

Der Fiat Ducato Prima Klima.

WAHLWEISE MIT STANDHEIZUNG ODER KLIMAAANLAGE. KOSTENLOS. PREISVORTEIL: JEWEILS 1.200 €*

* Gegenüber der unverbindlichen Preisempfehlung für ein vergleichbar ausgestattetes Serienmodell.

JournalMittelstand

Verlagsbeilage im Handelsblatt • Montag, 31. Oktober 2005



► KUNDENBEZIEHUNGS-MANAGEMENT

Näher am Kunden

Mehr Umsatz und höherer Ertrag: Der Farbenhersteller Imparat setzt auf ein innovatives Management seiner Kundenbeziehungen. **Seite M2**

„Eine Frage der Führung“

Der Wissenschaftler und Berater Reinhold Rapp erläutert die für den Mittelstand wichtigen CRM-Trends und ihre Realisierung. **Seite M3**

Experten für Kniffliges

Erfolgreich in der Nische: Die Berliner Pisa GmbH bietet flexible CRM-Systeme für Hersteller von komplexen Produkten. **Seite M4**

SPECIAL CRM

EINBLICKE

► CRM-Budgets legen zu

Der Stellenwert des Customer-Relationship-Managements in Unternehmen ist zumindest stabil. Laut „CRM-Barometer 2005“ der Managementberatung Capgemini sind bei 83 Prozent der Unternehmen die CRM-Budgets gegenüber dem Vorjahr gestiegen oder zumindest gleich geblieben. Rund 14 Prozent der befragten Firmen gaben an, sie hätten ihr Budget für CRM erhöht, bei 69 Prozent blieb es konstant. Befragt wurden 107 Marketing-Verantwortliche von Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Etwa jede zweite Firma (54 Prozent) setzt auf zumindest einen Mitarbeiter, der sich ausschließlich um das Thema CRM kümmert. Investitionen betreffen vor allem die Schnittstellen zwischen Marketing, Vertrieb und IT. Der Studie zufolge sind derzeit „Kundenbindung“ und „Anpassen der Geschäftsprozesse auf die Bedürfnisse der Kunden“ die Top-CRM-Themen. Im kommenden Jahr werden beide Punkte jedoch eine geringere Rolle spielen. Dafür geben die Unternehmen an, 2006 weit mehr Wert auf Controlling im CRM legen zu wollen. Nachdem nur 18 Prozent der Unternehmen für 2005 Controlling-Maßnahmen auf die Agenda setzten, so werden es im kommenden Jahr 35 Prozent sein.



► Mittelstand schöpft Potenzial nicht aus

Der Mittelstand in Westeuropa verstärkt zwar seine Investitionen in das Customer-Relationship-Management. Das Potenzial der Lösungen wird jedoch nicht ausgeschöpft. So lautet das Ergebnis einer Studie der Marktforscher von Datamonitor. Befragt wurden 1.000 kleine und mittelgroße Unternehmen in Deutschland, Großbritannien, Frankreich und Spanien. Knapp die Hälfte (46 Prozent) der befragten Firmen hat als oberstes Unternehmensziel die Steigerung der Umsätze und die Maximierung der Margen genannt. Um diese Ziele zu erreichen, investiert die Hälfte der kleinen und mittelgroßen Unternehmen in CRM-Technologien.

Kritik äußern die Autoren der Studie daran, dass die Investitionen nicht als Teil einer umfassenden CRM-Strategie gesehen werden. Es sei zu viel von der Einführung einzelner CRM-Technologien die Rede – beispielsweise von Anwendungen zur Automatisierung von Vertriebsabläufen. Die Studie hat noch weitere Defizite aufgedeckt. 57 Prozent der befragten Firmen haben keine Zielvorgaben für die Reaktionszeiten auf Kundenanfragen. In Deutschland liegt der Wert gar bei unter 30 Prozent. Und lediglich 41 Prozent der Mittelständler in Europa verfolgen ihre Marketingausgaben und analysieren die Wirkung auf Umsatz und Zahl der Kunden. 50 Prozent der Befragten konnten nicht einmal eine Aussage über die Leistung einzelner Mitarbeiter ihrer Vertriebsmannschaft machen.

