

Die Einheit von ERP und CRM in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU)

Dipl.-Ing. Michael Krutzke
ALPHAPLAN-Marketingleiter
CVS Ingenieurgesellschaft mbH
Otto-Lilienthal-Straße 10
28199 Bremen
mkrutzke@cvs.de

Abstract: Aus der Sicht von KMU ist eine Trennung von ERP und CRM unnötig, zumal elementare Prozesse oftmals nicht dem einen oder anderen Gebiet vollständig zugeordnet werden können. In der Literatur behandelte Konzepte fußen mehrheitlich auf Erfahrungen in Großunternehmen. Vorgestellte Modelle sind somit sehr komplex und ihre Beschreibung eher akademisch. Das „Heruntertransformieren“ solcher Modelle auf den KMU-Bedarf ist aufwendig und scheitert oftmals, wenn nicht externe Beratung in Anspruch genommen wird. Für Entscheider in KMU, die sich mit dem Thema beschäftigen und eine eigene Strategie entwickeln wollen, kann dies eine Einstiegshürde sein. Es ist also sinnvoll, das Problem einer Integration von ERP und CRM von seinem unternehmerischen Ursprung aus zu betrachten und daraus konzeptionelle Schlüsse zu ziehen.

Einstiegshürde für KMU

Konzeptionelle Unterstützung des IT-Einsatzes in Unternehmen kommt in der Regel von Beratungsunternehmen, seriösen Lösungsanbietern, Fachmedien und aus dem einschlägigen akademischen Bereich. Nicht selten gründen derlei Unterstützungsangebote auf Erfahrungen aus komplexen Projekten in großen Unternehmen, die durchaus auch dem Mittelstand angehören können.

Die weit fortgeschrittene Durchdringung sämtlicher Unternehmen aller Größen mit Informationstechnik, die Verfügbarkeit leistungsfähiger betriebswirtschaftlicher Software und nicht zuletzt die Wettbewerbsdynamik erzwingen es geradezu, den IT-Sachverstand aus Großprojekten auch für KMU nutzbar zu machen. Problematisch dabei ist, daß viele der in den Fachmedien dargestellten Lösungen sehr komplex sind und zudem in einer eher akademisch geprägten Sprache mit häufigem Fach- und Fremdwortgebrauch beschrieben werden. Das gilt um so mehr für den Wissensbereich, der sich mit dem Begriff „Theoriebildung“ am ehesten beschreiben läßt. Dieser Sachverhalt könnte eine Einstiegshürde für Entscheidungsträger in kleinen und mittleren Unternehmen darstellen und notwendige Entwicklungen verzögern. Aus KMU-Sicht ist es deshalb sinnvoll, „begrifflich abzurüsten“ und einen nachvollziehbaren Bezugsrahmen für eigene Überlegungen zu wählen.

CRM-Wurzeln

Konzepte für CRM folgen im Grundsatz zunächst einer schlichten Selbstverständlichkeit für jeden erfolgreichen Unternehmer: zu jeder Zeit alles über die Kundenbeziehungen wissen und danach handeln können. Wer diesen Grundgedanken bei der Planung seines kaufmännischen IT-Systems beachtet, verstrickt sich nicht so leicht in Lösungen, die zu groß, zu komplex, nur schwer beherrschbar, letztlich zu teuer und nicht angemessen sind.

Modellbeispiel

Gelegentlich gibt es ja noch das erfolgreiche „Einmannunternehmen“. Der Unternehmer knüpft Kontakte zu potentiellen Kunden, macht Angebote, holt Aufträge herein, organisiert den eigenen Einkauf und die Lieferungen an die Kunden, schreibt die Rechnungen, überwacht die Zahlungen. Nach dem Kauf betreibt er aktive Kundenpflege. Er kennt alles: seinen Markt, seine Wettbewerber, Interessenten, aktive und ehemalige Kunden und hat außerdem einen kompletten Überblick über seinen Finanzstatus. Sämtliche Schnittstellen nach außen (Lieferanten, Kooperationspartner, Steuerberater usw.) werden von ihm kontrolliert, er ist zu jeder Zeit handlungsfähig – auf einer soliden Daten- und Informationsbasis. Er kann sich fast verzögerungsfrei auf neue Situationen einstellen, indem er Daten neu verknüpft, Informationen neu bewertet. (Auf die Unterscheidung von Daten und Informationen soll hier nicht näher eingegangen werden.)

