

# Vor der Systemeinführung B2B – Herausforderung ans Kundenmanagement

Nur wer seine Kunden und ihre Bedürfnisse kennt und entsprechend bedient, kann langfristige Kundenbeziehungen aufbauen und am Markt erfolgreich sein. Kundenorientierung steht hoch oben auf der Agenda fast aller Unternehmen. CRM-Systeme bieten umfangreiche Unterstützung fast aller Aspekte von Vertrieb über Marketing bis hin zum Service. Die Kehrseite sind nicht geringe Softwarekosten und Einführungsaufwände. Unternehmen sollten aufgrund der Tragweite und der innerbetrieblichen Auswirkungen einer CRM-Einführung Chancen und Risiken vor einer Einführung sorgfältig analysieren.

**W**as machen, wenn proprietäre Tools nicht mehr ausreichen, um seine Kunden und ihre Bedürfnisse schnell und qualitativ hochwertig zu bedienen? Diese Frage stellte sich auch die Landesgesellschaft von Schneider Electric in der Schweiz. Als einer der Weltmarktführer in den Bereichen elektrische Energieverteilung und industrielle Automation sah sich das Unternehmen vor dem Problem, ohne angemessenes Kundenmanagement-Tool am Markt nicht adäquat agieren zu können. Die vormaligen Werkzeuge waren nicht in der Lage, die komplexen Strukturen des B2B-Geschäfts so abzubilden, dass die operativen Verantwortlichen, die Geschäftsführung und das Management, eine eindeutige Sicht auf den Markt und die Effizienz durchgeführter Aktivitäten erhielten. Für Unternehmen im reinen B2B-Geschäft mit einer überregionalen Vertriebsstruktur und Zusammenarbeit müssen die benötigten Kundendaten effizient organisiert sein, damit die Prozesse im Unternehmen reibungslos funktionieren. Dabei stellt gerade der B2B-Bereich besondere He-

rausforderungen an ein Kundenmanagementsystem. Zu jedem Kunden müssen nicht nur die Daten einer Kontaktperson, sondern oftmals von zehn oder auch 100 Kontaktpersonen gespeichert werden. Auch ist die Beziehung dauerhafter. Daraus resultiert eine Masse von Korrespondenzen, Berichten, Angeboten, Aufträgen oder Opportunities, die bei der Firma strukturiert abgelegt werden müssen. Wie lässt sich in diesem Kontext ein Kundenmanagement zufriedenstellend umsetzen? Als Hauptdisziplin hat sich hier das Customer Relationship Management (CRM) entwickelt.

## Was Sie fragen sollten

Um eine ausgewogene und erfolgreiche CRM-Lösung zu konzipieren, ist es wichtig, ein Team zusammenzustellen, das gut zusammenarbeitet und sich ergänzt. Hier sollten nicht nur Manager der Fachbereiche Vertrieb, Marketing und Service vertreten sein, sondern auch Akteure des täglichen Geschäfts. Nur so lassen sich die Wünsche und Bedürfnisse der Nutzer des Systems

schon bei der Realisierung berücksichtigen. „Essentiell bei einem CRM-Projekt ist auch die Unterstützung der Geschäftsführung“, so Michael Büning, Mitgründer und Gesellschafter der Team4 GmbH. Nur sie kann bei eventuellen Interessenkonflikten schnell schlichten. Vor dem operativen Beginn des CRM-Projektes ist es notwendig, die Ziele, die mit der Einführung erreicht werden sollen, genau zu definieren. Jedes Unternehmen muss sich vor Beginn folgende Fragen stellen: Wo möchten wir uns an der Kundenfront verbessern, welche Anforderungen soll das CRM-System erfüllen und welche Konsequenzen entstehen daraus? Stellt man sich diese Fragen nicht, ist das Projekt zum Scheitern verurteilt.

