

Leitfaden zur Einführung von CRM

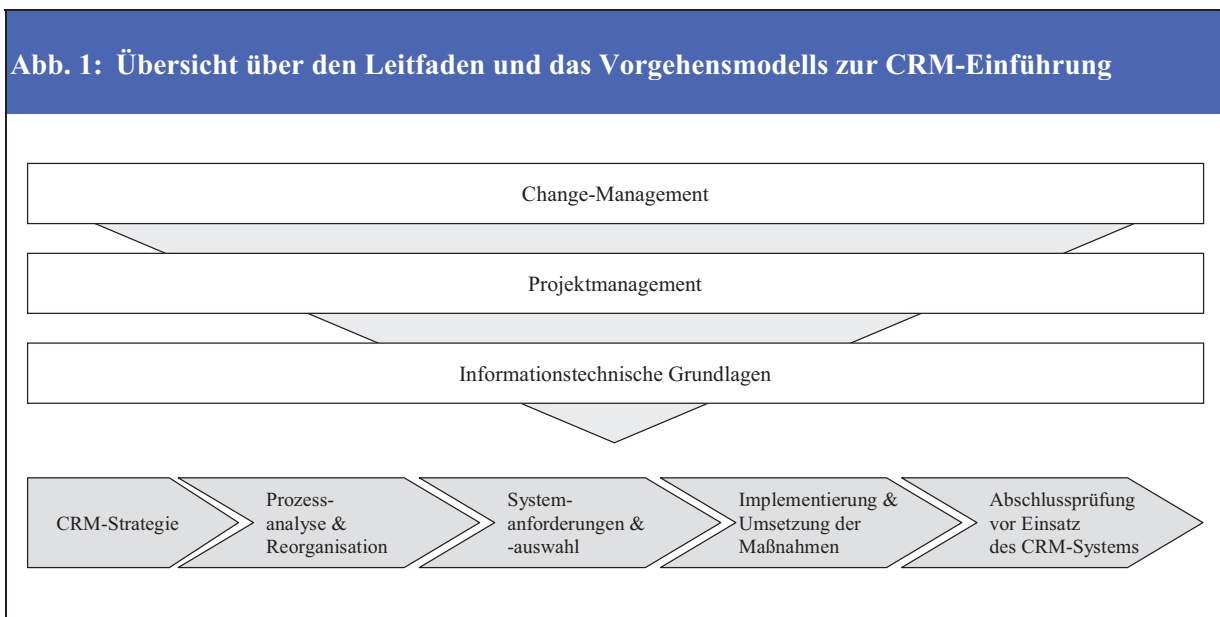
Hajo Hippner, Denise Rühl, Klaus D. Wilde

1 Einleitung

Der Kern eines erfolgreichen Customer Relationship Management-Systems CRM ist die aktive Gestaltung von Kundenbeziehungen. CRM ist mehr als Technik, es ist eine Strategie zur Unternehmensführung, die den Kunden in den Mittelpunkt aller Geschäftsaktivitäten stellt (Hartmannsgruber 2004, S. 250). Für die erfolgreiche Einführung eines Customer Relationship Managements muss sich ein Unternehmen daher

über alle Kontaktkanäle mit allen dahinter liegenden Prozessen auf seine Kunden ausrichten. Als Leitfaden für eine solche Veränderung bzw. Neuausrichtung eines Unternehmens soll der vorliegende Text dienen. Er stützt sich auf einem prozessorientierten Vorgehensmodell zur Neueinführung von CRM und zeigt übersichtlich die wichtigsten Fragen vor und während der Einführung von CRM auf. Für einzelne Phasen werden sowohl wichtige ToDos aufgelistet als auch hilfreiche Checklisten bereitgestellt.

Abb. 1: Übersicht über den Leitfaden und das Vorgehensmodells zur CRM-Einführung



2 Vorgehensmodell zur Einführung von CRM

Bei der Einführung von CRM werden im Sinne der Kundenorientierung Prozesse im Marketing, Vertrieb und Service umgestaltet, was bei den Mitarbeitern leicht zu Widerständen führen kann. Denn lange genutzte und für gut erachtete Abläufe und Routinen werden bei der Imple-

mentierung des Kundenbeziehungsmanagements zukünftig anders sein. Um den hieraus resultierenden Widerständen in Form von Angst, Unsicherheit und Barrieren bei den Mitarbeitern präventiv vorzubeugen und eine Akzeptanz des Systems bei den zukünftigen Nutzern sicherzustellen, ist ein gezieltes projektbegleitendes Change Management (Abschnitt 3) wichtig und unabdingbar.

Umfangreiche Projekte wie die Einführung von CRM benötigen eine gewissenhafte Projektvorbereitung und -planung. Auch eine umfassende Steuerung und Kontrolle des Projektes sind wichtige Aufgaben des CRM-Projektmanagements (Abschnitt 4) im Hinblick auf die Erreichung der Projektziele.

Eines der Kernelemente von CRM-Konzepten ist die ganzheitliche Abbildung („One Face of the Customer“) und einheitliche Ansprache („One Face to the Customer“) der Kunden. Realisiert wird dies durch die Schaffung einer integrierten Kundendatenbank, bestehend aus kundenbezogenen Informationen aus Marketing, Vertrieb und Service. Die hierfür nötigen informationstechnischen Grundlagen (Abschnitt 5) sind projektbegleitend zu realisieren.

