

CRM-Implementierung

© by Volkmar J. Mohs

Abstract

Sie möchten erfolgreicher am Markt sein? Sie wollen den Kunden in den Mittelpunkt Ihres Unternehmens stellen? Die Kundenwünsche frühzeitiger erkennen, Bedarf wecken, Verkaufsprozesse vereinheitlichen und Kunden an sich binden? Dann planen Sie wohl den Einsatz eines Kundenbeziehungswerkzeuges, eines CRM-Systems.

Wie erstelle ich eine individuelle Lösung, worauf muss ich achten und welcher Meilensteinplan hat sich bewährt? Wer kann kompetent helfen, und was kostet mich CRM?

Einführung eines CRM-Systems

CRM-Integration – Aufgabenverteilung

Die Einführung einer solch komplexen Thematik ist ein Projekt. Und ein Projekt zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass die Inhalte sehr individuell in Umfang und Schwerpunkt von Fall zu Fall variieren. Bei der Konzeption eines CRM-Systems muss man Aufgaben in drei Kategorien unterscheiden:

- einmalige bzw. in langen Zyklen wiederkehrende Aktionen wie z.B. Design des Betreuungskonzeptes
- regelmäßige Themen wie Kundenportfolioanalysen oder Produktanalysen, welche jedoch in angrenzenden Systemen abzubilden sind
- CRM ureigenste Aufgaben der Unterstützung der Kundenberatung, -betreuung und -bindung

Die Software selbst spielt bei der Umsetzung eine weitaus geringere Rolle als allgemein angenommen. Die Marketingstrategen der Hersteller stellen dies naturgemäß anders dar. Wenn Sie eine Branchenlösung eines kleinen Hersteller wählen sind sie auf jeden Fall besser bestellt als mit einer Standardlösung der Big5. Diese haben ihre Verbreitung weniger den Features der Softwarekomponenten zu verdanken als vielmehr den lukrativen Vertriebspartnerschaften mit den großen Consultingimperien. Und dies zeigt sich auch immer wieder in Anwenderbefragungen von unabhängiger Seite. Aber wichtiger als die Software ist die konsequente Vertriebsausrichtung des gesamten Unternehmens auf den einzelnen Kunden und das optimale Marketing-Mix: Product-Price-Place-Promotion. Aber auch die professionelle Einführung und Schulung rangiert noch vor dem optimalen Softwareprodukt. Dies sind die Gründe, warum vier von fünf CRM-Projekte scheitern.

Einen beispielhaften Projektplan möchten wir hier skizzieren:

1. Projektstart

Bei Projektstart ist es entscheidend Ziele, Zeitaufwand und Kosten zu planen. Auch die Auswahl des Projektleiters und des Projektteams sollte mit Sorgfalt durchgeführt werden. Idealerweise wäre es, eine verantwortliche Ansprechperson innerhalb der Geschäftsleitung zu haben, die in problematischen Phasen Unterstützung von oben bietet und die Entscheidungsfindung erleichtert.

2. Analysephase

In der Analysephase sollten mögliche Schwachstellen ausfindig gemacht werden. Auch sollten derzeitige Vertriebsprozesse und –organisationen, sowie der Informationsfluss dokumentiert werden, um in der Konzeptionsphase als Ausgangsbasis zu dienen. Die wichtigsten Daten die es zu ermitteln gilt, sind bestehende IT-Strukturen und Systeme sowie bereits geplante Änderungen, die Anzahl der ' Partner' (Datensätze), die mit dem Unternehmen in Kontakt treten, seien es Kunden, Interessenten, Geschäftspartner oder Mitarbeiter. Ebenso wichtig ist es einen Überblick über die Transaktionen im Unternehmen zu erhalten. Das umfasst alle Bereiche vom Angebotsmanagement über die Sachbearbeitung bis hin zu After-Sales-Services und Beschwerdemanagement.

