

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

**PROZEUS**  
PROZESSE und STANDARDS

Foto: istockphoto.com



# CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

KUNDENORIENTIERUNG ALS UNTERNEHMERISCHER  
ERFOLGSFAKTOR

PROZEUS – eBusiness-Praxis für den Mittelstand

## **KURZWISSEN**

### **BUSINESS INTELLIGENCE**

Verfahren und Prozesse zur systematischen Analyse von Daten über den gesamten Unternehmensablauf.

### **CRM**

(engl. Customer Relationship Management) Das Kundenbeziehungsmanagement ermöglicht es Unternehmen, Kundenbeziehungsprozesse systematisch zu gestalten.

### **ERP-SYSTEM**

(engl. Enterprise Resource Planning) Darunter versteht man ein System zur Ressourcenplanung von Unternehmen. Über ERP-Systeme lassen sich Geschäftsprozesse leichter und effizienter planen.

### **SOCIAL CRM**

Dies bedeutet, dass in einem CRM-System Informationen aus Social-Media-Netzwerken kundenbezogen gespeichert werden können. Dadurch entsteht ein noch umfassenderes

Bild des Kunden, was nicht nur dem Unternehmen selbst Nutzen stiftet, sondern auch für die Kunden von Vorteil ist.

### **SRM**

(engl. Supplier Relationship Management) Das Lieferantenbeziehungsmanagement kann als „CRM der entgegengesetzten Richtung“ verstanden werden.

### **STANDALONE-LÖSUNG**

Eine eigenständige Software, die nicht ins bestehende Betriebssystem integriert wird, sondern durch Schnittstellen angeschlossen wird.

### **UNIFIED COMMUNICATIONS**

Darunter versteht man die Zusammenführung der Kommunikationskanäle des Unternehmens mit dem CRM-System. So wird die Möglichkeit geschaffen, jeglichen Austausch von Informationen im CRM-System zu speichern.

## INHALT

<b>01</b>	<b>PROZEUS – WIR MACHEN SIE FIT FÜRS eBUSINESS</b> . . . . .	Seite 4
<b>02</b>	<b>LANGE UND „GLÜCKLICHE“ BEZIEHUNGEN DANK CRM</b> . . . . .	Seite 5
	Wissen bedeutet Erfolg – Vorteile von CRM . . . . .	Seite 7
	Herausforderungen beim Einsatz von CRM . . . . .	Seite 10
<b>03</b>	<b>IN WENIGEN SCHRITTEN ZUM ERFOLG</b> . . . . .	Seite 12
	Zieldefinition . . . . .	Seite 12
	Analyse des IST-Zustands . . . . .	Seite 13
	Auswahl- und Planungsphase . . . . .	Seite 13
	Umsetzung . . . . .	Seite 14
<b>04</b>	<b>KALKULATION DER KOSTEN</b> . . . . .	Seite 16
<b>05</b>	<b>eBUSINESS-STANDARDS IN CRM-SYSTEMEN</b> . . . . .	Seite 16
<b>06</b>	<b>UMSETZUNG IN DER PRAXIS</b> . . . . .	Seite 18
	Interview mit Unternehmern aus der Praxis . . . . .	Seite 19
<b>07</b>	<b>TRENDS UND ERWEITERUNGSMÖGLICHKEITEN IM CRM</b> . . . . .	Seite 25
	Business Intelligence . . . . .	Seite 25
	Unified Communications . . . . .	Seite 25
	Social CRM . . . . .	Seite 25
	SRM – Lieferantenbeziehungsmanagement . . . . .	Seite 25
<b>08</b>	<b>RESUMEE AUS EXPERTENSICHT</b> . . . . .	Seite 26

## 01

## PROZEUS – WIR MACHEN SIE FIT FÜRS eBUSINESS

Gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie unterstützt PROZEUS die eBusiness-Kompetenz mittelständischer Unternehmen durch integrierte **PROZESe** **Und etablierte eBusiness-Standards**. PROZEUS wird betrieben von GS1 Germany – bekannt durch Standards und Dienstleistungen rund um den Barcode – und IW Consult, Tochterunternehmen des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln.

PROZEUS versteht sich als zentrale Anlaufstelle für kleine und mittlere Unternehmen aus den Branchen der Industrie sowie der Konsumgüterwirtschaft und des Handels. Von PROZEUS empfohlene eBusiness-Lösungen sind zukunftsfähig und investitionssicher, da sie auf kostengünstigen, neutralen und international akzeptierten eBusiness-Standards basieren.

Allen nachfragenden Unternehmen bietet PROZEUS fundierte, unabhängige und kostenlose Informationen – von der Transfer-Website [www.prozeus.de](http://www.prozeus.de) über ein umfassendes Portfolio an Checklisten, Leitfäden, Praxisbeispielen, Wirtschaftlichkeitsstudien und weiteren Veröffentlichungen bis hin zu Fachveranstaltungen und einer Dienstleister-Datenbank. Dieses Informationsangebot kann sich der Nutzer

über die interaktive PROZEUS-Website schnell und einfach nach seinem individuellen Bedarf selektieren lassen. Außerdem bietet PROZEUS Einblick in über 140 Praxisprojekte, deren Verlauf und Ergebnisse unter anderem über die PROZEUS-Website allgemein zugänglich gemacht werden.

Das PROZEUS-Know-how sowie die Ergebnisse und Erfahrungen aus den Projekten wurden für Sie in Broschüren gebündelt, die jeweils verschiedene Bereiche behandeln:

- Einführung ins eBusiness
- Identifikationsstandards
- Klassifikationsstandards
- Katalogaustauschformate
- Transaktionsstandards
- Prozessstandards

Diese Veröffentlichungsreihe verfolgt das Ziel, kleinen und mittleren Unternehmen aktuelle IT-Themen näherzubringen und sie dabei zu unterstützen, eigene eBusiness-Projekte zu initiieren.

Im Rahmen der vorliegenden Broschüre widmet sich PROZEUS dem Thema Kundenbeziehungsmanagement, kurz CRM, und stellt dieses kompakt für Entscheider aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) vor. Dabei steht die Frage im Fokus der Broschüre, welche Einsatzmöglichkeiten ein CRM-System mit sich bringt, welche Vorteile daraus für KMU entstehen und welche Herausforderungen sich bei der Einführung von CRM-Systemen stellen können.

02

LANGE UND „GLÜCKLICHE“ BEZIEHUNGEN DANK CRM



Foto: istockphoto.com

Das Herzstück eines jeden Unternehmens sind seine Kunden. Bleiben diese fern, wird kein Unternehmen Erfolg haben können, sondern mittel- bis langfristig vom Markt verschwinden. Und eben aus diesem Grund sollte den Kunden besonders viel Aufmerksamkeit geschenkt werden – eben ganz im Sinne des Sprichwortes „Der Kunde ist König“. Dazu gehört jedoch nicht nur die allgemeine Kundenfreundlichkeit, sondern auch die kundenspezifische Kommunikation und individuell abgestimmte Angebotserstellung. Fühlen sich Kunden rundum betreut, wird auch ihre Zufriedenheit steigen. Gerade diese ist ein wesentlicher Faktor für eine langfristige Kundenbeziehung, da unzufriedene Kunden in einem Wettbewerbsmarkt, in dem das Angebot vielfältig ist, schnell und einfach wechseln können.

Doch eine gute Beziehung aufzubauen und zu pflegen kostet Zeit und Energie. Dies ist im unternehmerischen Bereich nicht anders als im Privaten. Während es im privaten Umfeld wohl sehr befremdlich und der Erfolg fraglich wäre, wenn uns ein Computerprogramm über erforderliche Kommunikationsschritte informieren würde

oder gar darüber, dass es wieder Zeit für eine „Sonderaktion“ wäre, können derart automatisierte Hilfestellungen zur Kundenpflege für Unternehmen von großer Bedeutung sein. Sie erleichtern nicht nur den Alltag, sondern bereiten auch den Weg für „glückliche“ sowie langfristige Kundenbeziehungen.

Sogenannte Kundenbeziehungsmanagement-Systeme, kurz CRM-Systeme (engl. Customer Relationship Management) ermöglichen es Unternehmen, Kundenbeziehungsprozesse systematisch zu gestalten und zu optimieren. So kann z. B. durch die Zusammenführung der Bereiche Vertrieb und Beschwerdemanagement ein 360-Grad-Blick auf die Kunden ermöglicht werden. Nicht zuletzt dadurch lassen sich Kunden besser einschätzen und Werbe- bzw. Servicemaßnahmen individueller abstimmen. CRM ist somit schon lange kein reines Marketingthema mehr. Vielmehr verbindet es Unternehmensbereiche und sorgt durch eine Rundumbetreuung des Kunden für erfolgreiche Beziehungen. Durch strategische und auf den Kunden abgestimmte Prozesse gelingt es Unternehmen, die Aufmerksamkeit der Kunden auch in einem Markt voller Wahlmöglichkeiten und



Angebote zu erregen oder den sich permanent ändernden Kundenanforderungen gerecht zu werden. Dies ist gerade in Märkten, in denen der Wettbewerbsdruck hoch und die Konkurrenz groß ist, das A und O für ihren Erfolg. Dabei spielt es keine Rolle, welcher Branche ein Unternehmen angehört oder wie groß ein Unternehmen ist: CRM ist für alle Unternehmen interessant.

Tatsächlich ermöglicht der Einsatz von CRM-Systemen Unternehmen das zentrale Sammeln und Dokumentieren aller Daten, die für den Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen wichtig sind. Durch die Dokumentation aller kundenrelevanten Daten wird es jedem Mitarbeiter im Unternehmen möglich, sich sowohl über Kunden selber als auch den aktuellen Stand der Kundenbeziehung sowie alle in der Vergangenheit liegenden Prozesse zu informieren. Da das Wissen über die Kunden und potenzielle Kunden entscheidend für den Unternehmenserfolg ist, sollte die Datensammlung, -speicherung und -aufbereitung nicht unstrukturiert erfolgen. Sie sollte systematisch und mithilfe eines geeigneten Softwaresystems organisiert werden. Nur so können sich Unternehmen zielorientiert und effizient die entsprechende Informationsbasis aufbauen, anhand derer

sie alle notwendigen Rückschlüsse bezüglich Kunden und Interessenten ziehen, Marketingmaßnahmen ableiten und auf Verbrauchervünsche und Bedürfnisse besser und vor allem zielgerichteter eingehen können.

Gerade in Anbetracht der Tatsache, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht zuletzt von der Zufriedenheit seiner Kunden abhängt, ist es umso bemerkenswerter, dass kleine und mittlere Unternehmen (KMU) die Prozesse rund um ihre Kunden häufig weniger strategisch oder systematisch angehen. So arbeiten nach Angaben der Zeitschrift IT&Produktion (2012) viele kleine und mittlere Unternehmen immer noch mit einer Mischung aus Excel, Outlook oder gar Notizzetteln. Oftmals werden Kundendaten dementsprechend auch nicht zentral verwaltet oder aufbereitet, wodurch in den Unternehmen nicht nur wichtige Informationen leicht verloren gehen können, sondern auch häufig Doppelarbeit entsteht und viele Möglichkeiten der Kundenbindung unberücksichtigt bleiben.

Doch warum scheuen sich nach wie vor so viele Unternehmen vor dem Einsatz einer CRM-Lösung? Welche Schritte müssen bei der Einführung eines CRM-Systems berücksich-

tigt werden? Und können sich Unternehmen durch den Einsatz eines CRM-Systems tatsächlich erfolgreich von ihren Wettbewerbern differenzieren? Insbesondere diese Fragen sollen in der vorliegenden Broschüre geklärt werden. Dabei wird auf die Vor- und Nachteile von CRM-Systemen sowie ihre Einsatzmöglichkeiten eingegangen. Ebenfalls werden mögliche Herausforderungen, die bei der Einführung eines CRM-Systems auftreten können, beleuchtet. Die Beschreibung wird abgerundet mit Praxisbeispielen. Ziel der Broschüre ist es, einen Überblick über das Thema CRM zu vermitteln und allen denen, die sich mit diesem Thema auseinandersetzen, eine Entscheidungshilfe an die Hand zu geben.

