutlich niedriger“, erklärt Wolfgang Schwetz. Eine aktuelle Studie der META Group bestätigt dies. Demzufolge setzen in Deutschland 25 Prozent der Mittelständler mit weniger als 500 Mitarbeitern eine CRM-Software ein.

Insgesamt rechnen Marktforscher und Beratungshäuser damit, dass die Ausgaben mittelständischer Unternehmen für CRM-Software in diesem und den kommenden Jahren stark steigen. Laut AMI-Partners ist der Anteil der kleinen US-Firmen, die CRM-Anwendungen einsetzen, im Vergleich zum Jahr 2003 um 26 Prozent gestiegen. Auch Gartner-Analyst Tom Topolinski geht davon aus, dass im SMB-Markt noch große CRM-Potenziale schlummern. Mittelständische Unternehmen sollen im Jahr 2007 insgesamt 966 Millionen US-Dollar für

CRM-Software ausgeben, teilte er der Zeitschrift BusinessWeek mit.

CRM-Projekte sorgfältig planen

Allerdings warnt CRM-Experte Michael Stender mittelständische Unternehmen, CRM unter rein informationstechnologischen Aspekten zu sehen, denn „CRM-Projekte greifen direkt in Arbeitsprozesse von Marketing und Vertrieb ein und haben somit hohe strategische Bedeutung für ein Unternehmen.“ Für Stender „ist die IT aus heutigen CRM-Projekten aber nicht mehr wegzudenken.“ Durch die technologische Entwicklung sind neue Dienstleistungen und Kommunikationskanäle entstanden, und ohne entsprechende Softwareunterstützung gehen bereits in kleineren Organisationen zu viele Informationen über den Kunden verloren. Hier sorgt CRM-Software für die erforderliche Transparenz, denn sie unterstützt und beschleunigt die internen, operativen Prozessabläufe.

Dazu muss CRM im Management oder in der Geschäftsführung als Bestandteil der künftigen Geschäftsstrategie verstanden werden. Unternehmen, die versuchen „ins Blaue hinein“ zu handeln, werden zwangsläufig scheitern, glaubt Frank Naujoks, Berater bei Naujoks & Kollegen. Er rät von Schnellschüssen bei der Einführung eines CRM-Systems ab. „Der bloße Einsatz von Technik bedeutet noch keine kundenorientierte Organisation“, so Naujoks. „Erst wenn CRM als Philosophie einer Firma begriffen wird, stellen sich die Erfolge ein.“ Bereits vor einer CRM-Einführung sind also sorgfältige Planungen nötig. Dazu gehört eine detaillierte Analyse des Ist-Zustandes sowie „in jedem Fall eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Ziele, die eine Firma mit CRM-Software erreichen will“, meint Michael Stender. Fehler im Vorfeld eines CRM-Projektes führen häufig zu Akzeptanzproblemen bei Anwendern und verhindern nicht selten den Erfolg des gesamten Projektes. Deshalb kommt der sorgfältigen Ausrichtung von innerbetrieblichen Vertriebs- und Serviceprozessen sowie ihrer parallelen Unterstützung durch sinnvoll gestaltete Software-Funktionalitäten eine besondere Bedeutung zu.

CRM schrittweise einführen

Dass Unternehmen mit mySAP CRM nicht nur ihre Umsätze steigern sowie Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erhöhen, sondern auch die Produktivität verbessern, hat Professor Martin Gekhter (Fachhochschule Ludwigshafen) in einer Benchmarking-Studie unter 35 mySAP-CRM-Anwendern in Deutschland, Österreich und der Schweiz herausgefunden. Die komplette Studie kann im Internet unter www.sap.com/gemany/solutions/crm/businessbenefits.asp heruntergeladen werden.

Laut Michael Stender müssen SMBs sowohl die internen Kommunikationsprozesse als auch die Kundenansprache vereinheitlichen und verbessern sowie beide Ebenen zur Deckung bringen. Aufgrund der im Vergleich zu Großunternehmen geringeren finanziellen und personellen Ressourcen treffen Fehlentscheidungen bei Auswahl und Einführung von

CRM-Systemen mittelständische Unternehmen meist hart. Nicht zuletzt wegen der personell oft angespannten Lage bei Mittelständlern empfiehlt Stender, CRM schrittweise einzuführen.

„Manchmal ergeben sich auch bestimmte Anforderungen an ein System erst im Projektverlauf“, so der Experte.