Eine aus der Unternehmensstrategie abgeleitete CRM-Strategie (Abschnitt 6) stellt die Grundlage für die Implementierung von CRM dar. Sie determiniert die Ziele und die Stoßrichtung bei der Gestaltung von Kundenbeziehungen und gibt somit bereits die grundlegenden Parameter für die Anforderungen an das CRM-System vor. Im Rahmen der Konzeption einer CRM-Strategie muss insbesondere definiert werden, welchen Kundengruppen welche Kanäle und welche Instrumente zugeordnet werden. Hierbei fällt der systematischen Kundenanalyse eine entscheidende Bedeutung zu. Aufbauend auf den Ergebnissen der Kundenanalyse gilt es, segmentspezifische Strategien zur Kundenbearbeitung zu entwerfen, die darauf abzielen, die Profitabilität der Kundenbeziehung zu steigern.

Um ein CRM-System erfolgreich einsetzen zu können, ist vorab eine Ausrichtung der Geschäftsprozesse auf die Kunden erforderlich. Eine Prozessanalyse im Unternehmen ist somit grundlegend erforderlich, um einen eventuellen Optimierungsbedarf zu identifizieren. Aufbauend auf der Prozessanalyse beziehungsweise der anschließenden Reorganisation (Abschnitt 7), ist festzulegen, welche Prozesse und Schnittstellen auf welche Art von einem CRM-System unterstützt werden sollen.

Üblicherweise erfolgt die Definition der Systemanforderungen (Abschnitt 8) in einem Pflichtenheft. Es enthält die betriebswirtschaftlichen und technischen Anforderungen an die spätere Software. Diese sind erfahrungsgemäß zunächst

grob und werden im Laufe des Auswahlprozesses noch ergänzt und verfeinert. Nach der Fertigstellung des Pflichtenheftes ist es erforderlich, geeignete Anbieter von CRM-Systemen zu identifizieren und sie anhand ihrer Funktions- und Leistungsmerkmale zu selektieren. Aufgrund der Vielzahl und Heterogenität der CRM-Anbieter empfiehlt sich im Rahmen der Systemauswahl der Einsatz von Marktstudien.

Hat sich das Unternehmen für einen Anbieter entschieden, steht die Integration der Software in die bestehende Systemlandschaft sowie die technische und organisatorische Umsetzung der CRM-Maßnahmen (Abschnitt 9) im Vordergrund. Ein Customizing der Software notwendig sein, um das System an die Gegebenheiten des Unternehmens anzupassen. Ebenso sollte das CRM-System mit Back-Office-Systemen wie Enterprise Resource Planning (ERP) oder Supply Chain Management (SCM) verknüpft werden. Auf organisatorischer Ebene steht unter anderem die Schulung der zukünftigen CRM-Anwender im Fokus.

Zur Inbetriebnahme der Software (Abschlussprüfung vor Einsatz des CRM-Systems – Abschnitt 10) muss das Projektteam die Systemdatenbank mit realen Daten füllen – falls diese bereits in den bisherigen Informationssystemen vorhanden sind – und die Aktivitäten der Kundenschnittstellen und Prozesse starten.

Das CRM-Projekt wird an die neue Geschäftsorganisation übergeben, und der Projektleiter überwacht die Abnahme. Bevor die Projektleitung aufgelöst wird, ist noch eine Abschlussdokumentation anzufertigen. Außerdem sind die Mitarbeiter und Kunden über neue Interaktionsmöglichkeiten und Prozesse zu informieren. Die Einführung von CRM ist in jedem Unternehmen an spezifische Rahmenbedingungen gebunden, so dass der im Folgenden vorgestellte Leitfadens nicht allgemeingültig und für jedes Unternehmen vollständig anwendbar ist. Dennoch kann er wertvolle Denkanstöße bei der Einführung von CRM liefern.

3 Change Management

Der Ursprung des Change Managements geht auf die Organisationsentwicklung in den USA der dreißiger Jahre des 20. Jahrhunderts zurück.

Für die Einführung von CRM in einem Unternehmen bedeutet Change Management insbesondere die proaktive Behandlung von tiefgreifenden Veränderungen im Unternehmen, die durch die Einführung von CRM entstehen.

Es beinhaltet sowohl Konzepte als auch Instrumente, um Widerstände seitens der Mitarbeiter zu verhindern bzw. abzubauen und die Akzeptanz von CRM zu gewährleisten.

Um mit Hilfe des Change Managements eine der neuen Unternehmensstrategie entsprechende Mitarbeiterentwicklung zu erreichen, sollten die folgenden drei Schritte durch die CRM einführenden Unternehmen vollzogen werden.

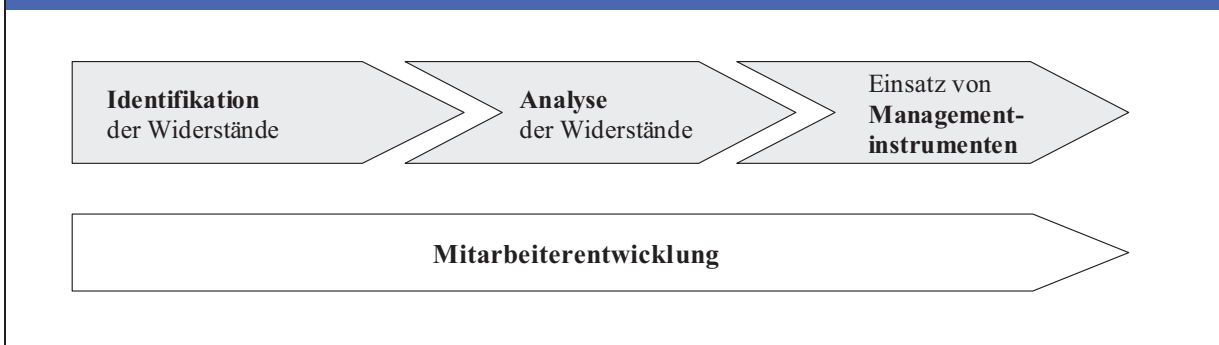
Zunächst müssen etwaige Widerstände gegen die neue Unternehmensausrichtung identifiziert und analysiert werden, um diese dann mit Hilfe von Managementinstrumenten adäquat behandeln zu können.

