

## CRM-STRATEGIE

# Meilensteine für erfolgreiche CRM-Projekte

Insbesondere in Zeiten knapper Budgets muss eine CRM-Einführung zum Erfolg werden, sonst bekommt das Unternehmen Probleme – die Initiatoren in jedem Fall. Wie sich das CRM-Haus Schritt für Schritt strukturiert aufbauen lässt, zeigt dieser Beitrag.

VON MICHAEL BÜNING\*

**K**undenorientierung steht hoch oben auf der Agenda fast aller Unternehmen und damit auch die IT-Unterstützung für die kundennahen Aktivitäten durch CRM-Systeme. Diese Systeme bieten mittlerweile umfängliche Unterstützung fast aller Aspekte von Vertrieb, Marketing und Service. Die Kehrseite sind komplexe CRM-Lösungen, deren Softwarekosten und Einführungsaufwände sich auf das Niveau von ERP zu bewegen. So denken Großunternehmen bei CRM-Initiativen mittlerweile in schrittweisen Einführungen mit Horizonten von drei bis fünf Jahren. Aber auch im Mittelstand sollte man – für ein stufenweise voll ausgebautes CRM – in den meist bekannten ERP-Dimensionen rechnen.

Bei diesen Kosten und Aufwänden muss – insbesondere in Zeiten knapper Budgets – eine CRM-Einführung zum Erfolg werden, da ansonsten massive Ne-

gativeinflüsse dem Unternehmenserfolg und der Karriere der Protagonisten drohen. Der folgende Artikel zeigt – aus viel Praxiserfahrung getragen – einige wichtige Aspekte, denen man in einem CRM-Projekt Beachtung schenken sollte.

**1. Sinnhaftes Teambuilding:** Nur ein sinnhaft zusammengesetztes CRM-Team wird eine ausgewogene CRM-Lösung konzipieren. Im Vordergrund sollten dabei Vertreter der Fachbereiche (Vertrieb, Marketing und Service) stehen, und zwar nicht nur Leitungs- oder Stabmitarbeiter, sondern jeweils auch zumindest ein Praktiker aus dem Feld. Der Pro-

## ALS DOPPELTE SPITZE HAT SICH EIN FACHLICHER UND EIN TECHNISCHER LEITER BEWÄHRT.

jektverantwortliche aus dem IT-Bereich sollte jenseits technischer Kompetenz ein gewisses Verständnis für das fachliche Thema mitbringen. Experten für Systemtechnik und Integration mit bestehenden Systemen muss er bei Bedarf hinzuholen. Ein Vertreter aus dem Controlling macht – je nach Ausrichtung des



**Das CRM-Haus** Damit es am Ende nicht in sich sollte es strukturiert und geplant Schritt für

Projektes – als festes oder zumindest teilweise Mitglied des Kernteams Sinn.

Für die operative Projektleitung hat sich eine Doppelspitze aus einem fachlichem und einem IT-Projektleiter bewährt, wobei die Hauptverantwortung beim fachlichen Projektleiter liegen sollte.

Die aktive Unterstützung eines CRM-Projektes durch die Geschäftsführung ist essenziell. Einerseits kann nur von dort ein Machtwort kommen, wenn Interessenskonflikte zwischen den beteiligten Unternehmensbereichen an-

\* MICHAEL BÜNING ist Mitgründer und Gesellschafter der Team4 GmbH, die seit 1996 CRM-Lösungen realisiert. [www.team4.de](http://www.team4.de).



*zusammen fällt,  
Schritt aufgebaut werden.*

derweitig nicht aufgelöst werden können. Andererseits ist das Wort der Geschäftsleitung unersetzlich, wenn es um die Promotion des Projektes innerhalb der gesamten Unternehmensagenda geht.

**2. Zieldefinition:** Ob Strategie, Prozess, Organisation oder Gestaltung einer CRM-Lösung, immer ist zu hinterfragen: Wie wirkt es »in den Augen des Kunden«? Dies sollten sich die Projektbeteiligten bei allen wichtigen Entscheidungen immer wieder fragen.

Im Idealfall gab es im Unternehmen bereits eine generelle Initiative zur Kundenorientierung, in der neue Konzepte, Prozesse und ein Kulturwandel definiert und initiiert wurden. Hieraus ergeben

---

### **WIE DAS PROJEKT »IM AUGE DES KUNDEN« WIRKT, IST EINE WICHTIGE FRAGESTELLUNG.**

---

sich typischerweise nahtlos die Zielsetzungen für das CRM-System als unterstützendes »Werkzeug«.

