



# Vertikale und schlanke CRM als Erfolgsfaktor

Standard-CRM-Systeme sind für Dienstleister nur in begrenztem Mass geeignet. Denn genau wie ein ERP-System muss auch eine CRM-Lösung branchenspezifische Spezialitäten berücksichtigen. VON CLAUDIO PIETRA

Jede Firma sammelt Daten über ihre Kunden. Doch viele der Informationen sind wertlos, wenn sie nicht in einen Zusammenhang gestellt werden. Hier hilft CRM-Software (Customer Relationship Management, Kundenbeziehungspflege) weiter. Sie schafft sowohl auf der Kunden- wie auch auf der Lieferantenseite Mehrwerte. Typische Anwendungen heutiger CRM-Standardsoftware sind etwa Vertriebsautomatisierung, Service, Support oder Marketing. Der Fokus liegt dabei auf der Integration der im Innen- oder Aussendienst anfallenden, kundenbezogenen Daten, die dem Unternehmen etwa bei den Kontakten im Support vor Ort oder am Helpdesk zufließen. Gestützt auf diese Daten können zum Beispiel zielgerichtete Marketing-Kampagnen erstellt und betreut werden.

## Fehlende Branchenfokussierung

Interessanterweise wird CRM-Software derzeit aber noch häufig ohne eine Branchenspezifizierung angeboten. Damit stehen die CRM-Applikationen in einem auffälligen Widerspruch zu den ERP-Systemen (Enterprise Resource Planning), bei denen heute die Vertikalisierung und Branchenfokussierung zuoberst auf der Wunschliste der Anwender stehen. So ist es schlicht un-

denkbar, dass ein Handelsunternehmen eine betriebswirtschaftliche Software einsetzt, die eigentlich für das Manufacturing entwickelt wurde. Der Vorteil branchenspezifischer Lösungen liegt vor allem darin, dass die typischen Prozesse bereits im Standard enthalten sind und dass sie auch von ihrer Architektur her auf deren Charakteristika zugeschnitten sind.

Im Bereich der CRM-Software hat sich eine solche Vertikalisierung bisher erst zum Teil durchgesetzt, obwohl jede einzelne Branche ganz spezifische Ansprüche an ihre Kundenbeziehungspflege stellt. So macht es beispielsweise einen grundlegenden Unterschied, ob die Kunden eines Unternehmens eine breite, nicht persönlich ansprechbare Masse oder einzelne Grossabnehmer sind. Die Software muss in beiden Fällen andere Arten von Daten auf unterschiedliche Weise abbilden können.

## CRM für Dienstleister? Fehlanzeige!

Ein Branche, deren vertikale Besonderheiten von Standard-CRM-Systemen meist gar nicht berücksichtigt werden, ist der Dienstleistungssektor. Dienstleistungsunternehmen arbeiten, anders als beispielsweise die herstellende Industrie, nicht an Waren und Produkten, sondern an Projekten oder Man-

## Hier lesen Sie ...

- weshalb CRM (Customer Relationship Management) branchenspezifisch werden müssen
- welche speziellen Bedürfnisse Dienstleister an ein CRM stellen
- welche Vorteile die Integration von CRM und Projektmanagement bietet

daten. Dies führt zu einer Reihe von grundlegenden Unterschieden: Im Gegensatz zu Produkten werden Projekte nicht nur einmal gefertigt und dann über einen oder mehrere Vertriebskanäle verkauft, sondern sie befinden sich vom ersten Verkaufskontakt bis zu ihrem Abschluss in einer dauernden Veränderung. Während der Projekt-Abwicklung kommt es zu einer Vielzahl von Interaktionen verschiedener Mitarbeiter mit dem Kunden. Diese Informationen müssten folglich möglichst vollständig in das CRM-System einfließen und allen beteiligten Mitarbeitern jederzeit in einer konsolidierten Form zur Verfügung stehen. Dies ist umso wichtiger, als aus laufenden Projekten häufig Folgeaufträge generiert werden, für die das Wissen aus den vorange-

Claudio Pietra ist Geschäftsführer des Zürcher Leistungs-Software-Herstellers Vertec.



henden Kundenkontakten essenziell ist. Ein Kunde wird kaum Verständnis dafür aufbringen, wenn er bei jedem Folgeauftrag seine gesamten Bedürfnisse und Verhältnisse einem Verkäufer ein weiteres Mal darlegen muss. Ein CRM, welches die Informationen aus dem Projektmanagement nicht enthält, kann somit die Bedürfnisse eines Dienstleisters höchstens teilweise erfüllen.

