

Automatisieren in neuen Bereichen

Strategien Korrekt und zielgerichtet eingesetzt, führt die IT zu bemerkenswerten finanziellen Vorteilen. Allerdings lässt sich die Technik nicht über einen Leisten schlagen, sondern will gezielt eingesetzt werden.

Eric Scherer*

Die E-Business-Area ist nun schon seit einiger Zeit mit viel Kopfweh zu Ende gegangen und der IT-Branche sind seither die «Buzzwords» abhanden gekommen. Einzig CRM (Customer Relationship Management) hält sich noch halbwegs anständig und wird von vielen als die letzte Rettung gesehen, wenn es darum geht, den Mehrwert von IT mit möglichst wenigen Worten aufzuzeigen. Die Situation ist dabei nicht minder konfus. Einerseits strapazieren IT-Anbieter und Berater den Begriff CRM, bis er nicht mehr wiederzuerkennen ist. Andererseits missbrauchen traditionelle IT-Pessimisten den Begriff, um aufzuzeigen, dass IT eigentlich kein Business machen kann. Ein viel kolportiertes Zitat in diesem Zusammenhang ist «Ich brauche keine IT für meine Kundenbeziehungen – ich kann selber mit ihnen reden».

Hinzu kommt ein einfacher Umstand: Mit der vorausschreitenden Prozessautomatisierung neuer Bereiche schwinden die Potenziale zu Standardisierung. Während schon lange gilt, dass die Finanzbuchhaltungsprozesse vieler Unternehmen sich branchen- und grössenübergreifend gleichen, gilt

das für den Bereich des Kundenkontaktmanagements – so wie CRM wörtlich übersetzt lautet – überhaupt nicht mehr. Ein Handelsunternehmen, das einen grossen Kundenstamm mit bedürfnisorientierter Marketinginformation versorgen muss, hat vollkommen andere Anforderungen an die IT-Unterstützung im CRM-Bereich als ein Investitionsgüterunternehmen, das sich in erster Linie für die Kundenhistorie und After-Sales-Prozesse interessiert. Genau hier liegt die Misere des CRM: Die Idee, den Aspekt der Kundenbetreuung stärker mit IT-Systemen zu unterstützen, ist für viele Unternehmen eine sinnvolle und wirtschaftliche Strategie. Den Ansatz, jedes Adressverwaltungssystem ruckzuck zum CRM-System hoch zu stilisieren, macht genau diese Idee zunichte.

Änderungen stehen an

Mit CRM dringt die IT und damit die Prozessautomatisierung in neue Aufgabebereiche im Unternehmen ein. Dieses Vordringen der IT ist dabei nicht nur auf den Bereich des CRM beschränkt. Ähnlich gelagerte Themen sind das Supply Chain Management und Führungsinformationssysteme, aber auch Konzepte zur C-Teile-Beschaffung über Marktplätze oder Ansätze aus dem Personalbereich wie E-Learning und Employee Self-Services.

Ihnen allen ist gemein, dass die IT-Potenziale das frühere Geschäftsmodell mitunter deutlich verändern. Damit erzwingt eine CRM-Einführung letztendlich eine Reorganisation der Prozesse im Unternehmen und gleichzeitig eine Änderung der Arbeitskultur im jeweils betroffenen Bereich. Reengineering und Change Management sind hier die Zauberwörter. Doch genau hier werden wieder die schon zu den Tagen der CIM-Ruinen (damals vor gut 14 Jahren gab es ähnlich viel Kopfweh

wie nach dem Platzen der E-Business-Blase) gemachten Fehler wiederholt: Das IT-System selbst wird zu Konzept und Strategie erhoben, nicht das eigentliche Business-Problem.

Kompetenz und Lösungen

Gerade das Thema CRM macht es deutlich: Eigentlich hat man eine Lösung, die für viele Unternehmen nicht nur schön, sondern auch sinnvoll und wirtschaftlich ist, aber man meint, sie nicht ohne marktschreierisches Verhalten platzieren zu können. Der Schritt, den die IT-Branche hier gehen muss, ist weg vom oberflächlichen Selbstverständnis als Anbieter von Lösungen hin zu einem echten Problemlöser. Das magische Wort heisst Problemlösekompetenz. Diese setzt voraus, dass man die Probleme der Kunden auch wirklich versteht. Deutlichstes Zeichen dieser Welle ist die Abwanderung von zahlreichen Anbietern mit hoher Branchenkompetenz weg von den grossen IT-Publikums-messen, wie sie letztlich auch eine Orbit darstellt, hin zu Branchen-messen, wo IT nur einen Teil des Messeangebots stellt. Hier ist Branchen- und Problemlösekompetenz zwingend. Dieselben Anforderungen lassen sich aber auch an die Entscheider auf Seiten des Kunden stellen: IT ist heute der Enabler schlechthin für eine moderne und effiziente Organisation. Bloss weil die IT-Durchdringung im eigenen Bereich, etwa im Vertrieb bei der Kundengewinnung, noch eher gering ist, ist dies kein ausreichendes Argument, um sich der Potenziale von IT zu verschliessen. Gerade für den Bereich des Vertriebs ist es wichtig, mit jedem Mittel zu versuchen, neue Kunden zu gewinnen und die bestehenden zu halten. Falls hier der CRM-Gedanke einen Weg zeigt, sollte man das nicht ignorieren.

Eric Scherer, Dr. sc. techn. ETH, ist Geschäftsführer der Intelligent Systems Solutions (IS2) in Zürich und Lehrbeauftragter an der ETH Zürich.