3. Grobkonzept und Feinkonzept

In der Konzeptionsphase werden die gesammelten Daten strukturiert und der Informationsbedarf hinsichtlich Herkunft, Zeitpunkt, Verwendungszweck und Aktualität ermittelt. Die aus der Analyse gewonnenen Daten werden nun zur Definition der mittelfristigen Ziele des Einsatzes im Vertrieb, Marketing und Service genutzt. Entscheidend hierbei ist, für jedes Informationsobjekt eine Kosten-/ Nutzenbetrachtung aufzustellen. Ein Prioritätenplan ist nötig, um die neue Software optimal in die bestehende Geschäftsorganisation einzugliedern und die Akzeptanz beim Anwender sicherzustellen. Mit der Prioritätenplanung ist auch die Zielplanung zu verfeinern. So sollte durch die CRM-Einführung die Datenqualität verbessert werden. Die qualitative Verbesserung muss sich natürlich auch in Zahlen ausdrücken. Zur Kontrolle sollten quantitative Erfolgsziele festgelegt sein. In der Detailanalyse werden die grob katalogisierten Daten auf Feldebene verfeinert, um die Datenbasis für die Kundendatenbank zu liefern. Die durch ein CRM-System abgebildeten Prozesse sollten in der Detailplanung komplett dargestellt werden. Das geht von der Datenversorgung über den Informationsfluss zwischen den Anwenderbereichen bis zur gesamten Sachbearbeitung und schließt vor allem Schnittstellenbeschreibungen zu administrativen Bereichen (Drittanwendungen) rund um die ganzheitlich Kundensicht mit ein. Am Ende der Detailplanung sollten alle Daten so strukturiert vorliegen, dass eine Softwareauswahl möglich ist. Nur eine vollständige und exakte Detailkonzeption macht das Projekt zu einem Erfolg.

4. Technische Realisierung

Die technische Realisierung beginnt in der make-or-buy-Entscheidung. Man kann davon ausgehen, dass die meisten Anforderungen der Konzeption über am Markt befindliche Standardprogramme abzudecken ist. Sinnvoll ist es, nicht den gesamten Auftrag zu vergeben, sondern über einen Rahmenvertrag Teilprojekte abzuschließen und ein Rücktrittsrecht zu vereinbaren, um sich vor unliebsamen Überraschungen zu schützen. Weiterhin sollte die Gesamtprojektleitung von einem erfahrenen Projektmanager übernommen werden, der bereits einmal erfolgreich mit der Erstellung und Einführung eines solchen Systems betraut war. In gemeinsamen Workshops mit den Softwarelieferanten und den Fachabteilungen wird dann der Anforderungskatalog diskutiert und verbindlich die

Kosten und der Zeitplan zusammengestellt. Nach Auswahl der Software ist es nötig, die Hardware an die Softwareanforderungen anzupassen, wobei darauf zu achten ist das die Hardware nicht zu gering dimensioniert ist.

5. Organisatorische Anpassung

In der Organisatorischen Anpassung liegt der Kern der Einführung des CRM-Systems. Nur wenn die Software und die Organisation in Marketing, Vertrieb und Kundenservice aufeinander abgestimmt sind, verspricht das neue System besseren Rundum-Service für Kunden, bessere Vertriebsmöglichkeiten, schnellere Arbeitsabläufe und optimal abgestimmtes Zusammenspiel mit administrativen Abteilungen, um die Hauptziele

- Kundenorientierung und
- Kundenbindung

zu erreichen und somit das Unternehmen langfristig erfolgreich zu führen. Bereiten Sie die späteren Anwender bereits in der Realisierungsphase auf den Einsatz des Systems vor. Vermitteln Sie die Ziele, welche Sie mittels dieser Software erreichen wollen, optimieren Sie Ihre Vertriebsstruktur und die vertriebliche Ausrichtung Ihrer Mitarbeiter und Unterstützen sie durch internes Marketing den Wandlungsprozess aktiv. Bereits jetzt sollte auch das Schulungsgrobkonzept entworfen werden sowie Handbücher und Dokumentationen vorbereitet werden. Fragen wie

- Wer begleitet die Einführung?
- Welcher Servicelevel wird mit den Herstellern vereinbart?
- Wer übernimmt mit welchen Hilfsmitteln den Support?

sind hier verbindlich zu beantworten.