Selbstverständlich verkompliziert sich die Sache sofort, wenn das Geschäft eine Größe erreicht, die von einer Person nicht mehr bewältigt werden kann. Mit der Arbeitsteilung beginnen auch die Probleme einer geeigneten Organisation, des Informationsaustausches, festzulegender Schnittstellen und dergleichen mehr. Kurz: die Prozesse werden komplexer, und ihre Beherrschung erfordert geeignete Konzepte und Lösungen.

ERP und CRM in KMU

Das Modellbeispiel enthält im Grundsatz alles, was in einem mittelständischen Unternehmen mit deutlich mehr Beschäftigten auch geschieht. Die Vereinfachung ist geeignet, den Blick auf das Wesentliche zu lenken: Ein erfolgreiches Unternehmen wird immer bemüht sein, seine Ressourcen so einzusetzen, daß sowohl dem eigenen Wirtschaftlichkeits- und Rendite-Interesse als auch den Anforderungen und Bedürfnissen der Kunden bestmöglich entsprochen werden kann. Beides steht in einem „organischen“ Zusammenhang. Dem diesbezüglichen Handeln liegen Erkenntnisse zugrunde, die während des gesamten Verkaufsprozesses gewonnen werden – vom ersten Kontakt bis zur geleisteten Zahlung und gegebenenfalls darüber hinaus.

In dem Teil der IT-Fachwelt, der sich mit ERP und CRM beschäftigt, wird oft die Forderung nach größtmöglicher Verzahnung beider Systeme laut. Sie offenbart das Grundproblem, das sich bei „heruntertransformierten“ Konzepten und Lösungen aus Großunternehmen leicht ergibt: ERP und CRM sind verschiedene Systeme und müssen zusammengeführt werden. Vielfach mag es nicht anders gehen und in den meisten Fällen auch gelingen, der Aufwand ist aber nicht zu unterschätzen.

Allerdings sollte auch nicht geringgeschätzt werden, welche Herausforderungen eine „hochtransformierte“ Lösung mit sich bringt, deren Ausgangspunkt der gedankliche Ansatz des Modellbeispiels ist. Zur näheren Betrachtung muß aber nicht zwingend das – idealtypische – „Einmannunternehmen“ herangezogen werden. Eine wahrscheinlichere Ausgangslage ist, daß ein mittelständisches Unternehmen neu organisiert wird – etwa im Rahmen einer Nachfolgeregelung oder eines Eigentümerwechsels. Mit einem solchen Einschnitt sind meist konzeptionelle und strategische Änderungen verbunden, für die eine zeitgemäße und wettbewerbsgerechte organisatorische und technische Unterstützung des Managements (= Verwaltung und Gestaltung) der Kundenbeziehungen benötigt wird.

Prozesse

Zuvorderst sind die Prozesse festzulegen, mit denen die unterschiedlichen Aufgaben gemäß der notwendigen (neuen) Arbeitsorganisation erfüllt werden können. (Daß bei allem natürlich Ziele – neu – zu definieren sind, soll hier nicht weiter betrachtet werden.) Hierbei kann unterschieden werden zwischen den warenwirtschaftlichen Prozessen (Warenein- und -ausgang, Belegwesen, Lagerverwaltung, Fakturierung ...) und denen, die direkt der Gewinnung neuer Kunden und der Pflege von Bestandskunden dienen. Zu letzterem gehören durchaus auch Supportleistungen, sofern mit entsprechenden Produkten gehandelt wird. Überhaupt werden elementare CRM-Prozesse im hier betrachteten Zusammenhang überwiegend aus der Warenwirtschaft und eventuell noch aus dem Rechnungswesen gespeist.

Daten und Informationen

Prozesse brauchen Daten und erzeugen ihrerseits welche, die dann beispielsweise in den prozeßbegleitenden und die Prozesse steuernden Dokumenten und Belegen ihren Niederschlag finden. Ein Beleg – etwa ein Lieferschein – ist nichts anderes als eine zu Papier gebrachte Sicht auf ganz bestimmte Daten zu einem ganz bestimmten Vorgang. Mit der Bestätigung der Lieferung wird auf der Grundlage der Lieferscheindaten die Rechnung erstellt; mit deren Begleichung ist dieser Prozeß abgeschlossen. Nichtsdestoweniger sind aber sämtliche Daten nach wie vor vorhanden und können zur Kundenpflege genutzt werden. Übliche Statistiken über Kauf- und Zahlungsverhalten liefern naheliegende Informationen, die aus den Einzeldaten gewonnen werden. Generell ist die gesamte Entwicklung einer Kundenbeziehung (mit allen Angeboten, Lieferungen, Leistungen) für die Pflege dieser Beziehung heranzuziehen. Entscheidend dabei ist der Blick auf die vielen Daten, motiviert durch bestimmte Fragestellungen – etwa die Gestaltung der Kundenbeziehungen betreffend.

