

# Die Formel: BI + CRM + ERP = maximaler Kundenwert



Foto: Fotolia

## Drei Systeme ERP

Welches Softwaresystem bildet in vielen Unternehmen das informationstechnische Rückgrat? Wahrscheinlich ist es eine ERP? In vielen mittelständischen Unternehmen verrichten mehr oder weniger komplizierte ERP-Lösungen große und auch kleine wichtige Aufgaben. Am Ende des Tages erstellen Ihre Mitarbeiter Aufträge, buchen Transaktionen im Lager, steuern die Fertigung, bestellen bei Lieferanten, erfassen den Wareneingang, liefern Produkte aus, geben Rechnungen frei und schreiben Rechnungen an die hoffentlich begeisterten Kunden. Der Kernprozess liegt in den bewährten Händen Ihrer ERP-Lösung. Welche Prozesse gibt es weiterhin, die gerne Softwareprodukten abgebildet werden?

## CRM

Die weitere wichtige Säule innerhalb der Softwaresysteme ist ein CRM-

System, um das Beziehungsmanagement zum Kunden auf eine andere Ebene zu bringen mit dem hohen Ziel, den Kunden noch besser zu betreuen oder zu managen. Vielleicht erwarten Ihre Kunden auch von Ihnen und Ihrem Unternehmen perfekte Produkte, eine hervorragende Betreuung, die besten Preise, eine schnelle Lieferung und das permanente Gefühl, der wichtigste Kunde auf diesem Planeten zu sein? Diese Erwartungen möchten Sie erfüllen und nutzen daher die CRM-Systeme für Ihre Vertriebs- oder Marketingprozesse, damit Sie hier immer die Kontrolle über die Beziehung zu Ihren Kunden behalten und damit der Kunde Ihr Unternehmen und Ihre Produkte liebt.

## BI

Als dritte Ebene kommt darüber hinaus gerne eine Business-Intelligence Lösung ins Spiel. Warum ist das so? Die Mengen an generierten Daten wollen so verarbeitet werden, damit Ihre Entscheider gute und auch einfache Steuerungsinstrumente für die Unternehmenssteuerung erhalten. Viele Entscheider freuen sich über nachvollziehbare Hilfestellungen für die anstehenden Entscheidungen. Sind denn jetzt alle Probleme gelöst? Welche

## Herausforderungen

kann es jetzt noch geben? Ja genau, wie verbinden Sie die Systeme so miteinander, dass die Erwartungen auch sicher erfüllt werden?

## Rollen

### Do it

Die ERP-Software ist im Team der Systeme der „Macher“ (Do it!). Mit Hilfe der ERP buchen, planen, lagern, produzieren und verkaufen Ihre Mitarbeiter und bilden damit die Anforderungen des Tages ab. Stammdaten werden gehegt und gepflegt, Parametrisierungen für die Prozessabbildungen durchgeführt, EDI-Meldungen empfangen und versendet. Mit Hilfe der ERP schreiben Ihre Mitarbeiter Rechnungen und die Zahlungseingänge verbuchen Sie in der Finanzbuchhaltung.

## Communicate

Wie bringen Sie die Informationen über Ihre neuen Produkte in den Markt? Wie informieren Sie Ihre Kunden und begeistern Sie für die neuen Produkte? Wo erfassen Sie den gesamten Lebenszyklus Ihres Kunden in Ihrem Haus und buchen die Aktionen vom oder zum Kunden? Für diese Vertriebs- und Marketingprozesse verwendet der Vertrieb oder das Marketing gerne CRM-Systeme. Innerhalb der CRM-Lösung steuern die Mitarbeiter die Informationen für ihre Kunden mit Hilfe von Workflows und Kampagnen. CRM ist daher Ihr zentrales Kommunikationssystem zum Kunden. Alle Informationen zum Kunden liegen in der CRM-Lösung vor. (Communicate!).