► CRM-Software hält oft nicht, was sie verspricht

Unternehmen haben erhebliche Schwierigkeiten, die passende CRM-Software zu finden. Das zeigt eine Studie vom August 2005, bei der die US-Marktforscher von Forrester Research Unternehmen zur Zufriedenheit mit der gewählten CRM-Lösung befragt haben. Das Ergebnis ist wenig schmeichelhaft: Gerade einmal die Hälfte der Befragten sieht die Geschäftserwartungen an die gewählte Lösung als erfüllt an. Unzufrieden sind die Unternehmen auch mit der Integration in die bestehende IT-Landschaft und mit dem Service der Software-Anbieter nach der Implementierung. Hier hatte nur jeweils ein Drittel der Befragten keine Klagen. Die Forrester-Experten raten, möglichst auf branchenspezifische Lösungen zurückzugreifen. Davon gibt es immer mehr: Insbesondere die großen Software-Schmieden wie SAP und Siebel – letztere gehört inzwischen zu Oracle – bringen immer neue Varianten für Branchen und Teilbranchen auf den Markt. Allerdings gelten die Produkte der Großen oft als zu komplex für Mittelständler.



Fotos: plainpicture/ilibi images, BilderBox.com



Durchblick: CRM-Systeme bieten auch unterwegs Zugriff auf Informationen über Auftraggeber. So weiß jeder in der Firma jederzeit, in welche Richtung sich der Kunde bewegt.

Wissen, was der Kunde will

Die Einführung eines professionellen Customer-Relationship-Managements ist für Mittelständler ein ambitioniertes Projekt. Doch es lohnt sich. VON MICHAEL GNEUSS

Lars Nierfeld kann viel über CRM erzählen. Allerdings firmiert das Customer-Relationship-Management bei ihm unter dem Kürzel FRM – das „F“ steht für Fan. Nierfeld ist Marketingleiter der I. FC Köln GmbH & Co KG, Seine Kunden kaufen neben Tickets für die Spiele der Geißbock-Elf auch Trikots der Spieler um Jungstar Lukas Podolski, Schals und Mützen in den Vereinsfarben sowie Bier und Bratwurst an den Stadionbuden. Das Fan-Relationship-Management soll helfen, die Produkte aus dem rot-weißen Sortiment besser zu vermarkten. Und dabei hilft eine Software.

Beim Umbau des Rhein-Energie-Stadions hat der Klub auch eine neue – WM-taugliche – IT-Anlage installieren lassen. Eine CRM-Lösung wurde vom Dienstleister Pironet gleich mit eingebaut. „Dank der Software lernen wir unsere Kunden viel besser kennen und können mehr Kaufanreize schaffen“, sagt Nierfeld. Demnächst will er mithilfe von RFID-Chips in den Eintrittskarten den bargeldlosen Zahlungsverkehr einführen. Dann könnte das System dem Fan nach Verzehr von neun Bratwürsten die zehnte gratis servieren. Oder bei schlechten Leistungen der Kicker fünf Euro auf das Fan-Konto buchen. Ideen, um die Vorteile seines FRM auszureizen, hat Nierfeld genug.

Von der engagierten CRM-Strategie der Kölner Fußball-GmbH können viele klassische Mittelständler in Deutschland einiges lernen. Zwar zeigen Studien, dass deren Geschäftsführung die Vorteile eines gezielten Managements der Kundenbeziehungen inzwischen meist erkannt hat. Häufig hapert es jedoch in der Praxis: „Oft werden die kundenorientierten Lösungen noch nicht wirksam eingesetzt“, sagt Evan Kirchheimer, Analysis Director CRM bei den Marktforschern von Datamonitor.

Mehr Weiterbildung

Was muss sich ändern? Seit Jahren predigen CRM-Experten, dass Kundenbeziehungs-Management kein reines IT-Projekt sei. Viel mehr gehe es darum, die gesamte Unternehmenskultur zu verändern. „Allein die Integration der vier Säulen Strategie, Menschen, Organisation und Technologie