ERP als Rückgrat

Zur heutigen Realität gehört die grundlegende Erkenntnis, daß dem ERP-System eine Rückgratfunktion zukommt. Sämtliche Gliederungen des Unternehmens sind davon betroffen oder – positiv ausgedrückt – können davon profitieren. Dieser Tatsache stellt sich der Mittelstand zunehmend; das gilt auch für die kleineren Unternehmen in diesem Wirtschaftsbereich. Getreu dem lebendigen Vorbild dient ein solches ERP-Rückgrat vielfältigsten Belangen: Es beherbergt die wichtigsten „Nervenbahnen“ zum Transport von Daten und Informationen für sämtliche Prozesse, stützt und strukturiert und ist vor allem eines: flexibel. Diese Flexibilität auch für die Kundenpflege nutzbar zu machen, sollte ein vorrangiges Ziel von Anwendern und Anbietern gleichermaßen sein.

Die Durchdringung aller Lebens- und Wirtschaftsbereiche mit der IT stellt alle Beteiligten allerdings vor ein „Luxusproblem“. Prof. Arnold Picot (LMU, München) spricht laut Computerwoche (13.10.2010) von einem „Mangel an entscheidungsrelevanten Informationen bei einem gleichzeitigen Überfluss an vorhandenen Informationen“. Wirklich Bedeutsames erreiche die Entscheider oftmals erst zu spät. Auch dieser Gesichtspunkt muß bei Strategien des betrieblichen IT-Einsatzes stets berücksichtigt werden. Heute ist es ein Leichtes, aus einer Flut von Daten und Informationen weitere Fluten zu erzeugen – spätestens dann entsteht Überfluß. Die Kunst besteht letztlich darin, aus dem Überfluß zuverlässig jeweils das herauszufiltern, was in einer bestimmten Situation gebraucht wird. Entsprechende Funktionen erzeugen Informationen nach bestimmten Regeln und stellen sie in Bildschirmmasken (Views, Dialogen) dar. Statistiken in Gestalt von Listen, Diagrammen und dergleichen funktionieren ebenfalls nach festgelegten Fragestellungen. Bei aller Notwendigkeit solch formalisierter Zugriffe auf die Daten sollte auch das damit verbundene Risiko nicht aus dem Blick geraten. Die Formalisierung und Standardisierung kann nur die zum Zeitpunkt ihrer Festlegung bekannten Fragestellungen berücksichtigen. Diese folgen bestimmten Zielen mit einem entsprechenden Blickwinkel auf die Daten. Ändern sich die Verhältnisse mit der Zeit, was die Regel ist, können Dinge aus dem Blickfeld der Verantwortlichen geraten und sich Fehlentwicklungen einstellen.

Beispiel: Es ist gut zu wissen, welcher Kunde welche Waren in welchen Zeiträumen kauft. Entsprechende Abfragen gehören zum Standard. Wenn die Zahlen insgesamt stimmen, wird kaum jemand ein Problem erkennen. Was aber ist mit den Waren, die bestimmte Kunden nicht mehr kaufen? Werden sie nicht mehr benötigt oder gar vom Wettbewerb geliefert? Warum? Könnten die betreffenden Kunden künftig auch andere Waren vom Wettbewerb beziehen? Selbstverständlich kann man nicht für jede, vielleicht auch nur gelegentlich aufkeimende Fragestellung Masken, Formulare usw. festlegen – dann würde man das Überflußproblem auf eine Ebene heben, die gerade das Gegenteil bezweckt. Um so notwendiger ist ein leistungsfähiges Suchsystem, mit dem solcherlei Abfragen bei Bedarf erzeugt werden können. Man beachte: Die erwähnte Statistik ist eine warenwirtschaftliche Funktion, das Suchsystem ebenso. Die geschilderte Fragestellung, mit der das Suchsystem eingesetzt wurde, entspringt aber dem Kundenpflegegedanken.

