

## CRM Philosophie und Software?

### Projekte zwischen Realität und Wunschdenken

**Erste Auslöser für ein CRM Projekt oder für die Vision eines besseren Kundenmanagements, sind die Jagd auf neue Kunden, neue Märkte und höhere Umsätze. Da wird der Vertrieb in die Pflicht genommen, schnell und ohne viel Aufwand neue Kunden und damit zusätzliche Umsätze zu generieren. Schließlich liegt hier die Hauptverantwortung für den Kunden. Reichen nicht ein paar Anrufe und einige gut formulierte Anschreiben an Interessenten, die man bisher aus Zeitmangel nicht betreut hat, um zusätzliche Umsätze zu generieren? Müssen sich nicht nur die Vertriebsmitarbeiter etwas mehr anstrengen, damit weitere Aufträge erteilt werden?**

Autor: Jörg Rehage\*

Mangelnde Wertschätzung, gegenüber dem jahrelang erfolgreichen, projekt- und produktbezogenen Vertrieb, lässt betroffene Mitarbeiter und Vertriebsleiter verzweifeln. Diese Verkaufsspezialisten, die anspruchsvolle Anwendungsberatung direkt vor Ort durchführen, die bestehenden Produkte aus dem Effeff kennen und die Stammkunden intensiv betreuen, sollen jetzt Marktstrategen werden. Die bisher notwendige und erfolgreiche Einzelkämpfermentalität, wird abgelegt und weicht einer strategischen und marketingbasierenden Vorgehensweise.

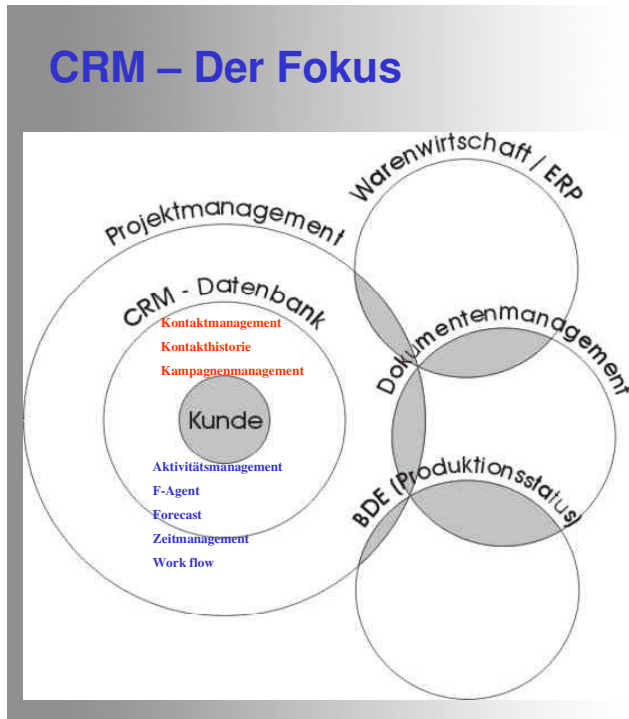
Ein erfolgreicher Vertriebsmitarbeiter, wird immer in erster Linie seine Kunden zufrieden stellen und seine Projekte vorantreiben wollen. Der Lerneffekt, dass sich jetzt das gesamte Unternehmen um die Kunden gemeinsam bemüht und diese Ausrichtung in allen angrenzenden Fachbereichen gleichfalls vorherrscht, ist ein Prozess, der nicht von heute auf morgen erfolgen kann, jedoch den Grundsatz von CRM darstellt.

Wie objektiv kann die Betrachtung des Unternehmens von innen heraus sein? Woher sollen Vertriebsmitarbeiter die viele Zeit nehmen, die allein die Planung

eines solchen Projektes benötigt? Wie sich, das für die Beurteilung notwendige, Fachwissen um Marketingkonzepte und Vorgehensweisen aneignen. Und wie groß ist die Bereitschaft angrenzender Fachbereiche, ein Projekt zu unterstützen, das doch eigentlich nur dem Vertrieb nutzt, schließlich geht es ja um deren Kunden!

Die oftmals vollkommen überspannten Forderungen und Vorstellungen, die mit CRM verbunden werden, können ohne Zielrichtung und realistische Korrekturen nicht erfüllt werden. Die landläufige Einschätzung, CRM wäre eine reine softwareunterstützte Vertriebslösung ist in den Köpfen der Mitarbeiter und der Unternehmer. Allein das Verständnis auszulösen, das Kundenbeziehungsmanagement nicht eine „einsame Aufgabe“ des Vertriebs ist, sondern das es gilt alle Prozesse im Unternehmen auf den gemeinsamen Kunden auszurichten und zu harmonisieren, ist harte Überzeugungsarbeit.

