

CRM für internationale Unternehmen



Wer seine CRM-Strategie nicht nach den Anforderungen eines globalen Marktes konzipiert, wird im internationalen Wettbewerb scheitern. Weil die Kunden international sind, muss es das CRM auch sein.

Das Internet und die Container machen unsere Welt kleiner. Der schnelle Informationsfluss und der günstige Warenfluss erhöhen den globalen Wettbewerb.

Die meisten deutschen Unternehmen sind mittendrin in diesem hart umkämpften Weltmarkt: durch Investitionen in Werke vor Ort, eigene Vertriebsniederlassungen oder internationale Handelspartner.

Internationales CRM ist heute ein wichtiges Instrument zur Sicherung der Unternehmensziele – profitables Wachstum und höchste Produktivität – geworden. Eine erfolgreiche CRM-Einführung als internationale Strategie ist daher das Fundament für nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Deutsches CRM mag keine Brasilianer
Schon die Adresse des Kunden kann ein CRM-System an seine Grenzen bringen. Stellen Sie sich vor, Sie erhalten auf einer Messe eine Visitenkarte aus Sao Paulo, Brasilien. Sie können die Adresse mit dem deutschen Adressformat gar nicht erfassen – die Brasilianer brauchen ein bis zwei Zeilen mehr.

Zudem hat Sao Paulo in der brasilianischen Schreibweise eine Tilde über dem a von São. Die wenigsten User können dieses Zeichen über ihre Tastatur einpflegen.

Bei der Suche nach Kunden in Sao Paulo werden Sie nun je nach Abfrage zwei unterschiedliche Ergebnisse erhalten: ein Suchergebnis mit und eins ohne Tilde.

Bei einem internationalen CRM-Konzept denken wir nicht nur an Adressen und Schriftzeichen, sondern auch an Sprachen, Währungen, Buchungskreise, Produkte sowie Mengeneinheiten und Zeitzonen.

Merkmale eines internationalen CRM-Systems

Es gibt einige wesentliche Eigenschaften, an denen schnell zu erkennen ist, wie gut ein CRM-System den Anforderungen an Internationalität gerecht wird.

Landesspezifische Adressformate

Die Adresse gibt ein erstes Indiz, ob ein CRM-System international tauglich ist oder nicht. In der Regel beginnt die Adresseingabe mit dem Ländercode (ISO2 oder ISO3). Bei einem guten CRM passen sich nach der Eingabe des Landescodes die Adressfelder in Menge, Reihenfolge und Beschriftung dem Adressformat des gewählten Landes an. Einige Systeme bilden Adressen über beliebig zu füllende Adressfelder ab. Diese scheitern dann jedoch bei einer späteren Adresssuche, verringern die Datenqualität und verursachen Adressdubletten. Bitte beachten Sie auch, dass Sie die Adressen irgendwann einmal in einem Brief oder einem Angebot drucken möchten. Freifelder sind leider fehleranfällig.

Unterschiedliche Währungen

Bei Global Accounts können gemischte Währungen vorkommen. Der deutsche

User mag eher Umsätze in Euros, und der Amerikaner denkt nur in Dollar. Mischwährungen bei Kunden oder in Verkaufsgebieten sind keine Seltenheit.

Wir fordern keine Währungskonsolidierung, sondern erwarten von einem internationalen CRM-System, dass wir beim User eine Währung hinterlegen können. Das CRM-System zeigt dann alle Umsätze und die Dashboards in der Währung des Users an.

Für die Währungsbereinigung sind die Unternehmen im Vorteil, die bereits ein Data-Warehouse implementiert haben. Das CRM liest dann alle Umsätze – in einigen Fällen live – in multiplen Währungen aus dem Data-Warehouse.

Vertrauen Sie bitte nicht auf die angebotenen Funktionen der CRM-Anbieter, die leichtfertig mit Beträgen spielen, ohne an die Konsequenzen zu denken. Es gibt auch Fälle, bei denen Ihnen Beträge ohne Währung angeboten werden. So beträgt der Umsatz 3000 Irgendwas.

Sprache des Kunden

Die meisten CRM-Systeme bringen bereits mehrere Sprachen mit. Die Sprache des Kunden erfordert jedoch einige zusätzliche Funktionen. So erwarten wir von einem internationalen CRM-System, dass z. B. Templates ein Sprachattribut mitführen. Mit diesem soll ein CRM-System das sprachlich äquivalente Anschreiben für den Kunden finden. Ein CRM-System sollte für einen Franzosen eben ein französisches Template anbieten.

Intelligente Systeme

Wirklich durchdachte CRM-Systeme können auf Grund des Ländercodes bereits die internationale Vorwahl, die Sprache des Kunden und die Währung vorgeben. Einige Systeme erlauben ebenfalls eine Validierung der Adresse auf nationaler Ebene, so werden Vorwahl und Stadt aus der Postleitzahl abgeleitet.

CRM Excellence Data Record

In unserer Beratung haben wir einen CRM Excellence Data Record entwickelt, der Ihnen aufzeigt, welche Kundendaten Sie für Ihr Geschäft benötigen. Der CRM Excellence Record beinhaltet eine Übermenge strukturierter und in sich konsistenter Kundeninformationen



vom Unternehmensstamm, über die Ansprechpartner bis hin zur installierten Basis.

