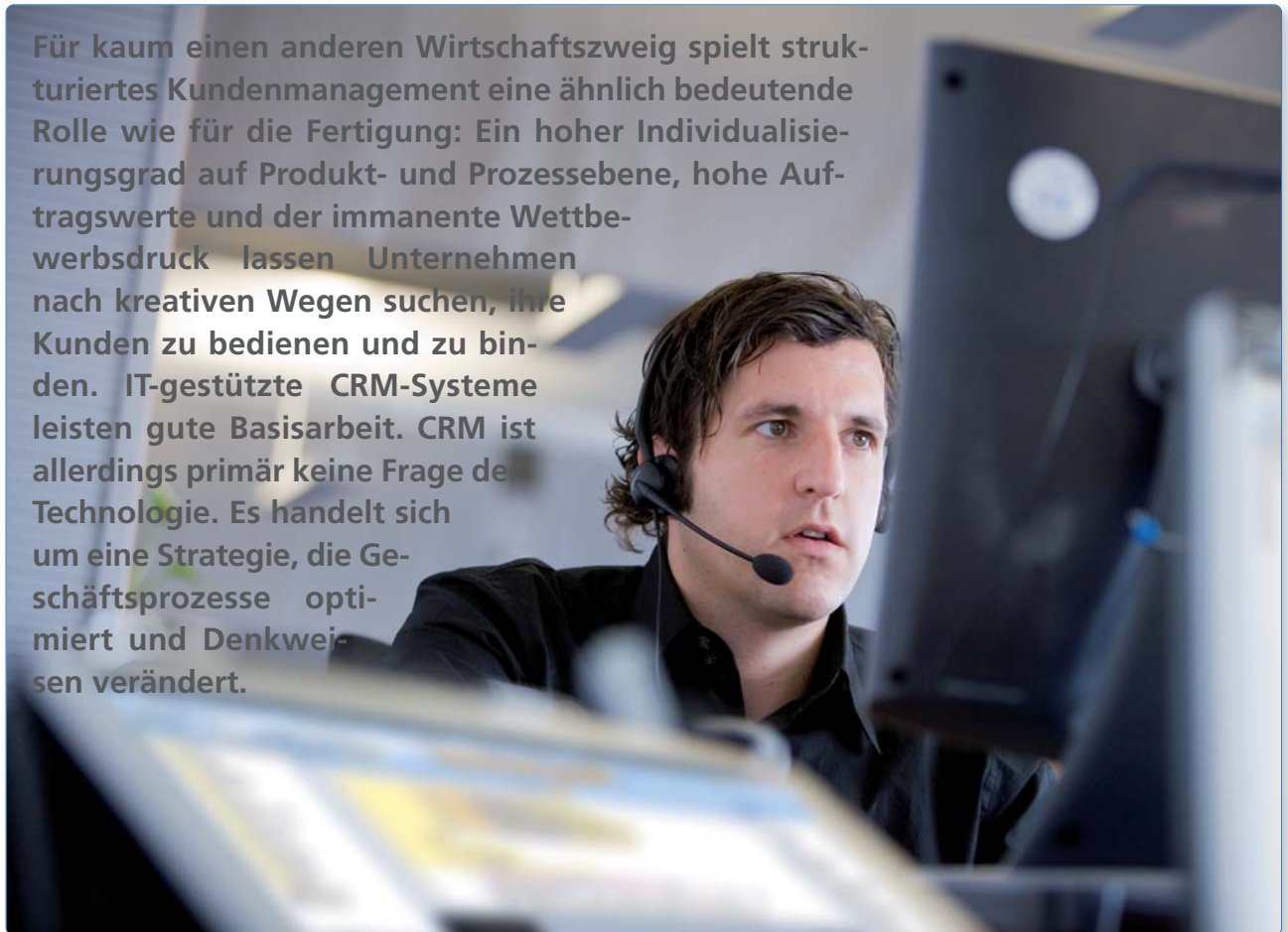


Erfolgreich durch die Talsohle

Integrierte Kundenbindung für die Fertigung

Für kaum einen anderen Wirtschaftszweig spielt strukturiertes Kundenmanagement eine ähnlich bedeutende Rolle wie für die Fertigung: Ein hoher Individualisierungsgrad auf Produkt- und Prozessebene, hohe Auftragswerte und der immanente Wettbewerbsdruck lassen Unternehmen nach kreativen Wegen suchen, ihre Kunden zu bedienen und zu binden. IT-gestützte CRM-Systeme leisten gute Basisarbeit. CRM ist allerdings primär keine Frage der Technologie. Es handelt sich um eine Strategie, die Geschäftsprozesse optimiert und Denkweisen verändert.



Es ist vier- bis sechs Mal so aufwendig einen Neukunden zu gewinnen als einen Bestandskunden zu halten. In diesem Lehrsatz steckt mehr Wahrheit als manchen Fertigungsunternehmen derzeit lieb ist. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten verschiebt sich dieses Ungleichgewicht weiter. Mittlerweile zeigen sich bereits erste Versäumnisse der Vergangenheit. In den Boomjahren der deutschen Fertigungsindustrie galt es, eine kontinuierliche Vertriebspipeline zu schaffen und zu pflegen – ein Stamm an potenziellen Kunden, der in Krisenzeiten zum Lebensnerv eines Unternehmens wird. Fehlt