Ähnlich geradlinig kann eine CRM-Zielsetzung aus einem so genannten »Business Case« entwickelt werden. Hier greift man ein konkretes Defizit in der aktuellen kundennahen Geschäftsabwicklung auf und definiert daraus die CRM-Anforderungen. Dies ist meist der richtige Weg, um Punktlösungen oder Teilschritte in einem großen CRM-Projekt anzugehen. Beispiel könnte ein Angebotsgenerator sein, der die Erstellung von Angeboten verbessert oder ein Newsletter-System, welches das Management von elektronischen Newslettern einschließlich An- und Abmeldung sowie Erfolgskontrolle automatisiert.

Schwieriger werden Projekte, wo CRM schon als generelle Plattform eingeführt werden soll, aber keine vorausgehende inhaltliche Analyse stattgefunden hat. Hier muss das CRM-Team diese Analyse – zumindest in abgespeckter, pragmatischer Form – selbst leisten. Man muss sich darüber im Klaren sein, wo man überall an der Kundenfront besser werden möchte und welche Konsequenzen daraus entstehen – auch in prozessualer und gegebenenfalls organisatorischer Hinsicht. Hier empfiehlt sich fast immer ein erfahrener externer Berater als Moderator.

Ein sicherer Weg zum Misserfolg einer CRM-Initiative sind Ansätze wie: »Jeder macht CRM, wir müssen es auch tun und werden mal eine Software aussuchen – Hauptsache es kostet nicht viel«.

Generell kann ein Budget für eine CRM-Lösung nicht einfach in den Raum gestellt werden, sondern es muss sich im-

mer an dem orientieren, was am Ende erreicht werden soll.

**3. Messbare Ziele und Return on Investment:** Bei den erheblichen Kosten für ein ernsthaftes CRM-Projekt kommt automatisch die Frage nach dem ROI auf. Hier betreten CRM-Initiativen gegenüber den meisten anderen IT-Projekten Neuland, denn nicht Kosteneinsparungen, sondern die Entwicklung von Kundenzahlen und die Erträge pro Kunde schaffen Return on Investment. Letzteres sind aber Größen, die sich kaum realistisch abschätzen lassen – insbesondere wird kein Vertriebsvorstand hier seine Hand heben und sagen: »wenn wir ein Customer Relationship Management einführen, werde ich sieben Prozent mehr Umsatz machen«. Daher kann man sich den – erheblichen – Aufwand für eine klassische ROI-Analyse meist ersparen. Dies darf aber im Umkehrschluss nicht heißen, dass CRM-Projekte ohne

---

### **EIN KONKRETER BUSINESS CASE KANN EIN GERADLINIGES CRM-ZIEL LIEFERN.**

---

messbare Ziele und spätere Erfolgskontrolle angegangen werden sollen.

Zu fast jeder Zielsetzung können klare quantitative Metriken definiert und erfasst werden. Optimierte man beispielsweise die Angebotsschreibung, so sollten später auch mehr Angebote pro Mitarbeiter generiert werden und es sollte gleichzeitig der Anteil fehlerhafter Angebote sinken. Ein Newsletter-System sollte zu messbar mehr Anfragen führen. Auswertungen zu den definierten Metriken gehören in das Pflichtenheft für die CRM-Implementierung.

**4. Auswahl der Software:** Spätestens an dieser Stelle kann es auch im harmonischsten Projektteam zu ernststen Auseinandersetzungen kommen. Denn zu unterschiedlich sind die Wichtungen der einzelnen Gruppen. Der Vertriebsmann verliert sich in eine spezielle Funktionalität. Der Mac-verwöhnte Marketingmann akzeptiert nur das User Interface eines anderen Paketes. Der IT-Mann erkennt, dass nur Paket XYZ auf der



### **Die Summe seiner Teile**

*Die fertige CRM-Lösung ist immer nur so gut wie das Team, das seine Planung und Umsetzung realisiert hat. Deshalb ist auch auf eine ausgewogene Zusammensetzung der Workforce-Group zu achten. Vertreter aus den Fachbereichen Vertrieb, Marketing und Service gehören mit ins Boot. Und bitte nicht nur Theoretiker, sondern auch die »Macher«.*

unternehmensstrategischen Software-Architektur aufsetzt. Und die Geschäftsführung meint schließlich, dass nur der große Anbieter ABC mit »Überlebensgarantie« in Frage kommt.