### WISSEN BEDEUTET ERFOLG – VORTEILE VON CRM

Was macht CRM so erfolgreich und weshalb sollten sich auch kleine und mittlere Unternehmen damit beschäftigen? Ganz einfach: Eine systematische und erfolgreiche Kundenmanagementstrategie ermöglicht es Unternehmen, ohne großen Aufwand auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden einzugehen und so für zufriedene Kunden zu sorgen. Dies gilt für große wie auch für kleine Unternehmen. Grundsätzlich lässt sich eine Kundenmanagementstrategie zwar auch ohne spezielle CRM-Software umsetzen, jedoch müssen dazu umfangreiche und vielfältige Daten und Informationen bezüglich der bestehenden und der potenziellen Kunden gespeichert und analysiert werden. Dies ist aufwendig und kostet viel Zeit. Schnell kann dabei der Überblick über die Daten- und Informationsfülle verloren gehen, Analysen ungenau oder relevante Aspekte vernachlässigt werden.

Durch den Einsatz einer speziellen Software, die alle Kundenbeziehungsprozesse unterstützt, kann dieser Gefahr entgegengewirkt werden. So dient eine CRM-Software der systematischen und präzisen Erfassung und Aufbereitung zahlreicher Kundendaten, die wiederum Einblicke in das Kaufverhalten einzelner Kunden oder Kundengruppen ermöglicht. Die Fülle der Informationen und exakte Zuordnung der Daten zu Kunden ermöglicht dementsprechend eine zielgruppenspezifische oder individuelle Auswertung, weshalb Vertriebstätigkeiten sowie Marketingmaßnahmen effizienter gestaltet und entsprechend der Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet werden können. Die dadurch mögliche zielorientierte Kundenbetreuung und -werbung erhöht nicht zuletzt die Kundenzufriedenheit und somit die Wettbewerbs-

*„The purpose of a business is to create and keep a customer.“*

*Peter Drucker (1954)*

fähigkeit eines Unternehmens. Denn gerade in Märkten, in denen hoher Wettbewerbsdruck herrscht, sind zufriedene und langjährige Bestandskunden für Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Während Neukunden nur eine schwache Bindung zu einem Unternehmen haben, sorgt eine langjährige Kundenbeziehung für Vertrauen und sog. Commitment. Dementsprechend werden Neu- bzw. Einmalkunden schneller ihren Anbieter wechseln, als dies von einem zufriedenen Bestandskunden zu erwarten ist. Alleine aus diesem Grund ist es für Unternehmen wichtig, ihre Kunden über den reinen Verkauf von Gütern hinaus zu betreuen und zu beraten.

Um jedoch eben jenes Vertrauen der Kunden zu gewinnen und für ihre Zufriedenheit zu sorgen, müssen Kunden aufmerksam und sorgfältig studiert werden. Nur so ist es möglich, auf Verbraucherwünsche und Bedürfnisse zielgerichtet einzugehen. Ein CRM-System bietet nicht nur die Möglichkeit, alle hierfür notwendigen Daten und Informationen zu erfassen, sondern auch sämtlichen Bereichen im Unternehmen diese zur Verfügung zu stellen und Prozesse im Unternehmen zu steuern. Insbesondere gilt dies für die



Bereiche Marketing, Verkauf/Vertrieb sowie Kundenservice, bei denen der Kunde im Mittelpunkt steht.

### **Marketing**

Im Marketing kommt es z. B. darauf an, Kunden bzw. potenzielle Kunden nicht mit Angeboten zu überfordern, sondern ihnen entsprechend ihren Bedürfnissen Angebote zu unterbreiten. Werbemaßnahmen, die sich wenig an den Kunden orientieren, können schnell negative Auswirkungen haben. Durch individuell angepasste Marketingmaßnahmen können dagegen Kaufinteresse oder gar Kaufbereitschaft beim Kunden geweckt werden. Mittels unkomplizierter Erfassung von kundenspezifischen Daten und Informationen in sämtlichen Bereichen kann ein umfassendes Bild eines einzelnen Kunden gezeichnet werden, ebenso wie Veränderungen im Kaufverhalten spezieller Kundengruppen angezeigt werden können. Systematische Auswertungen der Daten können Antworten auf Fragestellungen des Marketings geben. So können Bedürfnisse oder veränderte Kaufverhalten frühzeitig erkannt und Maßnahmen dementsprechend angepasst werden. An die Bedürfnisse und Interessen des Kunden oder der potenziellen Kunden angepasste Marketingaktivitäten können nicht nur direkte Vorteile, wie Umsatzsteigerungen, bringen, sondern führen auch zu einer höheren Kundenzufriedenheit.

### **Kundenservice**

Doch nicht nur Marketingmaßnahmen lassen sich gezielter auswählen; auch der Kundenservice kann durch die zentrale Datenerfassung und -speicherung verbessert werden. Liegen alle kundenspezifischen Daten, wie z. B. Angaben zur letzten Bestellung, Angaben zum letzten Kundenkontakt etc., zentral im CRM-System vor, können Kundenanfragen jeder Art, wie z. B. Fragen, Bestellungen oder Beschwerden, von jedem Mitarbeiter im Unternehmen entgegengenommen und bearbeitet werden. Kunden müssen nicht länger mit Sätzen wie „Entschuldigung, aber das kann ich Ihnen nicht sagen. Mein Kollege ist im Moment nicht im Büro“ getröstet werden. Dieser schnelle und für den Kunden unkomplizierte Informationsprozess wird zu einer gesteigerten Zufriedenheit mit seinem Anbieter führen. Denn schließlich ist häufig ein schlechter Service in Form falscher Auskünfte oder langer Wartezeiten, bis der Kunde eine Antwort erhält, einer der wesentlichen Wechselgründe. Werden derartige Probleme durch eine zentrale Datenerhaltung in einer CRM-Software reduziert, kann auch die Kundenbindung gesteigert werden.

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen, die einen wesentlichen Umsatzanteil durch sich an den Verkauf anschließende Wartungs- und Reparaturdienstleistungen generieren, ist ein kundenspezifischer und reibungsloser After-Sales-Service von großer Bedeutung. Durch die zentrale Datenerhaltung aller den Kunden betreffenden Angaben kann dieser gesichert und somit für zufriedene Kunden gesorgt werden.

Nicht zuletzt lässt sich der Kommunikationsprozess mit den Kunden vereinfachen und effizienter gestalten. Während früher Informationen, die an unterschiedlicher Stelle und über verschiedene Kommunikationskanäle eingingen, separat gesammelt und gesichtet wurden, lassen sich diese durch ein CRM-System einfach und strukturiert verbinden. Kunden wird dadurch die Möglichkeit gegeben, über eine Servicehotline, ein Kundenforum oder eine Beschwerdeplattform mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten, ohne dass dem Unternehmen selber mehr Aufwand entsteht oder Angaben verloren gehen. Vielmehr werden Informationen im System gespeichert und lassen sich systematisch anhand spezieller Analyse-tools auswerten.

### **Vertrieb**

Neben dem besseren Service für die Kunden liegt ein wesentlicher Vorteil im Einsatz eines CRM-Systems in der Arbeitszeiterparnis, die durch die bessere Informationsqualität und effektivere Informationsbeschaffung entsteht. So können zeitaufwendige Arbeitsprozesse, wie z. B. die Verfassung eines Besuchsberichts oder die Suche nach Angaben zu einem Kunden vor dessen Besuch, die insbesondere zu dem Arbeitsalltag von Vertriebsmitarbeitern zählen, eingespart werden. Werden alle kundenspezifischen Daten im CRM-System erfasst und verwaltet, können Mitarbeiter bei Bedarf alle benötigten Informationen auf einen „Knopfdruck“ einsehen. Dadurch können sie viel Zeit einsparen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Vertriebsmitarbeiter von unterwegs, d. h. von einem mobilen Endgerät aus, auf das CRM-System zugreifen können. Ist der mobile Zugriff möglich, können die Mitarbeiter ohne Zeitverzögerung Daten einsehen, Informationen aufrufen oder auch neue Eingaben bzw. Bestellungen direkt tätigen. Dadurch sind sowohl der Innen- als auch der Außendienst immer auf dem aktuellen Stand, und Kunden können viele ihrer Fragen bereits vor Ort und direkt beantwortet bekommen.



Foto: iStockphoto.com

Auch die Auswertung von Besuchsberichten kann mithilfe eines CRM-Systems vereinfacht werden. Während früher der Abteilungsleiter die Berichte und Zahlen in aufwendiger Kleinarbeit auswertete, kann ihm diese Arbeit durch das CRM-System abgenommen werden. Sind die Besuchsberichte im CRM-System standardisiert hinterlegt, kann das System die Auswertung und systematische Aufbereitung der Daten und Fakten fast vollständig übernehmen. Der Abteilungsleiter spart dadurch erhebliche Arbeitszeit ein. Neben dieser Möglichkeit stehen dem Unternehmen im CRM-System viele weitere Analyse- oder Hilfetools zur Verfügung, durch die sich Vertriebstätigkeiten sowohl im Innen- als auch im Außendienst optimieren, erleichtern und beschleunigen lassen.

Grundsätzlich gilt jedoch, dass der Einsatz eines CRM-Systems im Unternehmen den Kontakt mit Kunden zwar erleichtert und es durch spezielle Analysetools möglich ist, Kunden und deren Bedürfnisse besser kennenzulernen, der Einsatz eines CRM-Systems alleine aber noch lange nicht zu Vorteilen im Unternehmen oder zufriedeneren Kunden führt. Denn welche Nutzensvorteile ein Unternehmen vom Einsatz eines CRM-Systems erfährt, hängt nicht zuletzt

von der Art und Weise ab, wie stark das System in die bestehenden Unternehmensprozesse integriert wird, wie sich die Prozesse unter Umständen sogar verändern und wie intensiv die Mitarbeiter die Möglichkeiten nutzen, die sich ihnen durch den Einsatz einer CRM-Software bieten.

#### VORTEILE AUF EINEN BLICK

- Umfangreiche, kundenspezifische Erfassung von Daten möglich
- Daten liegen zentral im Unternehmen
- Schneller und unkomplizierter Datenzugriff bei Bedarf
- Unkomplizierte Kommunikation mit den Kunden
- Zielgruppen- oder kundenspezifisch genaue und systematische Auswertung der Daten
- Kundenzufriedenheit kann gesteigert werden
- Schnelligkeit und Flexibilität in der Markt- bzw. Bedarfsanpassung
- Zeitersparnisse



Foto: istockphoto.com

## HERAUSFORDERUNGEN BEIM EINSATZ VON CRM

Wie in den meisten Fällen, wenn neue Technologien in Unternehmen eingeführt werden, gilt auch bezüglich eines CRM-Systems, dass die erfolgreiche Umsetzung mit Herausforderungen und Hemmnissen verbunden ist. Gerade dann, wenn zu Beginn des Projektes kein eindeutiges Ziel festgelegt oder der Bedarf für eine CRM-Software nicht hinreichend ermittelt wurde, können während des Projektes Probleme in Form von Abstimmungsschwierigkeiten oder Unstimmigkeiten auftreten. Ebenso kommt es immer wieder vor, dass einige Unternehmensbereiche, die später mit dem CRM-System arbeiten sollen, zu Beginn nicht berücksichtigt werden und dadurch elementare Faktoren, die für eine erfolgreiche Umsetzung notwendig sind, unberücksichtigt bleiben. Nicht zuletzt aus diesem Grund ist eine enge Zusammenarbeit der IT-Abteilung mit allen betroffenen Fachabteilungen erforderlich.

