



Braucht ein Industrieunternehmen ein dezidiertes CRM oder kann das auch ein ERP-System abdecken?

Gerade in Zeiten der Finanzkrise stellt sich diese Frage. ERP-Initiativen laufen oft über viele Jahre und kosten erhebliches Geld. Soll man jetzt für eine CRM-Lösung nochmals ein ähnliches Großprojekt lostreten? Andererseits ist gerade in schwierigen Zeiten der Fokus auf den Kunden essentiell. Was also tun: Das ERP in Richtung CRM „strecken“, doch zu einer ausgewachsene Kundenmanagement-Software greifen oder vielleicht einen Mix von Bestandssoftware auch jenseits von ERP nutzen.

Zum Start lohnt ein Blick auf die Anforderungslandschaft wenn es um Kundenbeziehungsmanagement für Industrieunternehmen geht. Typisch ist eine limitierte Anzahl von Kunden und weiteren Partner, die aber gern in vielschichtigen Strukturen verwoben sind, beispielsweise als Verwender, Zulieferer und Händler. Oft werden dominierende Umsatzanteile mit wenigen Key Accounts realisiert. Ein meist wachsender Teil des Geschäftes zentriert sich um komplexere Vertriebsprojekte. Dies zusammen stellt hohe Anforderungen an Kommunikation und Koordination – sei es im eigenen Haus innerhalb eines Selling Teams oder gegenüber dem Buying Team auf der anderen Seite. Die Zusammenarbeit ist zudem von Kontinuität, oft über viele Jahre, geprägt und resultiert in entsprechendem Informationswachstum – nicht nur bezüglich Zahlengrößen, sondern auch bei Dokumenten wie Mails, Berichten, Vereinbarungen und mehr.

Bei ERP sollte verbleiben

Schauen wir zum Auftakt auf die Dinge, die operativ beim ERP-System bleiben sollten, selbst wenn man bereit ist, in ein eigenständiges CRM-System zu investieren. Dies ist regelmäßig die gesamte Auftragsabwicklung vom Angebot über die Auftragsbestätigung bis zur Rechnung. Die Angebotschreibung ist dabei oft eine Grauzone bei der sich folgender Kompromiss anbieten kann: Individuelle Projektangebote mittels Word und Excel im CRM erstellen, aber Produktangebote im ERP, weil dort komplexe Konditionenmodelle oder Verfügbarkeitsprüfungen schon realisiert sind – oft mit viel Aufwand. Die Abwicklung der genannten operativen Prozesse liegt im Wesentlichen beim Innendienst. Dieser kennt sich ohnehin gut mit dem ERP aus und kann auch viele weitere für die Kundenbeziehungspflege relevante Informationen aus dem ERP „herauskitzeln“. Beim Schritt zum Außendienstmitarbeiter (ADM) liegt die elementare Trennlinie zwischen ERP und CRM. Zwar enthält das ERP-System die Stamm- und Bewegungsdaten, die auch für das Kundenbeziehungsmanagement durch den Außendienst essentiell sind, aber der Direktzugriff bietet sich hier

nicht an: Die Bedienung ist für den typischen ADM zu komplex. Die für ihn wesentliche, kleine Informationsteilmenge geht in den Unmengen an ERP-Detaildaten unter. Die Daten stehen nicht offline zur Verfügung.

Customer Fact Sheet aus ERP-Daten

Um dieser Problematik zu begegnen, bedarf es nicht eines dedizierten CRMs, sondern es lohnt ein Blick auf die bestehende IT-Landschaft. Hier haben die meisten Unternehmen in den letzten Jahren Business-Intelligence-Lösungen eingeführt. Diese bestehen aus einem Data Warehouse oder Data Mart mit den relevanten Daten (meist aus dem ERP übernommen) und Reportingwerkzeugen. Oft ging es bei der Einführung um die Generierung aussagekräftiger Managementreports. Aber mit den Daten und Werkzeugen lassen sich auch Reports für den Außendienst generieren. Typisch ist ein Kundendossier, auch Customer Fact Sheet genannt. Es umfasst auf ein bis drei Seiten alle für eine Besuchsvorbereitung erforderlichen Informationen wie: Adresse, Offene Posten, Kreditgrenzen, letzte Aufträge, Umsatzübersicht, aber ggf. auch Spezialitäten wie Musterlieferungen. Neben der Gestaltung der Reports muss eventuell die Datenbasis erweitert werden und die Auslieferungsmechanismen an die Bedürfnisse der ADMs angepasst werden, was weiter unten thematisiert wird. Meist druckt der ADM das Customer Fact Sheet auf Papier aus, da dies besser zur Gesprächssituation beim Kunden passt als ein aufgeklapptes Notebook.