3.1 Identifikation und Analyse von Widerständen

Bereits während der Projekt- und Konzeptionsphase für das CRM-System können latente Widerstände bei den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften auftreten. Diese sollten möglichst früh erkannt werden, da der Aufwand zur Bekämpfung von Widerständen immer größer wird, je länger sie aufgebaut wurden (Helmke et al. 2008, S. 304 f.).

Ein Ansatzpunkt zum Eingreifen sollte bereits bei dem Verdacht auf erste Unsicherheiten gesucht werden, da aus Unsicherheit Angst resultiert. Angst ist wiederum eines der häufigsten Motive für Widerstände (Bierer et al. 2004, S. 435). So kann möglichen Widerständen vorgebeugt und damit präventiv gehandelt werden.

Abb. 2: Change Management-Prozess



Sind jedoch Widerstände entstanden, gilt es, diese schnellstmöglich zu identifizieren, um gegen sie vorgehen zu können.

Checkliste

- Diffuse Ablehnung oder passives Unterlaufen
- Machtopponenten (Angst vor fremdem Einfluss, Reputationsverlust, gekürzten Budgets)
- Fachopponenten (Angst vor Überforderung, Kritik, Arbeitsplatzverlust)
- Sachkritik
- Vorgeschobene Einwände
- Nicht offen geäußerte Befürchtungen, Angst und Unsicherheit
- Wer hat möglicherweise Einwände (Personen, Abteilungen)?
- Unterstützung der Vorgesetzten/Sponsoren für Projekt vorhanden? Wird den Mitarbeitern Hilfestellungen gegeben?

3.2 Managementinstrumente

Für den Umgang mit Widerständen im Unternehmen gibt es vier Arten von Managementinstrumenten, die es ermöglichen sollen, die entstandenen Widerstände abzubauen oder ihnen vorzubeugen. Im Einzelnen sind das: Organisations-, Kommunikations-, Motivations- und Qualifikationsinstrumente.

3.2.1 Organisationsinstrumente

Die Organisationsinstrumente zielen in erster Linie auf die Partizipation der betroffenen Mitarbeiter am Umstellungsprozess. Fühlen sich Mitarbeiter in die Neuerungen integriert, werden sie eher bereit sein, diese anzunehmen. Ebenso kann der Einsatz von Fach- und Machtpromotoren dazu beitragen, Ängste und Unsicherheiten zu reduzieren oder ganz zu vermeiden.

Checkliste

- Partizipation betroffener Mitarbeiter
- Einsatz von Multiplikatoren als Bindeglied zwischen Management und Mitarbeitern
- Unterstützung durch Arbeitsregeln zur Vermeidung von Angst und Unsicherheit
- Durchführen von Pilotphasen zum Testen des Systems
- Einsatz von Fach- und Machtpromotoren
- Nutzung von Instrumenten des Personalmanagements (Personalplanung, -selektion, -schulung, -entlohnung)

3.2.2 Kommunikationsinstrumente

Im Rahmen der Kommunikationsinstrumente steht die offene Kommunikation der Ziele und der Notwendigkeiten beabsichtigter Veränderungen zu deren Erreichung im Mittelpunkt.

Am besten eignet sich hierzu die Ernennung eines Multiplikators, der als Bindeglied zwischen Management und den betroffenen Mitarbeitern fungiert (Uebel/Helmke 2004, S. 193). Durch den Multiplikator soll ein hierarchiefreier Kommunikationsfluss erreicht werden.

Zu seinen Aufgaben gehört auf der einen Seite, den Mitarbeitern die Ziele des Projektes zu kommunizieren und sie ihnen näher zu bringen, auf der anderen Seite soll er die berechtigten Sorgen und Einwände der Mitarbeiter an die Verantwortlichen weiterleiten. Multiplikatoren sollten sowohl fachlich kompetent sein, als auch über ein hohes Maß an sozialer Kompetenz verfügen, um ihren Aufgaben gerecht werden zu können.

Checkliste

- Kommunikation der Vorteile von CRM
- Kommunikation und Vorleben von Leitsätzen und Visionen zur Kundenorientierung durch das Management
- Gespräche und Workshops zur Anwenderintegration und -information (Helmke et al. 2008, S. 309)
- Nutzung von Hauszeitschriften oder Intranetseiten als unternehmensinterne Informationsmedien
- Einführung eines Kummerkastens

3.2.3 Motivationsinstrumente

Motivationsinstrumente beziehen sich schwerpunktmäßig auf die Gestaltung von Entlohnungs- und Anreizsystemen (Homburg/Sieben 2005, S. 460).

Eine Möglichkeit besteht darin, Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern zu treffen, die zu einer höheren Entlohnung führen, sobald sie erreicht sind.

Extrinsische monetäre Motivationen schaffen allgemein mehr Akzeptanz für CRM bei den Mitarbeitern.