Grundsätzlich gilt, dass die Einführung eines CRM-Systems nicht nur mit technischen Hürden verbunden ist, sondern häufig – und insbesondere – mit strategischen Hürden. So kann besonders ein durch die Einführung eines CRM-Sys-

tems notwendiges, sich änderndes Service- und Arbeitsverhalten dazu führen, dass Mitarbeiter das neue System ablehnen und versuchen, die Prozesse wie bisher weiterlaufen zu lassen. Ein solches Verhalten kann zu erheblichen Problemen führen, da der Erfolg eines solchen Systems nicht zuletzt davon abhängt, ob Mitarbeiter auch wirklich mit dem System arbeiten. Um Hemmnisse zu vermeiden, die durch ein ablehnendes Verhalten des Personals entstehen können, sollten Mitarbeiter frühzeitig in Überlegungen bezüglich der Einführung des CRM-Systems eingebunden und auf anstehende Veränderungen vorbereitet werden. Insbesondere dann, wenn Mitarbeiter mit Kundenkontakt die nötigen Daten bisher individuell, z. B. in Office-Anwendungen, gespeichert haben, ist eine rechtzeitige Vorbereitung in Form von z. B. Schulungen auf die Umstellung und Neuerungen notwendig. Dies kann die eventuell vorherrschende Skepsis gegenüber dem System reduzieren und den Mitarbeitern die Vorteile des Systems näherbringen. Die Einbindung der Mitarbeiter ist deshalb von besonderer Bedeutung, da eine Software alleine nicht zu Erfolgen führen kann. Erst wenn die Mitarbeiter diese richtig einsetzen und verwenden, können Erfolge entstehen.

In der Realität lässt sich oftmals beobachten, dass Mitarbeiter schlicht aus Angst, ihre Arbeit könne zu transparent oder ihre Daten von anderen Mitarbeitern verwendet werden, weiterhin wie vor der Einführung eines CRM-Systems agieren. Um jedoch tatsächlich einen umfassenden Blick auf die Kunden und deren Aktivitäten und Bedürfnisse zu bekommen, müssen alternative Datenquellen und Ablagesysteme vermieden werden. Erfahrungsberichte von Unternehmen, die ein CRM-System eingeführt haben, zeigen, dass das konsequente Einfordern der Datenspeicherung und -bearbeitung in und aus dem CRM-System heraus durch die Führungsebene gerade am Anfang von großer Bedeutung für eine erfolgreiche Umstellung ist und mögliche, parallele Datenspeicherungen verhindern kann.

Doch nicht nur eine fehlende oder mangelnde Mitarbeiterakzeptanz gegenüber dem CRM-System kann zu Problemen bei der Einführung der neuen Arbeitssoftware führen: Auch die vor der Umstellung dezentral geführte Datenablage und -struktur kann für Unternehmen eine echte Herausforderung darstellen. Denn liegen die Kundendaten im Unternehmen nicht in einer Datenbank oder zumindest in einheitlichen Formaten vor, müssen im ersten Schritt alle vorhandenen Datenquellen identifiziert und in das CRM-System überführt werden. Bisweilen müssen die Daten sogar in eine einheitliche Form gebracht werden und auf doppelte Datensätze überprüft werden. Denn werden Kundendaten an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen erfasst und gespeichert, ist die doppelte Ablage keine Seltenheit. Diese hier beschriebenen Arbeiten müssen bei der Einführung eines CRM-

Systems bedacht und in den Umstellungsprozess zeitlich eingeplant werden.

Nicht zuletzt kann die Einbindung der CRM-Lösung in die bestehende IT-Landschaft des Unternehmens zu Problemen führen. Um die Beziehungen zu den Kunden optimieren zu können, darf das CRM-System kein Inseldasein führen, sondern muss an bestehende Systeme angeschlossen sein. So muss insbesondere der Datenaustausch mit dem ERP-System (wenn im Unternehmen vorhanden) gewährleistet sein. Denn werden die Daten von dem einen System nicht in das andere automatisch transferiert, kommt es entweder zu Fehlern oder Doppelarbeiten. Dies verursacht nicht nur Arbeit und Kosten, sondern kann auch dazu führen, dass Kundenwünsche nicht zu deren Zufriedenheit bearbeitet werden und somit Reklamationen anfallen. Insbesondere dann, wenn die unterschiedlichen IT-Lösungen in einem Unternehmen nicht aus einem Softwarehaus kommen, können Probleme bei der Schnittstellenanbindung entstehen. Um diese zu umgehen, kann die frühe Einbindung eines IT-Dienstleisters hilfreich sein. Denn wird zu Beginn des Projektes überlegt, an welche Systeme die CRM-Lösung angebunden werden muss bzw. mit welchen Systemen die CRM-Lösung Daten austauschen muss, kann bereits bei der Auswahl auf eine gute Schnittstellenanbindung geachtet werden. Schließlich führt die Missachtung von Inkompatibilitäten unterschiedlicher Systeme nicht selten zu technischen Problemen und Stolpersteinen.

Entscheidet sich ein Unternehmen nicht für ein separates CRM-System, sondern für eine im ERP-System integrierte CRM-Lösung (hierzu später mehr), treten zwar keine Anbindungsprobleme zum ERP-System auf, jedoch muss darauf geachtet werden, dass das ERP-System nicht veraltet ist und somit die CRM-Lösung die gewünschten Funktionen erfüllen kann.

Im Allgemeinen gilt, dass Probleme und Hürden bei der Einführung eines CRM-Systems oder einer integrierten Lösung durch eine gut strukturierte Vorgehensweise und Planung des Projektes weitgehend vermieden werden können.

#### MÖGLICHE PROBLEME AUF EINEN BLICK

- Abstimmungsprobleme bei fehlender vorangehender Bedarfsermittlung
- Vernachlässigung nötiger Softwaretools für die Arbeit der betroffenen Fachbereiche
- Ablehnung des neuen Systems durch die Mitarbeiter
- Uneinheitliche und dezentrale Datenstruktur und -ablage im Unternehmen
- Schnittstellenprobleme/mangelnde Kompatibilität mit vorhandenen IT-Systemen

## 03

## IN WENIGEN SCHRITTEN ZUM ERFOLG

Häufig gehen kleine und mittlere Unternehmen die Einführung eines CRM-Systems erst dann an, wenn der Bedarf offensichtlich ist bzw. Probleme auftreten und die Notwendigkeit zur Systematisierung der Kundenbeziehungsprozesse nicht mehr zu übersehen ist. Ist dies der Fall, knüpfen Unternehmen meist konkrete Vorstellungen und Wünsche an ein CRM-System. Dies ist grundsätzlich nicht falsch, jedoch sollten die Vorstellungen so realistisch sein, dass sie sich auch umsetzen lassen und nicht nur eine Wunschvorstellung bleiben. Für eine erfolgreiche Einführung einer CRM-Lösung ist es zudem wichtig, bereits von Beginn an ein Projektteam zu gründen, in dem Mitarbeiter aller betroffenen Abteilungen mitwirken. Dadurch können Unstimmigkeiten oder ineffiziente Vorgehensweisen vermieden werden. Denn werden nicht nur die technischen Aspekte berücksichtigt, sondern ebenfalls auf die Nutzerfreundlichkeit geachtet, können spätere Probleme verhindert werden. Ebenfalls dient die Zusammenstellung eines Projektteams der Verteilung der Aufgaben. Wird nur ein Mitarbeiter mit der Einführung einer CRM-Lösung im Unternehmen betraut, ist dieser oftmals der großen Last nicht gewachsen, weshalb es zu unnötigen Verzögerungen im Projektplan oder überflüssigen Fehlern kommt.

Welche Vorgehensweise bei der Einführung einer CRM-Lösung im Unternehmen als sinnvoll erachtet werden kann, wird im Folgenden kurz skizziert. Dabei handelt es sich nur um eine allgemeine Vorgehensweise, die jedoch von Unternehmen zu Unternehmen variieren kann.

### ZIELDEFINITION

Wie fast in allen Bereichen kommt es auch bei der CRM-Einführung darauf an, dass das Projekt selbst und die Ziele des Projektes klar und eindeutig definiert werden. Nur durch exakte Festlegung bzw. Identifizierung der Ziele kann die passende CRM-Lösung gefunden und erfolgreich im Unternehmen eingeführt werden. Denn schließlich befriedigt nicht jede CRM-Lösung auch gleich alle Bedürfnisse. Um somit die für die eigenen Zwecke beste Lösung zu finden, muss im ersten Schritt exakt festgelegt werden, welche Aufgaben das CRM-System erfüllen muss, welche Systeme bereits im Unternehmen vorhanden sind und welche Prozesse im Unternehmen über das CRM-System gesteuert werden sollen. Dafür müssen die kundenrelevan-

ten Geschäftsprozesse im Unternehmen nicht nur identifiziert werden. Es muss auch festgelegt werden, wie diese in Zukunft gestaltet werden sollten. Im Rahmen dieses Prozesses wird somit bestimmt, welche Funktionalitäten ein CRM-System aufweisen sollte. Dies lässt sich insbesondere auch im Gespräch mit Mitarbeitern, die mit dem System später arbeiten sollen, analysieren. Sie wissen am besten, welche Funktionalitäten bereits im Unternehmen vorhanden sind und wo Bedarf besteht.

#### Im Rahmen der Zieldefinition sollten folgende Fragen im Fokus stehen:

- Was soll mit der Einführung eines CRM-Systems erreicht werden, d. h. soll die Kundenbindung oder die Kundenakquise optimiert werden? Sollen Marketinginstrumente darüber gesteuert werden?
- Welche Kundendaten sollen gespeichert und analysiert werden?
- Welche Kunden sollen angesprochen werden?
- Über welche Kanäle sollen Kunden und Interessenten angesprochen werden?
- Welche Prozesse sollen systematisiert und anhand einer konkreten Datenanalyse ausgerichtet werden?
- Welche Mitarbeiter im Unternehmen sollen mit dem System arbeiten?

Oftmals lassen sich die Ziele nicht unabhängig von der Analyse des aktuellen Zustands definieren. Deshalb sind

#### CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT. CRM – EINE CHANCE FÜR DEN MITTELSTAND



Detaillierte Angaben zu der Vorgehensweise bei der Einführung eines CRM-Systems lassen sich in der Broschüre des KEGOM – Kompetenzzentrum für den Elektronischen Geschäftsverkehr in Ober- und Mittelfranken finden. Dieser umfassende Praxisleitfaden (Stand 09/2012) gibt des Weiteren einen anschaulichen Überblick über wichtige CRM-Trends, verweist auf erfolgreiche Praxisbeispiele von mittelständischen Unternehmen sowie auf interessante Links und Literatur.

die Zieldefinition und Analyse des IST-Zustandes häufig nicht als zwei separate Schritte zu betrachten, sondern müssen in engem Zusammenhang gesehen werden.

## ANALYSE DES IST-ZUSTANDS

Direkt im Anschluss oder parallel zur Festlegung der Ziele sollte der IST-Zustand im Unternehmen ermittelt werden. Zwar führt die einfache Übertragung des IST-Zustandes in ein neues CRM-System sicherlich nicht zum Erfolg, jedoch können mögliche Probleme und Hemmnisse bei der Einführung des Systems vermieden werden, wenn die Vorgehensweise an dem aktuellen Zustand ausgerichtet wird. So betonen Berater von großen Consultingunternehmen immer wieder, dass eine CRM-Strategie nicht isoliert entwickelt werden kann, sondern unternehmensrelevant und in Verbindung mit der allgemeinen Firmenstrategie stehen muss. Aus diesem Grund ist die Analyse, wie die Prozesse im IST-Zustand ablaufen bzw. die Analyse, welche Prozesse über das System abgewickelt werden sollen, notwendig.

Auch gehört zur IST-Analyse die Identifizierung aller vorhandenen IT-Systeme, mit denen das CRM-System in Zukunft Daten austauschen muss und soll. Wird dieser Schritt nicht hinreichend ernst genommen, kann es zu späteren Problemen bei der Integration kommen. Auch muss in dieser Phase analysiert werden, wie die CRM-Strategie des Unternehmens aussieht, welche Prozesse bereits definiert sind, wo Schwachstellen bestehen und wo Verbesserungsbedarf existiert. Nur so kann festgelegt werden, welche Prozesse mit dem CRM-System unterstützt werden sollen und welche Anforderungen das CRM-System überhaupt erfüllen muss. Ebenfalls sollte in der Analyse des IST-Zustands festgelegt werden, welche Kundendaten bereits erhoben und gespeichert werden und wie die ideale Datenbasis aussieht. Diese Analyse ist deshalb notwendig, da das Wissen, welche Daten im Unternehmen in welcher Form vorliegen, die Überführung der Daten in das CRM-System erleichtern kann.