## Navigate

Die Analyse der Daten und die damit verbundene strukturierte Darstellung als Information übernimmt Ihr Business-Intelligence-System (BI). Es ist für uns selbstverständlich, dass der Pilot eines Flugzeugs in seinem Cockpit einen Kennzahlensystem aus Geschwindigkeitsmesser, Höhenmesser, künstlichem Horizont und in paar anderen wichtigen Messgeräten anwendet. Vor dem Flug prüft der Pilot seine Anzeigergeräte, weil er sich während des Fluges darauf verlassen will. Während des Fluges sind seine Instrumente ein Garant dafür, ans Ziel zu kommen. Für ein Unternehmen kann BI diese Rolle übernehmen. Sie navigieren mit Ihrem BI-Cockpit und den unterschiedlichen Kennzahlen und haben den Kurs fest im Blick, prüfen ob Sie die Klippen im Business umschiffen und auch die richtige Höhe haben.

## Eine kleine Reise

### Wo sind wir?

Wenn Sie möchten, nehme ich Sie mit auf eine kleine Reise. Stellen Sie sich vor, Sie sind im Management eines fiktiven Unternehmens aus dem Mittelstand. Ihre knapp 6000 Kunden werden täglich beliefert mit Produkten und Dienstleistungen aus Ihrem Haus. Ihre eigenen Fertigungsbereiche produzieren, Ihre Logistik lagert und versendet und Ihr Vertrieb verkauft. Ihr Angebot enthält ungefähr 40.000 Artikelausprägungen, die Sie in ganz Europa mit eigenen Vertriebsgesellschaften vertreiben.

In jedem Jahr bringen Sie einige dutzend neue spannende Artikel auf den Markt. Im Vorfeld waren Ihre Entwick-

ler, die Einkäufer und die Vertriebs- und Marketingteams sehr produktiv, und jetzt dürfen Ihre neuen Produkte auf die Reise zum Umsatzziel gehen. Die Ziele wurden selbstverständlich vorher zwischen der Geschäftsleitung und der Vertriebsleitung abgestimmt. Ihr Controlling bewertet die Lagerbestände, der Außendienst besucht Kunden und präsentiert Ihr Leistungsspektrum, die Reklamationsabteilung klärt Fälle, in denen die Kundenzufriedenheit vorher gelitten hat. Die Entwickler arbeiten bereits an den Produkten für die nächste Saison. In Ihrem Unternehmen herrscht eine Art „Daily Business“.

## Die Kundensicht

Mit Ihren Kunden haben vielleicht mehrere Mitarbeiter einen direkten Kontakt. Im Vertriebsteam erfassen die Mitarbeiter die Kundenaufträge, stehen für Rückfragen zur Verfügung, koordinieren mit der Logistik die Versendung der Waren. Der direkte persönliche Kontakt zum Kunden erfolgt meist durch den Außendienst. Was erwartet Ihr Kunde von Ihnen? Wie erkennen Sie seine Erwartungen? Wie setzen Sie anschließend die Erwartungen so um, dass Ihr Kunde ein begeisterter Kunde bleibt?

## Schleichende Veränderungen und die Auswirkungen

Ihr Unternehmen lebt und daher gibt es laufend kleine Veränderungen, die auch in Ihrem Kundenverhältnis Konsequenzen haben. Vielleicht kommen Ihnen die folgenden Fälle bekannt vor?

## Neuer Außendienstmitarbeiter

Sie stellen einen neuen Außendienstmitarbeiter ein und natürlich besucht er zum ersten Mal seine Kunden. Selbstverständlich hat Ihre Vertriebsleitung den neuen Kollegen mit Hilfe des CRM-Systems und eines personalisierten Serienbriefes im Vorfeld vorgestellt. Was machen Ihre Kunden? Sie vergleichen den neuen Mitarbeiter mit seinem Vorgänger.

## Zahlungsziel ändern

Im Laufe des Jahres entscheidet Ihre Finanzleitung mit der Vertriebsleitung und externen Beratern, die Zahlungsziele für die Bestandskunden zu ändern und die Fristen zu verringern. Ihr Vertrieb sendet auch hier ein Rundschreiben an Ihre 6000 Kunden mit der CRM-Lösung. Natürlich wissen die Entscheider, dass dieser Vorgang sehr

## Der Autor



Gerald Jungeblut  
Inhaber der bi-consults

sensibel ist, die Maßnahme war jedoch unvermeidlich, um die finanzielle Situation weiterhin entspannt zu betrachten auch für die kommenden Jahre.