Damit haben Sie eine klare Systematik Ihrer Kundendaten für internationale Accounts.

Harmonisierung der Prozesse und Organisationen

Wer sich mit internationalen CRM-Strategien auseinandergesetzt hat, merkt schnell, dass es einen Wildwuchs an Prozessen und Strukturen gibt. Jedes Land hat seine eigenen Regeln. In der globalisierten Welt müssen länderübergreifend einheitliche Prozesse entwickelt werden. Die Harmonisierung der Prozesse bedeutet ebenfalls Gedanken und Erfahrungen im CRM-Projektteam auszutauschen.

Kreativität statt Struktur

In Deutschland finden wir klare Strukturen, eingespielte Prozesse und eine gute IT-Unterstützung. Diese Strukturen sind in den anderen Industrienationen ähnlich, aber eher geringer ausgeprägt. Oft haben sich die Niederlassungen eigene lokale Lösungen gesucht, um arbeitsfähig zu sein.

Wir sehen immer wieder, dass kleinere Niederlassungen in der Kundengewinnung kreativer sind. Man ist auf Facebook, nutzt E-Mail-Marketing oder hat ein eigenes Tool fürs Leadmanagement im Einsatz.

In den boomenden Märkten wie China, Russland oder Brasilien schwächeln die Abläufe durch Unwissenheit, mangelnde Erfahrung und höhere Fluktuation.

Gern erneuert man seine Umsatzzahlen täglich in Excel-Listen, schreibt ein Angebot in Outlook oder nutzt andere Hilfsmittel. Allein die Aufträge werden im SAP-ERP erfasst, denn sonst erhält man keine Ware.

CRM für verschiedene Niveaus

Die unterschiedliche Reife der Länder sollte bei einem internationalen CRM-Konzept bedacht werden. In Indien überzeugen andere Vorteile durch CRM als in den USA.

Bei einem unserer internationalen Projekte stellte sich zum Beispiel heraus, dass Deutschland und die USA beide aktiv Leadmanagement betreiben. Der Amerikaner nutzt hierbei ein isoliertes Tool, um eine mehrstufige E-Mail-Kampagne zu starten, der Deutsche kontaktierte seine Leads dagegen per Telefon.

Für das Konzept war es nun notwendig, das Leadmanagement mit den Beteiligten zu überarbeiten. Das Ergebnis ist heute ein mehrstufiger Leadprozess, der im ersten Schritt den Kunden per E-Mail kontaktiert und im zweiten Schritt einen Anruf vorsieht. Hinzu kam ein dritter Schritt für die qualifizierte Terminvereinbarung, was bei diesem Kunden der Sinn und Zweck des Leadmanagements ist.

Beide Länder können ihre erprobten Vertriebswege wie gewohnt nutzen und gegebenenfalls ein mehrstufiges Leadmanagement aufbauen. Schon heute denkt man in den USA darüber nach, das Telefon als Vertriebskanal mehr zu etablieren.

Globales Template ist das Fundament

Internationales CRM beginnt mit der Konzipierung eines globalen CRM-Templates. Alle Anforderungen aus allen Ländern werden gesammelt, hinterfragt und anschließend harmonisiert.

Am Anfang hört sich diese Methode sehr übertrieben und aufgebläht an. Doch schnell zeigt sich, dass die Prozesse in den industriellen Kernmärkten relativ deckungsgleich sind.

Viele Unterschiede in den Prozessen erklären sich dadurch, dass in einigen Ländern Daten oder Funktionen nicht verfügbar sind. Es entstehen Prozessvarianten, die den Mangel durch manuelle Tätigkeiten kompensieren. Mit einem CRM-Best-Practice-Ansatz lassen sich diese Prozessvarianten leicht harmonisieren.

Wichtig ist, dass alle für die Kernmärkte relevanten Prozesse, Funktionen und Informationen im CRM-Konzept beschrieben sind. Hierfür sind Interviews, Reviews und gegebenenfalls auch Prozessanalysen vor Ort notwendig. Eine Konzentration auf die wichtigen Kernmärkte reicht hierfür aus.

Dieses globale Template beinhaltet letztendlich alle wertschöpfenden Prozesse des Unternehmens.

Rollout mit nationalen CRM-Varianten

Jedes Land hat beim internationalen CRM eigene Anforderungen. Nun geht es nicht darum, jedem Land seine eigene Version eines CRM zu präsentieren, vielmehr werden Funktionsblöcke aus dem globalen Template freigeschaltet.

In Deutschland ist für das E-Mail-Marketing zum Beispiel aus datenschutzrechtlichen Gründen ein Optin-Verfahren vorgeschrieben. Daher werden wir in der deutschen Variante die Optin-Funktionen aktivieren. Und in anderen Ländern deaktivieren wir Servicefunktionen, da man über gar keine Servicetechniker verfügt.