### Im Mittelpunkt der IST-Analyse stehen somit folgende Fragen:

- Gibt es bereits eine CRM-Strategie?
- Welche Arbeitsbereiche haben Kundenkontakt und

müssen bzw. sollen mit in die Planungsphase einbezogen werden?

- Welche Kundendaten werden aktuell im Unternehmen erhoben und wie werden sie gespeichert?
- Welche bestehenden IT-Systeme müssen bzw. sollen mit dem CRM-System Daten austauschen?

Diese Analyse bildet den Grundstein für die erfolgreiche Einführung eines CRM-Systems. Zwar kann, wie bereits gesagt, das Ziel nicht darin bestehen, die eventuell existierende CRM-Strategie umzusetzen, jedoch sollte möglichst auf Bestehendes aufgebaut werden.

## AUSWAHL- UND PLANUNGSPHASE

Hat ein Unternehmen seine Ziele formuliert und die aktuelle Situation im Unternehmen hinreichend betrachtet, sollten die nötigen Projektschritte in einem sogenannten Lastenheft zusammengefasst werden. Im Idealfall stellt das Lastenheft die Projektgrundlage dar, an der sich alle Beteiligten orientieren können. Zudem kann das Lastenheft dazu dienen, einen geeigneten IT-Dienstleister zu finden, solange dieser nicht bereits feststeht. Tritt ein Unternehmen mit konkreten Vorstellungen und Wünschen an verschiedene Dienstleister heran, lassen sich die Angebote der Dienstleister besser vergleichen sowie eindeutig feststellen, ob der Dienstleister die gewünschten Anforderungen erfüllt. Entweder parallel zur Dienstleisterauswahl oder gemeinsam mit dem Dienstleister sollte dann überlegt werden, welche CRM-Lösung für das Unternehmen am sinnvollsten ist. Welche Wahl, ob eine web- bzw. cloudbasierte CRM-Lösung, ein CRM-Tool im Rahmen eines eventuell bereits existierenden ERP-Systems oder eine sog. Standalone-Lösung, d. h. ein separates CRM-System, am besten ist, hängt ganz alleine von den Anforderungen des Unternehmens ab. Dabei kommt es insbesondere darauf an, mit welchen Systemen ein Unternehmen bereits arbeitet, ob es sich auf eine langfristige Lösung festlegen will oder doch lieber auf eine gemietete Software aus der „Wolke“ zurückgreift. Viele Faktoren spielen für die Entscheidung, welche Software oder Lösung für das Unternehmen die Beste ist, eine Rolle. Wie bereits angeführt, ist es jedoch wichtig zu bedenken, dass die unterschiedlichen Systeme reibungslos zusammenarbeiten müssen. Aus diesem Grund kann es für Unternehmen, die mit einem

noch relativ neuen ERP-System arbeiten, interessant sein, eine integrierte Lösung zu wählen. Viele ERP-Systeme bieten diese Möglichkeit an. In solchen Fällen können insbesondere Anpassungsprobleme vermieden und der reibungslose Datenaustausch gewährt werden. Jedoch ist ebenfalls zu bedenken, dass viele integrierte Lösungen oftmals weniger Funktionen haben als separate CRM-Systeme. Da die Wahl von der individuellen Situation des Unternehmens abhängt, lässt sich hier keine pauschale Empfehlung, welche Lösung für KMU die sinnvollste ist, aussprechen.

Nicht zuletzt aufgrund dieser relevanten Entscheidung müssen vorab Ziele und Vorstellungen definiert sowie die IST-Situation analysiert sein. Diese Analyse dient dem Unternehmen als wichtige Entscheidungsgrundlage für die Wahl des Systems. Entscheidet sich ein Unternehmen für eine Standalone-Lösung, muss überlegt werden, mit welchen im Unternehmen vorhandenen IT-Systemen das CRM-System Daten austauschen muss, d. h. zu welchen Systemen Schnittstellen hergestellt werden müssen und wie oft z. B. eine Datensynchronisation zwischen den Daten erfolgen muss. Da die Funktionalitäten der CRM-Lösungen nicht nur je nach Art, d. h. integrierte Lösung oder Standalone-System, sondern auch je nach Anbieter bzw. Hersteller variieren, ist eine ausgiebige Marktanalyse der verschiedenen Angebote empfehlenswert.

Ebenfalls relevant bei der Auswahl einer geeigneten CRM-Lösung kann der Aspekt der Erweiterbarkeit sein. So können sich die Anforderungen eines Unternehmens an seine IT-Systeme im Laufe der Zeit ändern, weshalb es sinnvoll sein kann, Ergänzungsmöglichkeiten bereits zu Beginn zu berücksichtigen. Wie bereits zu Anfang des Kapitels angedeutet, ist es jedoch nicht nur wichtig, technische Aspekte ausreichend zu betrachten. Ebenso sollte bei der Auswahl auf die Nutzer- und Bedienerfreundlichkeit geachtet werden. Denn schließlich wird sich der Erfolg nicht alleine durch die technische Qualität der CRM-Lösung einstellen; erst dann, wenn die Mitarbeiter auch gerne und effizient damit arbeiten, stiftet das CRM-System für Unternehmen auch tatsächlich einen Nutzen. So ist es z. B. gerade für den Vertrieb ein wichtiges Kriterium, dass möglichst wenige einzelne Dateneingaben getätigt werden müssen und der Zugriff auf alle kundenrelevanten Informationen, Aktivitäten und Geschäftschancen mit einem Klick möglich ist.

### **Im Mittelpunkt dieser Phase sollten insbesondere folgende Fragen stehen:**

- Welche CRM-Lösung ist für meine Anforderungen die beste?
- Welche Funktionalitäten muss das CRM-System haben?
- Welcher IT-Dienstleister kann mich am besten bei meinem CRM-Projekt unterstützen?
- Lässt sich das ausgewählte System zu einem späteren Zeitpunkt erweitern bzw. ergänzen?
- Mit welchen bereits existierenden IT-Systemen muss die CRM-Lösung verbunden werden, d. h. welche Schnittstellen müssen vorhanden sein?
- Ist das gewählte System auch benutzerfreundlich?

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen ist es wichtig, dass das System zum Unternehmen, seinen verfügbaren Ressourcen, dem vorhandenen Know-how und den bestehenden Geschäftsprozessen passt. Andernfalls verursachen nicht benötigte oder zu komplexe Funktionalitäten Mehrkosten, die keinen Nutzen bringen. Demzufolge muss auch immer hinterfragt werden, ob die gewünschten Funktionalitäten überhaupt für das Unternehmen sinnvoll sind. Sind all diese Fragen hinreichend geklärt, kann eine Entscheidung bezüglich der einzusetzenden CRM-Lösung getroffen und mit der Umsetzung bzw. Implementierung begonnen werden.

## **UMSETZUNG**

Sind alle vorbereitenden Schritte durchgeführt und ist die Entscheidung für ein System getroffen, kann das CRM-System bzw. die CRM-Lösung implementiert werden. Dies kann entweder von eigenen Mitarbeitern oder aber dem CRM-Hersteller bzw. dem IT-Dienstleister vorgenommen werden. Wichtig bei diesem Schritt ist nur, dass die CRM-Lösung in die bestehende IT-Landschaft eines Unternehmens eingebunden wird, alle notwendigen Schnittstellenanpassungen vorgenommen und eventuelle, bedarfsorientierte Änderungen im Quellcode des Systems ausgeführt und diese auch dokumentiert werden. Wird diese Arbeit nicht sorgfältig durchgeführt, kann es hinterher zu Schwierigkeiten beim Datenaustausch oder bei den Anwendungen kommen.

Viele Unternehmen entscheiden sich für eine Art „Probezeit“ des Systems, in der die Lösung im Alltag nicht in vollem Umfang, d. h. mit weniger hinterlegten Kundendaten oder nur von einigen Mitarbeitern getestet wird. In dieser Zeit werden insbesondere die Funktionalitäten sowie der Nutzen des CRM-Systems im alltäglichen Einsatz bewertet. Hält das System, was es verspricht? Können dadurch Prozesse und die Kundenbeziehungen tatsächlich optimiert werden? Besteht die CRM-Lösung die Prüfung, kann das System vollständig implementiert und die Datenbank mit den nötigen Daten gefüllt werden. Um alle im Unternehmen vorliegenden Daten einlesen zu können, kann eine Harmonisierung der Datenstruktur im Vorfeld nötig sein. Ob dies der Fall ist oder nicht, sollte jedoch in einer früheren Phase bereits festgestellt worden sein.

Im Anschluss an die bestandene Testphase kann das System mit allen Kundendaten gefüttert und von allen Mitarbeitern angewendet werden. Damit die CRM-Lösung oder das CRM-System jedoch tatsächlich den Nutzen entfalten bzw. die Erwartungen erfüllen kann, müssen die Mitarbeiter nicht nur Zugang zu dem System bekommen, sondern auch dazu in der Lage und vor allem bereit dazu sein, das System in vollem Umfang zu nutzen. Dazu sind vor allem Mitarbeiter-

schulungen notwendig. Diesen sollte in der Phase der Implementierung große Bedeutung beigemessen werden. Denn wie zu Beginn bereits gesagt, kann ein CRM-System erst dann positive Effekte in einem Unternehmen bewirken, wenn die Mitarbeiter auch damit arbeiten.

#### **Somit stehen in der abschließenden Phase folgende Fragen im Mittelpunkt:**

- Sind alle Schnittstellen miteinander verbunden?
- Erfüllt das CRM-System bzw. die CRM-Lösung die Erwartungen?
- Erweist es sich im unternehmerischen Alltag als nützlich?
- Sind die Mitarbeiter hinreichend geschult?

Grundsätzlich kann nicht ausgeschlossen werden, dass es während der Vorbereitung und der Implementierung einer CRM-Lösung zu Problemen kommt oder Hürden auftreten, die vorher nicht zu erwarten wären. Doch zu viele oder scheinbar unüberwindbare Probleme können insbesondere dann vermieden oder überwunden werden, wenn das Projekt nicht nur von einzelnen Personen im Unternehmen getragen, sondern als Gemeinschaftsprojekt durchgeführt wird.



## 04 KALKULATION DER KOSTEN

Für die meisten Unternehmen steht natürlich vor der Einführung eines CRM-Systems die Frage nach den Kosten im Raum. Grundsätzlich gilt, dass sich hierüber keine pauschale Aussage treffen lässt, da die Systeme sehr individuell sind und die Kosten deshalb auch sehr stark variieren. Zu bedenken ist aber, dass sowohl einmalige Kosten als auch fortlaufende Kosten anfallen können. Entscheidet sich ein Unternehmen z. B. für eine CRM-Lösung auf Basis einer gemieteten Variante (Software-as-a-Service, SaaS), fallen zwar keine Investitionskosten für das System an, jedoch monatliche Mietkosten.

Auch Personalkosten für z. B. Mitarbeiterschulungen können sowohl zu Beginn als auch zu späteren Zeitpunkten entstehen. Dies hängt ganz von dem individuellen Schulungs- und Fortbildungsbedarf des Unternehmens ab. Keinesfalls sollten sich Unternehmen jedoch von den Kosten abschrecken lassen. Auch dann nicht, wenn sich diesen nur sehr

schwer quantifizierbare Nutzeneffekte und Einsparungen entgegenstellen lassen. Denn auch wenn sich der Nutzen durch die gesteigerte Effizienz in der Prozessabwicklung oder der Nutzen durch die gesteigerte Kundenzufriedenheit nicht messen lässt – die Effekte sind da und machen sich langfristig in allen Bereichen des Unternehmens bemerkbar.