Deshalb liegt der Anfang nicht im Vertrieb, sondern in der Unternehmensleitung.



Was fehlt uns heute ?

- **Kundenmanagement**
- Zentraler Kundenstamm
- **Kontaktreports**
- Lückenlose Kunden- und Kontakthistorie
- Übersicht mit Auftragswahrscheinlichkeit
- **Aktivitätsmanagement**
- Direktmarketing, Erstkontakt, Termine, Projekt, Faktura
- Work flow (automatisierte Abläufe)
- Work flow (standardisierte Abläufe)
- Aufgabendelegation
- Systemdurchgängigkeit (keine Medienbrüche)
- **Projektmanagement**
- Autom. Erinnerung überfalliger Aufgaben
- Lückenloser Produktlebenslauf
- Transparenz auf Kunden- Artelebene (online)
- **Kampagnenmanagement**
- Direktmarketing (Mailings und Grundausstattung)
- Indirektes Marketing (Unternehmensdarstellung)

**Ein zufriedener Kunde !!!**

Hier muss die Philosophie, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen, in die Ausrichtung des Unternehmens aufgenommen werden. Die Unternehmensziele müssen diesen Grundsatz beinhalten und für jeden nachvollziehbar ausweisen. Es reicht nicht die Kundenorientierung auszurufen, sondern es muss einen gemeinsamen Fahrplan hin zum Kunden geben. Die Ziele müssen realistisch und individuell auf das Unternehmen hin festgelegt sein. Doch gibt es genügend aussagekräftige und gut recherchierte Informationen die ein klares Bild zur Situation des Unternehmens liefern? Sind die Kenntnisse um die eigene Situation tatsächlich so verlässlich und wer bewertet die harten und weichen Faktoren? Welche Gewichtung ist gerade für den Fachbereich erforderlich und welche Potentiale schlummern ungenutzt, aufgrund fachlicher und/oder menschlicher Barrieren? Fragen, die zu beantworten sich viele Mitarbeiter, Führungskräfte und auch Geschäfts-

führer scheuen. Denn es betrifft das ganze Unternehmen und stellt viele „heißgeliebte“ und wohlgehütete Gepflogenheiten in Frage. Seilschaften werden aufgebrochen und neue, unbekannte Wege aufgezeigt, die zu gehen eine echte Herausforderung an die Beteiligten darstellt.

Ein Angebot soll zukünftig innerhalb von 24h erarbeitet werden – so könnte eine Zielvorgabe lauten, doch sind die Abläufe im Unternehmen darauf ausgerichtet alle erforderlichen Angaben innerhalb dieses Zeitraums zu erarbeiten? Welche Ressourcen werden hierfür benötigt und stehen diese im ausreichenden Umfang zur Verfügung? Welche Anforderungen seitens des Kunden liegen vor? Wird eine genaue Kostenbetrachtung erwartet, falls ja, kann diese in der Kürze der Zeit tatsächlich erarbeitet werden? Wie realistisch ist dieses Ziel, unter Berücksichtigung der Fertigungsstufen und der bisherigen Abläufe?

All diese Fragen sind zu klären, doch wem im Unternehmen wird die Kompetenz eingeräumt, hier neutrale Antworten zu geben und Potentiale zu entdecken? Selbst Führungskräfte im Vertrieb, Marketing und in der Geschäftsleitung finden sich oft in der Loyalitätsfalle gefangen. Wer stellt sich und seine Mitarbeiter schon gern in Frage? Doch genau diese Art der Fragestellung ist erforderlich um ein wirkliches Bild zu erarbeiten und mögliche Verbesserungen herauszufinden.

Nur anhand von Istanalysen können realistische Ziele erarbeitet werden, um einen späteren gemeinsamen Erfolg zu garantieren. Eine pauschale Antwort oder gar allgemeingültige Lösung gibt es nicht. Die Mitarbeiter, die Produkte, die Fertigung und die Marktsituation sind selten gleich und damit sind auch die Bedürfnisse sehr unterschiedlich.

Die Software ist immer nur das Bindeglied zwischen System- und Geschäftsprozessen. Beispielsweise ERP-Systeme sind steuerbar, sie schaffen und verwalten harte Fakten wie Umsatz und Absatz.