CRM mit prozeßübergreifenden Funktionen

Das Beispiel im letzten Absatz zeigt deutlich, daß allein schon aus „reinen“ ERP-Daten (etwa Verkaufsbelege) Erkenntnisse für die Kundenpflege gewonnen werden. Es zeigt aber auch, daß die Trennung von ERP (in diesem Fall die warenwirtschaftliche Komponente) und CRM aus unternehmerischer Sicht nicht sinnvoll ist. Daraus folgt: beides gehört im Kern zusammen. Tatsächlich ergibt sich schon durch die Verwandtschaft von warenwirtschaftlichen und Kundenpflegeprozessen im Alltag ein deutlicher Bedarf an CRM-Funktionen, die vielleicht gar nicht als solche wahrgenommen werden.

Das betrifft beispielsweise (nichtvertriebliche) Sachbearbeiter, die täglich mit Kundenanfragen zu tun haben. Für sie ist es hilfreich zu wissen, ob der Anrufer bereits Kunde ist, welchen Status er gegebenenfalls hat, welche Kontakte es schon gab (telefonisch, per E-Mail oder Briefpost), welche Probleme bislang aufgetreten sind und dergleichen mehr. Die Handlungsfähigkeit dem Kunden gegenüber wird dadurch deutlich erhöht, und der Kunde sieht sich einem umfassend informierten Gesprächspartner gegenüber. Entsprechende Funktionen und Informationen für die Sachbearbeitung verfügbar zu machen, liegt also nahe. Sinnvollerweise werden die ersten Informationen bereits dann angezeigt, wenn die Telefonnummer des Anrufers identifiziert werden konnte.

Marketing und Vertrieb sind schon von Natur aus neugierig und möchten möglichst alle Informationen kennen, die bestehende Kunden besser einschätzbar machen und vielleicht auch auf Interessenten übertragen werden können – etwa in Form von Erkenntnissen zu besonderen Gepflogenheiten bestimmter Branchen.

Daß nicht jede Abteilung sämtliche Information kennen sollte, oder gar darf, liegt auf der Hand. Erforderlich ist also ein Rechte-System, das den Zugriff bis auf Arbeitsplatzebene regelt.

Eine integrierte ERP/CRM-Lösung bietet generell die Möglichkeit einer Verkettung der CRM-Prozesse mit anderen Unternehmensprozessen. Beispiel: regelmäßige Wartungsarbeiten an technischen Anlagen des Kunden, die als ganz eigener Prozeß definiert sind und oftmals standardisiert ablaufen. Das Wartungspersonal begegnet dem Kunden auf ganz anderen Ebenen als Vertrieb oder Support. Auch dort ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten zur Pflege der Kundenbeziehung (auch in vertrieblicher Hinsicht), und zwar nicht nur durch die als akkurat vorausgesetzte eigentliche Wartungstätigkeit. Eine entsprechende Informationsbasis ist dabei äußerst hilfreich. Und selbst im Lager – bei der Warenausgabe – können Informationen und teils auch Funktionen aus dem CRM sinnvoll sein, um die Kunden bestmöglich bedienen zu können.