## 05 eBUSINESS-STANDARDS IN CRM-SYSTEMEN

Ein Aspekt, der bei der Einführung einer CRM-Lösung im Unternehmen keinesfalls unbeachtet bleiben sollte, ist die Integration von eBusiness-Standards. Zwar gibt es nicht die CRM-Standards, jedoch ist der Einsatz von eBusiness-Standards auch im Kontext von CRM-Systemen von großer Relevanz. Denn werden kundenrelevante Daten wie z. B. zuletzt vom Kunden bestellte Artikel oder die dazugehörigen Rechnungen standardisiert im System hinterlegt, kann dies nicht nur die Eindeutigkeit und Zuordnungsfähigkeit steigern, sondern auch die Kommunikation mit dem Kunden selber sowie die Kommunikation zwischen unterschiedlichen IT-Systemen erleichtern. Denn schließlich bilden Standards gemeinsame Regeln und Strukturen, die dazu dienen, dass Informationen, die auf elektronischem Wege übermittelt werden, von allen beteiligten Interaktionspartnern richtig verstanden werden. Sie helfen, Geschäftsprozesse automatisiert, schneller und effizienter abzuwickeln.

**Generell unterscheidet man folgende fünf Arten von eBusiness-Standards:**

- Identifikationsstandards
- Klassifikationsstandards
- Katalogaustauschformate
- Transaktionsstandards
- Prozessstandards

Im Kontext von CRM-Systemen sind zwar nicht alle Standards von Relevanz, jedoch werden sie der Vollständigkeit halber dennoch erläutert.

Die Basis für alle elektronischen Geschäftsprozesse bilden im Grunde Identifikationsstandards. Durch sie lassen sich Objekte jeder Art eindeutig identifizieren. Eine wichtigere

Rolle als Identifikationsstandards für Prozesse rund um den Kunden spielen in der Regel Klassifikationsstandards. Wie der Name bereits sagt, lassen sich Produkte hierüber verschiedenen Klassen zuordnen, die wiederum unterschiedliche Merkmalsausprägungen haben. Durch einen Klassifikationsstandard kann ein Artikel genau zugeordnet bzw. eingeordnet werden. Dadurch kann auch ein Unternehmen exakt in seinem CRM-System hinterlegen, welche Artikel ein Kunde bestellt hat, oder für welche er sich interessiert. Durch die eindeutige Zuordnung zu einer Klasse und die Merkmalsausprägungen können keine Missverständnisse entstehen. Entscheidet sich ein Unternehmen für eine im ERP-System integrierte CRM-Lösung, ist der Einsatz von Klassifikationsstandards von noch größerer Relevanz. So können Bestellaufträge und Rechnungen automatisch aus dem System abgewickelt werden, ohne dass Missverständnisse bezüglich der bestellten Artikel entstehen. Werden diese nicht standardisiert, besteht eine höhere Fehleranfälligkeit. Im Kontext von CRM-Systemen sind Klassifikationsstandards die wichtigsten und interessantesten Standards.

Katalogaustauschformate treten dagegen in Verbindung mit CRM-Systemen eher selten auf. Schließlich dienen sie dazu, Warenkataloge in z. B. einem Online-Shop zu veröffentlichen, Kataloge mit anderen Unternehmen auf elektronischem Wege auszutauschen oder aber einen Printkatalog auch bei großer Datenmenge auf Knopfdruck zu erstellen.

Im Unterschied dazu können Transaktionsstandards von großer Bedeutung für die Nutzung eines CRM-Systems sein. Transaktionsstandards unterstützen die Erstellung und den Austausch von Nachrichten zwischen Geschäftspartnern. Sie legen die Datenformate und Inhalte der Nachrichten einheitlich fest. Dadurch ist ein reibungsloser Austausch von Dokumenten gewährleistet. Dies kann sich auf Bestellformulare, Rechnungen, Auftragsbestätigungen etc. beziehen. Tauscht ein Unternehmen Dokumente auf elektronischem Wege und automatisiert mit seinen Geschäftspartnern aus, können alle Dokumente rund um den Kunden somit auch automatisch im CRM-System hinterlegt werden. Dadurch haben Mitarbeiter immer volle Übersicht über den aktuellen Stand der Kundenbeziehung bzw. die ablaufenden Prozesse.

Schlussendlich sind noch Prozessstandards zu nennen. Diese werden insbesondere dann benötigt, wenn mehrere Partner an einem Geschäftsprozess beteiligt sind. Prozessstandards definieren in diesem Fall ein einheitliches Prozessverständnis, das bei einer Gemeinschaftsarbeit Grundvoraussetzung für dessen Gelingen ist. Im Grunde können Prozessstandards als eine Art Schablone verstanden werden, die häufig wiederkehrende Prozesse und Abläufe beschreibt. Im Rahmen der Einführung eines CRM-Systems spielen Prozessstandards eher eine untergeordnete Rolle.

## DIE FÜNF ARTEN VON eBUSINESS-STANDARDS

<b>Identifikationsstandards</b> Firmen und Produkte eindeutig kennzeichnen	D-U-N-S®, GTIN, EPC, GRAI/GIAI, ILN/GLN, NVE/SSCC, PZN, UPIK
<b>Klassifikationsstandards</b> Produkte einheitlich beschreiben	eCl@ss, ETIM, GPC, proficl@ss, UNSPSC
<b>Katalogaustauschformate</b> Produktdaten elektronisch bereitstellen	BMEcat, cXML, Datanorm, Eldanorm, PRICAT, RosettaNet, xCBL
<b>Transaktionsstandards</b> Geschäftsdokumente automatisiert austauschen	EANCOM®, EDIFICE, GS1 XML, OAGIS, ODETTE, openTRANS, RosettaNet, UBL
<b>Prozessstandards</b> Komplexe Geschäftsabläufe automatisieren	ECR, ebXML, RosettaNet, SCOR

© PROZEUS

## 06 UMSETZUNG IN DER PRAXIS

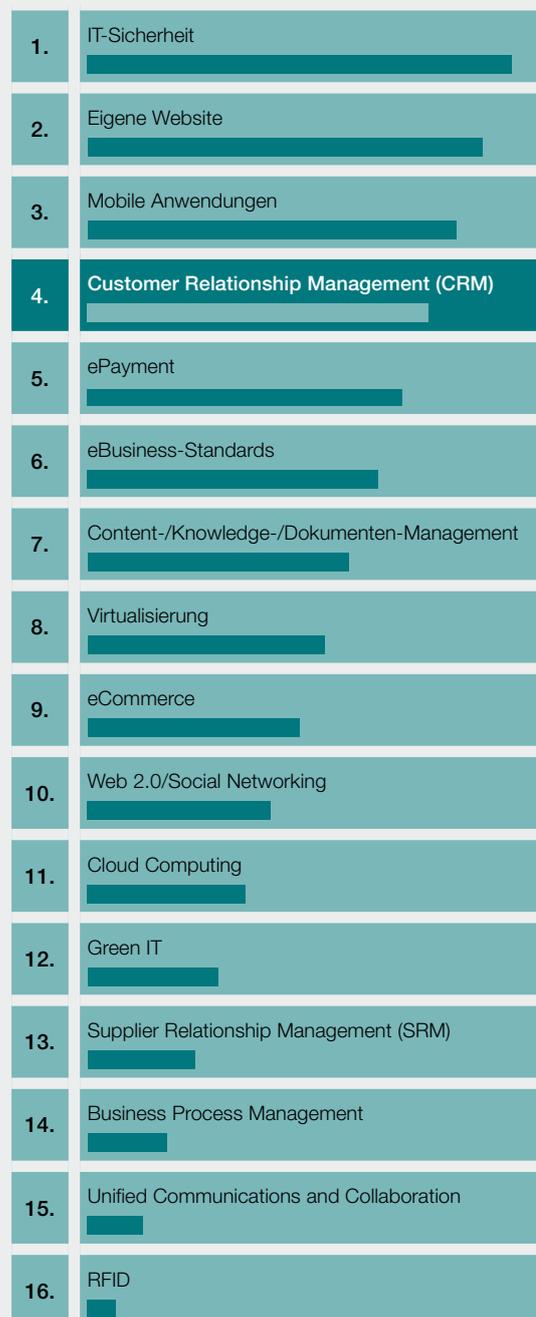
Ein gutes und erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement ist für viele Unternehmen von großer Bedeutung. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass das Thema CRM-Software für Unternehmen von großem Interesse ist. So gaben im Rahmen einer PROZEUS-Umfrage 42 Prozent der befragten kleinen und mittleren Unternehmen an, dass das Thema CRM sehr wichtig oder wichtig für sie ist. Damit haben CRM-Systeme für KMU fast den gleichen Stellenwert wie die eigene Website, die IT-Sicherheit und mobile Anwendungen. Dies lässt sich anhand des von PROZEUS erstellten Rankings bezüglich wichtiger IT-Anwendungen erkennen, das im Rahmen des IKT-Barometers ermittelt wurde (PROZEUS IKT-Barometer II/2012).

Auch dann, wenn Unternehmen nach der Wichtigkeit des Einsatzes von einem CRM-System im Unternehmen gefragt werden, zeigt sich laut einer Studie der Software-Initiative Deutschland, dass 39 Prozent diesen für wichtig und 52 Prozent ihn sogar für sehr wichtig halten. Doch trotz dieser Erkenntnis bezüglich der Bedeutung von CRM-Lösungen wurde im Rahmen einer weiteren Untersuchung (Unternehmervotum, IW Consult, 2012) festgestellt, dass bisher nur 27 Prozent der KMU tatsächlich ein CRM-System im Unternehmen eingeführt haben. In Anbetracht dieser Diskrepanz zwischen offensichtlicher Bedeutung und tatsächlichem Einsatz stellt sich natürlich die Frage, weshalb kleine und mittlere Unternehmen die Bedeutung und den Nutzen von CRM-Systemen zwar kennen, dennoch aber von dem Einsatz im Alltag absehen. Mit Gewissheit lässt sich diese Frage nicht beantworten, jedoch kann vermutet werden, dass sowohl mangelhaftes Know-how der Unternehmen bezüglich CRM-Lösungen, die mögliche Angst vor zu hohen Anfangsinvestitionen oder aber die fehlende Zeit für die Einführung einer CRM-Lösung Gründe für die geringe Verbreitung von CRM-Systemen bei KMU sind.

Laut Umfrageergebnissen des CRM Trend Reports 2010 sind die wesentlichen Ursachen für den Einsatz einer CRM-Lösung der Wunsch, Nachfolgaufträge zu generieren, die Steigerung der Effizienz der Wertschöpfungskette, Umsatzsteigerung und die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. Gerade die Unternehmen, die sich für ein separates CRM-System entschieden haben, sind mit ihrer Wahl sehr zufrieden (59 %) oder zufrieden (32 %). Die Erwartungen, die sie zu Beginn an den Einsatz eines CRM-Systems hatten, wurden fast alle erfüllt. Doch auch die Mehrheit der

Unternehmen, die eine integrierte CRM-Lösung verwenden, ist sehr zufrieden oder zufrieden (51 %). Zwar beklagen sich diese Unternehmen häufiger über mangelhafte Funktionalitäten, jedoch liegt dies meist im Alter des verwendeten Systems begründet. Denn ist das ERP-System, aus dem

### DIE BEDEUTUNG VON IKT-THEMEN FÜR KMU



Nach unten abnehmende Bedeutung

Quelle: PROZEUS IKT-Barometer

heraus die integrierte CRM-Lösung verwendet wird, „in die Jahre gekommen“, kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich in ein solches System aufgrund der technischen Veränderungen nicht alle notwendigen bzw. erwünschten Funktionalitäten integrieren lassen.

Abschließend lässt sich sagen, dass große Unternehmen häufiger auf CRM-Lösungen zurückgreifen, KMU mit dem Einsatz dagegen noch verhalten umgehen. Die Ergebnisse

der Unternehmen, die sich für eine CRM-Lösung entschieden haben, zeigen jedoch, dass sich der Einsatz einer solchen Software lohnt. Denn wie bereits zu Beginn geschrieben: Glückliche und zufriedene Kunden sind für alle Unternehmen, egal welcher Größenordnung, ein entscheidender Erfolgsfaktor. Aus diesem Grund sollten auch KMU vermehrt auf die Möglichkeiten, die sich ihnen durch eine CRM-Software bieten, zurückgreifen. Schließlich lassen sich dadurch alle Prozesse rund um den Kunden vereinfachen und effizienter gestalten.

