

Aktive Ansprache

Spezial Mittelstand. Software für das Kundenmanagement ist inzwischen reif für den Einsatz bei kleineren Unternehmen. Die Programme können große Umsatzsprünge bringen.

Wer ein emotional aufgeladenes Produkt wie Fußball verkauft, muss wie ein Profi agieren. Der VfB Stuttgart jedenfalls ist für Alex Wehrle, der in der Stabsabteilung des Vereins für die Kundenbetreuung zuständig ist, mehr als nur ein Fußballverein, dem die Anhänger wie von selbst ihr Herz schenken. „Wir sind ein mittelständisches Dienstleistungsunternehmen“, sagt Wehrle. „Und so müssen wir auch arbeiten. Die Fans erwarten das. Gute Leistungen auf dem Platz helfen uns nicht weiter, wenn wir bestellte Tickets oder Trikots an die falsche Adresse schicken.“

Damit bei den Bestellungen nichts schiefgeht, hat der VfB investiert: in eine Datenbank, in der neben Vereinsmitgliedern, Sponsoren, Mietern von VIP-Logen und Dauerkarteneinhabern auch alle Fans gespeichert sind, die mal einen VfB-Wimpel oder ein Bekleidungsstück bestellt haben. Aus den rund 60.000 Einträgen filtert der Erstligist nach unterschiedlichen Kriterien Adressaten für gezielte Ansprachen heraus. Sie bekommen etwa eine Nachricht, wenn ein neues Trikot erhältlich ist oder der Vorverkauf für ein begehrtes Spiel beginnt.

81,8 Millionen Euro setzten die Schwaben 2005 um. In Zukunft soll es vor allem dank der aktiven Ansprache der Kunden deutlich mehr werden. Um Absatzmöglichkeiten zu analysieren, setzt der ehemalige Deutschland-Chef von IBM, Erwin Staudt, als erster Präsident eines Bundesligaclubs auf Software für das Kundenmanagement, im Fachjargon Customer Relationship Management (CRM) genannt. Auch Werder Bremen und andere Profivereine arbeiten an Projekten, um ihre Mitglieder- und Sponsorendaten künftig in Kundenmanagementsysteme zu integrieren.

Auch für konventionellere Mittelständler wird das digitale Kundenmanagement attraktiver. „Es geht um die Möglichkeit, unsere Kunden zielgerichtet zu informieren“, sagt Dirk Schildhauer, Vertriebschef des Hamburger Sportgerätehändlers Concept2. „Dazu müssen wir möglichst viel über sie wissen und ihre Historie genau nachvollziehen können.“

Zwar gehören ein persönlicher Service und kurze Wege im eigenen Haus noch immer zu den großen Stärken kleiner und mittelständischer Firmen. Doch die Geschäftsbeziehungen in der global vernetzten Welt werden immer komplexer. In vielen Unternehmen fehlt aber ein zentraler Pool, in dem Kundeninformationen zusammengefasst sind. Das Wissen über kundenspezifische Vorgänge befindet sich verstreut in Hängeregistern, Excel-Tabellen, Adressbüchern oder in den Köpfen der Mitarbeiter. Es bleibt oft dem Zufall überlassen, ob die wichtigsten Kunden identifiziert und individuell angesprochen werden. „Gerade in einer zunehmend dezentral organisierten Wirtschaft wird die Technik zum wichtigsten Werkzeug, um das Wissen überall und ohne Zeitverzug verfügbar zu machen“, sagt der Karlsruher Unternehmensberater Wolfgang **Schwetz**.

Er schätzt, das derzeit noch nicht einmal jedes dritte Unternehmen im Mittelstand CRM-Software nutzt. Mit Grund. Denn der Kauf und die Installation der Software war bis vor wenigen Jahren eine teure Sache. Gescheiterte CRM-Projekte waren an der Tagesordnung – vor allem, weil die Computerprogramme der ersten Generationen schwer zu bedienen waren, nach aufwendigen Schulungen verlangten und den Mitarbeitern in Vertrieb, Kundendienst und Marketing zusätzliche Arbeit machten. Hinzu kam, dass CRM-Software in vielen Unternehmen vor allem zur Erfolgskontrolle der Vertriebsmitarbeiter eingesetzt wurde. Das führte nicht selten zu heimlichem Boykott. Mittelständler waren mit diesen Problemen oft überfordert.

Diese Kinderkrankheiten haben Softwareanbieter und Anwender inzwischen überwunden. Allmählich entdecken Unternehmen praktisch jeder Branche die Vorzüge von Kundenmanagement-Software. Die Unternehmensgruppe Mahr aus Göttingen etwa verkauft mithilfe einer netzbasierten CRM-Lösung weltweit Pumpen, Kugelführungen und Messgeräte an die Automobilindustrie. 60 Prozent der Fertigung wird mithilfe von Tochtergesellschaften und Vertriebspartnern exportiert.

Noch bis 2005 verwendeten die Vertriebsleute weltweit vollkommen uneinheitliche Methoden, um ihre Kundenkontakte zu verwalten. Einige arbeiteten mit Kalkulationstabellen, andere noch mit Papier. Die Manager in der Zentrale konnten oft kaum nachvollziehen, wer welche Beziehung zu welchem Abnehmer geknüpft hatte. Um etwa das Absatzvolumen für einen internationalen Kunden zu ermitteln, der bei verschiedenen Mahr-Landesgesellschaften einkauft, mussten sich die Göttinger durch die Datensätze aus den jeweiligen Ländern wühlen und die Angaben von Hand zusammenführen.