„Mittelstandsgerechte CRM-Software muss in jedem Fall flexibel und anpassbar sein sowie die Kundenprozesse zielgerichtet unterstützen“, fasst Wolfgang Schwetz die zentralen Forderungen mittelständischer Unternehmen zusammen. Sie sollte das operative Kundengeschäft abdecken und interne Geschäftsprozesse optimieren. Aufgabe von SMBs ist es dabei, einen sinnvollen Mittelweg zwischen größtmöglicher Kundenorientierung und annehmbaren Kosten zu finden. Die SAP bietet mit SAP Business One speziell kleineren Mittelständlern mit weniger komplexen Prozessen Werkzeuge, mit denen Firmen ihre Kundenbeziehungen pflegen und ausbauen können. Mit mySAP CRM liefert der Walldorfer Konzern eine umfassende und skalierbare Lösung mit voreingestellten Prozessen für verschiedene Branchen, die Unternehmen in Marketing, Vertrieb und Service unterstützt sowie mittels analytischer Funktionen Marketingerfolge konkret messbar macht.

Kundenpflege mit System

Da sich Produkte und Dienstleistungen in Qualität, Preis und Umfang immer mehr angleichen, ist ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz die Art und Weise, wie ein Unternehmen seine Kunden betreut. Der zunehmende Wettbewerbsdruck, neue Kunden-Lieferanten-Beziehungen, das sich wandelnde Kaufverhalten von Konsumenten und der

Einsatz verschiedener Kommunikationskanäle zwingt SMBs, mit neuen Instrumenten auf die schnellen Veränderungen des Marktes zu reagieren. CRM kann aber nur dann erfolgreich sein, „wenn der Kunde die Bemühungen um seine Person auch bemerkt und diese mit einem deutlichen Nutzen für ihn verbunden sind“, schreibt Professor Herrad Schmidt vom Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Siegen.

Es gilt also herauszufinden, auf welche Produkte und Dienstleistungen Kunden sich konzentrieren, wie ihre Rentabilität einzustufen ist, welche Umsatzpotenziale sie künftig bieten und welche Kontaktkanäle bei der Ansprache bevorzugt werden. An der systematischen Pflege von Kundenbeziehungen führt kein Weg vorbei. Das setzt voraus, dass die Mitarbeiter in Marketing, Vertrieb und Service jederzeit auf eine vollständige Kundenakte zugreifen können, die alle relevanten Daten enthält: von der Adresse über die gesamte Korrespondenz (inklusive Faxe und E-Mails), aktuelle Aufgaben, Gesprächsnotizen, Termine und Besuchsberichte bis zu den Daten aus der Warenwirtschaft, wie Angebote, Auftragsbestätigungen, Lieferscheine, Rechnungen sowie offene Posten.

Informationen optimal nutzen

Mittelständische Firmen besitzen zwar oft viele Informationen über ihre Kunden, doch häufig fehlt es an einer zentralen Datenbank sowie einer effizienten Methode, die Kundendaten für die richtige Ansprache sinnvoll zu verknüpfen und strukturiert auszuwerten. Voraussetzung ist eine konsistente und nachhaltig gepflegte Datenbasis. „Eine integrierte Datenbank ermöglicht eine einheitliche Sicht auf Kunden, weil sie im Idealfall den gesamten Kundenkontakt, wie persönliche Ansprache, Verkäufe, Präferenzen oder Reklamationen abbildet“, verdeutlicht Michael Stender. Sie ist Ausgangspunkt zur abgestimmten Steuerung, Durchführung und Kontrolle aller Vertriebs- und Serviceprozesse.

Anders als bei Insellösungen arbeiten SMBs damit effizienter und letzten Endes wirtschaftlicher, denn Kundendaten müssen nur einmal erfasst werden und Dubletten (sowie deren spätere aufwändige Bereinigung) entfallen. Genauso erübrigt sich auch ein aufwändiges Abgleichen von Daten zwischen Insellösungen und Medienbrüche werden vermieden. „Eine konsequente CRM-Strategie erfordert von Mittelständlern viel Arbeit und langfristiges Denken“, meint Stender. „Doch das macht erfolgreiche CRM-Projekte aus: Sie entwickeln sich sukzessive und tauchen somit in einen steten Zyklus der Verbesserung ein.“

Weitere Informationen:

Allgemein: www.crmforum.de, www.crm-a.org/resources.html (weiterführende Linkliste der CRM Association), <http://crm-daily.newsfactor.com>, www.crmindustry.com, www.crm-portal.de, www.destinationcrm.com

Studien: www.amrresearch.com, www.gartner.com, www.metagroup.de, www.naujoks-collegen.de, www.schwetz.de, www.vis.iao.fraunhofer.de

SAP AG: www.sap.com/germany/solutions/crm und www.sap.com/germany/solutions/mittelstand.

Autor:



Dr. Andreas Schaffry