Checkliste

- Gestaltung von Entlohnungs- und Anreizsystemen
- Vergabe von Preisen für erfolgreiche CRM-Teilprojekte

3.2.4 Qualifikationsinstrumente

Die Qualifikationsinstrumente dienen zur Ermittlung der vorhandenen und/oder noch erforderlichen Qualifikationen der Mitarbeiter um darauf aufbauend, passende Schulungen und Coachings bereitzustellen. Insbesondere die Mitarbeiter, die in direkten Kundenkontakt treten, müssen umfassend darauf vorbereitet werden. Diese Aktivitäten können auch unter dem Stichwort „internes Marketing“ zusammengefasst werden (Schulze 2002, S. 108).

Checkliste

- Aufbau/Ergänzung von internem Know-how
- Ermittlung der bereits vorhandenen und noch erforderlichen Qualifikationen der Mitarbeiter
- Schulung und Coaching der Mitarbeiter (wichtig hierbei ist das Verständnis für CRM als Geschäftsstrategie)
- Ausreichende Anzahl an Supervisoren
- Einsatz von Referenz-Usern

Gelingt es, diese vier Arten von Instrumenten sinnvoll einzusetzen, ist davon auszugehen, dass die betroffenen Mitarbeiter sich gehört, verstanden und betreut fühlen, so dass Widerstände erfolgreich abgebaut werden können und das not-

wendige neue Denken im Rahmen der CRM-Einführung von den Mitarbeitern akzeptiert und gelebt werden kann. Eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Akzeptanz der Neuerungen ist offene Kommunikation und Transparenz.

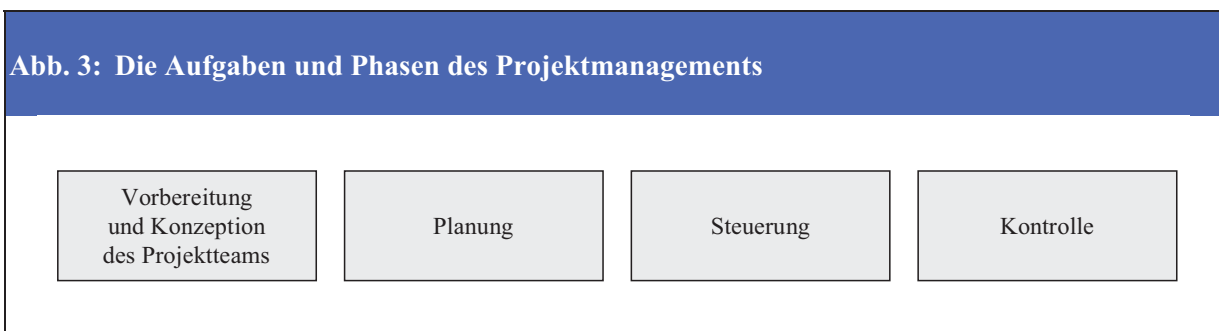
4 Projektmanagement

In der Einführungsphase eines CRM-Systems ist neben dem Change Management ein professionelles Projektmanagement notwendig. Das Projektmanagement befasst sich mit der Vorbereitung und Konzeption eines Projektteams sowie mit den Aufgaben zur Planung, Steuerung und Kontrolle des CRM-Projekts.

Ziel ist es, die CRM-Einführung als neue kundenorientierte Unternehmensstrategie zu begreifen und deren Implementierung als kontinuierlichen und langfristigen Lernprozess zu organisieren; nur so ist letztendlich eine Verbesserung in der Qualität der Leistungserbringung zu erzielen (Becker/Knackstedt 2002, S. 158).

Das Projektmanagement sollte sich keinesfalls ausschließlich mit der Implementierung neuer IT befassen, sondern gleichermaßen mit der Realisierung einer neuen Kundenbeziehungsstrategie im Unternehmen, die dazu beitragen soll, Geschäftsprozesse zu optimieren.

Abb. 3: Die Aufgaben und Phasen des Projektmanagements



4.1 Vorbereitung und Konzeption des Projektteams

In dieser Anfangsphase des Projektmanagements sind einige Vorbereitungen zu treffen und allgemeine Fragestellungen zu klären.

Checkliste

- Festlegung von Projektdauer, Zielen, Inhalten und Arbeitsmethoden
- Wie sieht die aktuelle strategische Unternehmenspositionierung aus?

- Wie gestaltet sich evtl. bereits vorhandenes CRM im Unternehmen?
- Inwieweit ist bei der aktuellen Unternehmenskultur Teamarbeit möglich?
- Sind Anpassungen der aktuellen Organisationsstruktur notwendig, um erfolgreiche Projektarbeit zu ermöglichen?
- Wer ist der richtige Projektleiter? Welche Vollmachten und Weisungsrechte sollte er innehaben?
- Verfügt das Unternehmen über Mitarbeiter mit CRM-Projekterfahrung?
- Wie setzt sich das Projektteam zusammen?
- Sind sowohl IT-Spezialisten, als auch Fachmitarbeiter aus Marketing, Vertrieb und Service sowie die Unternehmensleitung ausreichend in das Projekt integriert (Korell 2007)?
- Sollte ein externer Berater mit in das Projekt einbezogen werden? Welche Rolle soll dieser einnehmen?
- Welche Aufgaben haben die einzelnen Projektteilnehmer (Lasten- und Pflichtenhefte)? Sind mit der definierten Aufgabenverteilung eindeutige Arbeitsanweisungen möglich?
- Ist der Informationsfluss nach außen und innen ausreichend sichergestellt?
- Wie erfahren und motiviert sind die ausgewählten Mitarbeiter in Hinblick auf das Projekt?
- Planung bis auf Teilprojektebene (Top-Down-Planung) mit jeweiliger Festlegung der Projektphasen
- Umfang der Teilprojekte überprüfen (realistische Etappen)
- Terminplanung für alle Projektphasen und für das Gesamt-Projekt
- Definition von projektbegleitenden Aktivitäten und Abstimmung dieser mit dem Projekt-Gesamtplan
- Festlegen von Kriterien zur Messung der Wirtschaftlichkeit des Projekts
- Anlegen eines Projektinformationsarchivs
- Identifikation und Bewertung von Risiken
- Timing für Zwischenbilanzen (Meilensteine) bestimmen, um Ergebnisse zu messen und evtl. Anpassungen des Projektes rechtzeitig zu veranlassen

4.2 Planung

Ist die erste Phase erfolgreich abgeschlossen, kann mit der konkreten Planung der Projektarbeit begonnen werden.