## Preiserhöhung

Eine kleine Preiserhöhung zu Beginn des neuen Geschäftsjahres soll Ihre Ertragssituation nochmals verbessern. Ihr Controlling hat genau berechnet, dass eine durchschnittliche Preiserhöhung von 2% ein guter Wert ist. Ihre Kunden akzeptieren ohne großes Murren die Erhöhung.

## Fertigungsänderung

Vor knapp sechs Wochen berichtete der Leiter im Qualitätswesen von Problemen mit einem der neuen Artikel. Ihre Fertigung hat das Problem in den Griff bekommen, indem die Produktionsabteilungen innerhalb der Prozesse ein paar kleine Änderungen durchgeführt haben. Die Rückmeldung aus dem Qualitätsteam an den Vertrieb teilte mit, dass aus Kundensicht keine Veränderung messbar wäre. Es erfolgte die Freigabe für den Verkauf. Die Kunden bestellen den neuen Artikel und setzen ihn auch ein. Eine Information an Ihre Kunden gab es nicht. „Wir wollen ja schließlich keine schlafenden Hunde wecken“.

## Weitere Konfliktpotentiale im Unternehmen

Was fehlt? An welcher Stelle erwarten Sie bereits jetzt Schwierigkeiten? Wie erkennen Sie, ob Ihre neuen Produkte richtig gut auf dem Markt die Begeisterung Ihrer Kunden wecken? Was sagen

Ihr Bauchgefühl und Ihr reichhaltiger Erfahrungsschatz?

Vielleicht wird Artikel A ist ein Renner. Unser Problemkind wird wahrscheinlich der neue Artikel B. Hier müssen wir an der Kalkulation ein paar kleine Stellschrauben ändern, denn das Feedback aus dem Markt ist: „Zu teuer“. Darüber hinaus haben wir ja auch noch die kleine Preiserhöhung.

Ihr Vertriebsleiter hat ein anderes Gefühl als Sie, Ihr Produktionsleiter geht davon aus, dass die Fertigungsbereiche Kapazitätsengpässe bei Artikel A bekommen wird und Ihr Qualitätsleiter schüttelt den Kopf, weil in Artikel B eine Komponente verbaut wurde von einem Lieferanten, dem er nicht richtig traut: „Der war als Lieferant in meinem vorherigen Unternehmen einmal aufgefallen.“

### Lösungsmöglichkeiten

#### Messen = Managen

Wie bekommen Sie jetzt eine Lösung, die als Basis unanfechtbar ist? Vielleicht kennen Sie jetzt das Zitat vom Management-Guru Peter Drucker „Wenn du es nicht messen kannst, kannst du es auch nicht managen.“ Das klingt plausibel und gut und Sie wollen sich daher nicht mehr auf Meinungen, eigene Gefühle und diverse Mutmaßungen der anderen verlassen.

Führung nach dem Zahlen-Daten-Fakten-Prinzip bekommt jetzt frische Impulse in dem Sie und das Management Zahlen, Daten und Fakten zur Entscheidungsfindung heranziehen wollen.

#### BI-Lösung als Ersatz von Excelanalysen

Ohne BI-Systeme hat Ihr Controlling viele Fragen zu den Daten mit Hilfe von Excel lösen müssen. Die Herausforderung sind vielfältig. Stellen Sie sich einfach ein verlinktes Exceldaten-System vor, bei dem viele Tabellen über Verweise miteinander verwoben sind. Die Datenmengen aus den ERP oder CRM-Systemen wurden mit Verweis, –Wenn oder Indexformeln verarbeitet. Der Super Gau findet statt, wenn die Ordnerstruktur verändert wird und die Verweise ins Nirwana laufen. Vielleicht kennen Sie auch Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen haben und anschließend der Nachfolger viel Zeit in die Analyse des bestehenden Excel-systems investieren muss. Kennen Sie dieses Gefühl, wenn eine wichtige Tabelle nicht mehr funktioniert und Excel mit Fehlermeldungen in den Formeln reagiert? Kennen Sie das Gefühl, wenn

ein neuer Mitarbeiter bemerkt, dass in dem Bestehenden bereits seit Jahren ein Formelfehler schlummert. Er war jahrelang unentdeckt und die Ergebnisse hatten weitreichende Konsequenzen. Weitere Herausforderungen sind der Zeitdruck, die Menge der zu verarbeitenden Daten und am Ende des Tages die Frage des Entscheiders: „Stimmt das Ergebnis? Die Zahlen sehen so anders aus!“