## Womit Sie rechnen sollten

Heute, da die Wirtschaftlichkeit von Unternehmensinvestitionen eine entscheidende Rolle spielt, stellt sich vor allem bei größeren Projekten die Frage nach den messbaren Zielen und dem Return on Invest (RoI). Durch das standardisierte und methodische Vorge-

hen einer Rol-Analyse ist es möglich, Investitionsfragen zu klären und das Management bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen. Im Vergleich zu anderen IT-Systemen ist eine solche Analyse bei CRM-Systemen nur schwer durchzuführen, hat ein CRM-System doch weniger die Kosteneinsparung zum Ziel, sondern die positive Entwicklung von Kundenzahlen und den Erträgen pro Kunde. Dies sind jedoch Größen, die sich selten realistisch abschätzen lassen. Führt man dennoch eine Rol-Analyse durch, lassen sich die Ergebnisse meist wie folgt zusammenfassen: Die zielgerichtete Implementierung eines CRM-Systems wird allen involvierten Parteien, bis hin zur Unternehmensspitze Gewinn bringen, insbesondere durch Zeiteinsparung und ein besseres Informationsumfeld. Ob dies ultimativ eher in Kostensenkungen oder Umsatz- bzw. Margensteigerungen resultiert, hängt stark von der strategischen Ausrichtung der CRM-Initiative ab. In jedem Fall rechnen sich passend ausgerichtete Initiativen schon in ein bis zwei Jahren. Neben der schnellen Rendite führt die Einführung eines CRM-Systems auch zu weiteren positiven Effekten. Zu nennen sind hier vor allem eine höhere Agilität und eine bessere strategische Ausrichtung des Unternehmens. Die Auswahl einer Software ist nicht einfach zu treffen. Hierbei können folgende Ansätze für die Bewertung hilfreich sein. Größere CRM-Projekte werden nicht selten schrittweise und über Jahre hinweg zur vollen Funktionalität ausgebaut. Führt man sich dies vor Augen, so ist es unablässig, auch die Überlebensfähigkeit eines Software-Anbieters zu bewerten. Auch dem Userinterface ist eine hohe Bedeutung zuzuschreiben. Denn die Akzeptanz eines neuen Systems hängt sehr stark von seiner Handhabbarkeit ab. Diskrepanzen zwischen Anforderungen und Fähigkeiten müssen durch Konfigurationen oder Ergänzungen ausgeglichen werden. Dabei sollte jedes CRM-System erst einmal einige Monate in der Praxis laufen. Denn nur dann lässt sich erkennen, wie man diese Erweiterungsbedürfnisse optimal in das System einbringt. Fast immer brauchen CRM-Systeme kundennahe Daten, die bereits in anderen Systemen vorhanden sind, bspw. Kundenstammdaten oder Umsätze. Durch die Öffnung der Systeme und neue Standards wie Webservice oder XML ist die Integration zwar einfacher geworden, dennoch ist sie aufwändig. Gerade deswegen sollte man sich anfangs auf die essentiell benötigten Daten beschränken. Stolperstein bei der Integration ist häufig die Qualität der Kundendaten. Hier schaffen vorab gestartete Data Warehouse-Initiativen Abhilfe.

## Woran Sie nicht sparen sollten

Oft wurde die Realisierung eines CRM-Systems teurer als gedacht – gespart wird dann nicht selten an den Schulungen. Aber vor der Nutzung in der Praxis sollte unbedingt ein Training der Nutzer stehen. Dabei darf eine Schulung nicht nur die technische Bedienung erläutern, sondern muss die Anwendungsfunktionalität unternehmensspezifisch motivieren, damit die Mitarbeiter den tieferen Sinn und den Nutzen für sich und das Unternehmen entdecken. Gerade in der Anfangsphase kann die Akzeptanz einer CRM-Lösung stark durch Betriebsprobleme gefährdet werden. Neben einer guten Vorbereitung gilt es also vor allem in der Anfangsphase entsprechende Ressourcen für die ersten Wochen vorzuhalten, um even-

tuelle Bedarfsspitzen abzufedern. Ist die Einführung gelaufen und die Benutzerakzeptanz hergestellt, so gilt es festzustellen, ob die gewünschten Ziele auch erreicht wurden. Hat sich das Kundenmanagement wie gefordert, verbessert? Hierzu bieten sich die regelmäßige Analyse der anfangs aufgestellten Metriken an. Die Ergebnisse erlauben es, fundierte Maßnahmen zur Verbesserung zu ergreifen. Wird all dies berücksichtigt, steht einem operativ und strategisch lohnenden Kundenmanagement-System nichts im Weg. ■

Autor Michael Büning ist Berater bei der Team4 GmbH in Herzogenrath.