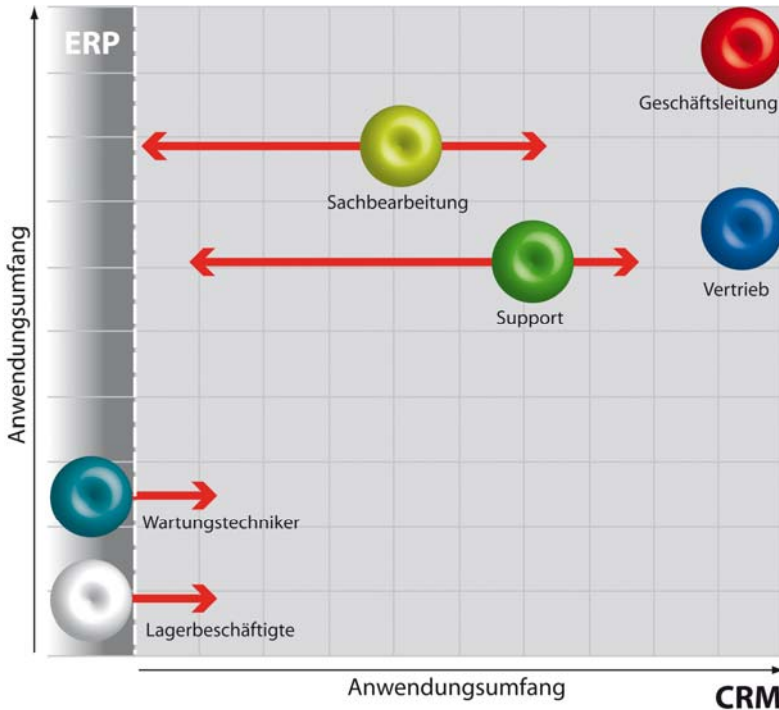


Abbildung 1: Anwendungsumfang von ERP und CRM bei einigen betrieblichen Funktionen. Eine Öffnung „reiner“ ERP-Prozesse für ergänzende CRM-Funktionen und -Prozesse erhöht die Handlungsfähigkeit des Unternehmens, verbessert die Kundenbeziehungen und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit. Voraussetzung dafür ist mindestens eine starke Verzahnung und besser noch eine Integration von ERP und CRM, etwa auf der Basis einer gemeinsamen Datenbank.

Generell erleichtert eine Integration von ERP und CRM das betriebliche Berichtswesen ungemein. Kontrollierende Instanzen können allgemein vorhandene oder bedarfsweise auch spezielle Funktionen nutzen, um jederzeit einen Überblick über sämtliche Vorgänge oder eben tiefergehende Einblicke im Detail zu erhalten. Sinnvollerweise bietet das ERP/CRM-System Werkzeuge, mit denen Anwender auch eigene Funktionen definieren können, und zwar unabhängig von Dienstleistungen des Anbieters und überdies updatefähig.

Elementare CRM-Funktionen für KMU

- **Kontakthistorie:** Sie muß für jeden Kunden verfügbar sein und umfaßt Besuche, Anfragen zu Produkten und Leistungen, Support (bei entsprechenden Produkten) sowie Reklamationen. Die Datenbank sollte auch sämtlichen Schriftverkehr enthalten, sei es auf Basis von E-Mail, Fax oder digitalisierter Briefpost.
- **Reklamationen:** Häufigkeiten, Gründe, Abwicklungspraxis. Wurden Probleme kundenfreundlich gelöst und dadurch neue Chancen eröffnet?
- **Nachkaufstätigkeit:** Das sind oftmals unauffällige Aufträge (weil nicht immer großvolumig und meist ohne Akquisitionsaufwand). Nicht selten wird deren Bedeutung aus Mangel an Informationen stark unterschätzt.
- **Betreuungsaufwand:** Wie teuer sind welche Kontakte, was steht an Erträgen dagegen? Wo sind Optimierungsmöglichkeiten erkennbar?
- **Support** (bei entsprechenden Produkten): Der tägliche Einsatz der Produkte stellt einen „zweiten Verkauf“ dar und entscheidet so über die Dauerhaftigkeit der Kundenbeziehung. Umfang und Qualität der Erkenntnisse aus diesen Kontakten sind kaum zu überschätzen. Einer der internen Hauptabnehmer entsprechender Informationen ist die Entwicklungsabteilung, die sowohl Fehler im Praxiseinsatz kennenlernen als auch Anregungen zur Weiterentwicklung der Produkte gewinnen kann.
- **Kundenzufriedenheit:** Das ist einer der Faktoren, der sich kaum automatisiert ermitteln läßt. Gleichwohl lassen sich verschiedene Informationen zum Kunden miteinander kombinieren, um Einschätzungen zu gewinnen: Die Kontakthistorie gibt sicher am meisten Aufschluß, zumal wenn sie auch Ergebnisse direkter Kundenbefragungen enthält. Das Reklamationsgeschehen liefert ergänzende Erkenntnisse. Nachlassende Nachkäufe bzw. Anzeichen dafür, daß bestimmte Produkte nicht mehr geordert werden und schließlich die aufgezeichneten Supportfälle können in die Gesamtsichtung aufgenommen werden. Damit wird schon eine recht solide Grundlage für die Wahrnehmung von Entwicklungen und ihre Bewertung gelegt.
- **Statistiken:** Das weite Feld statistischer Auswertungen von Zahlendaten soll nur kurz gestreift werden. Der Kreativität des Auswertenden sind kaum Grenzen gesetzt. Ob jemand Zahlenkolonnen oder grafische Darstellungen bevorzugt – heutige Softwarestandards bieten einiges und können durch die Einbeziehung geeigneter externer Programme ergänzt werden. So entsteht sowohl auf der Berechnungs- als auch auf der Darstellungsebene eine Fülle von Möglichkeiten. Die Abbildungen 2 und 3 zeigen Auswertungen von ERP-Daten nach CRM-Fragestellungen.

