

## **CRM-Knigge: Das Richtige richtig tun!**

Interview: Wolfgang Schwetz & Michael Stump

### **Michael Stump:**

„Ich möchte Sie recht herzlich zu unserem CRM-Knigge begrüßen. Mein Name ist Michael Stump und ich bin verantwortlich für das Produktmanagement CRM bei der Firma ITML GmbH.

Gleich zu Beginn einige Worte zum Unternehmen. Die Firma ITML GmbH besteht nun seit 10 Jahren auf dem Markt und betreut mit momentan mehr als 100 Mitarbeitern 300 Kunden. Wir sind in den letzten Jahren sehr stark gewachsen auch durch unsere eigenen Solutions, die ich im Anschluss näher vorstellen werde.

Grundsätzlich sind wir SAP Channel Partner Gold, jedoch besser bekannt unter dem Namen Systemhaus. Wir haben aber auch eigene SAP-basierte Lösungen im Programm. Unter anderem auch eine eigene web- und SAP-basierte CRM-Lösung. Das ganze ist zertifiziert von der SAP. Die Zertifizierung gilt nicht nur für die reine CRM-Lösung sondern auch für alles andere, was wir im Portfolio haben.

Jedoch möchte ich heute aber keine Produktvorstellung machen und komme gleich zum Thema.

Das Thema heute lautet „CRM-Knigge“. D.h. es geht um Benimmregeln für eine erfolgreiche CRM-Einführung. Dazu habe ich mir ein „Urgestein“ aus dem CRM Umfeld eingeladen, Herr Wolfgang Schwetz.

Bevor wir beginnen, möchte ich Sie, Herr Schwetz, bitten, ein paar Worte zu sich selbst zu sagen.“

### **Wolfgang Schwetz:**

„Was soll ich zum „Urgestein“ sagen. Wir machen seit 20 Jahren CRM bzw. herstellerneutrale CRM-Beratung im Business-to-Business Bereich, wenn es um die Optimierung von Vertriebsorganisationen geht. Dies ist unser Schwerpunkt. Im Zuge dessen bearbeiten und bewerten wir auch CRM-Systeme im augenblicklichen Markt. Wir geben seit 1992 jährlich den CRM-Marktspiegel heraus, inzwischen in der 17. Auflage. In diesem sind 145 solcher Systeme beschrieben.“

### **Michael Stump:**

„Herr Schwetz, ich möchte mit der ersten Frage beginnen. Es fällt jedem auf, dass auf der CRM Expo unheimlich viel los ist. Das Thema CRM erlebt in den letzten Jahren einen gewaltigen „Boom“. Allerdings ist es ja nicht neu, dass Kundenbeziehungen gepflegt werden müssen. Sie sind jetzt schon sehr lange in der Branche. Können Sie uns rückblickend etwas über die Entwicklung des CRM- Marktes sagen?“

### **Wolfgang Schwetz:**

„Es ist wirklich nichts Neues, dass Kundenbeziehungen gepflegt werden müssen, aber es haben sich im Laufe der Zeit die Märkte und im Zuge dessen auch die Regeln für die Pflege der Kunden verändert. In diesem Sinne reden wir jetzt über Knigge, über Dinge wie: Wie geht man das an? Wie benimmt man sich, wenn man die Kundenbeziehungen besser organisieren möchte?

Für mich stellt sich die Sache so dar, dass man obwohl wir schon über 12 Jahre über CRM reden noch immer klar machen muss, dass CRM kein Zauberwort ist. Ich möchte gerne CRM entmystifizieren. CRM ist die logische Antwort auf den Wandel der Märkte. Wir haben heute nicht mehr Anbietermärkte, sondern in der Regel Nachfragemärkte. Die Nachfragemärkte entscheiden über das Wissen über die Kunden und über den Markt-

erfolg. Bevor Sie sich mit den Softwareherstellern beschäftigen, sollte ihnen dies klar sein. Danach sollten Sie ihre Vertriebsorganisation und ihre Unternehmensstrategie festlegen. Dies ist der Schlüssel zum Erfolg.“