bringt den vollen Erfolg“, sagt der renommierte Karlsruher CRM-Berater Wolfgang Schwetz. Eine Politik der kleinen Schritte führe nicht zum gewünschten Ergebnis. Schwetz empfiehlt deshalb, die „360-Grad-Sicht auf den Kunden“ mit einem mittelfristigen Rahmenplan einzuführen. Eine Gesamtstrategie in Sachen CRM fehlt jedoch bei vielen Mittelständlern. „Viele Unternehmen fühlen sich von der Komplexität eines CRM-Projekts überfordert und neigen dazu, CRM auf den Vertrieb und administrative Aufgaben wie Kontaktmanagement zu reduzieren“, so Schwetz. Nach Einschätzung von Hans Bodingbauer, Vorstand des CRM-Dienstleisters Netragon AG, sind es zudem immer noch bis zu 60 Prozent die IT-Verantwortlichen, die im Mittelstand die Initiative für CRM ergreifen. Dabei steht die Unternehmensleitung hier in der Pflicht.

Weiteres Manko bei mittelständischen CRM-Projekten: Der Anteil am gesamten CRM-Budget, den Firmen für Training und Fortbildung veranschlagen, ist meist zu gering, bemängelt Harald Buch-

er ohne regelmäßige Schulungen schwer, CRM im gesamten Unternehmen in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern und das Kundenbeziehungs-Management als kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu etablieren. Dabei liegen die Vorteile auf der Hand. Firmen, die ihr Kundenbeziehungs-Management auf Vordermann bringen, können ihr Wachstum stärken. Ein Beispiel: die Isabellenhütte Hensler GmbH & Co KG aus Dillenburg, die im

Der Verdopplung des Umsatzes steht bei der Isabellenhütte lediglich ein Anstieg der Gemeinkosten von 25 Prozent gegenüber. Denn die straffere Prozessorganisation dank CRM-Initiative half, die Kosten im Griff zu behalten. Dank umfangreicherer Informationen können Umsatzpotenziale bei den Kunden nun besser erkannt werden. Und Müller will weitermachen: „Wir werden im nächsten Schritt die Vertriebsmitarbeiter im Ausland und die

beträchtlich: Jedes Jahr scheidet ein Viertel der Hersteller aus. Die Top 15 haben laut Schwetz bereits die Hälfte der Umsätze für sich erobert. Den Rest teilen sich die mehr als hundert übrigen Mitbewerber. Dennoch treten immer noch neue Software-Entwickler mit Innovationen in den Markt ein und sorgen für Dynamik. Um sechs Prozent werde sich das Geschäftsvolumen der Hersteller von CRM-Software in Deutschland pro Jahr erhöhen, erwartet Frank Naujoks, Senior Consultant beim Marktforschungsunternehmen IDC. Wachstumstreiber sei vor allem der Mittelstand. Jede Menge Potenzial biete sich angesichts einer gegenwärtigen Durchdringung von 20 bis 25 Prozent – so viele Unternehmen haben bereits mehr oder minder umfangreiche CRM-Lösungen installiert, von der erweiterten Adressverwaltung bis hin zum umfassenden System für Vertrieb, Service und Marketing.

Der Zweck der Daten

Naujoks betrachtet die Phase des Datensammelns unter den CRM-Anwendern als beendet. „Jetzt muss ein Mehrwert aus den Daten gezogen werden, sonst hat es den Unternehmen nichts gebracht.“ Und dabei geraten Mittelständler schon einmal auf die falsche Bahn. „Erst wenn Customer-Relationship-Management als Philosophie einer Firma begriffen wird, stellen sich Erfolge ein“, so Naujoks. Bei CRM ist es laut Naujoks nicht damit getan, zu Weihnachten eine Postkarte an den Kunden zu schicken oder die Adressdaten immer auf dem neuesten Stand zu halten. Der Gedanke einer kundenorientierten Organisation müsse das gesamte Unternehmen durchdringen. Denn CRM richtet alle Prozesse permanent an den Bedürfnissen der Kunden aus. Ein CRM-Projekt könne deshalb weitaus anspruchsvoller sein als manches reine IT-Vorhaben, sagt Naujoks. Damit seien die Anforderungen an die internen und externen Projektverantwortlichen hoch: „Gute Dienstleister müssen Auswahl und Implementierung der Software sowie die Strategieberatung gleichermaßen gut beherrschen, wenn sie das komplette Projekt allein betreuen wollen.“

„Die Fähigkeit, sich zu verändern, ist überlebenswichtig.“

Jahr 2003 den CRM-Best-Practice-Award gewonnen hat. Das 276 Jahre alte Unternehmen hat in den vergangenen sieben Jahren seinen Umsatz verdoppelt und sich zum Technologieführer für die Strommessung in der Kraftfahrzeug-Elektronik mit Widerstand/Shunt-Technologie entwickelt. „Das hätten wir ohne unser CRM-Programm nicht geschafft“, so der kaufmännische Geschäftsführer Peter Müller.