Es wird Zeit für ein BI-Projekt. Ihr BI-Team trifft sich mit Ihnen und schaut Sie fragend an: „Chef, was haben wir, was wollen wir erreichen und womit starten wir?“

#### Die richtige Karte im Navigationssystem

Natürlich wollen Sie sich mit den Ergebnissen der IT-Systeme auf den richtigen Weg zum Ziel bewegen. Doch was hilft ein Navigationssystem in Europa, wenn Sie die Karte von Nordamerika geladen haben? Nichts. Sie sind ja bereits einen Schritt weiter, wenn Sie erkennen, dass die aktuell verwendete Karte falsch ist. Was hilft ein Navigationssystem, wenn die Karten veraltet sind? Wenig, weil die Wege nicht aktuell sind oder sogar in der Zwischenzeit abgerissen wurden.

Durch einen guten Transferprozess arbeitet die Schnittstelle zwischen CRM und ERP recht schnell und die Kundendatensätze werden übertragen. Im Rahmen des Migrationsprojektes haben Sie die Felder mit den passenden Werten identifiziert und die Informationen aufbereitet für das Zielsystem.

#### Schnittstellen

Bitte denken Sie daran, dass Sie genau wissen müssen, wann welches System wie und warum die Information in einem bestimmten Detaillierungsgrad verarbeitet, damit Sie Experte im Prozess sind. Ist Ihr Dokumentationssystem aktuell? Nutzen Sie Werkzeuge, die eine Dokumentation automatisiert durchführen? Prüfen Sie diese Dokumentationen auf die Korrektheit und Nachvollziehbarkeit? Vielleicht gehört Ihr Team auch zu den Machern und Umsetzern und legt den Schwerpunkt nicht gerade auf eine gute Dokumentation. Ein sehr beliebter Standardsatz ist in diesem Zusammenhang: „Das machen wir, wenn das Projekt abgeschlossen ist. Jetzt haben wir dafür keine Zeit, weil wir noch einige wichtige und dringende andere Dinge zu erledigen haben.“

#### Key Performance Indicators (KPI)

Ihr Außendienst erwartet aktuelle Umsatzdaten im CRM-System. Welche Umsatzdaten sind das genau? Sie wollen die wichtigsten Kennzahlen für die Steuerung des Unternehmens festlegen, die Key Performance Indicators (KPI). In einem Workshop starten Sie mit der Festlegung Ihrer individuellen KPI-Werte. Sie nehmen sich den vermeintlich einfachsten Begriff „Umsatz“ vor, denn den kennt jeder und diese Information ist im Unternehmen eine der wichtigsten Kennzahlen. Vom Umsatz hängt nach Aussage des Vertriebsleiters das Wohl des Unternehmens ab.

Auf dem Whiteboard im KPI-Kickoff-Meeting schreiben Sie nur eine einzige Frage: „Was ist für uns Umsatz?“. Umsatzerlöse sind in der klassischen Betriebswirtschaftslehre den Gegenwert, den ein Unternehmen in Form von Geld oder Forderungen durch den Verkauf von Waren oder Dienstleistungen sowie aus Vermietung oder Verpachtung zufließt. Was glauben Sie, wie hoch ist die Anzahl der verschiedenen Umsatzdefinitionen, die Ihr Team sammelt? Fakturierter Umsatz? Zahlungseingang inklusive Skonto? Umsatz nur mit den Kernartikeln? Umsatz ohne internen Umsatz mit den Vertriebsgesellschaften?