eine solche Pipeline heute, wirken sich ausbleibende Aufträge gravierend aus. Unternehmen üben sich derzeit in einem Spagat. Auf der einen Seite muss das Bestandskundengeschäft gesichert werden, auf der anderen Seite gilt es, schnell neue Käufer zu gewinnen, um Auftragsrückgänge abzufedern. Das Kundenmanagement hat also bei vielen der gut 80.000 Fertigungsbetriebe oberste Priorität. Allerdings gehen manche Betriebe noch immer wenig zielgerichtet an diese Aufgabe: Häufig genug trennen sie kundenrelevante Geschäftsprozesse aus Marketing, Vertrieb und Service strikt voneinander. Ein abteilungs-

übergreifendes Kundenmanagement oder gar eine 360-Grad-Sicht auf den Kunden und seine täglichen Fragestellungen setzt sich erst langsam durch.

Kundenbindungsprozesse sind selten einfach

Die Anforderungen an ein nachhaltiges Kundenmanagement unterscheiden sich von Betrieb zu Betrieb. Für Anlagenbauer oder Fertigungsunternehmen mit einem hohen Variantenanteil bspw. spielen After-Sales-Prozesse für die Kundenbindung eine ungleich größere Rolle als in der Prozess-

fertigung. Im Maschinenbau wiederum, mit seinen extrem langen Vorlaufzeiten, müssen neue Kundenpotenziale kontinuierlich erschlossen werden, um eine stetige Vertriebsstraße sicherzustellen. Auch bewegen sich Fertigungsbetriebe nicht mehr ausschließlich im lokalen Umfeld. Marktexperten schätzen, dass selbst kleine Fertiger heute auf bis zu 200 Märkten präsent sein müssen. Ohne die Unterstützung von Seiten der EDV ist diese Komplexität für ein mittelständisches Unternehmen kaum zu bewältigen.