Da helfen auch gut gemeinte, systematische Auswahllisten wenig, wenn man offensichtliche oder scheinbare

### **AUFGRUND LANGJÄHRIGER PROJEKTLAUFZEITEN IST DIE SOLVENZ DER ANBIETER WICHTIG.**

k.o.-Kriterien gegeneinander abwägt. Hilfreich für die Bewertung mögen folgende Ansätze sein:

Wenn man sich vor Augen führt, dass heute größere CRM-Projekte schrittweise über drei bis fünf Jahre zur vollen Funktionalität ausgebaut werden, dann sollte man die Überlebensfähigkeit des Software-Anbieters deutlicher werten, als vielleicht noch vor ein paar Jahren.

Andererseits sollte man auch dem Userinterface eine hohe Bedeutung zuschreiben. Denn die Hauptzielgruppe des CRM-Frontends sind Vertriebs- und Marketingmitarbeiter und keine gedulden Sachbearbeiter, die sich im Zwei-

felsfalle an jede erdenkliche Benutzeroberfläche gewöhnen.

Bei der Funktionalität ist dagegen festzuhalten, dass die CRM-Pakete, die bis zum heutigen Stand den scharfen Wettbewerb überlebt haben, ohnehin reichlich Funktionalität bieten und typischerweise auch leicht um Spezialfunktionen ergänzt werden können. Ferner zeigt meist erst die alltägliche Praxis im eigenen Unternehmen, welche Spezialfunktionalitäten wirklich greifen – und nicht die bunte, idealisierte Highlight-Produktdemonstration eines Softwareverkäufers.

**5. Anpassung:** Klar erkennbare Diskrepanzen zwischen den Anforderungen und den Fähigkeiten eines konkreten Softwarepaketes müssen durch Konfigurationen oder Ergänzungen ausgeglichen werden.

Dennoch sollte jedes CRM-Projekt erst einmal mit der Standardsoftware und minimaler Anpassung (Konfiguration) starten. Selbst wenn Erweiterungsbedürfnisse offensichtlich sind – wie man diese optimal in das System einbringt, lässt sich viel fundierter klären, wenn die Anwender das System über einige Monate in der Praxis kennen gelernt haben.

### **6. Integration und Datenqualität**

CRM-Lösungen brauchen fast immer kundennahe Daten, die bereits in anderen Systemen vorhanden sind, beispielsweise Kundenstammdaten oder Umsätze. Die technische Integration ist durch die Öffnung der Systeme, neue Standards (WebServices, XML) und fortgeschrittene Integrationssoftware einfacher geworden. Dennoch ist sie aufwändig und sollte – zumindest anfangs – auf die essenziell benötigten Daten beschränkt bleiben.

Erheblicher Stolperstein im Rahmen der Integration ist regelmäßig die Qualität von Kundendaten. Diese entpuppt

### **WELCHE FUNKTION GREIFT, ZEIGT DIE PRAXIS – NICHT DIE HIGHLIGHT-DEMO DES VERKÄUFERS.**

sich oft erst dann als Problem, wenn die Daten aus bestehenden Systemen in das CRM-System gewandert sind und die meist vielfältigen Auswertungsmöglichkeiten des neuen Systems die ganze Problembreite aufzeigen.

Hilfreich sind hier vorab gestartete Datawarehouse-Initiativen, da man in diesen Projekten auf ähnliche Probleme

stößt und sie beseitigt. Darüber hinaus können an dieser Stelle Dienstleister helfen, die beispielsweise Dublettenbereinigungen oder die Anreicherung mit Daten aus öffentlichen Datenbeständen anbieten.

**7. Die Generalprobe:** Steht die konfigurierte Software und die Integration bereit, ist ein Praxistest mit limitierten Anwendern erforderlich. Egal wie sorgfältig die Qualitätssicherung war, nur ein Praxistest mit realen Anwendern kann ein realistisches Gefühl über die Praxisreife vermitteln.

Die für Anwendungstests benötigten Marketing-, Vertriebs- und Servicemitarbeiter sind oft schwer verfügbar, da sie

**NUR EIN TEST MIT REALEN ANWENDERN GIBT EIN GEFÜHL FÜR DIE PRAXISREIFE.**

kundennah arbeiten und der Kunde ihre Anwesenheit wirklich fordert (oder der Kunde zumindest immer eine gute Ausrede ist). Hier hilft nur ein Unternehmensmanagement, welches nicht nur Lippenbekenntnisse zum CRM-Projekt abgibt, sondern die benötigten Mitarbeiter freistellt!