## INTERVIEW MIT UNTERNEHMERN AUS DER PRAXIS

*Herr Hammel, Herr Hahnenfurth, vor einigen Jahren hat sich sowohl die Ehrler Prüftechnik Engineering GmbH als auch die PROTAURUS Produktion + Logistik GmbH dazu entschlossen, eine CRM-Lösung einzuführen. Was waren die Gründe hierfür?*

**Herr Hammel:** Wir hatten in unserem Unternehmen ein ziemlich veraltetes ERP-System, in dem wir auch alle unsere Kundendaten gespeichert hatten. Da das Unternehmen gewachsen ist und die Anforderungen an den Service sowie die Prozessabwicklung mit den Kunden zugenommen haben, entschieden wir uns dazu, ein neues System einzuführen. Mit dem alten System ließen sich die gestiegene Datenhaltung und die Zunahme der Prozesse nicht mehr bewerkstelligen. Mit der Unterstützung des Förderprojektes PROZEUS führten wir ein neues ERP-System ein, das eine CRM-Lösung beinhaltet. Mit dieser war es uns möglich, die neuen Herausforderungen und den gestiegenen Aufwand bezüglich der Kundendatenpflege zu bewältigen.

**Herr Hahnenfurth:** Unsere Kunden sind ausschließlich Fachhändler, bei denen der Kontakt zu den entsprechenden Ansprechpartnern im Vergleich zum Geschäft mit Endanwendern relativ regelmäßig stattfindet. Trotzdem müssen die entsprechenden Daten der Ansprechpartner für alle Mitarbeiter transparent in unserem System hinterlegt sein, um jederzeit einen gleichmäßig guten Service für unsere Kunden bieten zu können. Diese Transparenz lässt sich ab einer gewissen Kundenanzahl ohne eine CRM-Lösung

nicht mehr bewältigen. Aus diesem Grund haben wir uns für eine CRM-Lösung entschieden.

*In Ihren Unternehmen wurde eine integrierte CRM-Lösung eingeführt, d. h. Sie nutzen in beiden Unternehmen die CRM-Lösung aus Ihren ERP-Systemen heraus? Wieso fiel die Entscheidung auf diese und nicht auf eine Standalone-Lösung?*

**Herr Hammel:** Die Entscheidung fiel auf eine integrierte Lösung, da wir so wenig Schnittstellen wie möglich haben wollten. Je mehr Brüche vorhanden sind, d. h. je mehr verschiedene Systeme verbunden werden müssen, desto mehr Anpassungsschwierigkeiten können entstehen oder Probleme bei dem Austausch von Daten auftreten. Da die CRM-Lösung im ERP-System vorhanden war, gab es für uns keinen Grund, eine separate CRM-Software im Unternehmen einzuführen. Schlussendlich konnten wir uns so auch Kosten für nötige Anpassungen sparen.

**Herr Hahnenfurth:** Da die Anforderungen an ein CRM-System in unserem Fall nicht allzu groß waren bzw. wir keine speziellen Funktionalitäten benötigten, haben wir uns für eine integrierte Lösung entschieden. Der große Vorteil dabei ist für uns, dass unsere Mitarbeiter ausschließlich in einem System arbeiten, d. h. alles aus dem ERP-System heraus funktioniert und es so deutlich einfacher ist, die relevanten Daten im Tagesgeschäft zu erfassen und vor



Die Ehrler Prüftechnik Engineering GmbH wurde 1984 gegründet. Seitdem entwickelt das Unternehmen Verfahren und Komponenten für das Messen und Prüfen mit gasförmigen Medien. Das Leistungsspektrum des Unternehmens umfasst die Konzeption, Planung und Realisation von komplexen Prüfständen (z. B. Entwicklung von Messsystemen zur Untersuchung an Verbrennungsmotoren, Brennstoffzellen und Wasserstoffmotoren für die Automobilindustrie) sowie Dienstleistungen im Kalibrierlabor für Messungen von Gasen, Temperatur, Druck und relativer Feuchte. Im Jahr 2006 hat sich das Unternehmen entschlossen, im Rahmen der Erneuerung ihres ERP-Systems auch eine integrierte CRM-Lösung im Unternehmen einzuführen.



Oliver Hammel,  
Einkauf und Vertrieb,  
Ehrler Prüftechnik Engineering  
GmbH



Die PROTAURUS Produktion + Logistik GmbH gehört zu den führenden Herstellern für Transportgeräte und Arbeitsplatzsysteme in Deutschland. Ein Schwerpunkt des Unternehmens liegt in der Entwicklung und Konstruktion von kundenspezifischen Sonderlösungen. Vielfach werden dabei die Standardgeräte auf die individuellen Anforderungen angepasst oder komplette Neukonstruktionen realisiert. Der Vertrieb aller Produkte von PROTAURUS erfolgt ausschließlich über den qualifizierten Fach- und Versandhandel. Vor einigen Jahren hat sich das Unternehmen entschlossen, durch eine integrierte CRM-Lösung die Abläufe der Prozesse rund um die Kunden effizienter zu gestalten und den Kundenservice zu optimieren.



Tim Hahnenfurth  
Geschäftsführer der  
PROTAURUS Produktion +  
Logistik GmbH

allem auch zu pflegen. Weiterhin entfällt die gesamte Problematik der Gestaltung einer Schnittstelle zu einem eigenständigen CRM-System.

*Welche kundenspezifischen Daten werden in Ihren Unternehmen erhoben und gespeichert, und wie umfangreich ist die Kundendatenbank Ihrer Unternehmen?*

**Herr Hammel:** Im Grunde werden bei uns alle gesetzlich relevanten und notwendigen Daten rund um den Kunden gespeichert. Das geht von persönlichen Angaben, wie z. B. dem Geburtsdatum des Kunden, bis hin zu allen Informationen rund um die letzten Bestellungen. Ebenfalls wird hinterlegt, wie oft der Kunde bestellt, welcher Kontakt

mit ihm stattgefunden hat und was Inhalt der letzten Telefonate oder Schriftwechsel war. Insgesamt sind bei uns 1.141 Kunden in der Datenbank angelegt. Alle bekommen zum Geburtstag automatisch Glückwünsche zugesandt.

**Herr Hahnenfurth:** Neben der Haupt- oder Kopfadresse des Kunden werden selbstverständlich abweichende Liefer- und Rechnungsanschriften in unserer Datenbank hinterlegt. Bei der Erfassung der Daten unserer Ansprechpartner beschränken wir uns – vor allem auch aufgrund der Datenschutzgesetzgebung – auf die Hauptdaten wie Vorname, Name, Kontaktdaten inkl. E-Mail-Adresse. Wichtigste Zusatzdaten sind natürlich die Funktion des Ansprechpartners sowie das Datum des letzten Kontakts. Weiterhin wird bei jedem Ansprechpartner hinterlegt, wie er beworben

werden kann. Dabei unterscheiden wir insbesondere zwischen dem eindeutigen Wunsch (z. B. Newsletter mit Double-Opt-In) und eindeutiger Verweigerung (z. B. auf keinen Fall Printkatalog senden).

*Wie sieht für Sie eine gute CRM-Strategie aus, und inwiefern hilft Ihnen Ihrer Meinung nach die CRM-Lösung dabei, diese Strategie zu realisieren? Wie genau, d. h. für welche Zwecke nutzen Sie in Ihren Unternehmen die CRM-Lösung?*

**Herr Hammel:** Da wir keine standardisierten Produkte produzieren, sondern all unsere Waren individuelle Einzelanfertigungen auf Kundenwunsch hin sind, wenden wir keine klassische CRM-Strategie an, wie dies vielleicht bei Konsumgüterunternehmen der Fall ist. D. h. wir analysieren nicht die Informationen und richten danach unsere Marketingkampagnen aus. Aber durch die Datenspeicherung und kundenspezifische Informationsaufbereitung ist es uns möglich, alle relevanten Details zu dem Kunden und der Kundenbeziehung auf einen Klick einzusehen. So können wir z. B. erkennen, wann der Kunde das letzte Mal sein bei uns gekauftes Produkt hat kalibrieren lassen. Wenn dies zu lange zurückliegt, können wir ihn daran erinnern. Das bringt uns Vorteile und dem Kunden auch. Zudem dient die zentrale Datenhaltung dazu, Kundenanfragen schneller beantworten zu können und Prozesse effizienter zu gestalten.

**Herr Hahnenfurth:** Meiner Meinung nach gehört ganz besonders die richtige Ansprache des Kunden zu einer guten CRM-Strategie. Dies lässt sich natürlich nur durch aktuell gepflegte und richtige Stammdaten erreichen. Hier sollte das CRM-System dem Nutzer die Arbeit so leicht wie möglich machen, da die Pflege meist nur manuell erfolgen kann. Wenn die Grundlagenarbeit prozesssicher und kontinuierlich gewährleistet ist, konzentrieren wir uns darauf, den vom Kunden gewünschten Kanal herauszufinden (Print, online etc.). Das Bestimmen der optimalen Frequenz der Ansprache kann dann nur durch Testen herausgefunden werden. Dazu ist es natürlich wichtig, dass beim Kunden bzw. beim entsprechenden Ansprechpartner klar hinterlegt ist, wann er über welchen Kanal und mit welchem Werbemittel kontaktiert wurde. All dies lässt sich durch eine CRM-Lösung leichter und besser umsetzen als ohne eine Softwarelösung.

*Hat sich seit der Einführung der CRM-Lösung die Beziehung zu Ihren Kunden verändert, und wie macht sich dies bemerkbar?*

**Herr Hammel:** Anhand von Zahlen kann ich zwar nicht sagen, ob unsere Kunden zufriedener sind als vor der Einführung der CRM-Lösung, jedoch gehe ich davon aus. Schließlich hat sich die Abwicklung aller Prozesse auch im Sinne der Kunden vereinfacht. Es unterlaufen weniger Fehler bei z. B. der Rechnungserstellung oder Auftragsbearbeitung. Auch die kürzere Bearbeitungszeit von Kundenanfragen führt dazu, dass Kunden nicht mehr lange auf eine Antwort warten müssen. Durch die gesteigerte Servicequalität fühlen sich unsere Kunden insgesamt besser betreut.

**Herr Hahnenfurth:** Unsere Kunden sind zufrieden mit der Art und Weise unserer Kommunikation, für die natürlich die Daten aus dem CRM-System eine wichtige Grundlage bilden. Um alle Möglichkeiten wirklich umzusetzen und auch messbar zu machen, werden wir sicher noch einige Zeit benötigen. Im Moment profitieren wir vor allem von der verbesserten Qualität der Adressen und Ansprechpartner und der dadurch zielgerichteten Ansprache.

*Welche Probleme sind bei der Einführung der CRM-Lösung aufgetreten?*

**Herr Hammel:** Insgesamt war der Zeitplan viel zu knapp kalkuliert. Das hat viel Nerven gekostet, und wir konnten die verschiedenen Arbeitsschritte nicht in der Zeit abwickeln. Außerdem haben wir den Aufwand für die Datenpflege unterschätzt. Das hat dazu geführt, dass das System zum gewünschten Zeitpunkt nicht im vollen Umfang genutzt werden konnte, sondern erst nach und nach alle Daten vollständig waren und das System ganz einsetzbar. So etwas führt natürlich zu einer allgemeinen Unzufriedenheit bei den Verantwortlichen und bei den Mitarbeitern.

**Herr Hahnenfurth:** Da wir ein integriertes System einsetzen, gab es keine Schnittstellenprobleme. Die wichtigste Aufgabe besteht aber nach wie vor darin, die kontinuierliche Pflege der Daten sicherzustellen und das Testpotenzial, das diese Daten bringen, auch wirklich konsequent umzusetzen.