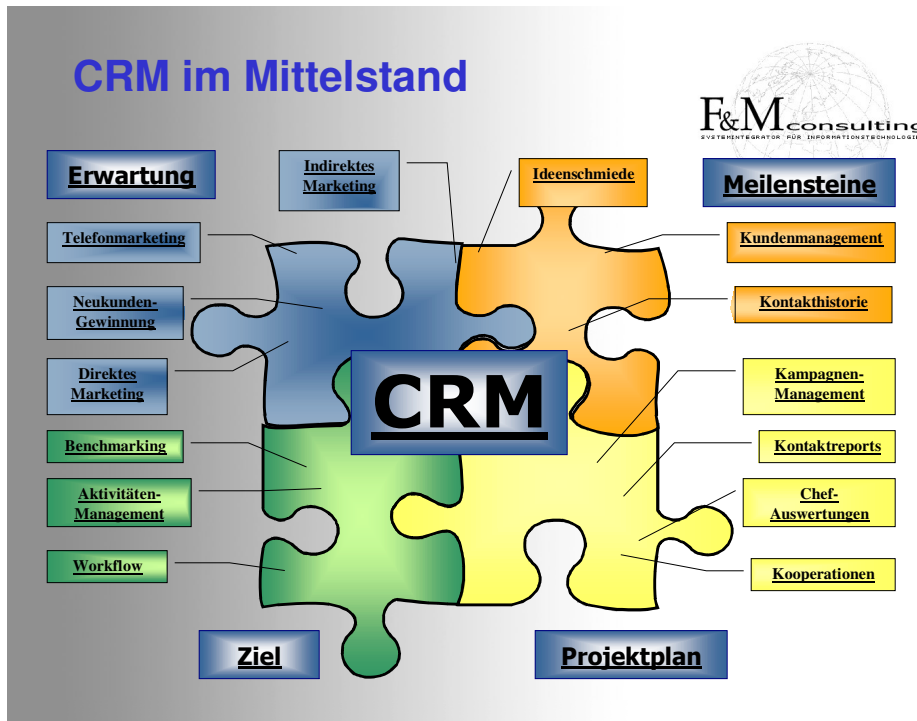
Doch CRM wird maßgeblich von weichen Faktoren getragen und beeinflusst. Wie soll der Aufbau, die Intensivierung von Beziehungen zum Kunden, und die Neugestaltung der Absatzmärkte gemessen werden? Wie lässt sich der Aufwand und Nutzen von Kundenterminen bewerten?

Diese weichen Kennzahlen werden in Kennzahlensystemen (Balanced Scorecard) oft vernachlässigt und deren Stellenwert in eigenen Unternehmen unterschätzt.

Auswertungen von weichen Kennzahlen weisen die Wertschöpfung des Vertriebs über z. B. Kontakthistorien aus. Wie viele Angebote wurden zu Aufträgen? Mit diesen Kenngrößen kann der Vertrieb gemessen werden. Doch ohne entsprechend sorgfältige Vorbereitung und die Erarbeitung von guten Startbedingungen werden diese Art von Auswertungen als falsche Kontrollgrößen missverstanden und schlichtweg abgelehnt. Denn nur wenn das gesamte Unternehmen auf den Kunden ausgerichtet ist, können Erfolge und Misserfolge fair bewertet werden.

Die hohe Investition von Zeit, Mitarbeitern und auch Geld, lässt sich nicht unmittelbar anhand von harten Kennzahlen auswerten. Ein Zeitrahmen von ca. 2 Jahren schreckt ab und lässt Zweifel am Nutzen aufkommen. Doch die Erfahrungsberichte von Unternehmen, die CRM erfolgreich eingeführt und umfangreiche Änderungen in den eigenen Abläufen erarbeitet haben, weisen aus, dass der letztendliche Erfolg allen Anstrengungen und Belastungen tatsächlich Rechnung trägt.

Am Anfang gilt es das Wissen um den Kunden zu transferieren und zusammenzufassen. In kleinen Entwicklungsstufen wird die Basis für gemeinsame Formular- und Dokumentationswesen erarbeitet und liefert so den eleganten Einstieg in das Adressen- und Kampagnenmanagement.



### Vorgehensweise im CRM Projekt

Die Anforderungen an eine Projektleitung, die durch ein CRM-Projekt gestellt werden, sind um ein Vielfaches höher als beispielweise bei einer ERP-Einführung. Denn hier werden nicht nur die harten Fakten gegen standardisierte Abläufe abgeglichen und analytische Vorgehensweisen gefordert, sondern weiche Faktoren wie Motivation, Kommunikations- und Dokumentationsstärke sind für ein so „menschlich orientiertes“ Projekt wie CRM gefragt. Der Mensch, Kunde wie eigene Mitarbeiter, entscheidet über den Erfolg oder den Misserfolg eines solchen Vorhabens.