Abhilfe schafft seit nun knapp zwei Jahren eine Lösung des US-Unternehmens Salesforce, die inzwischen 125 Mahr-Mitarbeiter nutzen. Jeder greift dabei auf eine vereinheitlichte Ansicht von Interessenten, Geschäftsmöglichkeiten und Kundenkonten zu. Dem Geschäft kam das zugute, sagt Christian Hofmeister, Leiter der Kundenbetreuung bei Mahr. Im Durchschnitt konnte jedes Gebiet seine Vertriebseffizienz innerhalb von nur neun Monaten um 50 Prozent steigern.

Auch bei Concept2 beobachtete Dirk Schildhauer, dass allein die Online-Umsätze nach Einführung einer CRM-Lösung des Hamburger Anbieters Wice um 50 Prozent stiegen. Das Unternehmen verbuchte insgesamt elf Prozent mehr Bestellungen als im Vorjahr. Durch die CRM-Lösung sparen die Verkäufer von Concept2 Zeit und können schneller reagieren. Ruft ein Kunde an, holen sie dessen gesamte Historie mit einem Klick auf den Bildschirm. „Ich musste schon lange nicht mehr zu einem Anrufer sagen, ‚ich rufe Sie zurück‘, weil ich erst seine Unterlagen zusammensuchen musste“, sagt Schildhauer. Zudem stellt die Software sicher, dass keine Anfrage unbeantwortet bleibt und nach Angeboten tatsächlich durch einen Verkaufsvertreter vor Ort nachgehakt wird.

Solche Erfolge wünschen sich auch andere Unternehmen und investieren deshalb in das Thema CRM. Nach vier mageren Jahren können sich die Softwareanbieter über eine anziehende Nachfrage freuen. Die IT-Berater von Capgemini in Berlin ermittelten, dass jedes zweite Unternehmen plant, innerhalb der nächsten 18 Monate ein CRM-Projekt aufzusetzen. Jeder sechste Manager will in diesem Jahr dafür bis zu 2 Millionen Euro in die Hand nehmen, jeder zehnte sogar bis zu 5 Millionen Euro. Berater **Schwetz** geht davon aus, dass in diesem Jahr in Deutschland rund eine Milliarde Euro mit CRM-Software umgesetzt wird.

Anbieter gibt es reichlich. Im CRM-Marktspiegel, den **Schwetz** jährlich veröffentlicht, sind die Profile von 125 Softwareherstellern mit 135 Lösungen verzeichnet. Eine Aufstellung des Softwareanbieters Nomina in München listet sogar 300 CRM-Spezialisten auf. „SAP hat in diesem Markt dem einstigen Marktführer Siebel, der nun zu Oracle gehört, den Spitzenplatz abgejagt“, sagt **Schwetz**. Microsoft gelingt es seit Anfang 2006, mit einer modernisierten Software aus dem Zweikampf einen Dreikampf zu machen.

Von einer Marktdominanz, wie es die großen drei in anderen Segmenten der Unternehmenssoftware gewohnt sind, kann beim CRM aber keine Rede sein. „Kunden erwarten, dass ihr Softwarelieferant ihre Sprache spricht und fertige Lösungen anbietet“, sagt **Schwetz**. Deshalb haben in vielen Bereichen kleine Spezialisten die Nase vorn. Die Gießener Cursor Software AG etwa ist Marktführer bei mittelständischen Energieunternehmen, die CRM-Software der CAS GmbH aus Kaiserslautern dominiert in der Konsumgüterbranche.

Neue Chancen versprechen sich die Großen von einem Konzept, mit dem bereits Anbieter wie Salesforce oder Rightnow Technologies punkten: Bei der On-Demand-Nutzung, also dem Abruf von Kapazitäten bei Bedarf, übernehmen die externen Anbieter die Datenhaltung, die Nutzer steuern die Anwendung über einen Internet-Browser. Das soll die Betriebskosten und den Betreuungsaufwand senken, zudem ist die Installation weniger aufwendig als bei stationären Lösungen, wie sie etwa der VfB Stuttgart nutzt.

Die Daten der Göttinger Mahr-Gruppe zum Beispiel liegen auf einem Server in Dublin. Marketingmaterial, der komplette Produktkatalog, alle Kontaktdaten, Telefonnotizen und Besuchsberichte sind dort gespeichert. Bedenken, die Vertriebsdaten außerhalb des Unternehmens abzulegen, hat Christian Hofmeister nicht. Er verweist auf die Sicherheitsgarantien, die Salesforce seinen Kunden gibt. Auch Dirk Schildhauer von Concept2 glaubt, „dass die Daten bei einem Provider sicherer als bei uns sind. Die haben viel mehr Know-how in Sachen Sicherheit als wir“.

Doch nicht alle Unternehmer wagen es, ihre Kundeninformationen aus der Hand zu geben. „On-Demand ist beim Mittelstand noch immer nicht angekommen. Die Zurückhaltung ist noch immer spürbar“, sagt Berater **Schwetz**. Marianne Proksch, Beraterin bei Pierre Audoin Consultants in München, sieht CRM-on-Demand denn auch vor allem als zeitlich begrenzte Lösung für Unternehmen, die noch keine Erfahrung mit dem softwaregestützten Kundenmanagement haben – späterer Umstieg auf eine interne Installation nicht ausgeschlossen.

Genau diese Strategie verfolgt derzeit der Motoren- und Ventilatoren-Hersteller ebm-papst aus dem baden-württembergischen Muldingen. Das Unternehmen setzt seit einiger Zeit erfolgreich auf eine On-Demand-Lösung von SAP zum Kunden- und Kontaktmanagement. Das ist aber nur ein erster Schritt. In absehbarer Zeit will das Unternehmen mit der Software „mySAP CRM“ zu einer dauerhaften internen Lösung kommen.