*Wie haben die Mitarbeiter auf die Umstellung der Prozesse reagiert?*

**Herr Hammel:** Wirkliche Probleme von Seiten der Mitarbeiter gab es eigentlich nicht. Wie ich nur bereits bei der vorherigen Frage sagte, führte die Verzögerung und das zu Beginn nur lückenhafte Arbeiten mit dem System zu einer allgemein unzufriedenen Stimmung.

**Herr Hahnenfurth:** Da die zusätzlichen Daten direkt in der täglich benutzten Oberfläche eingegeben und abgerufen werden können, ergaben sich keine großen Probleme.

*Konnte die Ehrler Prüftechnik Engineering GmbH oder PROTAURUS Produktion + Logistik GmbH durch die integrierte CRM-Lösung Kosten einsparen und/oder den Umsatz steigern?*

**Herr Hammel:** Der Umsatz konnte nicht direkt gesteigert werden, aber das war auch nicht unser Ziel. Allerdings konnten wir erhebliche Kosteneinsparungen im kaufmännischen Bereich erzielen. Die Abwicklung sämtlicher Prozesse ist viel effizienter als vorher. Obwohl sich unser Umsatz in den letzten Jahren verdoppelt hat, benötigen wir für die gesamte Rechnungsprüfung und Einkaufsabwicklung die gleiche Zeit wie noch vor der Einführung der CRM-Lösung. Ohne das System würden wir viel mehr Zeit darauf verwenden.

**Herr Hahnenfurth:** Dadurch, dass alle zurzeit benötigten Daten direkt in einem bekannten System erfasst werden, ist der zusätzliche Aufwand auf ein Mindestmaß beschränkt. Ein ständiger Programmwechsel oder aufwendige Schulungen für ein neues System konnten wir so vermeiden. Weiterhin können durch Abfragen auf nur einer Datenbank, in der alle Daten (personenbezogene und artikelbezogene Daten) vorhanden sind, relativ einfach auch komplizierte Fragestellungen zu Kunden-Artikel-Beziehungen gelöst werden. Wir sind sicher, dass wir so auf jeden Fall einen deutlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten konnten.

*Beide Unternehmen setzen eBusiness-Standards ein. Inwiefern spielen diese Standards im Kontext der CRM-Lösung eine Rolle?*

**Herr Hammel:** Wir haben im Rahmen der ERP-/CRM-Einführung auch unsere Artikel nach dem eCI@ss-Standard klassifiziert. Da nun so langsam auch unsere Kunden den Standard einführen, hilft uns das erheblich bei der Kommunikation. Sie läuft wesentlich reibungsloser ab. Wir hinterlegen auch z. B. die vom Kunden bestellte Ware in standardisierter Form in unserem System.

**Herr Hahnenfurth:** Einen direkten Zusammenhang haben wir bisher im Bereich CRM noch nicht aufgebaut.

*Würden Sie eine integrierte CRM-Lösung an andere Unternehmen weiterempfehlen?*

**Herr Hammel:** Ja, auf jeden Fall. Durch die Wahl des integrierten Systems haben wir keinerlei Anpassungs- oder Kompatibilitätsprobleme. Die CRM-Lösung ermöglicht es uns, alle Kundendaten unseres gesamten Kundenstamms einfach aufzurufen. Im Grunde sind einfach alle wichtigen Informationen rund um den Kunden hinterlegt, was es uns z. B. auch ermöglicht, auffälliges Verhalten von (potenziellen) Kunden zu beobachten und zu unterbinden. Fordert ein Kunde z. B. in regelmäßigen Abständen die Zusendung eines Angebots, bestellt jedoch nie etwas bei uns, lässt sich das mit der CRM-Lösung leicht erkennen. Früher hätten wir das vermutlich nicht erkannt oder nicht nachvollziehen können. Aber jetzt können wir dadurch feststellen, dass unsere Angebote vermutlich nur als Druckmittel bei anderen Lieferanten genutzt werden. Es lässt sich einfach nachvollziehen, was bereits in der Vergangenheit rund um den Kunden passiert ist, in welcher Verbindung das eigene Unternehmen zu dem Kunden steht, ob es sich um einen Groß- oder Gelegenheitskunden handelt. Da ein solches System tatsächlich sehr viele Vorteile hat – insbesondere im kaufmännischen Bereich – kann ich es anderen KMU auf jeden Fall empfehlen.

**Herr Hahnenfurth:** Mit unseren Erfahrungen würden wir auf jeden Fall ein integriertes System weiterempfehlen. Der wichtigste Aspekt beim CRM sind die aktuellen Daten und die einfache Verwendung auch im Tagesgeschäft. So schaffen wir Akzeptanz bei den Mitarbeitern für die Mehrarbeit bei der Datenerfassung und -pflege, da diese zu einem großen Teil direkt im Tagesgeschäft mit erledigt werden kann.

*Wir danken Ihnen für das Gespräch.*



Als Spezialist für Vermarktung, Implementierung und Betreuung von modernen, skalierbaren IT-Systemen ist das Systemhaus Schlüter aus Chemnitz bekannt für seinen Einsatz für KMU (kleine und mittlere Unternehmen). Neben ERP-/PPS-/CRM-Systemen setzt Geschäftsführer Wolfram Schlüter mit seinem Team aus fünf Mitarbeitern DMS-/Archiv-Systeme bei seinen Kunden aus verschiedenen Branchen um. Hierbei stehen immer ein hoher Integrationsgrad, die zukunftsweisende eBusiness-Ausrichtung und günstige Aufwand-Nutzen-Verhältnisse im Vordergrund.



Wolfram Schlüter,  
Inhaber SystemHaus Schlüter

*Herr Schlüter, Sie sind IT-Dienstleister und begleiten kleine und mittlere Unternehmen bei der Einführung von CRM-Systemen. Worin sehen Sie den wesentlichen Nutzen eines CRM-Systems für KMU?*

Der Vorteil des Einsatzes eines CRM-Systems in KMU liegt in der gezielten und möglicherweise an Workflows gebundenen Bearbeitung von Kunden und Interessenten. Der daraus resultierende Nutzen wird sichtbar in einer gezielten, geordneten Ansprache sowie einer zielorientierten Bearbeitung dieser o. g. Personengruppen. Dadurch werden wichtige zusammenfassende Auswertungen wie Forecast, Kundengruppenübersichten usw. direkt aus dem ERP-/CRM-System – ohne individuelle Excel-Listen – gespeist.

*Ab welcher Anzahl von Kunden macht die Nutzung eines CRM-Systems für KMU Sinn?*

Meines Erachtens bereits mit der ersten Interessentenbearbeitung. Erst recht, wenn in der Interessenten- und Kundenbearbeitung mehrere Mitarbeiter des KMU eingebunden sind.

*Worin liegen Ihrer Meinung nach die wesentlichen Unterschiede einer Standalone-Lösung und einer integrierten CRM-Lösung (im ERP-System), und welche Variante wird Ihrer Erfahrung nach öfter nachgefragt?*

Der Vorteil der integrierten CRM-Lösung liegt darin, dass im ERP-System die meisten Standardinformationen zu einem Kunden bzw. Interessenten bereits im vollen Umfang – Adress-, Personen-, Beleg-, Artikel-Info – vorliegen und

lediglich durch die zusätzlichen CRM-Funktionen – Aktionen, Workflows, Kontakte, Kampagnen, Termine usw. – ergänzt werden. Dies reicht für die meisten KMU-Anwender völlig aus, ohne an Funktionsgrenzen zu stoßen. Die Standalone-Lösung bietet sich m. E. vor allem für Unternehmen mit einer ausgeprägten Vertriebslast an, die sich im Einsatz mit diversen IT-Systemen verbinden sollen.

*Wie viele Ihrer Kunden greifen mobil auf die Kundendaten zu?*

Wir setzen bei unseren Kunden das integrierte CRM-System zum ERP II-System WINLine von MESONIC ein. Die CRM-Funktionen sind mobil sowohl über Internetbrowser per Vollbildschirm als auch mit Smartphone/Tablet-PC im angepassten Bildmodus verfügbar. Unter Beachtung aller Sicherheitsvorkehrungen wird dies zunehmend genutzt. Etwa 10% unserer CRM-Nutzer sind mobil mit einem entsprechenden Gerät ausgestattet.

*Was sind die häufigsten Bedenken zu Beginn des CRM-Projektes, die auf Seiten Ihrer Kunden bestehen?*

Bereits in den ersten Beratungen zum CRM-Einsatz weisen wir die Anwender des KMU darauf hin, dass sich alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt eines Unternehmens ausnahmslos am „CRM-Leben“ beteiligen müssen. Und da beginnt das Dilemma, wenn es keinen Vorreiter gibt, der das entsprechend vorlebt und alle anderen dadurch motiviert.

*Was sind häufige Probleme, die während der Umsetzung des CRM-Projektes bei KMU auftreten?*

Häufig ist nur unklar definiert, welche innerbetrieblichen Abläufe (Workflows) am Kunden bzw. Interessenten bereits ohne CRM tatsächlich prozesstechnisch im KMU existieren.

Wenn wir als Dienstleister zur CRM-Einführung nach den genauen Prozessschritten – für Vertrieb, Reklamation, Service, Messevorbereitung usw. – fragen, gibt es unterschiedliche Antworten. Das Hauptproblem liegt meist im Fehlen des gegenseitigen Verständnisses. Dieses Hemmnis ist zu beseitigen, wenn man zielführend miteinander redet, nach Lösungen sucht und diese dann für die Umsetzung dokumentiert.

*Welche Vorbereitung müssen Unternehmen Ihrer Meinung nach für die Einführung eines CRM-Systems treffen?*

Wie bei jeder Einführung eines neuen Systems müssen die zu erreichenden Ziele klar definiert sein. Hilfreich ist es immer, wenn dann die anstehende Einrichtung von der Geschäftsführung des KMU motivierend unterstützt wird.

*Was glauben Sie, weshalb so viele KMU vor der Einführung eines CRM-Systems zurückschrecken, und was würden Sie KMU allgemein bezüglich dieses Themas raten?*

- Die Einrichtung eines CRM-Systems ist mit Aufwand verbunden. Dieser kann minimiert werden, wenn ein integriertes CRM zum ERP-System eingesetzt wird, da dadurch kaum Schnittstellenprobleme auftreten.
- Die tägliche Arbeit am CRM-System wird im Vorfeld meist als zu aufwendig eingeschätzt. Dies ist es aber nicht, da die eigenerstellte Outlook-/Excel-/Word-Arbeit für die Kundenbearbeitung fast völlig entfällt.
- Es wird meist realistisch eingeschätzt, dass nicht alle Anwender am eingerichteten CRM mitmachen. Hier ist einerseits die entsprechende Motivation durch die Geschäftsführung gefragt und andererseits das Lob beim Erreichen von realistischen, kurzfristigen Zielen gefordert.

*Herr Schlüter, wir danken Ihnen für das Gespräch!*



## TRENDS UND ERWEITERUNGSMÖGLICHKEITEN IM CRM

Die Einführung einer CRM-Lösung im Unternehmen stellt eine große Aufgabe dar, und oftmals sind Unternehmen erleichtert, wenn das Projekt erfolgreich abgeschlossen ist. Doch ein CRM-System ist keine statische Sache – vielmehr bleiben auch CRM-Lösungen von der Entwicklung neuer Technologien nicht unberührt, weshalb neue Trends und Erweiterungsmöglichkeiten im Laufe der Zeit entstehen. Diese bereits vor oder während der Einführung der CRM-Lösung zu berücksichtigen kann durchaus hilfreich sein. Aus diesem Grund soll in diesem Abschnitt ein kurzer Überblick über aktuelle Trends und Erweiterungsmöglichkeiten gegeben werden.