**Michael Stump:**

„Vielen Dank Herr Schwetz. Jetzt haben wir das Thema Kundenorientierung gehört. Kundenorientierung ist allerdings ein Schlagwort, das uns immer wieder verfolgt. D.h. es wird uns suggeriert, dass "Kundenorientierung" das Heilmittel für alle unsere Probleme ist, aber was heißt denn Kundenorientierung Ihrer Meinung nach genau?“

**Wolfgang Schwetz:**

„Ich nehme gerne das Bild vom Tante Emma Laden dazu her, auch wenn wir heute etwas umdenken müssen. Aber vieles, was wir damals in diesem Tante Emma Laden vorgefunden haben, trifft auch auf die Anforderungen der heutigen Kundenbeziehungen für uns zu:

Sie sprach uns mit Namen an, sie begrüßte uns persönlich. Sie kannte nicht nur uns, in der Person, sondern auch das ganze familiäre Umfeld. Sie kannte die Vorlieben eines jeden Familienmitglieds, sie wusste auch welchen Käse der Vater wollte und welchen Wein die Mutter nicht wollte und wir bekamen auch immer ein Rädchen Wurst, wenn wir dort eingekauft haben. Abgesehen davon konnte man auch immer anschreiben lassen, das war eine sehr freundliche Kundenbindungsmaßnahme.

Dies haben wir als sehr wohltuend empfunden. Diese wohltuende Atmosphäre sollten wir heute in unsere Kundenbeziehungen, auch wenn es mehr als hundert sind, auch vermitteln können.“

**Michael Stump:**

„Das heißt für mich, dass die Wirtschaft heutzutage umdenken muss. Bei der Vorbereitung dieses Interviews auf ein interessantes Zitat gestoßen. Dieses Zitat habe ich auf unserem eigenem Kundenforum 2008 vom Herrn Prof. Dr. Lothar Spät gehört: „Der größte Feind des deutschen Entwicklungsingenieurs ist der Kunde...“. So darf ein Unternehmen doch heute nicht mehr an den Markt gehen, oder?“

**Wolfgang Schwetz:**

„Genau das ist das Thema, das ist der Aufruf zum Umdenken. Nicht im Zuge des Wandels der Märkte müssen auch wir umdenken. Entscheidend heute ist nicht ein technisch perfektes Produkt, sondern eines, das möglichst genau dem Bedarf des Kunden entspricht.

Was muss ich dazu tun? Man muss zuerst versuchen, den Bedarf des Kunden zu erkennen und sich dann Gedanken darüber machen, wie man diese am besten erfüllen kann. Sicherlich nicht mit einem technisch perfekten Produkt.“

**Michael Stump:**

„Jetzt haben viele Firmen erkannt, dass es notwendig ist, sich mit CRM zu beschäftigen. Andererseits tun sich Fachabteilungen auch schwer, eine Investition diesbezüglich zu begründen, da von der Geschäftsleitung oft die Frage nach dem ROI gestellt wird, der in diesem Fall, oft schwer zu ermitteln ist. Ein CRM ist nicht so einfach fassbar, wie eine Investition in eine Maschine.“

**Wolfgang Schwetz:**

„Ein Trostpflaster, für alle die sich hier schwer tun. Auch wenn es sich ihrer Meinung nach schwer nachweisen lässt, ist es mit Sicherheit so, dass sich CRM rechnet.“

Abgesehen davon bin ich der Meinung, dass so ein Thema wie Kundenorientierung in den heutigen Marktverhältnissen gar keine Rechenaufgabe sein muss. In Nachfragemärkten ist das Wissen über Kunden eine wesentliche Voraussetzung zum Überleben. CRM ist daher eine Investition in die Zukunft des Unternehmens und sollte eine Selbstverständlichkeit sein angesichts der Marktverhältnisse. Es muss sich nicht unbedingt rechnen.

Aber glauben Sie es mir, es rechnet sich, wenn Sie sorgfältig Ihre Ziele definieren und das ist meist das größte Problem. Die meisten Unternehmen tun sich wahnsinnig schwer, messbare Ziele für die Zeit danach zu definieren. Aber Sie müssen ihren Ist-Zustand analysieren, ihre Schwachstellen herausfinden und Defizite bewerten.