**8. Promotion, Schulung, Coaching:** Insbesondere wenn mit der neuen CRM-Lösung auch geänderte Prozesse und Vorgehensweisen eingeführt werden, so sind alle Register eines Change Managements zu ziehen, von der Promotion über die Motivation bis zu Training und Coaching. Dabei sollten regelmäßige Informationen und eine »Basispromotion« schon mit der Konzeptionsphase des Projektes starten.

Die Schulung darf nicht nur die technische Bedienung erläutern. In den Schulungen müssen fachlich kompetente Trainer (am besten Mitarbeiter des Projektteams) von den Prozessen und Geschäftszielen auf die Anwendungsfunktionalität herunter brechen, damit die Mitarbeiter den tieferen Sinn und den Nutzen für sich und für das Unternehmen erkennen. Auch dies ist im Budget vorzusehen – einschließlich des Zeitbudgets für die involvierten Mitarbeiter.

Und selbst das beste Change Management ist zum Scheitern verurteilt, wenn Incentive-Systeme nicht geändert werden, sondern das Arbeiten nach gewohnter, alter Manier weiterhin monetär honorieren.

**9. Betrieb und Support:** Nichts gefährdet die Akzeptanz einer neuen CRM-Lösung so stark, wie Betriebsprobleme in der Anfangsphase. Sie liefern Skeptikern und Verweigerern die perfekten Gründe, bei ihrer Haltung zu bleiben. Ähnliches gilt für fehlerhafte Daten durch Integrationsprobleme oder mangelnden Support, wenn ein Mitarbeiter ein individuelles Problem hat. Neben einer guten Vorbereitung gilt es hier entsprechende Ressourcen für die ersten Wochen vorzuhalten, wobei gegebenenfalls ein externer Dienstleister Bedarfsspitzen abfedern kann.

Gerade für mittlere und kleine Unternehmen lohnt es sich, über eine »CRM-Lösung aus der Steckdose« nachzudenken. Hier wird nur ein PC mit Internetanschluss benötigt. Die eigentliche CRM-Anwendung wird in einem zentralen Rechenzentrum betrieben und für den zuverlässigen Betrieb als auch den Basissupport ist der Anbieter verantwortlich.

**10. Controlling:** Ist einmal die Einführung gelaufen und die Benutzerakzeptanz hergestellt, so gilt es festzustellen, ob die gewünschten Verbesserungen auch eingetreten sind. Hierzu bietet sich die regelmäßige Analyse der anfangs aufgestellten Metriken an. Die Ergebnisse erlauben es, fundiert Maßnahmen zur Verbesserung zu ergreifen, seien es Änderungen in der Anwendung oder Nachschulungen zu gewissen Systemaspekten. Generell sollte das CRM-Kernteam aktiv bleiben, um die nächsten Stufen der CRM-Implementierung zu definieren und zu initiieren.

Läuft das System schließlich rund, so kann die regelmäßige Auswertung wichtiger CRM-Metriken auch in das Controlling übertragen werden, wo die Daten auch in übergreifende Controllingwerkzeuge, wie beispielsweise eine Balanced Scorecard, integriert werden können. ←



Michael Brendel  
**CRM für den Mittelstand**



Voraussetzungen und Ideen für die erfolgreiche Implementierung  
2. Aufl. 2003. 197 S. Geb. EUR 34,90  
ISBN 3-409-21934-X

Das Buch bietet eine wertvolle Orientierung für alle mittelständischen Unternehmen, die den Einsatz von CRM in Erwägung ziehen, und macht Mut, eine CRM-Einführung als Stufenkonzept in Angriff zu nehmen. Die 2. Auflage ist an die veränderten Marktbedingungen angepasst und um aktuelle Beispiele ergänzt.

**FAX-BESTELLUNG**  
**06 11.78 78 - 420**

**Ja,** ich bestelle \_\_\_\_\_ Exemplare

Michael Brendel  
**CRM für den Mittelstand**  
Geb. EUR 34,90 ISBN 3-409-21934-X  
zuzügl. Versand EUR 3,26

\_\_\_\_\_  
Name, Vorname

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Straße (bitte kein Postfach!)

\_\_\_\_\_  
PLZ/Ort

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift 221 04 003

Änderungen vorbehalten. Stand: Januar 2004.

Gabler Verlag  
Abraham-Lincoln-Str. 46  
65189 Wiesbaden  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)