Checkliste

- Festlegung der Vorgehensweise im Projektmanagement (Wasserfall-Methode, Schleifen-, V- oder Spiralmodelle)

4.3 Steuerung

Die Hauptaufgabe der Steuerung ist es, zeitnah Informationen über aktuelle Ist-Stände mit zuvor festgelegten Soll-Größen zu vergleichen und evtl. auftretende Über- und Unterschreitungen durch Anpassungen des Projektplans zu berücksichtigen. Zur erfolgreichen Steuerung kann das Einhalten folgender Checklistenpunkte beitragen:

Checkliste

- Übersichtliche Darstellung der Ziele, Teilziele und ihrer Komponenten
- Vornahme einer Priorisierung der Teilprojekte
- Einrichtung von Feedbackschleifen, um daraufhin eventuelle Zielanpassungen vornehmen zu können
- Sicherstellung zeitnaher Informationen über Plan-, Ist- und Sollgrößen und Überprüfung auf Plan-Abweichungen
- Einleitung von Gegenmaßnahmen bei Abweichungen

- Gewährleistung von Transparenz des aktuellen Entscheidungsbedarfs
- Risikomanagement

4.4 Kontrolle

Das Erreichen der Ziele und des Projektfortschritts sollte stets überwacht werden. Dies richtet sich insbesondere an folgende Aspekte:

Checkliste

- Einhaltung der Projektdauer
- Erzielen der angestrebten Leistung in der entsprechenden Qualität und Einhaltung des Budget-Plans
- Kommunikation so genannter Quick-Wins (partielle Erfolgsmessung von einzelnen CRM-Maßnahmen) – kurzfristige positive Erfolge schaffen Motivation für weiteres, zielgerichtetes Vorgehen (Lenz 2005, S. 40)
- Befugnisregelungen zum Eingreifen bei Zielabweichungen
- Überwachung des Projektfortschritts (Dauer, Leistung, Qualität und Budget)
- Sicherstellung ausreichender Ressourcen in Bezug auf Technik, Finanzen, Mitarbeiter und Zeit
- Überprüfung einzelner Prozessschritte hinsichtlich möglicher Behinderungen durch gesetzliche Regelungen
- Möglichkeit schaffen, den tatsächlichen Grad der Zielerreichung jederzeit feststellen zu können

5 Informationstechnische Grundlagen

Vor der Einführung eines CRM-Systems liegen in vielen Unternehmen einzelne voneinander isolierte Insellösungen für die verschiedenen Unternehmensbereiche Marketing, Vertrieb und Service vor.

Diese zumeist historisch gewachsenen Lösungen (z. B. Computer Aided Selling, Helpdesks, Call

Center, Marketing Support etc.) mögen bislang zwar äußerst funktional gewesen sein, können jedoch zu unvollständigen und/oder veralteten Informationen über den Kunden führen. So verhindern sie eine einheitliche Sicht auf die im Unternehmen vorhandenen Kundendaten, die für die Entwicklung und Umsetzung einer konsistenten Kundenbindungsstrategie aber unabdingbare Voraussetzung sind (Grabner-Kräuter/Schwarz-Musch 2009, S. 183). Denn nur so kann abgestimmtes Handeln an allen Kundenkontaktpunkten gewährleistet werden (One Face to the Customer) (Hippner et al. 2002, S. 271). CRM-Systeme haben daher zum Ziel, aus den lokalen Informationsinseln ein integriertes Informationssystem herzustellen, das Transparenz im Unternehmen schafft und eine einheitliche sowie umfassende Sicht auf alle vorhandenen Kundendaten ermöglicht (One Face of the Customer) (Biesel 2002, S. 28; Becker/Knackstedt 2002, S. 131). So wird eine abteilungsübergreifende Kundenschnittstelle geschaffen, die auf einer unternehmensweiten Datenbank basiert (Grabner-Kräuter/Schwarz-Musch 2009, S. 183; Hippner/Wilde 2005, S. 468).

Diese Zusammenführung stellt einige grundlegende Anforderungen an die Datenhaltung und an die Kommunikationstechnologie, welche im Folgenden erläutert werden.