Hierzu gehören fragen, wie: Welche Nachteile haben Sie heute? Wie viele Beschwerden und Reklamationen kommen heute an? Warum dauern die Anfragen heute so lange bis der Kunde eine Antwort erhält? Usw.

Hier gibt es eine Menge von Verbesserungen. Denken Sie an Ihre Zettelwirtschaft, wo das Wissen über die Kunden auf viele Schreibtische verteilt ist. All das sollte anders werden. Der Kunde sollte sich im Endeffekt freudig erregt darüber zeigen, dass bei seinem Lieferanten endlich die linke weiß, was die Rechte tut.“

**Michael Stump:**

„Das bedeutet im Endeffekt, dass CRM auch eine gewisse Firmenkultur aufzeigt. Jetzt habe ich in den vergangenen Jahren, das macht mich persönlich stolz, auch bei unseren Kunden CRM Projekte erfolgreich umgesetzt. Hier habe ich einmal einige Zitate von Vorständen gesammelt. Lassen Sie sie auf sich wirken:

AL-KO Kober AG / Raymond Kober (Vorstand)

„Auf diese Weise bauen wir nicht nur eine integrierte Wissensbasis zu Absätzen und Kundenaktivitäten auf, sondern können auch Vertriebsabläufe präziser steuern und neue Geschäftschancen besser erschließen.“

Schweizer Electronic AG / Dr. Marc Schweizer (Vorstand)

„Wir wissen heute immer genau, wo unser Unternehmen gerade steht und steuern es dadurch noch effizienter.“

PCO AG / Dr. Emil Ott (Vorstand)

„Wir greifen jederzeit auf aktuelle Kundendaten zu und haben durchgängige und transparente Vertriebsprozesse - von der Anfrage bis zum Auftragsabschluss“

Das ist letztendlich das, was so eine erfolgreiche CRM-Einführung bewirken soll.

Diese Unternehmen haben den Prozess des Umdenkens meist schon hinter sich. Ich habe das Gefühl, dass diese Firmen den entscheidenden Schritt getan haben.“

**Wolfgang Schwetz:**

„Ich bin Mitglied des CRM-Expertenrats, indem auch Herr Prof. Winkelmann und Herr Dr. Huldi sind.

Wir haben uns Gedanken gemacht, welches die entscheidenden Erfolgsfaktoren von CRM-Projekten sind. Dazu haben wir Interviews mit Unternehmen geführt, von denen wir angenommen haben, dass sie CRM-Projekte besonders erfolgreich über die Bühne gebracht haben. Dabei haben wir herausgefunden, dass der Erfolgstreiber Nr.1 die Firmenkultur mit Kundenorientierung ist. Dort, wo solche kundenorientierte Firmenkulturen vorzufinden sind, laufen auch mehr oder weniger alle anderen Veränderungsmaßnahmen, auch die Bereitschaft zur Veränderung, wie von selbst ab. Wenn den Mitarbeitern klar ist, dass ihr Gehalt nicht von der Buchhaltung kommt, sondern von dem Kunden, der 5 Minuten vor 17 Uhr nochmals anruft und einen Sonderfall bearbeitet haben möchte, dann haben Sie schon sehr viel gewonnen.

Im Übrigen sehen Sie auch, dass das Thema Software als Erfolgstreiber an vorletzter Stelle rangiert.“

**Michael Stump:**

„Jetzt haben wir vorher Ihre Meinung zum Thema ROI bei CRM-Projekten gehört. Lassen wir mal die ROI Betrachtung ganz außen vor.