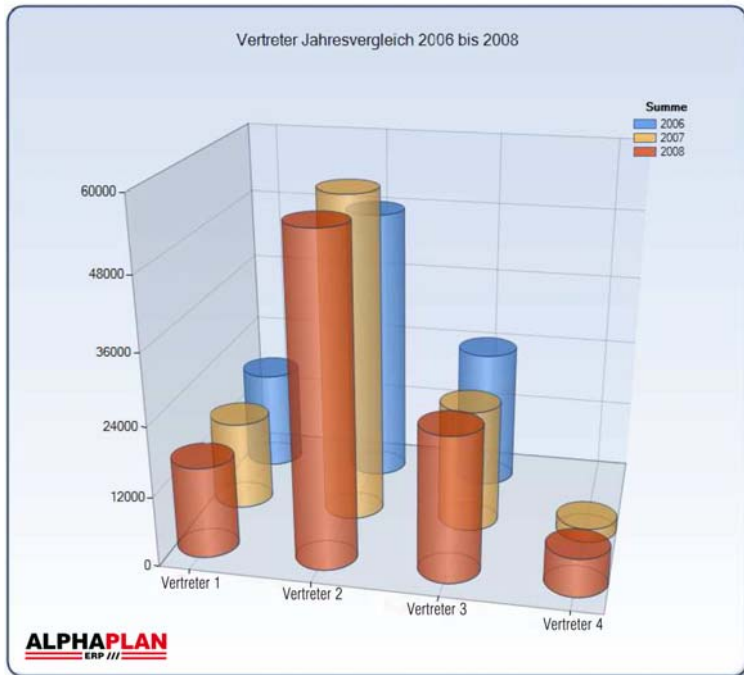


Abbildung 2: Beispiel einer grafischen Darstellung einer CRM-Auswertung (vier Vertreter im Dreijahresvergleich).

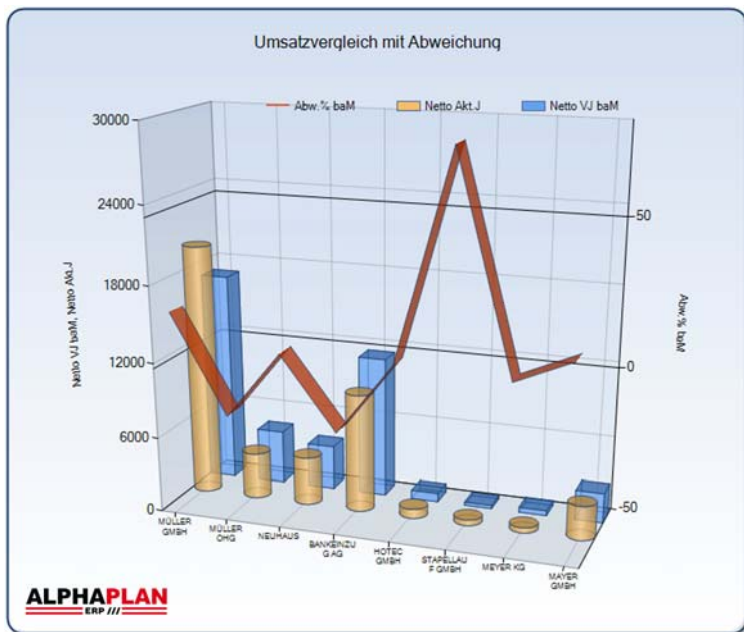


Abbildung 3: Umsatzvergleich von fünf Kunden „Netto-aktuelles-Jahr“ zu „Netto-Vorjahr“ mit Abweichungskurve

Fazit

Ein angemessenes und leistungsfähiges CRM für KMU folgt sinnvollerweise elementaren unternehmerischen Fragestellungen. Das ERP-System stellt die Basis dar, liefert Daten und Informationen zu sämtlichen Kunden (sowie Interessenten und Lieferanten) und den zugehörigen Prozessen. Ebenfalls sinnvoll ist die Öffnung rein warenwirtschaftlicher Prozesse für CRM-Fragestellungen. Damit werden auch Ressourcen nutzbar gemacht, die aufgrund ihrer Prozeßdefinition kaum ins Blickfeld einer CRM-Planung gerückt wären. Mit vergleichsweise geringem Aufwand entsteht eine unternehmensweite, abteilungs- und prozeßübergreifende Wissensbasis, die planvolles und kundenindividuelles Handeln ermöglicht.