Lohnender Aufwand

Den Erfolg führt Müller auch darauf zurück, dass das Unternehmen trotz erster Rückschläge an seiner CRM-Strategie festgehalten habe. Denn die Bemühungen in Sachen Kundenbeziehungs-Management hätten „mit einer Bauchlandung begonnen“, erklärt Müller. „Wir hatten zunächst eine Software-Lösung ausgewählt, die viel zu schmal aufgestellt war. Damit konnten wir nur die Adress- und Terminplanung aufwerten. Wir wollten aber alle Prozesse mit der IT unterstützen.“ Müller war bereit, mehr Geld sowie interne Kapazitäten zu investieren. Eine umfassendere Software-Lösung ließ sich das Unternehmen 50.000 Euro kosten, und mit dem doppelten Betrag wurden alle relevanten Prozesse reorganisiert. Außerdem kümmerte sich ein Vertriebsmitarbeiter vollzeit um das CRM-Projekt. „Der Aufwand hat sich gelohnt“, sagt Müller. „Nach eineinhalb Jahren hatte sich die Investition amortisiert.“

Aus Kunden Könige machen.

Mit der CRM-Software vom Marktführer.

Mehr Informationen unter www.sage.de.

ner, Geschäftsführer des Berliner CRM-Software-Produzenten Organice Software AG. Im Schnitt seien das gerade einmal zehn Prozent. Die Folge: „Es werden häufig nur zehn bis 15 Prozent der Möglichkeiten genutzt, die die Software bietet“, sagt Buchner. „Anwender aus dem Mittelstand wissen zu wenig über die Software, die sie nutzen.“ Zudem fällt

Ein lohnender Kraftakt

Der traditionsreiche Farbenhersteller Imparat hat dank einer konsequenten CRM-Strategie nach Jahren der Krise die Weichen wieder auf Wachstum gestellt. VON MICHAEL GNEUSS



der nötigen Vehemenz betrieben wurden. Unzufrieden war er auch mit vielen anderen Prozessen im Vertrieb. Oberhardt startete einen Kraftakt und reorganisierte praktisch die kompletten Vertriebs- und Marketingaktivitäten – seit Anfang 2004 mit Unterstützung des Starnberger CRM-Dienstleisters Netragon AG. Gut anderthalb Jahre nach dem offiziellen Projektstart im Februar 2004 kann Oberhardt beeindruckende Zahlen vorlegen. Die Anstrengungen des Imparat-Managements haben die Umsatzkurve wieder nach oben gebogen. „Wir wachsen in einem schrumpfenden Markt und gewinnen kräftig Marktanteile dazu“, freut sich Oberhardt.

Den Erfolg sichern eine Reihe von Maßnahmen. Schied etwa früher ein Mitarbeiter aus dem 37-köpfigen Außendienstteam aus, musste Imparat zunächst Umsatzeinbußen im jeweiligen Vertriebsgebiet von durchschnittlich 20 Prozent hinnehmen. Nach der CRM-Offensive schwankt die Umsatzveränderung bei Personalwechsel nun zwischen plus fünf und minus fünf Prozent. Die Informationen über die Kunden sind besser dokumentiert: Neue Mitarbeiter wissen schneller Bescheid. Zudem wurde der Rohertag dank höherer Transparenz beim Vertrieb erheblich gesteigert. So wurde das Preis- und Konditionensystem radikal verändert. „Wir haben rund 200.000 gewachsene Sonderkonditionen und -preise eliminiert, ohne dass es Probleme auf der Kundenseite gab“, erklärt Oberhardt. Möglich ist das, weil

die Angebotsabgabe mit Hilfe von Software stärker standardisiert, vereinfacht und beschleunigt wurde.

