

ERP als Teil einer CRM-Strategie

Der Einsatz eines ERP-Systems gilt in Zeiten der ständigen Optimierung und Straffung von Geschäftsprozessen aktuell als die Voraussetzung für den betriebswirtschaftlichen Erfolg. Allerdings greift diese These zu kurz. Denn ohne die Ausrichtung der Geschäftsprozesse auf eine konsequente Kundenorientierung mag die Abwicklung von Aufträgen vielleicht effektiv, aber eben nicht effizient im Sinne des wirtschaftlichen Erfolgs sein. Bert Enzinger, Geschäftsführer der Unidienst GmbH, schildert an praktischen Beispielen, warum ERP Bestandteil einer umfassenden CRM-Strategie sein muss.

Es erstaunt schon, wie Unternehmen oft recht radikal ihre grundlegenden Ausrichtungen ändern. Sei es eine Bank, die einmal das Privatkundengeschäft als zielführend postuliert und dann kurz danach genau dieses Geschäft wieder für wenig interessant hält, sei es ein Produktionsunternehmen, das zuerst ein Händlernetz aufbaut, dann mit eigenen Niederlassungen operiert um später wieder auf ein Händlernetz zu setzen. Sicher, Kunden und ihre Anforderungen ändern sich und darauf muss man sich einstellen. Ob allerdings Entscheidungen, wie oben dargestellt, aus Sicht einer konsequenten Kundenorientierung zustande kommen, darf bezweifelt werden. Denn in vielen Fällen gilt es schlicht, die komplexen betriebsinternen Abläufe zu verschlanken. Naheliegender schon deshalb, weil ERP-Systeme genaue Zahlen im Verlauf der Wertschöpfungskette liefern können und damit Optimierungspotenziale aufzeigen. Die Zahlen alleine nützen aber wenig, wenn man die möglichen Alternativen für den jeweiligen Prozess nicht kennt. Und noch weniger, wenn sie am Bedarf des Kunden vorbeigehen, nach dem Motto „...wir sind bestens organisiert, einzig der Kunde stört noch“. Ohne CRM greift ein ERP-System deshalb zu kurz. Bestimmt die Ausrichtung an die Bedürfnisse des Kunden das Handeln im Unternehmen, dann folgt daraus, dass ERP Teil einer CRM-Strategie sein muss und nicht umgekehrt, wie es heute allenthalben noch gesehen wird.

Modulare Systeme sind dabei hilfreich. Sie ersparen Schnittstellen und Medienbrüche in der Bedienung, vermeiden Redundanzen und sich überschneidende Geschäftsprozesse.

Mein Ansatz geht deshalb davon aus, dass es auch für Produktionsbetriebe möglich sein muss, auf Basis eines CRM-Systems sämtliche Geschäftsprozesse zu steuern. Gestartet wird bei der Neukundenakquisition und Bestandskundenbetreuung durch die Abteilung

Marketing und Vertrieb sowie der Erfassung der Firmen- und Kontaktdaten sämtlicher dem Unternehmen zugewandten Kunden und Interessenten. Leads und Verkaufschancen sind zu qualifizieren und die Wandlung zum Kunden ist zu dokumentieren. Das Funktionsspektrum gängiger CRM-Systeme endet bestenfalls bei Angebots-, Auftrags- und Rechnungslegung an den Kunden und in Folge bei der Eignung für die Fertigungsindustrie.

Dabei sind gerade an dieser Stelle sämtliche Daten in CRM vorhanden, die für die Durchführung der ERP-Prozesse erforderlich sind: Kundendaten, Produkte, Aufträge. Die Voraussetzung dafür, dass sämtliche Unternehmensbereiche – Geschäftsführung, Vertrieb, Marketing, Service, Produktion, Einkauf, Lager und Logistik – mit einer einheitlichen Lösung arbeiten können. Die Ergänzung eines CRM-Systems mit ERP-Komponenten stellt ein redundanzfreies System bereit, welches im gesamten Betrieb mit einheitlicher Oberfläche bedient wird.

Dabei reicht es nicht, die im Betrieb vorhandenen Prozesse umzusetzen, sondern rasches und effizientes Handeln zu Gunsten des Kunden zu realisieren. Es gilt, den Informationsfluss vom Außendienstmitarbeiter bis zur Fakturierung zu optimieren, Durchlaufzeiten zu verkürzen und Routinearbeiten an den Computer zu delegieren. Dann kann das Wissen der Mitarbeiter dort eingesetzt werden, wo Entscheidungen über den Erfolg fallen. Es macht Sinn, bereits in Angebot und Auftrag mit einer Produktkonfiguration zu arbeiten, um folglich Produktionsaufträge zu generieren, Stücklisten aufzulösen und die Materialdisposition anzustoßen. Die Kollegen im Einkauf können dann sofort reagieren und notwendige Ressourcen ordern.

CRM für die Fertigungsindustrie muss deswegen die Bereiche Einkauf, Produktion und Versand umschließen, damit dem Unternehmen die volle Bandbreite an Kundenorientierung zur Verfügung steht: Stringente Prozesse durch passgenaue Angebote, transparente Rechnungslegung, schnellstmögliche Produktion und Lieferung und optimale Serviceleistungen.

Den Mitarbeitern stehen umfassende Informationen zur Verfügung, welche eine schnelle Reaktionszeit auf Kundenanfragen ermöglichen: Das auf Basis von Fertigungsdaten erstellte Kundeninventar gibt Aufschluss über die erworbenen Produkte und den zu erfolgenden Serviceleistungen. Eine Wissensdatenbank stellt Lösungsvorschläge bereit und sichert die

Qualität des Services. Durch die unternehmensübergreifende Verwendung des CRM-Systems werden Folgeaktivitäten unmittelbar auf den Weg gebracht, wie zum Beispiel der Austausch des Produkts oder die Reparatur.

Es ist davon abzurücken, dass der Einsatz von CRM- und ERP-Systemen nur für große Unternehmen sinnvoll ist. Klein- und mittelständische Betriebe leben zwar meist die Kundenorientierung sehr intensiv, aber meist eher getragen durch persönliches Engagement und nicht durch methodisches Vorgehen. Gerade hier empfiehlt sich der Einsatz eines Komplettsystems, welches zentral sämtliche Geschäftsprozesse abdeckt. Es ist nicht nötig, sich aus verschiedensten IT-Lösungen eine Anwendung zusammen zu zimmern. Denn dann besteht die Gefahr, das Tagesgeschäft durch die Berücksichtigung der Eigenheiten der einzelnen Komponenten zu verkomplizieren. Vielmehr verspricht eine Anwendung aus einem Guss hohes Optimierungspotential: Einmalige Implementierungskosten und kein diffiziles Lizenzgeflecht.

Entscheidet sich ein Unternehmen dafür, ein CRM-System einzusetzen, welches bereits im Standard ERP-Komponenten beinhaltet, erhält es eine Lösung mit einheitlicher Oberfläche und einheitlicher Datenbank. Manche CRM-Systeme besitzen die Kapazität, die erforderlichen ERP-Prozesse mit bereit zu stellen, mit dem Vorteil, komplexe Prozesse zu vereinheitlichen und zu straffen. Der Mehrwert liegt in der Reduktion von organisatorischem und budgetärem Aufwand.