5.1 Datenhaltung

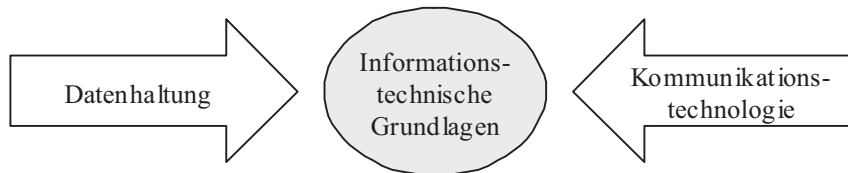
Um eine einheitliche Datenhaltung zu erreichen und somit eine erfolversprechende informationstechnische Grundlage für das Kundenbeziehungsmanagement zu schaffen, sind folgende Schritte zu vollziehen:

Checkliste

- Analyse aller Geschäftsprozesse und Anwendungen, um festzustellen, welche Kundendaten von wem benötigt werden
- Integration der verschiedenen unternehmensinternen und -externen Datenbanken (ERP, DW, SCM, CRM etc.)
- Bestimmung des Zustands der bereits vorhandenen Kundendaten (Datenqualität)

- Festlegung von Regeln für Datenpflege und -verantwortung
- Vollständige und richtige Erfassung neuer Daten etablieren
- Sicherstellung, dass bei allen Kundeninteraktionspunkten aktuelle und einheitliche Daten über und für den Kunden vorliegen
- Erarbeitung von Integrationskonzepten, um redundanzfreie Speicherung von Daten zu garantieren
- Zuverlässigkeit der Archivierungssysteme sicherstellen
- Gewährleistung von Integrität und Konsistenz der Daten und Datenmodelle

Abb. 4: Informationstechnische Grundlagen



5.2 Kommunikationstechnologie

Auch an die Kommunikationstechnologie sind einige Anforderungen zu stellen:

Checkliste

- Ausreichende Vernetzung und Ausstattung der Arbeitsplätze
- Integration aller benötigten Lösungen wie CTI, IVR etc.
- Aufbau von Konzepten zur Identifikation eingehender Kundenkontakte
- Integration von ganz- oder teilautomatisierten Lösungen für ausgehende Kommunikation
- Entwicklung von Systemen zur Verteilung eingehender Anrufe, Faxe etc. an Mitarbeiter und/oder Arbeitsgruppen

6 CRM-Strategie

Zu häufig dominiert bei CRM-Projekten die IT-Komponente – die notwendige Ausgestaltung der flankierenden innerbetrieblichen Rahmenbedingungen findet dagegen oft nur unzureichend

statt. Dieses Missverhältnis zwischen operativ ausgerichteter Optimierung einerseits und mangelhafter strategischer Konzeption von CRM-Maßnahmen andererseits ist eine der wesentlichen Ursachen für die Vielzahl alarmierender Meldungen über gescheiterte CRM-Projekte. Die Ausgestaltung der einzelnen in den vorangegangenen Abschnitten skizzierten Reorganisationsmaßnahmen sollte sich an einer globalen vordefinierten Kundenstrategie orientieren (Hippner et al. 2004, S. 100). Diese Kundenstrategie bildet den Ziel- und Strategierahmen, über den alle CRM-Aktivitäten geleitet werden und stellt somit den zentralen Ausgangs- und Orientierungspunkt für die CRM-Einführung dar. Die Entwicklung einer solchen CRM-Strategie ist komplex und beinhaltet mehrere Schritte, wie sie in Abb. 5 dargestellt sind. Besonders wichtig ist es, die Kundengruppen zu definieren und die Kanäle und Instrumente, die diesen zukünftig zugeordnet werden sollen, festzulegen (Homburg/Sieben 2005, S. 446). Die CRM-Strategie bildet außerdem die Grundlage für die Systemauswahl, da über sie festgelegt wird, welche Prozesse zu analysieren oder neu zu implementieren sind. Damit beinhaltet die CRM-Strategie die Basis für die Definition der Systemanforderungen, den Markt-Scan und somit auch für die Auswahl der einzuführenden Soft-

ware. Die an dem gesamten Unternehmen auszurichtende CRM-Strategie sollte also keinesfalls in ihrer Bedeutung unterschätzt werden.

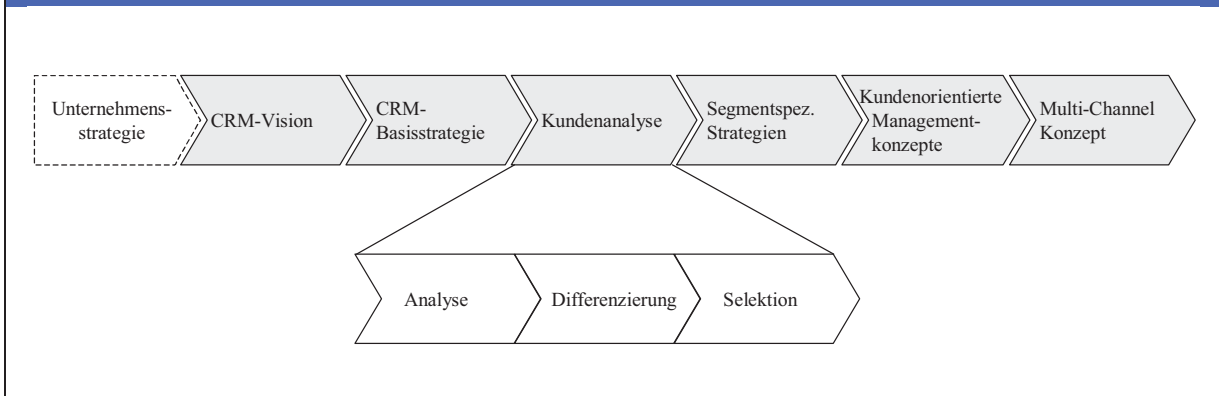
6.1 CRM-Vision

In der CRM-Vision wird der Nutzen der Unternehmensleistungen für den Kunden festgehalten. Sie sollte einfach zu vermitteln und umsetzbar sein. Die Wünsche und Vorstellungen der Kunden, insbesondere im Bezug auf das CRM, sind in der CRM-Vision erfasst. Wichtig ist, dass die CRM-Vision langfristig geplant wird und sowohl für den Kunden als auch für die Mitarbeiter glaubhaft ist. Da die CRM-Vision auf allen Ebenen des Unternehmens kommuniziert wird, kann sie so auch den Partnern und dem Management eine Orientierungshilfe bieten. Bisherige im Unternehmen vorhandene Strategien sollten unbedingt Berücksichtigung finden. Die folgenden Punkte sollten bei der Entwicklung einer CRM-Vision beachtet werden:

Checkliste

- Berücksichtigung bisheriger Visionen, Strategien und bereits vorhandener CRM-Systeme
- Verbinden der CRM-Vision mit den mittel- und langfristigen CRM-Zielen des Unternehmens
- Erfassen der Kundenwünsche hinsichtlich eines CRM
- Prüfen, ob die im Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen berücksichtigt wurden
- Sicherstellen, dass alle betroffenen Mitarbeiter, die wichtigsten Kunden sowie die Multiplikatoren berücksichtigt wurden
- Prüfen, ob die Vision von Mitarbeitern und Kunden verstanden wird

Abb. 5: Entwicklung der CRM-Strategie



6.2 CRM-Basisstrategie

Aufbauend auf der CRM-Vision wird eine CRM-Basisstrategie festgelegt. Um ein Scheitern der CRM-Einführung zu vermeiden, sollte sich das Unternehmen keinesfalls mit Softwarefragen auseinandersetzen, bevor dies nicht geschehen ist (Saviano 2005, S. 12).

Im Rahmen der Basisstrategie sind diese grundlegenden Überlegungen zu treffen:

Checkliste

- Welche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken besitzt das Unternehmen vor bzw. nach der CRM-Einführung?
- Lassen sich identifizierte Schwächen beseitigen oder verringern?
- Welchen Stellenwert haben die einzelnen CRM-Aktivitäten im Hinblick auf strategische Ziele (Ranking)?

- Ist die Markt- und Kundensicht ausreichend in der Basisstrategie verankert?
- Welche Kennzahlen bzw. Erfolgsgrößen sollen festgelegt werden, um die Effektivität und Effizienz der Kundenbearbeitung zu messen?

6.3 Kundenanalyse

Mit der CRM-Basisstrategie und der darin enthaltenen Kundensicht auf das Unternehmen, gewinnt eine systematische Kundenanalyse gleichermaßen an Bedeutung, da nicht jeder Kunde an einer dauerhaften Beziehung zum Unternehmen interessiert ist. Auch für das Unternehmen ist nicht jeder Kunde interessant. Vielmehr sollten in der Kundenanalyse neben den Kundenbedürfnissen auch die Kunden beziehungsweise Kundengruppen identifiziert werden, die für das Unternehmen den höchsten Kundenwert aufzeigen (Grabner-Kräuter/Schwarz-Musch 2009, S. 187). So wird sichergestellt, dass künftig vor allem langfristig profitable Kunden fokussiert werden.

Die Kundenanalyse gliedert sich auf in die drei Schritte: Analyse, Differenzierung und Selektion. Ziel ist es, die langfristig profitablen Kunden auszumachen.

6.3.1 Analyse

Ausgangspunkt ist eine genaue Untersuchung aller bestehenden Kunden hinsichtlich dieser Merkmale:

Checkliste

- Was sind die Erwartungen und Wünsche des Kunden? Was genau braucht/will der Kunde, damit seine Bedürfnisse befriedigt werden?
- Welche Produkte kauft bzw. welche Dienstleistungen nimmt der Kunde in Anspruch? Welche Margen werden damit erwirtschaftet?
- Wie gut ist die Bonität und Zahlungsbereitschaft des Kunden?

- Handelt es sich um einen Stammkunden? Besteht eine Neigung zur Kunden-Treue?
- Besteht von Seiten des Kunden überhaupt Interesse an einer Bindung an das Unternehmen?

6.3.2 Differenzierung

Die Unterteilung der Kunden in Gruppen anhand ihrer Beziehungsprofile ermöglicht eine selektive und differenzierte Kundenbearbeitung (Homburg/Sieben 2005, S. 440). Kunden sollten in Gruppen unterteilt werden, deren Mitglieder untereinander möglichst homogen sind, die jedoch zu Mitgliedern anderer Kundengruppen eine möglichst heterogene Beziehung aufweisen. Aus den Gruppen kann die Wertigkeit der Kunden für das Unternehmen bestimmt werden, denn nicht jeder Kunde – auch nicht jeder profitable Kunde – hat die gleiche Attraktivität für das Unternehmen. Die Differenzierung der Kunden kann anhand der folgenden Kriterien geschehen:

Checkliste

- Aktuelle Phase im Kundenlebenszyklus (z. B. Anbahnung, Wachstum, Reife, Kündigung)
- Umsatzkriterien (erzielter Umsatz, Absatz pro Zeiteinheit)
- Rentabilität (generierte Deckungsbeiträge, Gewinn, Betreuungsaufwand)
- Kundenwertbestimmung (Kundendeckungsbeitragsverfahren, CLV-Bestimmung, Scoring-Modelle, Kundenportfolios) unter Berücksichtigung von Referenz-, Cross- bzw. Up Selling-, Word-of-Mouth-Potenzialen
- Weitere Kriterien aus der Kundendatenbank

6.3.3 Selektion

Die Selektion entspricht der Auswahl der für das Unternehmen attraktiven Kunden. Anhand der Ergebnisse können die „Allowable Costs der Kundenbearbeitung“, d. h. die Kosten, die es

sich für den jeweiligen Kunden auszugeben lohnt, identifiziert werden (Homburg/Sieben 2005, S. 440). Dies bildet die Grundlage für die Entscheidung, welche Betreuungsformen für die unterschiedlichen Gruppen eingerichtet werden sollen.