Deutlich effizienter bewältigt Imparat heute auch Mailingaktionen. Früher gab das Unternehmen für 9.000 Aussendungen circa 7.500 Euro aus. Die Antwortquote lag bei mageren drei Prozent. Heute kann der Farbenproduzent aus Glinde dank der verbesserten Datenverwaltung zielgruppen- und kundenwertspezifische Auswertungen vornehmen. Jetzt werden pro Aktion nur noch 2.500 Briefe für 3.400 Euro verschickt. Responsequote: 30 Prozent. Weiter verbessert wird das Resultat, indem Mitarbeiter aus dem neu geschaffenen Telesales-Bereich nachhassen.

Großer Effekt

„Der Kraftakt hat sich gelohnt“, resümiert Oberhardt. Die Investitionen seien für einen Mittelständler zwar hoch gewesen, insbesondere weil sich herausstellte, dass neue Hardware angeschafft werden musste, um die CRM-Software implementieren zu können. Doch die erzielten Effekte seien so groß, dass schon nach anderthalb Jahren der Return-on-Investment erzielt worden sei. Die stärkere Bindung der Kunden, die sich schon an den besseren Umsatzzahlen beim Personalwechsel im Außendienst bemerkbar macht, steigert zudem den Unternehmenswert. Neben dem finanziellen Aufwand erinnert Oberhardt aber auch an den Arbeitsaufwand, der mit der CRM-Einführung verbunden ist. „Der

Mittelstand hat meist nicht die Kapazitäten, eine Projektgruppe einzusetzen. Die Arbeit muss on top gemacht werden“, sagt der Imparat-Vertriebsleiter.

Inzwischen ist das Imparat-Projekt sogar in Wien mit dem internationalen Customer-Excellence-Award 2005 ausgezeichnet worden. Weshalb hat Imparat es geschafft, zum Best-Practice-Beispiel zu werden? „Bei Imparat wurde das Projekt stark von der Business-Seite her getrieben“, erklärt Vorstand Hans Bodingbauer vom CRM-Dienstleister Netragon. Im Mittelstand würden noch immer zu viele Projekte von der IT-Seite her angeschoben. „80 Prozent des Erfolgs machen aber Menschen und Unternehmenskultur aus.“ Positiv findet Bodingbauer daher, dass die Imparat-Führungskräfte menschenorientiert vorgegangen seien und sehr

früh darüber nachgedacht hätten, welchen Nutzen die CRM-Einführung bringen soll. Und da die Daten allen Vertriebsmitarbeitern zur Verfügung stünden, habe man auch alle Kräfte im Unternehmen in die Verantwortung einbezogen.

Auch wenn die Mitarbeiter im Fokus stehen – ohne die Installation einer neuen Software ging es bei der CRM-Offensive nicht. Oberhardt hat bei der Auswahl großen Wert auf eine schlanke und benutzerfreundliche Programmierung gelegt. Die Entscheidung fiel zugunsten des marketing-managers der Wiener Update Software AG. „Ich wollte eine Software, die auch für Leute geeignet ist, die noch nicht viel mit dem Computer gearbeitet haben“, erklärt der Vertriebsleiter. Rund 80 Prozent der Außendienstmannschaft des Farbenherstellers, der ausschließlich über den Direktvertrieb verkauft, hatten zuvor noch nie mit einem Notebook gearbeitet und den Verkauf an Handwerker, Einzelhändler oder Industrieunternehmen mit Papier und Kugelschreiber organisiert.

Keine Datenfriedhöfe

„Heute läuft die gesamte Kommunikation des Unternehmens über die CRM-Software“, sagt Oberhardt. „Wir müssen unseren Mitarbeitern immer wieder interessante Informationen bieten, sonst wird die Software nicht genutzt.“ Dabei gelte die Maxime: Weniger ist mehr. Wichtig ist für Oberhardt zudem Flexibilität. Die Software lässt sich innerhalb von 24 Stunden von der IT-Abteilung

auf neue Anforderungen hin anpassen.

Um die Mitarbeiter auf die CRM-Strategie einzustimmen, waren einige Anstrengungen zu unternehmen. Zunächst hätten die Außendienstmitarbeiter die Software als Kontrollinstrument verstanden, so Oberhardt – und lediglich den Besuch bei einem Kunden im System vermerkt, ohne die Gesprächsinhalte zu notieren. Doch das habe sich inzwischen geändert. „Das Verständnis dafür, dass der Außendienst über die Bedürfnisse der Kunden informiert, ist ein großer Schritt“, so Oberhardt.