Konsequent kundenorientiert

Moderne IT-gestützte CRM-Lösungen helfen Fertigungsbetrieben genau in dieser Vielfalt der Kundenbindungsprozesse. Sie stellen Mitarbeitern aus Vertrieb, Service und Marketing valide Informationen bereit, die sie für ihre Aufgaben rund um Kunde und Maschine benötigen. Sie versetzen den Mitarbeiter in die Lage, sich auf profitable Kunden zu konzentrieren. Sie kombinieren vorhandene Kundendaten in einer neuen, kreativen Weise, um bspw. Aussagen zur Abschlusswahrscheinlichkeit eines Vertriebsprozesses zu treffen. Sie versorgen Kunden, Lieferanten und Partner mit werthaltigen Informationen und schaffen eine verlässliche Basis der Kundenkommunikation. Eine CRM-Software ist dabei allerdings nur eines und zwar ein Werkzeug. Genauso wie die Qualität eines Produktionsprozesses aus dem Zusammenwirken von Maschine und Bedienpersonal entsteht, ist die Qualität von Kundenbindungsprozessen ein Resultat des Engagements von Mitarbeitern, die Möglichkeiten einer CRM-Software kreativ einzusetzen. Firmenleiter sehen CRM häufig noch als reines IT-Thema. Die Erfahrung aus vielen IT-Projekten der Vergangenheit hat jedoch gezeigt, wie elementar der Faktor ‚Mensch‘ für das Gelingen eines EDV-gestützten Kundenmanagements im Fertigungsunternehmen ist. Die Reduktion der Kundenkommunikation auf ein Stück Software führt meistens zum Scheitern. Entscheidend ist, dass alle an der Kundenbeziehung Beteiligten gemeinsam in eine Richtung arbeiten: Unternehmensleitbild und Geschäftsprozesse müssen konsequent kundenorientiert und vor allem miteinander verzahnt sein. CRM wird so zu einer abteilungsübergreifenden Aufgabe. CRM ist eine Unternehmensstrategie, ein ganzheitlicher Ansatz der Unternehmensführung.

Software werthaltig nutzen

Der strategische Ansatz im Kundenmanagement beginnt bereits bei den Mitarbeitern im Vertrieb und Service. Sie arbeiten in einer IT-gestützten CRM-Umgebung auf zwei Ebenen. Zum einen nutzen sie einen Bestand aus kundenbezogenen Daten und setzen diese Informationen für vertriebliche oder kundenbindende Maßnahmen ein. Zum anderen sind sie gleichermaßen Lieferanten eben dieser Informationen. Ergebnisse aus Gesprächen mit dem Kunden, Informationen zu dem Status der beim Kunden im Einsatz befindlichen Anlage, Hinweise auf mögliche Vertriebschancen, selbst das Geburtsdatum des Kundengegenübers – all dies sind Daten, deren Wert nur dann genutzt werden kann, wenn sie als integrierte Kundendaten im CRM-System allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen. An diesem Punkt zeigt sich die Qualität der jeweiligen CRM-Software. Nur wenn ein Mitarbeiter sie gerne nutzt, ihren Zweck versteht und schnell und ganz natürlich mit ihr zurecht kommt, integriert er sein Wissen in die Datenbank. „CRM-Systeme werden nur dann durchgängig von den Anwendern eingesetzt, wenn diese sich eine Arbeitserleichterung versprechen. Das Pflegen von zwei unterschiedlichen Kalendern ist nicht nur zeitaufwändig, sondern auch fehleranfällig und wird im Zweifelsfall unterlassen. Für das mehrfache Ablegen von E-Mails gilt das Gleiche“, sagt Ralf Korb, Research Director der auf CRM spezialisierten Unternehmensberatung The Hewson Group. Ein modernes CRM-System orientiert sich in seinem Aufbau dabei an den täglichen Aufgaben des einzelnen Mitarbeiters. Wenn er die Arbeit als Erleichterung empfindet, wird er die Software werthaltig für sich und seinen Kollegen nutzen. Microsoft hat dazu die CRM-Lösung ‚Microsoft Dynamics CRM 4.0‘ rollenbasiert aufgebaut. Anhand typischer



Fertigungsunternehmen in Deutschland müssen sich stärker denn je um die Belange ihrer Kunden kümmern. Dabei geht es vor allem darum, verstärkt Leistungen für die werthaltigen Kunden zu erbringen.