Was sind Ihrer Meinung nach die konkreten Gründe, warum sich Unternehmen mit CRM beschäftigen? Und welche Anforderungen kommen letztendlich auf Sie zu, als unabhängigen Berater?“

**Wolfgang Schwetz:**

„Im Laufe der Zeit haben sich so viele Defizite und Schwachstellen in der Organisation Richtung Kunde ergeben. Hier besteht ein erheblicher Handlungsbedarf denn man auch nutzen sollte, wenn es Richtung Kundenorientierung geht. Wir stellen zum Beispiel immer wieder bei Projekten fest, wenn wir unsere Kunden befragen, womit sie sich beschäftigen, wenn sie mit ihren Kunden zu tun haben, dass sie einen erheblichen Zeitanteil für die Suche nach Informationen und viele administrative & verkaufsfremde Tätigkeiten aufwenden. Davon weit abgeschlagen kommen die eigentlichen Vertriebsaufgaben.

Hier steckt jede Menge Verbesserungs- und Handlungsbedarf, den man hier umsetzen sollte. Daraus ergibt sich bereits das Anforderungsprofil.“

**Michael Stump:**

„Um dies richtig zu verstehen, auf der CRM Expo sind eine Menge Softwareanbieter vertreten. Sie persönlich sagen, dass die Softwareauswahl eigentlich erst an einer späteren Stelle kommt. Das heißt, Sie setzten letztendlich bereits vor der Softwareauswahl an.“

**Wolfgang Schwetz:**

„Richtig. Wir haben einmal Herausforderungen auf der Seite des Marktes, wie hier z.B. im Investitionsgüterbetrieb. Der Markt hat sich hier gravierend verändert. Die Kunden zeigen zunehmende Preissensibilität, kein Wunder die Produkte ähneln sich immer mehr. Sie wünschen mehr Serviceleistungen. Die Serviceleistung ist oft auch das einzige Unterscheidungsmerkmal und das Entscheidungsmerkmal für die Kaufentscheidung.

Des Weiteren ist eine Anpassung der Geschäftsprozesse notwendig. Nur bei 17 Prozent der Unternehmen funktionieren die Prozesse reibungslos und kosteneffizient. Hier besteht ein erheblicher Handlungsbedarf.

Intern müssen die Geschäftsprozesse in Richtung Kundenorientierung überarbeitet werden, ob es sich nun um Anfragen oder Reklamationen handelt, Auftragsabwicklung eingeschlossen. Alles was in Richtung Kunden geht, muss auf den Prüfstand gestellt werden, das Verbesserungspotenzial beschlossen und dokumentiert werden. Auf der anderen Seite müssen auch Richtlinien gelegt werden, damit dies später gelebt werden können.“

**Michael Stump:**

„Jetzt haben Sie im Laufe Ihrer Tätigkeit als unabhängiger Berater, einen wunderschönen Zehnstufenplan erarbeitet. Können Sie mir diesen etwas näher erläutern?“

**Wolfgang Schwetz:**

„Sie sehen hier einen Zehnstufenplan. Dabei steht die Softwareauswahl auf Stufe fünf. Dies hat seinen Grund. Sie sollten zuerst Ihre Ziele definieren. Als nächstes folgt in Stufe zwei die Analysephase. Dabei sollten Sie ihre Ausgangssituation und ihren Bedarf analysieren. Hier habe ich noch einen Merker mit Kundenbefragungen mit eingebaut. Kundenbefragungen sind ganz wichtig und werden oft vernachlässigt. Die Wenigsten kommen auf die Idee, ihre Kunden zu befragen, wollen aber mehr Kundenorientierung erreichen. Dies sollten Sie auf keinen Fall vergessen.“

**Michael Stump:**

„Vielen Dank Herr Schwetz. Können Sie dies etwas transparenter darstellen? Vielleicht haben Sie einige Beispiele dafür?“

**Wolfgang Schwetz:**

„Dass sich außer der Softwareeinführung noch etwas anderes ändern muss, ist wichtig.

Ein Beispiel dafür wäre die ABC-Klassifikation. Jedes Unternehmen hat eine ABC-Klassifikation, die in der Regel auf den Zahlen der Buchhaltung aus dem Vorjahr basiert. Was können Sie daraus für die Zukunft erkennen? Nun eigentlich nicht viel. Das wäre genauso, wie wenn Sie beim Autofahren immer in den Rückspiegel schauen würden.