### BUSINESS INTELLIGENCE

Oftmals herrscht die Meinung vor, dass dieses Thema nur für große Unternehmen interessant ist, für KMU dagegen eher uninteressant. Jedoch kann das Thema im Kontext von CRM auch für KMU an Relevanz gewinnen. Allgemein versteht man unter Business Intelligence Verfahren und Prozesse zur systematischen Analyse von Daten, die dazu dienen sollen, Erkenntnisse über den gesamten Unternehmensablauf zu bekommen, anhand derer Unternehmensziele besser erreicht und Entscheidungen leichter getroffen werden können. Im Kontext von CRM lässt sich unter Business Intelligence insbesondere die Analyse von Daten und Informationen bezüglich der Kunden verstehen. Viele CRM-Systeme beinhalten bereits derartige Funktionalitäten, durch die sich die gespeicherten Daten auswerten lassen und so Hintergrundinformationen über die Kunden gewonnen werden können. Die Verbindung von CRM und Business Intelligence schafft somit für Unternehmen ein ganzheitlicheres Bild ihrer Kunden und ermöglicht es den Unternehmen somit, die Kundenbeziehungen zu verbessern.

### UNIFIED COMMUNICATIONS

Durch die Verbindung von Unified Communications, d. h. die Zusammenführung der Kommunikationskanäle des Unternehmens mit dem CRM-System, wird die Möglichkeit geschaffen, jeglichen Austausch von Informationen – egal auf welche Art und Weise dieser Austausch stattfindet – im CRM-System zu speichern. Dabei fungiert das CRM-System als Schnittstelle aller Kommunikationskanäle, wodurch der Erhalt der Daten und Informationen im CRM-System gewährleistet ist. Besteht keine Gefahr, durch verschiedene Kommunikationskanäle den Überblick über die ablaufende Kommunikation zu verlieren, kann Kunden die Kontaktauf-

nahme mittels unterschiedlicher Medien geboten werden. Greift ein Unternehmen auf diese Möglichkeit zurück, kann die Erreichbarkeit von Kommunikationspartnern für Kunden und somit letzten Endes die Kundenzufriedenheit gesteigert werden.

### SOCIAL CRM

Kommunikation, die im Rahmen sozialer Netzwerke im Web stattfindet, kann für Unternehmen eine wichtige Informationsquelle darstellen, da sich hier ihre Kunden untereinander austauschen. Durch diesen derart informellen Austausch können Unternehmen Erkenntnisse gewinnen, die sie nicht im Rahmen des direkten Kundenkontakts bekommen. Ebenfalls ist es Unternehmen möglich, durch bewusste Platzierung von Informationen oder Werbung in sozialen Netzwerken an Kunden heranzutreten, die sie über herkömmliche Kommunikationsmedien unter Umständen nicht erreichen würden. Aus diesem Grund wird es auch für KMU immer wichtiger, sich in sozialen Netzwerken zu engagieren und die Ergebnisse zu analysieren. In einem CRM-System können derart gewonnene Informationen gespeichert bzw. mit anderen Angaben bezüglich der Kunden zusammengeführt werden. Dadurch entsteht ein noch umfassenderes Bild des Kunden, was nicht nur dem Unternehmen selbst Nutzen stiftet, sondern auch für die Kunden von Vorteil ist.

### SRM – LIEFERANTENBEZIEHUNGSMANAGEMENT

Das Lieferantenbeziehungsmanagement (engl. Supplier Relationship Management, kurz. SRM) kann als „CRM der entgegengesetzten Richtung“ verstanden werden. Machen Unternehmen gute Erfahrungen mit der Einführung eines CRM-Systems, kann die Einführung eines SRM-Systems für sie ebenfalls von Interesse werden. Schließlich profitiert ein Unternehmen nicht nur von der guten Beziehung zu seinen Kunden, sondern ebenfalls von einer guten Beziehung zu seinen Lieferanten. So wie ein CRM-System Daten und Informationen rund um die Kunden speichert und analysiert, lassen sich Informationen rund um die Lieferanten in einem SRM-System bündeln. Dieses dadurch vorhandene Wissen kann dem Einkauf dazu dienen, effizienter zu agieren und langfristige Lieferantenbeziehungen aufzubauen.

## 08

## RESUMEE AUS EXPERTENSICHT



**eBUSINESSLOTSE**  
 INFOBÜRO FÜR UNTERNEHMEN  
 METROPOLREGION NÜRNBERG

Dorothea Riedel ist Leiterin des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderten Kompetenzzentrums „eBusiness-Lotse Metropolregion Nürnberg“. Das Projekt ist Teil des bundesweiten „eKompetenz-Netzwerks für Unternehmen“, das vom BMWi im Rahmen des Förderschwerpunkts „Mittelstand-Digital – IKT-Anwendungen in der Wirtschaft“ gefördert wird, um Unternehmen anbieterneutrale und praxisnahe Fachinformationen zum eBusiness zur Verfügung zu stellen (<http://www.mittelstand-digital.de/DE/foerderinitiativen.html>).

Zudem ist sie Autorin des Leitfadens „Customer Relationship Management – Eine Chance für den Mittelstand“, auf den bereits an vorheriger Stelle hingewiesen wurde.



Dorothea Riedel,  
 Kompetenzzentrum „eBusiness-  
 Lotse Metropolregion Nürnberg“

### DO'S UND DON'TS DER ERFOLGREICHEN CRM-EINFÜHRUNG BEI KLEINEN UND MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

Heutzutage nimmt die Kundenloyalität tendenziell immer stärker ab, wobei gleichzeitig die Gewinnung von Neukunden – im Vergleich zu Erhaltung (bzw. Ausbau) der Stammkundschaft – überproportional teuer geworden ist. Zudem stehen die Unternehmer durch einen, auch international, immer härteren Wettbewerb sowie die Tatsache, dass die Konkurrenz zunehmend über ein systematisches CRM verfügt, noch zusätzlich unter Druck.

Daher setzen gerade auch mittelständische Unternehmen verstärkt auf eine professionelle Ausgestaltung ihrer Kundenkontakte, zumal der gezielte Einsatz von CRM im Idealfall mehr Zufriedenheit und gesteigerte Loyalität der Kunden zur Folge hat. Dies soll u. a. dazu führen, dass die Kunden öfter bzw. mit einem höheren Umsatz bei ihnen einkaufen und so über die Jahre mit diesen Kunden ein größerer Umsatz (bzw. im optimalen Fall auch höherer Gewinn) erwirtschaftet werden kann.

Manchmal bleibt allerdings der erwartete Erfolg durch die Einführung von CRM-Systemen leider ganz oder teilweise aus. So wird beispielsweise die Implementierung von CRM-

Software manchmal quasi als „Selbstläufer“ für ein optimales Kundenbeziehungsmanagement im Betrieb gesehen. Hierbei wird dann nicht bedacht, dass die Umsetzung von CRM durch geeignete technische Lösungen zwar funktional sehr unterstützt wird, aber Kundenbeziehungsmanagement im ganzheitlichen Ansatz eine durchgehende Firmenphilosophie darstellt, bei der möglichst alle Prozesse konsequent am Kunden ausgerichtet sein sollten.

Dementsprechend bildet auch die gründliche Ist- bzw. Soll-Analyse bzgl. technischer und organisatorischer Strukturen, zu optimierender betrieblicher Abläufe und die Festlegung strategischer Ziele eine notwendige Voraussetzung für den Projekterfolg.

Ein diesbezüglich weiterer elementarer Punkt ist die entsprechende Einbeziehung bzw. Motivation der Mitarbeiter im Unternehmen. So bringt die Einführung eines CRM-Systems oft erhebliche Veränderungen der verschiedenen Geschäftsabläufe mit sich. Wenn jedoch jahrelang eingespielte Arbeitsweisen in Frage gestellt werden, reagieren Mitarbeiter häufig verunsichert oder lehnen die CRM-Aktivitäten teilweise oder ganz ab. Hintergrund sind dann z. B. Befürchtungen, den neuen Arbeitsbedingungen nicht mehr gerecht zu werden, einen bisherigen Wissensvorsprung und somit Einfluss einzubüßen, kontrollierbarer zu werden oder

eventuell gar den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren. Als Folge verweigern die Anwender die für den Projekterfolg so wichtige Akzeptanz und konstruktive Mitarbeit, was dazu führt, dass das System im Unternehmen nicht wirklich konsequent „gelebt“ wird.

Dem kann die Führungsebene eines Unternehmens – als wichtiger Treiber einer erfolgreichen CRM-Einführung – beispielsweise wiederum durch eine frühzeitige und offene Kommunikation entgegenwirken.

So sollten die Mitarbeiter möglichst von Anfang an mit in Analysen, Planungen und die Erarbeitung des Lastenhefts für das CRM-Projekt mit einbezogen werden, wobei auch die Vorteile eines effizienten CRM-Systems – sowohl für den Unternehmenserfolg als auch für die einzelnen Mitarbeiter – deutlich herausgestellt werden sollten. Des

Weiteren ist darauf zu achten, dass die Aufgabenbereiche der an der CRM-Einführung beteiligten Mitarbeiter klar definiert sind und dass ihnen auch ausreichend Zeit für diese Funktion zugestanden wird. Zudem sollte in der Projektablaufplanung genügend Zeit für Schulungen der Belegschaft vorgesehen werden, damit sich diese mit dem neuen System entsprechend positiv vertraut machen kann, da ein gutes Kundenbeziehungsmanagement auch sehr von der Motivation der Mitarbeiter „lebt“.

Und last but not least ist es natürlich wichtig, CRM nicht als ein zeitlich begrenztes Projekt zu sehen, welches dann mit der Einführung der CRM-Software abgeschlossen ist, sondern vielmehr als eine fortlaufende Unternehmensaufgabe, die bzgl. Wirksamkeit und Optimierungsmöglichkeiten kontinuierlich überprüft werden sollte.

## LITERATUR

**Collins, S. (2012):** Produktion und Kundendienst aus einem Guss. IT&Produktion, 7/8, p. 46–47.

**PROZEUS (2009):** Kundenbeziehungsmanagement (CRM) – Der Kunde wird König. Merkblatt für kleine und mittlere Industrieunternehmen.

**SoftSelect GmbH (2010):** CRM Trend Report 2010. Eine Studie im Auftrag von Actricity AG.

**KEGOM (2012):** Customer Relationship Management – Eine Chance für den Mittelstand.

## ÜBER PROZEUS

PROZEUS unterstützt die eBusiness-Kompetenz mittelständischer Unternehmen durch integrierte **PROZE** und etablierte eBusiness-**ES**-Standards. PROZEUS wird betrieben von GS1 Germany – bekannt durch Standards und Dienstleistungen rund um den Barcode – und IW Consult, Tochterunternehmen des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln. PROZEUS wird vom Bundesministerium für Wirtschaft

und Technologie gefördert. Mit umfassenden Informationsmaterialien wendet sich PROZEUS an Entscheider in den Unternehmen, um sie für das Thema eBusiness zu sensibilisieren und entsprechende Aktivitäten anzustoßen. Weitere Broschüren rund um eBusiness für den Mittelstand finden Sie auf unserer Homepage unter [www.prozeus.de](http://www.prozeus.de) zum Download.

Herausgeber und verantwortlich für den Inhalt:



GS1 Germany GmbH

Maarweg 133

50825 Köln

Telefon: 0221 947 14-0

Telefax: 0221 947 14-4 90

E-Mail: [prozeus@gs1-germany.de](mailto:prozeus@gs1-germany.de)

<http://www.gs1-germany.de>



Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH

Konrad-Adenauer-Ufer 21

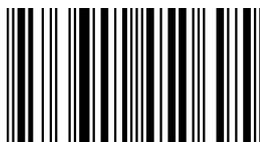
50668 Köln

Telefon: 0221 49 81-849

Telefax: 0221 49 81-856

E-Mail: [info@prozeus.de](mailto:info@prozeus.de)

<http://www.iwconsult.de>



9 783602 450695

Dezember 2012

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [www.dnb.de](http://www.dnb.de) abrufbar.

ISBN 978-3-602-45069-5

ISBN 978-3-602-45070-1 (PDF)

**Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH**

Postfach 10 18 63, 50458 Köln, Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
Telefon: +49 221 4981-0, Telefax: +49 221 4981-533,  
E-Mail: [iwmedien@iwkoeln.de](mailto:iwmedien@iwkoeln.de), <http://www.iwmedien.de>

**Bilder:** [istockphoto.com](http://istockphoto.com), [Fotolia.de](http://Fotolia.de)

**Layout:** Die Druckkompanie GmbH & Co. KG