[www.team4.de](http://www.team4.de)

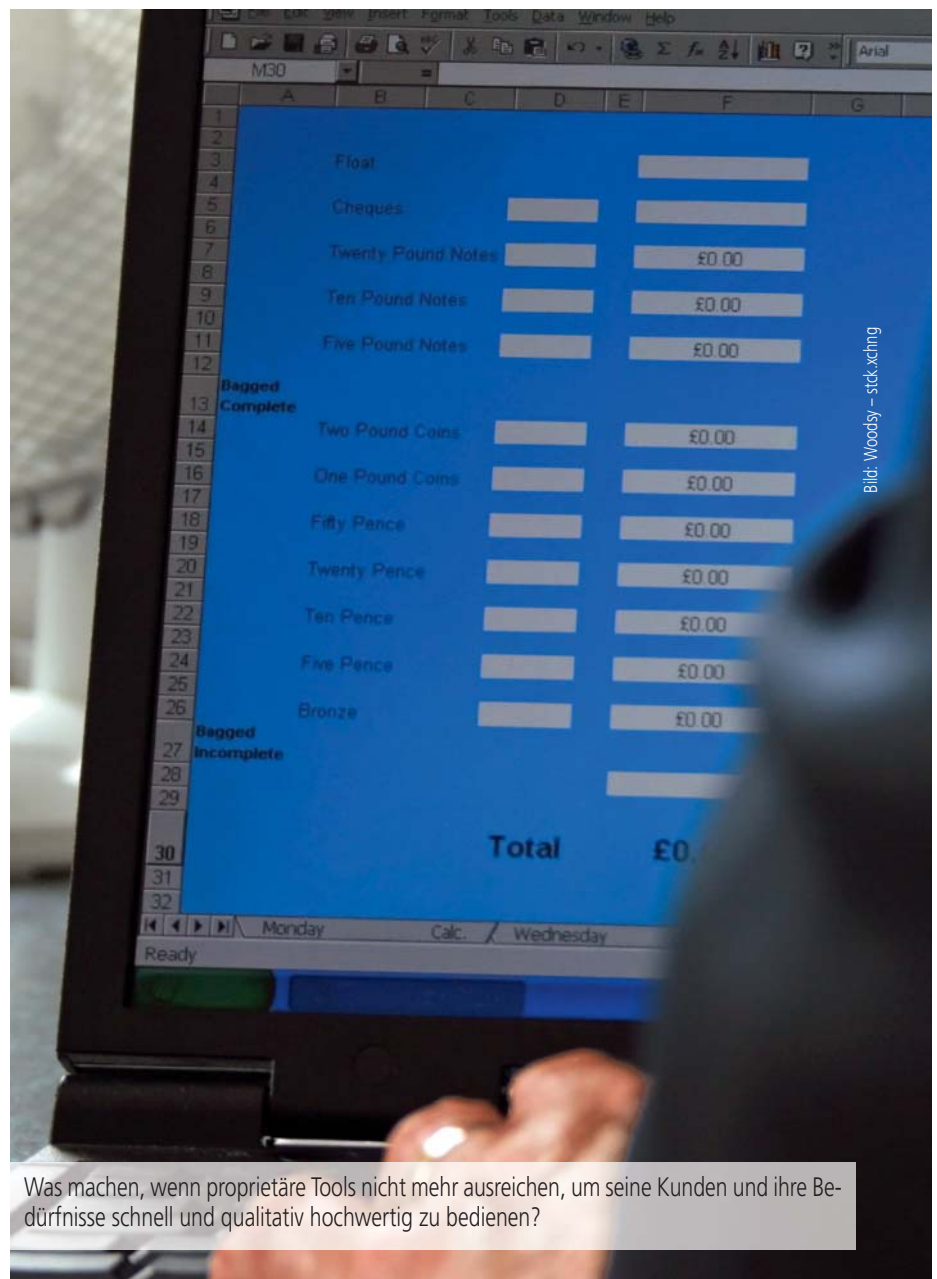


Bild: Woody - stck.xcimg

Was machen, wenn proprietäre Tools nicht mehr ausreichen, um seine Kunden und ihre Bedürfnisse schnell und qualitativ hochwertig zu bedienen?