Vielleicht erkennen Sie das Problem bei der Festlegung der KPIs? Fragen Sie drei Mitarbeiter bekommen Sie sogar vier unterschiedliche Meinungen. Ihnen ist wichtig, dass Sie mit einer gültigen ganzheitlichen Umsatzdefinition arbeiten. Diese Definition ist auch allen Mitarbeitern bekannt und wird entsprechend nach außen getragen. Daher gilt als erste Regel: „Kläre die Kennzahl“. Die Festlegung der Definitionen ist ein wichtiger Bestandteil im Gesamttablauf und leider auch oft ein Punkt, der zu Konflikten innerhalb der Unternehmenstrukturen führen kann. Mit guten BI-Systemen können Sie unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden. Natürlich ist es kein Problem für Ihr BI-Team die Umsätze als U1, U2, U3 usw. den Fachbereichen zur Verfügung zu stellen. Nur...die Kommunikation wird etwas komplexer, weil verschiedene Sender und Empfänger den Begriff „Umsatz“ unterschiedlich interpretieren.

Unterstützend für die Festlegung der individuellen KPI-Festlegungen stellen Sie einfach folgende drei Fragen, denn nichts kann frustrierender sein als ein Kennzahlensystem, das Ihre Ziele unzureichend unterstützt.

1. Erreichen wir die gesteckten Ziele?
2. Läuft etwas aus dem Ruder, wo wir schnell gegensteuern müssen?
3. Was sind unsere Stärken und wo können wir uns verbessern?

### Start mit BI-System

Nach einigen Wochen der Implementierung schlägt jetzt die Stunde für Ihr neues Business-Intelligence-System. Es ist auf dem BI-Server installiert und wartet auf die Daten, die es zu Informationen wandelt soll. Mit Hilfe des Regelsystems innerhalb der BI-Lösung haben Ihre Controller jetzt die Chance, schneller und besser die Ergebnisse zu liefern. Richtig gut finden Sie, dass Ihre Mitarbeiter bei Bedarf auf die Datenbasis zugreifen und sie die Informationen nachvollziehen können. Ihr BI-System wird jetzt zum Frühwarn-Radarsystem in Ihrem Unternehmen und zeigt, wo sich eventuelle Widerstände, Chancen und Risiken befinden. Genau das haben Sie immer gesucht und es jetzt endlich gefunden.

### Vermaschte Informationssysteme – Regelkreise

In einem Unternehmen fließen die unterschiedlichsten Informationsquellen ein. Die Aufgabe ist es, die unterschiedlichen Daten zu verheiraten. Sie analysieren die rollierende Umsatzplanung mit den echten Umsätzen, den Auftragseingang mit den Stornierungsquoten, die Bestände mit den kritischen Reichweiten, die aktuellen Warenanlieferungen mit den Reklamationsquoten und Qualitätsdaten des aktuellen Jahres, Ihre Kundenbonusssystem mit dem tatsächlichen Kaufverhalten. Diese Liste könnten wir beliebig verlängern. Die Herausforderung ist klar: Wie verbinden Sie die drei wichtigen Softwaresysteme schnell so miteinander, dass der Nutzen sofort für alle Beteiligten greifbar ist.

Viele Controller, IT-Leiter, Geschäftsführer erwarten nichts anderes als die gute Zusammenarbeit der drei Systeme ERP, CRM und BI. Was ist Ihr Anspruch? Sie lassen jetzt Schnittstellenbeschreibungen schreiben, abgleichen und die Systeme konsolidieren. Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit Stammdaten um? Haben Sie ein zentrales Team? Haben Sie die Pflege der Felder dezentral delegiert an die Fachleute in den jeweiligen Abteilungen? Ihre ERP bildet das alles ab? Kein Problem, die ERP ist das führende System und somit der

Herrscher über die Stammdaten. CRM und BI werden aus den Datenbanken der ERP mit den passenden Datensätzen versorgt. In vielen Fällen haben Änderungen in den Stammdaten des ERP-Systems auch Veränderungen im Verhalten der CRM oder auch Veränderungen in der Aussagefähigkeit diverser Analysen in der BI zur Folge.

Hinzu kommt, dass das CRM auch wieder Informationen an das BI-System weiterleitet und die Ergebnisse der BI-Analysen wieder im CRM oder auch ERP-System zur Verfügung stehen. Sie erhalten ein vermaschtes System mit Abhängigkeiten und unterschiedlichen Regelwerken. Wie nutzen Sie mit Ihrer gesamten Unternehmensorganisation die neuen Werkzeuge?