Landestypische Formen der internen Kommunikation und Mitarbeiterführung können entscheidend für den Erfolg des Projekts sein. In einigen Ländern wie z. B. USA und Deutschland gibt es eine hohe IT-Affinität, und Mitarbeiter arbeiten ebenfalls im Home-Office. Hier wäre eine elektronische Freigabe von



Angeboten eine Bereicherung. In anderen Kulturen ist eher der persönliche Kontakt zwischen dem Manager und dem Angebotsersteller förderlicher.

Das Global Customer Data Template dagegen sollte im vollen Umfang freigeschaltet sein, damit jeder die relevanten Kundendaten sehen und pflegen kann.

Schnelles Wachstum in internationalen Märkten

Wer international in vielen Märkten aktiv ist und schnell wächst, sucht sich Handelspartner vor Ort. Allein der indirekte Vertrieb hat das Potenzial, viele Märkte gleichzeitig schnell zu durchdringen. Wenn Ihr Unternehmensziel profitables Wachstum in internationalen Märkten ist, sollten Sie bei der Planung Ihres CRM-Systems auch an die Anbindung Ihrer Händler denken.

Beim indirekten Vertrieb entstehen viele Medienbrüche zwischen Hersteller und Händler. Die Händler sind oft kleine Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern und schlechter IT-Infrastruktur. In unseren internationalen CRM-Konzepten planen wir daher die Einbindung der Händler an das neue CRM-System mit ein. Der Händler erhält Zugang zum CRM-System, sieht seine Leads, Kunden und Projekte.

Folgendes Beispiel zur Verdeutlichung: Ein Kunde fragt in Deutschland nach einem Partner in Ägypten. Das Unternehmen erfasst und qualifiziert den Lead in seinem System. Das System schlägt für diesen Lead den Händler in Ägypten als verantwortlichen Verkäufer vor. Der Händler erfährt per E-Mail über den neuen Lead und informiert sich in einer Light-Variante des CRM-Systems. Der

Händler kann im CRM sein Feedback über das Kundengespräch pflegen.

Natürlich lassen sich auf Basis einer solchen Technologie auch gemeinsame Kampagnen, Ausschreibungen und Servicefälle managen.

Die Zusammenarbeit mit dem Händler wird so intensiviert und gleichzeitig systematischer. Der Händler wird sich sehr wahrscheinlich dem Lieferanten verbunden fühlen, der ihm ein einträgliches Geschäft bringt. Wer bei seinem Konzept nicht an seine Händler denkt, vergibt Wachstumspotenzial.

Anforderungen an das Projektmanagement

Für die Planung eines internationalen CRM-Systems braucht es auch ein internationales Projektteam. Wir plädieren dafür, dass wir ein etwas größeres Projektteam aufsetzen, dem erfahrene Mitarbeiter aus Marketing, Vertrieb und Service angehören. Zusätzlich hat es sich als positiv erwiesen, Repräsentanten aus den Kernmärkten in das Projektteam einzuladen.

Die Teilnahme für die internationalen Repräsentanten sollte immer freiwillig sein. Die Projektmitglieder sollten einen guten Einblick in alle lokalen Abläufe mitbringen, und wir brauchen die Zustimmung des Vorgesetzten. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass viele Vertriebsleiter selber gern im Projektteam vertreten sein möchten.

Die Kommunikation in diesen Projektteams ist sehr wichtig. Es sollte eine Sprache gewählt werden, in der alle Beteiligten gut kommunizieren können – meist ist das Englisch. Für die inter-

nationalen Vertreter sollten Präsentationen und Unterlagen erstellt werden, die Sie für die interne Kommunikation in Ihrer Niederlassung nutzen können. Ein Newsletter oder eine Kundenzeitschrift sollte für das Projektmarketing eingebunden werden, und zu guter Letzt wäre eine interne soziale Plattform zur Kollaboration sinnvoll.

Für die Teambildung empfehlen wir, über die Workshops hinaus gemeinsame Aktivitäten in Form eines Abendessens etc. zu organisieren. In einigen Fällen wurden mit dem Projektteam ebenfalls internationale Niederlassungen besucht und das Arbeitsmeeting ins Ausland verlegt.

Die Wertschätzung aller Beteiligten bringt oft einen großen Schatz zutage.

Fazit – Internationales CRM braucht Beratung

Wer in internationalen Märkten aktiv ist, sollte seine CRM-Strategie international ausrichten. Internationale CRM-Projekte haben besondere Anforderungen an die CRM-Systeme und das Vorgehensmodell.

Erst beim Rollout zeigt sich, ob die Planung den zusätzlichen Anforderungen internationaler Märkte entspricht. Viele CRM-Projekte werden unterschätzt, dauern eine Ewigkeit, bringen keine Verbesserung oder scheitern letztendlich. Vom internationalen Einsatz sind diese Unternehmen meilenweit entfernt. Die CRM Excellence Methode von Stephan Bauriedel unterstützt Sie – national und international – bei der Planung, Auswahl und Einführung Ihres CRM-Systems. ◀

Der Autor



Stephan Bauriedel
Unternehmensberatung
Stephan Bauriedel
www.erfolg-mit-crm.de