CRM ist ein unternehmensweites Projekt und ein komplexer, zeitaufwendiger Prozess. Der erforderliche Wandel in der Unternehmenskultur und die Änderung der Abläufe, muss harmonisch auf das Unternehmen abgestimmt werden. Die hierfür erforderliche, offene Sichtweise

ist oft durch Betriebsblindheit und die Ausrichtung im Tagesgeschäft getrübt. Professionelles Projektmanagement und Coaching ist erforderlich, unbequeme Fragen müssen gestellt und nachhaltig beantwortet werden. Der aus der Praxis entstandene 7-Stufenplan für die Einführung von CRM zeigt die notwendigen Einzelschritte im Projekt.

#### 1. Der Projektstart

Ziele definieren, Umfänge beschreiben

Zeit und Kostenbudget definieren

Auswahl des Projektleiters und der Projektmitarbeiter

#### 2. Die Analysephase

Aufnahme der Prozesse im Unternehmen

Informationsbedarf, -fluss und -Status

Bestehende Datenquellen und Transaktionen

Prüfung der Abläufe und Prozesse

Bestehende IT-Strukturen und Systeme

Zuständigkeiten und Potentiale

### 3. Das Grob- und Feinkonzept

Strukturierung und Bewertung der gesammelten Daten

Definition kurz-, mittel und langfristiger Projektziele

Kosten und Nutzenbetrachtung der Ziele

Festlegung quantifizierbarer Ziele und Kontrollgrößen

Schnittstellenbeschreibung

### 4. Die organisatorische Anpassung

Abstimmung der Software auf die Organisation im Unternehmen

Vorbereitung und Einbindung der Anwender vor Einführung des Systems auf:

- bessere Vertriebsmöglichkeit
- schnellere Arbeitsabläufe
- besseres Zusammenspiel der administrativen Abteilungen
- stärkere Kundenbindung
- klarere Kundenorientierung des gesamten Unternehmens

Wer begleitet die Einführung? (Key-User Fachbereiche)

Wer übernimmt mit welchen Hilfsmitteln den Support?

Wer ist Ansprechpartner intern?

Wer ist der Ansprechpartner für Externe Dienstleister?

Wer legt die Maßnahmenkataloge fest?

Wer koordiniert die Abläufe?

### 5. Die technische Realisation

Welche Anforderungen werden an eine CRM-Software gestellt?

Welche Hardware ist nötig?

Auswahl der Software

Workshops mit Anbietern (Software-lieferanten)

Open Source Produkte – Projektumsetzung mit gleichzeitiger Erarbeitung einer für das Unternehmen passender Lösung.

Einbindung von Praktikanten – Programmierung in VB (Visual Basic) und Datenerfassung

### 6. Die Testphase und Abnahme

Eingliederung der Hardware, Software und der Schnittstellen

Prüfung der Funktionalitäten

Können die Daten eingegeben werden?

Sind alle Funktionen betriebsbereit?

Sind die Anwender geschult und motiviert das System zu pflegen?

Werden die festgelegten Kennzahlen

erfüllt?

Praxistauglichkeit – wie sieht die Handhabung im Tagesgeschäft aus?

Prüfung der Handbücher und Schulungsdokumentationen

## 7. Die Echtphase und der Roll-Out

Feldtests – in den Fachbereichen, bzw. Niederlassungen

Wöchentliche Projektbesprechung – Abgleich der Informationen, Erfahrungen, Ergebnisse

Schrittweise Einführung, nur unter begleitenden Schulungen

Review-Besprechungen je Quartal zur Ermittlung der Erweiterungs- und Änderungsbedarfe

Die in diesem Projektverlauf genannten Maßnahmen sind allgemeingültig und können auch durch engagierte und erfahrene Mitarbeiter in eigenen Unternehmen aufgezählt werden. Oft wissen die eigenen Mitarbeiter sehr genau um die Fehler in den Abläufen und würden nur zu gern die notwendigen Änderungen vornehmen. Doch die Umsetzung stellt die größte Hürde dar und ist gleichzeitig der Garant für den Erfolg. Am Anfang gilt es das Wissen um den Kunden zu transferieren und zusammenzufassen. In kleinen Entwicklungsstufen wird die Basis für gemeinsame Formular- und Dokumentationswesen erarbeitet und liefert so den eleganten Einstieg ins Adressenmanagement und Kampagnenmanagement.