Es müssen Zukunftswerte in ihre Planung eingebaut, dies stellt ihr Potenzial dar. Erst wenn das ganze Potenzial eines Kunden erkennbar ist, können wir auch die richtigen Vertriebsstrategien und Handlungsanweisungen für die Mitarbeiter ergreifen.

Das zweite Thema ist die Vertriebs- und Jahresplanung. Ein übliches Thema. Berechnet aus dem Vorjahresumsatz einer gesamten Vertriebsregion bzw. eines Außendienstbezirkes plus drei Prozent. Das ist das, was ich heute immer noch bei Unternehmen vorfinde. Dies führt nicht zu mehr Kundenorientierung. Kundenorientierung heute heißt bei der Jahresplanung auf Kundenebene herunter zu gehen. Dies reicht wahrscheinlich bei weitem nicht aus. Sie müssen den Kunden noch weiter unterteilen, weil Sie verschiedene Sparten mit unterschiedlichen Bedarfssituationen haben. Viele Firmen meinen, dass sie zu viele Kunden haben und handeln dann nach den Pareto-Prinzip 80 / 20.“

**Michael Stump:**

„Ein weiteres Beispiel, das ich selbst vorbereitet habe ist das Thema Service. Ein Thema, das oft im Zuge einer CRM-Auswahl sträflich vernachlässigt wird.“

**Wolfgang Schwetz:**

„Hierbei gibt es mindestens zwei Ansatzpunkte. Auf der einen Seite ist bekannt, dass das Umsatzpotenzial im Kundendienst nicht ausgeschöpft wird, obwohl die Margen im Service deutlich höher wie im Produktverkauf sind.

Ein anderer Ansatzpunkt ergibt sich aus der Philosophie von CRM. Mit einer 360 Grad Sicht auf den Kunden, weiß auch die Linke im Unternehmen, was die Rechte tut, nämlich der Informationsaustausch zwischen Vertrieb, Marketing und Service.“

**Michael Stump:**

„Wenn ich das jetzt zusammenfasse, erkenne ich als Fazit, dass die Vorbereitung eines CRM-Projekts maßgebend für den Erfolg des Projektes ist.“

**Wolfgang Schwetz:**

„Richtig! Wie bei allen Projekten liegt der Grundstein für den Erfolg in einer guten Planung und Vorbereitung. Erst zwölf Monate nach Einführung einer CRM-Software zu erkennen, dass die Akzeptanz der Mitarbeiter im Keller ist, ist reichlich spät. Sie sollten das grüne Licht und die Akzeptanz dafür bereits in der Vorbereitung einholen. Daher plädiere ich dafür, und das ist der vorletzte Punkt, die Akzeptanz der Mitarbeiter zum obersten Ziel ihrer ersten Ausbaustufe zu machen, nur dann ziehen die Mitarbeiter von Anfang an mit. Wenn sie später mit frustrierten Mitarbeitern arbeiten müssen und erst dann wieder bekehren müssen, dann haben sie schon so viel Schrott in ihrer Datenbank, dass es wirklich schwer wird, damit produktiv zu arbeiten. Aber ich fang vielleicht von oben an.

CRM hat grünes Licht von oben erhalten, die Geschäftsleitung hat den Anstoß dazu gegeben, eine kundenorientierte Firmenphilosophie aufzubauen und diese auch umzusetzen. Die Erkenntnis, dass Kundenorientierung die Chance für den Markterfolg der Unternehmen bedeutet, muss gegeben sein. Die Bereitschaft der Mitarbeiter muss gefördert werden, bevor das Projekt startet. Sie müssen Veränderungen mitgehen, aus ihrer Hängematte rauskommen. Dass sie die Vorteile und den persönlichen Nutzen für sich erkennen, müssen sie auch im Projekt aktiv mitarbeiten.