Ein weiterer Schritt: Bei Imparat wurde die neue Software mit dem ERP-System verbunden, um bessere Möglichkeiten der Analyse von Kundenbeziehungen zu erhalten. Damit sind die Vertriebsmitarbeiter nun in der Lage, ihre Klienten kundenwertgerecht zu betreuen. Das heißt: Für umsatz- und potenzialstarke Kunden können sich die Kollegen im Außendienst mehr Zeit nehmen, bei kleineren Kunden übernimmt die neu geschaffene Telesales-Abteilung den Verkauf.

Ganz zufrieden ist Oberhardt indes noch nicht mit seinem CRM-Projekt. In puncto Kundenbeziehungs-Management lernt man halt nie aus. Die laufende Schulung der Mitarbeiter würde er gern intensivieren. Dafür fehlen Zeit und Geld. Doch Oberhardt ist sicher, eine Lösung zu finden. Denn: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel. ■

Mehr Umsatz: Die CRM-Strategie von Imparat hat sich bezahlt gemacht.

Torsten Oberhardt hält es mit Sepp Herberger: „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel.“ So wie er das Customer-Relationship-Management versteht, wird sein Projekt, das er im Mai 2003 mit der Präsentation bei der Geschäftsführung begann, nie beendet sein. Damals war er gerade als Vertriebsleiter beim Farbenhersteller Imparat Farbwerke Iversen & Mähl GmbH & Co KG in Glinde bei Hamburg eingestiegen. Der

1905 gegründete Familienbetrieb hatte mit sinkenden Umsätzen zu kämpfen: Als Folge der Schwäche im Bauhauptgewerbe schrumpfte auch das Geschäft beim Zulieferer Imparat.

„Wir wollten uns die sinkenden Umsätze nicht mehr leisten“, sagt Oberhardt. Aber was tun? Nach einer ersten Analyse erkannte der neue Vertriebschef, dass die Neukunden-Akquisition und die Platzierung neuer Produkte nicht mit

Profitieren Sie jetzt 6 Wochen vom Betriebsgeheimnis erfolgreicher Kollegen!

DER BETRIEB

Das Entscheidende bleibt haften:

Gleich faxen: 0 800 . 000 29 59
Anrufen: 0 800 . 000 16 37 (kostenlos)
Oder klicken: www.der-betrieb.de

Wissen ist Ihr wichtigstes Kapital: Aktuelle Urteile, Gesetze, Kommentare, Verwaltungsanweisungen – um auf Dauer erfolgreich zu sein, muss Ihr Fachwissen auf dem neuesten Stand sein.

Betriebswirtschaft, Steuer-, Wirtschafts- und Arbeitsrecht: DER BETRIEB wählt aus, was neu und wichtig ist. Fachredakteure und Top-Autoren aus Praxis und Lehre kommentieren neue Gesetze, Urteile und Entwicklungen. Als Spezialist haben Sie jeden Freitag die Sicherheit, mit einem Blick in DER BETRIEB alles Entscheidende zu wissen.

Testen Sie jetzt 6 Wochen alle Vorteile von DER BETRIEB mit 35% Rabatt für nur € 28,50. Faxen Sie einfach gleich den ausgefüllten Kupon und sichern Sie sich die hochwertige Bergmann Quartzuhr im klassischen Retro-Design als Geschenk.



Ihr Geschenk liegt für Sie bereit!

Ja, ich will DER BETRIEB 6 Wochen für nur € 28,50 kennen lernen. Ich spare jetzt 35% und erhalte die Bergmann Quartzuhr als Geschenk. Wenn Ihr Angebot mich überzeugt, beziehe ich DER BETRIEB zum Vorzugspreis von € 28,50 (inkl. MwSt. u. Porto (Studenten gegen Bescheinigung € 98,-). Andernfalls melde ich mich nach Erhalt des 5. Heftes bei: Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Abo-Service, Postf. 10 27 16, 40018 Düsseldorf. Mein Geschenk darf ich in jedem Fall behalten!