Rollen im Betrieb werden dem einzelnen Mitarbeiter genau diejenigen Informationen bereitgestellt, die er für seine Aufgabe im Unternehmen benötigt. Er muss sich diese Daten nicht mühsam aus einem Pool an Informationen herausuchen. Ebenso ist Dynamics CRM eng mit anderen Softwareprodukten von Microsoft verzahnt und bietet eine bekannte Bedienoberfläche. Der Mitarbeiter muss den Umgang mit der Software nicht erlernen, die Nutzung des CRM erfolgt fast intuitiv. Durch die enge Integration mit anderer Produktivitätssoftware entfällt zudem das zeitträchtige Wechseln zwischen mehreren Anwendungen.

Fünf Tipps für eine erfolgreiche CRM-Einführung

Integrierte Planung: Erst wenn Kundenmanagement als ganzheitliches Thema verstanden und umgesetzt wird, können CRM-Werkzeuge greifen. Gefordert ist ein Zusammenwirken von Unternehmenskultur, -strategie, -prozessen und IT.

Mitarbeiter einbinden: Der Erfolg von CRM-Projekten hängt an der Bereitschaft von Mitarbeitern und Management, Kundenorientierung zu leben und eigene Kreativität mit einzubringen. Eine frühzeitige Einbindung dieser Zielgruppen sichert den langfristigen Erfolg des Projektes.

Poweruser integrieren: Um Mitarbeiter auf breiter Front für die Lösung zu begeistern, eignen sich ‚Poweruser‘ – Mitarbeiter, die sich besonders engagieren und als CRM-Experten und hausinterne Vorreiter in der Marketing-, Vertriebs- und Kundendienstabteilung fungieren.

Schrittweise vorgehen: Fallen Sie nicht mit der Tür ins Haus. CRM verändert fast immer althergebrachte Arbeitsweisen. Die Aufteilung der Implementierung in realisierbare Einzelpakete erhöht die Akzeptanz von Seiten der Belegschaft.

Schnelle Erfolge vorweisen: Ziehen Sie Skeptiker aus Ihrem Unternehmen durch die Darstellung von Erfolgen und dem Nutzen für die Firma auf Ihre Seite. Gerade in den frühen Phasen der Implementierung gilt es, den Kurs zu bestätigen.



Es kommt ganz auf die Bereitschaft der Belegschaft an: Wird die CRM-Software intensiv genutzt, kann das Unternehmen schon bald auf hochwertige Informationen zurückgreifen. Stößt sie hingegen auf wenig Gegenliebe, bleibt sie seelenlose Technik.

Und schon ist CRM Chefsache

Die erste Maschine verkauft der Vertrieb – alle anderen der Service. Dieser Satz zeigt, worauf es bei einem erfolgreichen Einsatz von CRM-Werkzeugen im Fertigungsumfeld ankommt. Kundenmanagement ist ein bereichsübergreifender Austausch über alle Aktivitäten bei der Kundschaft. Gemeinsam werden Kundenwünsche identifiziert und Produkte oder Services aktiv vermarktet. Hier kommt es in erster Linie auf die Integration von Geschäftsprozessen im Unternehmen an – und schon wird CRM zur Chefsache. „Kundenmanagement im produzierenden Gewerbe ist weniger eine Frage der Technologie sondern vielmehr eine Frage, in welchem Umfang Kundenorientierung innerhalb des Unternehmens gelebt wird“, erklärt Jochen Wießler, Direktor Microsoft Business Solutions der Microsoft Deutschland GmbH. „Ohne den Einsatz der obersten Führungsebene geht es dabei nicht. Die kundenorientierte Integration von Geschäftsabläufen wächst in vielen Unternehmen nicht von selbst. Sie ist Teil einer geplanten Geschäftspolitik und muss mit allem Nachdruck einer Managemententscheidung auf allen Ebenen des Unternehmens umgesetzt werden. Das gilt allerdings auch für das Management selbst.“ Die Integration von kundenbezogenen Prozessketten eines Fertigungsunternehmens hat zur Aufgabe, Vertriebsbeauftragte, Kundendienstmitarbeiter und alle, die Kundenkontakt haben, mit den richtigen Daten zu versorgen – wann immer sie benötigt werden. Nur so wissen Mitarbeiter über die Besonderheiten, Vorlieben oder das Kaufverhalten eines Kunden Bescheid. Erst eine tief

greifende Datenintegration auf Prozessebene ermöglicht es, später Aussagen darüber zu treffen, welche Produkte Kunden über welchen Zeitraum hinweg einsetzen, wie hoch deren Innovationsbedarf und ihre Bindung an den Hersteller ist.