6. Testphase und Abnahme

Wenn die Hardware, die Software und die Schnittstellen in das bestehenden Systemen eingegliedert sind, kommt es zu ersten Tests. Anhand von Testfällen wird jedes Modul sowohl auf Funktionalität, Datenversorgung als auch auf Reaktionszeiten geprüft sowie Lasttests unterzogen. Mindestens genauso wichtig wie die Behebung funktionaler Fehlern sind jedoch das aufspüren von ' Designfehlern' , fehlender Ergonomie und schlicht verändertem Bedarf. Zur Sicherstellung der Praxistauglichkeit sind diese im Rahmen eines Change-Request-Managements als eigenständiges (Teil-)Projekt anzugehen. Zeitgleich mit dem Abnahmetest werden die späteren Administratoren, Pilotanwender und Ausbilder geschult und mit dem Programm vertraut gemacht.

7. Pilotierung und Roll Out

Es empfiehlt sich, in Teststellen den Einsatz der Software unter Echtbedingungen zu erproben, um externe Effekte zu erkennen und daraus resultierende Fehler zu beheben. Alle Funktionalitäten sind im Feldtest zu prüfen, wobei in einem wöchentlichen Projektmeeting Anwender, Fachabteilung, Hersteller und Projektleiter die Ergebnisse diskutieren sollten. Wenn alle Tests erfolgreich abgeschlossen sind, kommt es zum Roll Out, der Einführung im gesamten Anwenderbereich. Die Einführung erfolgt schrittweise und nur im Zuge von begleitenden Schulungen. Im Nachgang zur Einführung sollte je Quartal ein Reviewmeeting mit den Beteiligten erfolgen, um so frühzeitig Erweiterungs- bzw. Änderungsbedarf zu erkennen.

Kosten bei Einführung eines CRM-Systems

Wer ist der geeignete Integrator?

Nun, bereits die Überschrift ist wieder eine Provokation. Bei den notwendigen komplexen Veränderungsprozessen, welche das Unternehmen vor sich hat, kann man von Integration allein eigentlich nicht sprechen. Fordern Sie von Ihrem Partner ein Stufenplan mit fixen Meilensteinen. So stellen Sie sicher, dass Sie definiert Ihren Partner wechseln können, falls die erste Auswahl nicht ‚glücklich‘ war. Erfahrene Consultants für CRM sind rar. Vereinbaren Sie die Zusicherung von Skills der bei Ihnen eingesetzten Berater und führen Sie persönliche Gespräche diesen durch – ansonsten werden Sie als mittelständischer Kunde insbesondere bei namhaften Häusern die Ausbildung von Berufsanfängern finanzieren. Achten Sie bei der Wahl des Partners zwingend auf seine Branchenerfahrung und seine Kenntnisse von den typischen Prozessen. Auch hierzu ein Beispiel aus der Praxis: Mit dem Auftraggeber wurde vereinbart, dass der Anwender, welchen einen Interessenten im System anlegt, automatisch als der zuständige Berater geführt wird. Nun hat der Auftraggeber jedoch für die telefonische Entgegennahme der Bestellungen von Informationsmaterial ein Call-Center eingerichtet. Da mit der Bearbeitung dieser Prospektanfrage bei Nichtkunden automatisch die Anlage eines Interessentenstammes verbunden ist, hatten bereits nach wenigen Wochen das Call-Center - im Vergleich zu den Filialen - die meisten Interessenten. Ein kostspieliger Change-Request war die Folge.

CRM – Die Rechnung bitte!

Was kostet jetzt CRM eigentlich? Die Frage lässt sich relativ und absolut beantworten. Laut einer Umfrage der Meta-Group ergibt sich folgendes Bild:

- 35 % Softwarelizenzen
- 34 % Hardware
- 10 % Systemimplementierung
- 8 % Schulung
- 3 % Wartung
- 10 % Beratung

Was CRM-Projekte letztendlich wirklich kosten, zeigen verschiedene Beispiele:

Verknüpft ein großes Pharmazieunternehmen seine Marketing-Datenbank mit Vertrieb und Außendienst, so kostet dies ca. 60 bis 70 Millionen US Dollar. Vergleichsweise gering erscheint dagegen die Investition für ein Beleuchtungsunternehmen aus dem Mittelstand. Die Verbindung von Verkauf, Marketing und Customer-Service wurde für "nur" 5 bis 8 Millionen US Dollar implementiert. Mit diesen Beträgen wird in Deutschland derzeit nicht gerechnet. Das durchschnittliche CRM-Budget für das Jahr 2001 weist lediglich 843.000 DM aus.