Vorname, Name _____

Firma, Abteilung _____

Straße / Haus-Nr. / Postfach _____

PLZ / Ort _____

Datum / Unterschrift (Bestellung) _____

Widerrufgarantie: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden 2 Wochen ohne Begründung bei der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Vertrieb, Kasernenstr. 67, 40213 Düsseldorf, schriftlich per Datenträger (Postkarte, Brief etc.) widerrufen kann. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift. *AG Düsseldorf HRB 62

Datum / 2. Unterschrift (Bestätigung Widerruf) _____

PA-DBN8253

■ WAS ICH MIR WÜNSCHE



Professorin Herraad Schmidt lehrt und forscht am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Siegen – unter anderem zum Thema CRM.

CRM ist in den letzten Jahren in den Mittelpunkt unternehmerischer Aktivitäten gerückt. Die Abläufe im Vertrieb werden optimiert, die Geschäftsprozesse durch CRM-Systeme unterstützt, die Kommunikationskanäle ausgebaut, das Berichtswesen verfeinert und Callcenter etabliert. Dabei fällt auf, dass viel über Abläufe, Systeme, Berichte oder Kommunikation, also unternehmensinterne Maßnahmen, debattiert wird. Der Kunde aber verschwindet dabei aus dem Blickwinkel oder wird nur noch als Datenkranz wahrgenommen. Was der Kunde wirklich will, geht vielfach unter.

Ich wünsche mir, dass CRM nicht nur als neudeutsches Wort für Vertriebsaktivitäten verstanden wird und dass sich die CRM-Aktivitäten nicht darauf beschränken, Kunden automatisch eine Geburtstagskarte zu schicken. Stattdessen sollte man seine Beschwerden ernst nehmen, seine Sicht im Unternehmen einnehmen und seine Loyalität erkennen und würdigen. Der Kunde muss in seinem Beschaffungsprozess und seiner spezifischen Situation wahrgenommen werden. Unternehmen sollten eine individuelle Lösung für seine Belange

anbieten. Das Ziel der CRM-Aktivitäten liegt in der Herstellung von Win-Win-Lösungen für Unternehmen und Kunden.

Ich wünsche mir aber auch, dass die Unternehmen in ihren Bemühungen um eigene CRM-Lösungen besser unterstützt werden. Die Konzepte sind zukunftsweisend und Erfolg versprechend. Gute Ideen sind zahlreich vorhanden, aber die Umsetzung im Unternehmen gestaltet sich schwierig. Die richtigen Schritte, Verfahren sowie die Systemunterstützung muss ein Unternehmen inmitten des schwierigen Tagesgeschäfts weitgehend allein finden. Hier wünsche ich mir mehr konkrete Unterstützung durch Berater, Systemhäuser und Projektleiter in Form von pragmatischen Handlungsanweisungen und Vorschlägen für erfolgreiche Vorgehensweisen. So zum Beispiel bei den Fragen: Wie arbeite ich ein Alleinstellungsmerkmal heraus? Wie schaffe ich Mehrwerte beim Kunden? Wie komme ich in die Prozesse beim Kunden, um eine hohe Bindungswirkung zu erzielen? Und: Wie schaffe ich es, alle Mitarbeiter auf das gemeinsame Ziel einzuschwören?

Es liegt so viel Potenzial in CRM! Das schwierige Geschäft der Umsetzung muss bewältigt werden. Dann wird es ein Ende haben mit der Dienstleistungswüste Deutschland. Und schließlich muss in der Innovations- und Forschungspolitik mehr für den Maschinenbau getan werden. Wenn wir jetzt die Rahmenbedingungen so verbessern, dass erste Erfolge auch eine gesellschaftliche Akzeptanz von Veränderung als Chance bewirken, kann eine erfreuliche Aufbruchstimmung entstehen.

IMPRESSUM

ANZEIGENMARKETING:
Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH,
GWP media-marketing, Kasernenstr. 67,
40213 Düsseldorf, Tel. 02 11/8 87 13 09,
gwp.mittelstand-hb@vvh.de

VERLAG:
corps. Corporate Publishing Services GmbH,
Breite Straße 69, 40213 Düsseldorf,
Tel. 02 11/8 87 31 60,
www.corps-verlag.de

CHEFREDAKTION:
Wilfried Lülldorf, Florian Flicke

REDAKTIONSLEITUNG:
Thomas Mersch

REDAKTION:
Jana Galinowski, Michael Gneuss

OBJEKTLLEITUNG:
Jan Leiskau

GRAFIK:
Sandra Bräutigam