Die Planung und Steuerung erfolgt auf Kundenebene und ist die praktische Umsetzung und letzten Endes bares Geschäft. Es ist ganz wichtig die Notwendigkeit die Geschäftsprozesse anzupassen zu erkennen. Ansonsten identifizieren sie ihren unbefriedigenden Ist-Zustand. Damit werden Sie nicht besser, sondern transportieren den Mist nur etwas schneller. Erst dann erfolgt die Softwareauswahl auf Stufe fünf. Vorher Anforderungen und Ziele identifizieren und dann erst in die Softwareauswahl gehen. Und in Anbetracht des Marktes von 145 bis 150 Systemen und einigen tausenden System-Integratoren ist es wichtig, systematisch vorzugehen. Außerdem darf nach der Schulung bzw. Ende der Einführung, der Schulungsaufwand oder die Schulungsinvestition nicht zu gering dimensioniert werden. Denken Sie daran, dass Sie jedes Jahr ein Schulungsbudget brauchen, immer wenn Sie neue Ausbaustufen einführen. Das gibt es immer wieder, da Sie sicherlich stufenweise Ihr System einführen werden und dafür brauchen Sie auch Schulungsmaßnahmen. Dies hält die Leute bei Erfolg und diese unterstützen.

Systemadministration und Benutzerservice ist ganz wichtig. Damit haben Sie beim Softwarehersteller in erster Linie einen Ansprechpartner und auch auf der anderen Seite die Mitarbeiter im Unternehmen auch einen Ansprechpartner haben, wenn sie Probleme haben. Die Anwenderakzeptanz muss wie bereits am Anfang erläutert als oberstes Ziel definiert werden. Und als Letztes, nicht zu vergessen, die Kunden und den Kundennutzen einzubinden.“

**Michael Stump:**

„Vielen Dank Herr Schwetz. Jetzt haben viele unserer Kunden diese zehn Stufen bereits durchschritten und sind jetzt auf dem Weg einer ständigen Optimierung. Es ist wichtig, dass das CRM-Projekt nicht zu Ende geht, wenn das System „live“ geht. Das ganze System muss gelebt werden. Deshalb muss weiter in Schulung und in Mitarbeiter investiert werden. Auf der Messe sind auch einige unserer Kunden, die genau diese Schritte schon hinter sich haben. Herr Ziefle, zum Beispiel sitzt hier in der ersten Reihe.

Wieso hat ITML hier etwas Eigenes gemacht. Was macht letztendlich dieses ITML > CRM aus? Was ist für Sie interessant, wenn Sie in der Stufe fünf, der Softwareauswahl sind?

Das ITML > CRM ist weltweit einzigartig, weil wir die einzigste Software sind, die auf SAP ERP mit einem Webbrowser aufsetzt. Wir sind 100 Prozent in SAP ERP integriert. Es ist kein SAP CRM notwendig um das System zu betreiben. Das ganze browserbasiert und ohne Schnittstellen zu irgendeinem System. Genau das ist die Einzigartigkeit. Das heißt, sie können auf alle ihre Daten online zugreifen.

Herr Schwetz, wie lautet abschließend Ihr Empfehlung auch nach 20 Jahren CRM?“

**Wolfgang Schwetz:**

„Wir haben jetzt eine etwas andere herausfordernde Konjunktur- und Marktlage. Da und dort brechen Umsätze weg, da und dort bleiben Bestandskunden zurückhaltender. Daher gewinnt momentan die Neukundengewinnung mehr an Bedeutung. Jedoch ist Kundenbindung besonders jetzt ganz wichtig. Wer Erfolg haben will, braucht (gerade jetzt) CRM. „Jetzt anfangen“, das ist das Motto dieser Zeit, um gerüstet zu sein, wenn es wieder losgeht.“

**Michael Stump:**

„Herr Schwetz ich möchte mich ganz recht herzlich bei Ihnen bedanken und bedanke mich auch für Ihre Aufmerksamkeit.“

**Ansprechpartner:**

ITML GmbH  
Alexandra Knaupp  
Marketing  
Stuttgarter Straße 8  
75179 Pforzheim

Tel.: +49 7231 14546 65  
Fax: +49 7231 14546 99

Mail: [akn@itml.de](mailto:akn@itml.de)  
Web: [www.itml.de](http://www.itml.de)