### CRM und Projektmanagement in einem

Auf der anderen Seite haben die Projekte eines Dienstleisters ihren Ursprung typischerweise im Kundenkontakt des Verkäufers. Daher ist es sinnvoll, dass die Stammdaten über den Klienten von Anfang an zusammen mit allen übrigen Projektdaten als ein einziger, konsistenter Datensatz abgelegt werden. Mit anderen Worten: Das CRM und das Projektmanagement sind in einem Dienstleistungsbetrieb sinnvollerweise eng integrierte Systeme. Nur so kann ein Verkäufer im Projektgeschäft Analysen über die ganze Projekthistorie hinweg anfertigen und daraus beispielsweise Erkenntnisse für mög-

liche Folgevorhaben oder für die Kalkulation ähnlicher Offerten gewinnen. Der grosse Vorteil dieses Ansatzes liegt darin, dass der Dienstleister nicht nur eine isolierte Sicht auf einzelne Projekte, Projektphasen oder die Akquisition hat, sondern stets über eine Gesamtsicht auf jeden Kunden mit all dessen Projekten verfügt.

### Standard-CRM als suboptimale Lösung

In Ermangelung integrierter Alternativen, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind, arbeiten heute viele Dienstleister mit Standard-CRM-Instrumenten, die vom Projektmanagement getrennt sind. Schliesslich brauchen die Verkäufer ganz einfach eine Softwareunterstützung. Dies führt nicht nur zu unterschiedlichen Kundendatensätzen und lückenhaften Kundenhistorien. Generelle CRM-Systeme enthalten zwangsläufig auch viele Funktionen und Möglichkeiten, die vielleicht für einen Buchhändler Sinn machen, nicht aber für einen Dienstleistungsbetrieb. So sind etwa die vielen Cross-Selling-Funktionalitäten, die bei Vertriebsautomationslösungen einen grossen Platz einnehmen, im Projektgeschäft nutzlos. Weitergehende Kundenbedürfnisse werden im Projektverlauf sichtbar und nicht aus statistischen Vergleichen von Geschmacksvorlieben.

Solche Funktionen wirken im Projektgeschäft aber nicht nur komisch, sie beeinträchtigen auch ganz konkret die Erfolgsaussichten des CRM-Einsatzes. Wie die Erfahrungen der letzten Jahre gezeigt haben, hängt nämlich der Erfolg der Kundenbeziehungs-pflege zu einem sehr grossen Teil von der Einfachheit ab, mit der die Software bedient werden kann. Der Aufwand, der benötigt

wird, um das System mit den gewünschten Informationen zu füttern, muss darum so gering wie möglich gehalten werden. Überflüssige Werte, die eingetragen werden müssen, geschäftsfremde Funktionalitäten oder eine unsinnige Benutzerführung halten die Anwender davon ab, die Daten vollständig einzugeben. Das Resultat ist ein Datenflieckenteppich, welcher das gesamte System schnell zu einem unbrauchbaren und teuren Datenfriedhof verkommen lässt.

### Schlank und integriert

Es gilt der Grundsatz: je schlanker desto besser. Idealerweise sollte ein CRM jedem Mitarbeiter genau diejenigen Funktionen zur Verfügung stellen, die er für seine Arbeit braucht. Aus diesen Funktionalitäten soll er dann mit geringem Aufwand die Informationen über Kunden, Know-how oder Projekte beziehen können, die ihm einen konkreten Nutzen bringen.

Die Verbindung von CRM und Projektmanagement in einem System bringt nebenbei einen weiteren Vorteil. Sie verringert die Anzahl der Applikationen, die ein Mitarbeiter bedienen muss. Wird auch noch die für das Projektgeschäft wichtige Leistungserfassung im gleichen System integriert, kann ein Mitarbeiter sämtliche betriebswirtschaftlich relevanten Daten in der gleichen Applikation nach einer konsistenten Logik eingeben. Ein solches, Leistungs-Software genanntes, betriebswirtschaftliches Gesamtsystem für Dienstleister erhöht für den Anwender die Usability entscheidend. Das Unternehmen erhält im Gegenzug wesentlich bessere und vollständigere Daten, mit deren Hilfe eine effiziente und gezielte Unternehmenssteuerung möglich wird. ■

ANZEIGE



## Willkommen an der Orbit-iEX in Zürich. Halle 3, Stand C29.

**True Business Automation:** Mit einer ganzheitlichen und langfristigen Optik erschliessen wir gezielt und nachhaltig die Ressourcen von Unternehmen und Organisationen. Basis dazu ist OpaccOne®, die einzige Software-Familie für Geschäftsabwicklung, E-Commerce und Mobile Commerce in Einem. Dank des einzigartigen Do-it-yourself Prinzips und der serviceorientierten Architektur (SOA) von OpaccOne® verändern sich True Business Automation Lösungen von Opacc im Gleichschritt mit Ihren immer neuen Anforderungen. [www.opacc.com](http://www.opacc.com)