Ihre Organisation kann einen Regelkreis verwenden, um zielgerichtet mit den Ergebnissen Ihrer ERP, CRM und BI-Systeme erfolgreich zu sein.

### PDCA oder Deming-Kreis

Dem ein oder anderen ist der PDCA-Zyklus oder Deming-Kreis aus den KVP-Methoden bekannt. Hier wird die kontinuierliche Verbesserung mit Hilfe einer strukturierten Methodik unterstützt. An welcher Stelle nutzen wir jetzt diese Herangehensweise? Nehmen wir uns ein weiteres Beispiel aus dem Tagesgeschäft. Ihr Vertriebsleiter informiert Sie, dass bei dem Artikel 4712 „irgendwie“ etwas nicht stimmt. Nutzen Sie jetzt den PDCA-Kreis und bilden die Problemlösung damit ab.

Ihre Handlungsweise sieht vor, dass Sie erstens den Plan für die Fehlerkorrektur und die Kundeninformationen aufstellen, die Umsetzung des Planes steuern, die Ergebnisse überprüfen und anschließend die Handlungen erneut anpassen, damit Ihr Flugzeug auf Kurs bleibt.

Die Fertigungsinformationen im BI zeigen Ihnen, in welchen Produktionsstätten, an welchen Maschinen Ihr Unternehmen den Artikel produzierte. Gab es hier Auffälligkeiten? Sticht eine Maschine hervor oder auch danach produziert? Das Qualitätsteam erkennt in den BI-Daten, das in den nachfolgenden Bereichen Nacharbeitsquoten gestiegen sind. Aufgrund eines Lieferantenwechsels und der damit veränderten Charge in den einfließenden Komponenten sind die Probleme entstanden.

Ihr Vertrieb nutzt den PDCA-Kreis als Methode zur Steuerung der Kommu-

nikation zum Kunden. Sie haben ein Problem in der Fertigung und kommunizieren offen mit Ihren Kunden, weil Sie das besondere Vertrauensverhältnis zwischen Ihrem Unternehmen und Ihren Kunden schätzen und verbessern wollen.

**Plan:** Ihr Vertrieb sendet Kundeninformation zum Artikel 4712. Sie schlagen einen alternativen Artikel vor, den die Kunden mit einem Rabatt erwerben können.

**Do:** Mit dem CRM-System informieren Sie Ihre Kunden per Mail und per Fax. In der CRM-Datenbank speichern Sie selbstverständlich pro Kunde diese Aktivität. Die Rückmeldungen der Kunden werden auch dort hinterlegt. In der ERP erhalten die Kunden einen besonderen Rabatt in den Stammdaten, wenn der Alternativartikel bestellt wird.

**Check:** Sie überprüfen die Nachhaltigkeit Ihrer Kundenaktion. Nehmen die Kunden den alternativen Artikel an? Gibt es Beschwerden? Verhalten sich die Kunden, so wie Sie im Vorfeld geplant hatten? Ihr BI-System zeigt Ihnen über die verschiedenen Analysetools die zusammenhängenden Ergebnisse.

**Act:** Anhand der Analyseergebnisse führen Sie führen leichte Strategieanpassungen durch, indem Sie Ihren Außendienst direkt mit den betroffenen A-Kunden kommunizieren lassen. Jedes Telefonat, jeder Brief und jede Mail vom Außendienst wird in die CRM-Datenbank integriert. Sie liegen somit als Basis für weitere Auswertungen vor. Davon profitiert die BI-Lösung.

### Zusammenfassung

Die wichtigsten Softwaresysteme in einem Unternehmen sind ERP, CRM und BI-Lösungen. Sie nutzen die Chance, Ihren Kunden mit Hilfe der drei Systeme richtig gut zu betreuen, in dem Sie die Systeme so gut vernetzen, dass die unterschiedlichen Datenquellen perfekt zusammenarbeiten. So wird IT direkter Dienstleister für Ihre interne Organisation und somit auch Dienstleister für Ihre Kunden. ◀

**bi-Consults** 

bi-consults  
Gerald Jungeblut, Dipl.-Ing.  
Zum Sportplatz 8  
26826 Weener  
04951-990268  
01577-2710882  
info@bi-consults.com

<http://bi-consults.com>