Im allgemeinen ist die Akzeptanz gegenüber einer internen Projektleitung

eingeschränkt und mit Vorurteilen behaftet, denn außer der Geschäftsleitung wird oftmals keinem Bereich die Neutralität im Unternehmen eingeräumt. Die für ein solches Projekt erforderliche Detailarbeit, die sich bis zur Erarbeitung von Verfahrensanweisungen unterbrechen lässt, erfordert viel Zeit und umfangreiche Dokumentationsarbeiten. Wer soll das im eigenen Unternehmen leisten?

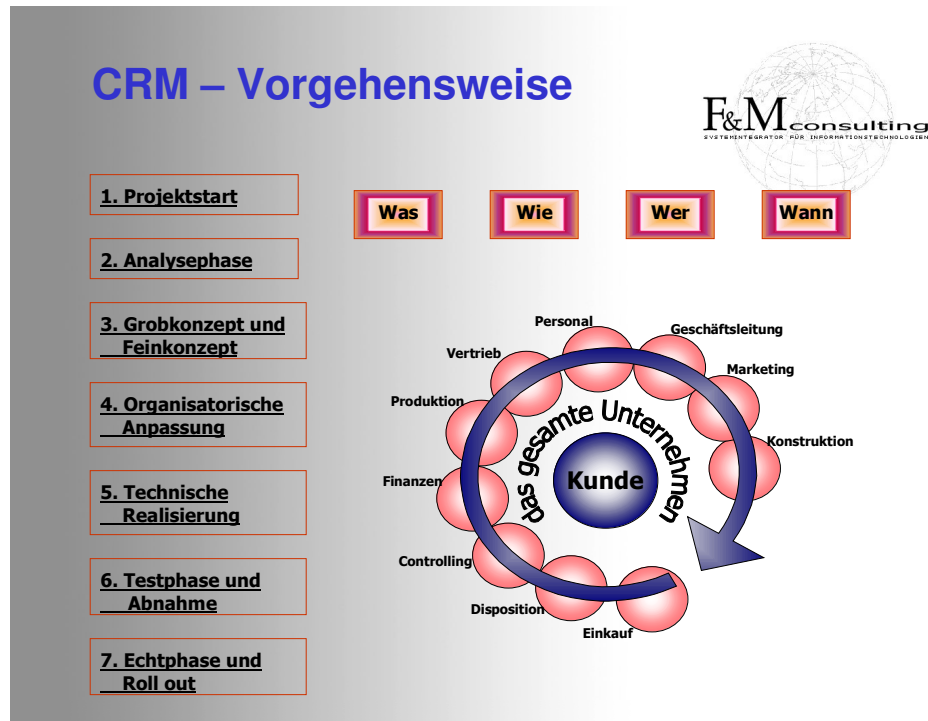
Abhilfe können hier unabhängige, praxisorientierte Projektberater schaffen, die anhand von Istaufnahmen und neutralen Bewertungen, die Prozessabläufe prüfen, optimieren und harmonisieren. Diese objektive und auf unternehmensübergreifende Erfahrung basierende Unterstützung schafft die erforderliche Transparenz und bindet die Mitarbeiter in das Projekt ein, ohne das diese, durch die Last der Gesamtverantwortung überlastet, werden. Die Einbindung der verschiedenen Fachbereiche über die sonst vorhandenen Abteilungskompetenzen und Zuständigkeiten hinaus, ist für externe Projektleiter allein schon aufgrund der Neutralität eher gegeben.

Nutzen Sie die Erfahrungen aus anderen Unternehmen. Der Workshop zum Thema „CRM im Mittelstand“ von F&M Consulting bietet Ihnen die Möglichkeit sich ein Bild über generelle Vorgehensweisen und den möglichen Gesamtumfang eines solchen Projektes zu machen. Sie erhalten bewährte Projektanleitungen und wertvolle Tipps „zum Selbermachen“, die auf langjährigen Erfahrungen basieren.

Verschaffen Sie sich Klarheit, gemeinsam mit Ihrem Team, über die Grundzüge und Ziele von CRM, erfahren Sie mehr über wichtige Auswahlkriterien für ein mögliches System und was zu beachten ist, um CRM erfolgreich in Ihrem Unternehmen einzuführen.



Themenspecial August 2005  
„CRM-Einführung“



Autor:



Jörg Rehage, Dipl. Ing. Automatisierungstechnik, Top Consult und IT-Berater, Gründer der F&M Consulting Technologie – und Organisationsberatung. Mitglied in zahlreichen Lenkungsausschüssen mittelständischer Automobilzulieferer. Ausschreibung und Einführung von ERP-Systemen, Spezialist für unternehmensweite Systemintegration.

eMail: [info@fundm.de](mailto:info@fundm.de), Internet: [www.fundm.de](http://www.fundm.de)