Transparenz und Beziehungen

Wie integriertes Kundenmanagement erfolgreich umgesetzt werden kann, zeigt das Beispiel der Homag AG. Die Homag Group AG gehört mit 14 Produktionsbetrieben und 21 Vertriebs- und Servicegesellschaften zu den weltweit größten Anbietern von Maschinen und Anlagen für die Holzverarbeitende Industrie. Trotz glänzender Geschäfte der vergangenen Jahre hat das Management die strukturierte Erfassung und den konzernweiten Austausch seiner Kundeninformationen vorangetrieben. Dahinter stand die Überzeugung, dass sich die detaillierte Kenntnis der Kunden- und Marktbedürfnisse künftig zu einem zentralen Erfolgsfaktor für den nachhaltigen Ausbau der Marktposition entwickeln wird. Eine neue CRM-Software sollte hierfür die notwendigen Kundeninformationen liefern – egal, ob sie aus Vertrieb, Marketing oder Service stammen. Diese Bereiche arbeiteten in der Vergangenheit nur partiell mit gleichen Kundendaten, was die Abstimmung erschwerte. Zudem fehlte die systematische Erfassung der Bedarfsfälle. Das Management wiederum musste auf ein zeitnahes, gruppenweites Vertriebscontrolling verzichten. „Vertrieb und Service arbeiteten bislang in dezentralen Strukturen voneinander getrennt. Es gab kaum Berührungspunkte“, berichtet Manfred Kaupp, als CIO zuständig

für IT und Organisation bei der Homag Group AG. „Lediglich der zentrale Kundendatenstamm wurde mit SAP CRM und SAP Mobile Sales gemeinsam verwaltet. Der Service war nicht über laufende Akquisen infor-

miert, während der Vertrieb keinen direkten Zugriff auf aktuelle Servicefälle hatte. Unter diesen Umständen war es schwer, Kundenbeziehungen richtig einzuschätzen.“ Die Homag Group AG entschied sich für die Informan-Branchenlösung ‚Maschinenbau‘ auf Basis von Microsoft Dynamics CRM. Nach erfolgreichem Abschluss der ersten Projektphase kann der Vertrieb transparente Kundendaten nutzen, während das Management die künftige Entwicklung besser einschätzen kann. Heute arbeiten die Mitarbeiter konzernweit mit einheitlichen Kundendaten in standardisierten Vertriebs- und Serviceprozessen. Die Transparenz trägt zur Kundenbindung bei und sorgt für einen detaillierten Einblick in die Vertriebs- und Serviceorganisation.

Selbstverständnis der Produktion

Fertigungsunternehmen in Deutschland müssen sich stärker denn je um die Belange ihrer Kunden kümmern. Dabei geht es vor allem darum, verstärkte Leistungen für die werthaltigen Kunden zu erbringen. Zugleich ändert sich damit auch das Selbstverständnis der fertigen Branchen – weg von reinen Produzenten und hin zu produzierenden Dienstleistern. CRM-Systeme unterstützen Firmen bei dieser Entwicklung und beim Aufbau profitabler Kundenbeziehungen. Doch getragen wird das neue Selbstverständnis von den Unternehmen selbst – von ihren Mitarbeitern und einer rational planenden Firmenleitung, für die das Wissen um die Belange ihrer Kunden heute die Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens auch 2009 bedeutet. ■

Autorin Carolin Zausinger ist Produkt Manager Microsoft Dynamics CRM bei der Microsoft Deutschland GmbH in Unterschleißheim.

www.microsoft.de