

Claudio Pietra, Vertec AG:

## „Projektmanagement ist auch Kundenbeziehungspflege“

Standard-CRM-Systeme sind für Dienstleister nur in begrenztem Maße geeignet. Genau so wie ein ERP-System muss auch eine CRM-Lösung branchenspezifische Spezialitäten berücksichtigen. Dazu gehört vor allem auch die direkte Integration mit dem Projektmanagement.

**C**RM-Software hat in den letzten Jahren ihren Nutzen in vielen Unternehmen unter Beweis gestellt. Durch die Sammlung der in allen Abteilungen vorhandenen kundenbezogenen Daten können sowohl auf der Kunden- wie auch auf der Lieferantenseite eindeutige Mehrwerte geschaffen werden. Typische Anwendungsgebiete von moderner CRM-Standardsoftware sind beispielsweise Vertriebsautomatisierung, Leadmanagement, 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 Verkauf, im Support vor Ort oder am Helpdesk zufließen. Gestützt darauf können zum Beispiel zielgerichtete Marketing-Kampagnen erstellt und betreut werden.

### Fehlende Branchenfokussierung

Interessanterweise wird CRM-Software derzeit noch häufig ohne eine Branchenspezifizierung angeboten. Damit stehen die CRM-Applikationen in einem auffälligen Widerspruch zu den ERP-Systemen (Enterprise

Ressource Planning), wo heute die Vertikalisierung und Branchenfokussierung zuoberst auf der Wunschliste der Anwender stehen. So ist es schlicht undenkbar, dass ein Handelsunternehmen eine betriebswirtschaftliche Software einsetzt, die eigentlich für die Fertigungsindustrie entwickelt wurde. Der Vorteil von branchenspezifischen 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 ist.

### Die Produkte sind Projekte

Im Bereich der CRM-Software hat sich eine solche Vertikalisierung bisher erst zum Teil durchgesetzt, obwohl unterschiedliche Branchen auch an ihre Kundenbeziehungspflege ganz verschiedene Ansprüche stellen. So macht es beispielsweise einen grundlegenden Unterschied, ob die Kunden eines Unternehmens eine breite, nicht persönlich ansprechbare Masse oder einzelne Großabnehmer sind.

Eine Branche, deren vertikale Besonderheiten von Standard-CRM-Systemen meist gar nicht berück-

sichtigt werden, ist der Dienstleistungssektor. Dienstleistungsunternehmen arbeiten im Unterschied etwa zur herstellenden Industrie nicht an Waren und Produkten, sondern an Projekten oder Mandaten. Im Gegensatz zu Produkten werden Projekte nicht bloß 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 vorangehenden Kontakten essenziell ist. Ein Kunde wird kaum Verständnis dafür aufbringen, wenn er bei jedem Folgeauftrag seine gesamten Bedürfnisse





und Verhältnisse ein weiteres Mal darlegen muss. Ein CRM, das die Informationen aus dem Projektmanagement nicht enthält, kann darum die Bedürfnisse eines Dienstleisters höchstens teilweise erfüllen.

### CRM und Projektmanagement in Einem

Auf der anderen Seite haben die Projekte eines Dienstleisters ihren Ursprung typischerweise in einem Kundenkontakt eines Verkäufers. Daher ist es sinnvoll, dass die Stammdaten über den Kunden 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 die Möglichkeit von Folgeprojekten abschätzen oder genauere Kalkulationen für vergleichbare Angebote erstellen.

### Standard-CRM als suboptimale Lösung

In Ermangelung von integrierten Alternativen, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind, arbeiten heute viele Dienstleistungsunternehmen mit Standard-CRM-Instrumenten, die vom Projektmanagement getrennt sind. Schließlich brauchen die Verkäufer ganz einfach eine Softwareunterstützung. Dies führt aber nicht nur zu unterschiedlichen Kundendatensätzen und lückenhaften Kundenhistorien. Generelle CRM-

Systeme enthalten zwangsläufig auch viele Funktionen und Möglichkeiten, die vielleicht für einen Händler Sinn machen, nicht aber für einen Dienstleistungsbetrieb.

So sind zum Beispiel die ganzen Cross-Selling-Funktionalitäten, die bei Vertriebsautomationslösungen einen großen Platz einnehmen, im Projektgeschäft praktisch nutzlos. Weitergehende Kundenbedürfnisse werden im Projektverlauf sichtbar und nicht aus statistischen Vergleichen etwa von Geschmacksvorlieben.

### Schlank und integriert

Im Projektgeschäft wirken solche Funktionen aber nicht nur komisch, sie beeinträchtigen auch ganz konkret die Erfolgsaussichten des CRM-Einsatzes. Wie die Erfahrung zeigt, hängt nämlich der Erfolg der Kundenbeziehungspflege zu einem sehr großen Teil von der Einfachheit ab, mit der die Software bedient werden kann. Der Aufwand, um das System mit den gewünschten Informationen zu füttern, muss darum so gering wie möglich gehalten werden. Überflüssige Werte, geschäftsfremde Funktionalitäten oder eine paradoxe Benutzerführung halten die Anwender davon ab, die Daten vollständig einzugeben. Das Resultat ist ein Datenflickenteppich, der das ganze System schnell zu einem unbrauchbaren und teuren Datenfriedhof verkommen lässt. Die Verbindung von CRM und Projekt-

management 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.  
[www.vertec.com](http://www.vertec.com)



Der Autor dieses Beitrags, Dipl. phys. Claudio Pietra, ist Geschäftsführer der Vertec AG, Zürich.