Word, Excel und Co.

Mit erheblichen Kosten betreiben die meisten Unternehmen Microsoft Office mit Word, Excel und Powerpoint. In einem CRM-Szenario bietet es sich an, Word für Berichte, Briefe, Projektangebote etc. zu nutzen. Zu leisten ist hier die laufende Bereitstellung aktueller Vorlagen und die kundenbezogene Ablage, auf die weiter unten eingegangen wird.

Für das Forecasting von Verkaufschancen (Vertriebsprojekten) ist Excel meist ohnehin schon im Einsatz. Bei größeren Organisationen sollte die „Einsammlung“ der dezentral erfassten Eckdaten automatisiert werden – ohne dass es eines vollständigen CRMs mit der Abbildung komplexer Verkaufsprozesse bedarf.

E-Mail, Termine und Kontakte

Eine große Rolle im kommunikations- und koordinationslastigen Industriertrieb spielen E-Mails, Termine und Kontakte. Hierfür wird in den Unternehmen fast immer eine Plattform wie Outlook/Exchange oder Notes/Domino betrieben. Diese Plattformen sind auch beim Außendienst beliebt, da sie einfach zu bedienen und auch offline auf dem

Notebook oder sogar per Smartphone nutzbar sind.

Neben der direkten E-Mail von und zum Kunden lassen sich auch Berichte, Vereinbarungen etc. per E-Mail hausintern verteilen, aber dieses „Push-Prinzip“ kann auf Dauer nicht eine gemäß Kunden geordnete, zentrale Ablage ersetzen: Pull-Prinzip. Hier greifen – bis zu einem gewissen Grad – die flexiblen Dokumentablagesysteme, die Microsoft mit SharePoint und IBM mit Quickr als Ergänzung zur E-Mail bieten. Diese sind im CRM-Umfeld beispielsweise nützlich, um Informationsmaterial abzulegen oder die Unmengen an Daten zu Kundenprojekten zentral zu ordnen und bereit zu stellen. Aber auch diese Werkzeuge sind „out of the Box“ ungeeignet, um E-Mails, Berichte oder Vereinbarungen systematisch mit engem Bezug zu den Stammdaten von Kunden abzulegen, was Kern eines Kundenbeziehungsmanagement ist.

Leichtgewichtiges CRM als Integrator

Wir haben in den Vorkapiteln gesehen, dass in der IT-Landschaft eines Industrieunternehmens bereits viele Funktionen zur Unterstützung eines professionellen Beziehungsmanagements stecken. Statt der teuren Einführung eines Voll-CRMs bietet es sich an, die oben aufgezeigten Lücken pragmatisch zu schließen. Ein leichtgewichtiger CRM-Ansatz verschreibt sich dazu im Wesentlichen der Integration der oben aufgezeigten, vorhandenen Funktionen. Essentiell ist dabei die laufende Übernahme der wichtigsten ERP-Kundenstammdaten in ein „Kundenstammdaten-Skelett“. An den jeweiligen Kundenstammdaten werden dann aufgehängt: Customer Fact Sheets (aus Business-Intelligence), Kontaktpersonen, E-Mails und Termine (direkt aus Notes oder Outlook), Word-Berichte, -Briefe und -Angebote etc. Dabei sollte eine einfach zu bedienende Oberfläche, die sich idealerweise an der gewohnten E-Mail anlehnt, geboten werden und alle eingebrachten Daten sollten auch offline zur Verfügung stehen.

Angeboten werden solche leichtgewichtigen CRM-Produkte beispielsweise von Microsoft (im Look&Feel von Outlook) oder von Team4 (im Look&Feel von Notes). Typisch ist bei diesen Produkten, dass man darüber hinaus – im Gegensatz zu typischen ERP-Systemen – einfach weitere Strukturdaten zum „Kundenstammdaten-Skelett“ ergänzen kann, beispielsweise zur Modellierung von Key Accounts, Beziehungen zwischen den Partnern oder Kundens Schulungen.

Michael Büning

Mitgründer und Gesellschafter der Team4 GmbH in Herzogenrath
E-Mail: michael.buening@team4.de
www.team4.de