Checkliste

- Abbildung der Geschäftsbeziehungen in einem Gesamtportfolio
- Trennen der Kunden nach Wert, Potenzial und Loyalität
- Aktive Betreuungsformen für die unterschiedlichen Gruppen bestimmen
- Kriterien für die unterschiedliche Bearbeitung der Zielgruppen festlegen
- Auswahl der wichtigsten aktuellen und zukünftigen Kundenkontakte entsprechend der Beziehungsintensität

6.4 Segmentspezifische Strategien

Zur Bestimmung segmentspezifischer Strategien wird eine externe sowie eine interne Sichtweise eingenommen. Die externe Sicht bezieht sich auf die zukünftige Entwicklung der Märkte und auf die Konkurrenz. Bei der internen Sichtweise finden die Kunden mit ihren verschiedenen Bedürfnissen Berücksichtigung.

Checkliste

- Worin bestehen die Hauptanforderungen der als hochwertig identifizierten Kunden (A-Kunden)?
- Ist der aktuelle Stand der Kundenorientierung bekannt?
- Sind die zukünftigen Zielgruppen ausreichend definiert?
- Sind die Kundenbearbeitungsstrategien für die einzelnen Kundensegmente ausreichend determiniert?
- Trifft die Unternehmensstrategie ausreichend präzisierte Aussagen zur Gewinnung und Bindung von Kunden sowie zur Steigerung des Kundenwertes?

- Reicht das angebotene Leistungsspektrum aus, um möglichen Entwicklungen im Anforderungsspektrum der Kunden zu begegnen?
- Sind die Alleinstellungsmerkmale der angebotenen Leistungen dem Kunden im Vergleich zur Konkurrenz ausreichend bekannt?
- Welches Preis-Leistungs-Verhältnis wird von den jeweiligen Kundensegmenten verlangt?
- An welchen Erfolgsgrößen kann die Effektivität und Effizienz der Kundenbearbeitung gemessen werden?
- Wie entwickeln sich die Märkte in der Zukunft?
- Auf welche Potenziale soll sich konzentriert werden?
- Besteht Kongruenz zwischen den langfristigen und kurzfristigen Strategievorhaben?

6.5 Kundenorientierte Managementkonzepte

Die kundenorientierten Managementkonzepte bestimmen Art und Form des Kundenkontakts. Folgende Fragen sollten diesbezüglich geklärt werden:

Checkliste

- Über welche Kanäle, mit welchen Instrumenten, in welchem Zeitraum und mit welcher Zielsetzung sollen die identifizierten Kundensegmente bearbeitet werden?
- Sollen Multi-Channel-Konzepte zur technischen und organisatorischen Medien- und Kanalintegration verwendet werden?
- Können rationale und emotionale Kundenbindungsprogramme (Gebundenheits-Verbundenheitsstrategien) einen Kundenmehrwert generieren?

6.6 Multi-Channel-Konzept

Aufgrund zunehmender elektronischer Interaktionsmöglichkeiten besteht die Notwendigkeit, bereits vorhandene und neue Kommunikationskanäle aufeinander abzustimmen und zu koordinieren. Dies sollte unbedingt über alle Unternehmensteile, die in Zusammenhang mit der Markt- und Kundenbearbeitung stehen, geschehen, denn der Kunde erwartet individuelle und aufeinander abgestimmte Angebote und Betreuung, egal über welchen Interaktionskanal er gerade mit dem Unternehmen kommuniziert (Böing et al. 2003, S. 42).

So ist stets auf ein einheitliches Erscheinungsbild gegenüber dem Kunden zu achten (One Face to the Customer), was wiederum eine zentrale Steuerung der Multi-Channel-Konzepte erfordert (Homburg/Sieben 2005, S. 449).

Hierzu zählt auch, dass das CRM-System alle im Unternehmen vorhandenen Absatzkanäle synchronisiert, um ein einheitliches Bild über

und für den Kunden zu liefern. Kernstück hierfür ist eine Datenbank, in der alle neuen und alten Kundendaten gespeichert und erfasst sowie aktualisiert werden (Böing et al. 2003, S. 43).

Checkliste

Bei der Erstellung eines Multi-Channel-Konzepts ist es notwendig:

- Umfassende Multi-Channel-Strukturen aufzubauen
- Konzepte auf Basis der Kundensegmentstrategien zur Nutzung der Vertriebs- und Kommunikationskanäle zu erstellen
- Geeignete Produkte zu definieren und deren Zuordnung zu Kunden und Kanälen festzulegen
- Sicherzustellen, dass Kanalkonflikte vermieden werden
- Zugehörige Prozessverantwortungen zu definieren

Abb. 6: Prozessanalyse & Reorganisation



7 Prozessanalyse & Reorganisation

Ist die strategische Richtung für das CRM gefunden, sind im nächsten Schritt die kundenrelevanten Geschäftsprozesse gemäß der neuen Strategie auszurichten.

Die Prozessanalyse mit anschließender Reorganisation besteht aus drei Phasen: Ist-Analyse der Prozesse, Reorganisation und Erstellung einer Aufbauorganisation.

7.1 Ist-Analyse

In diesem Zusammenhang gilt es, die bereits vorhandenen CRM-Prozesse zu identifizieren und anschließend zu analysieren. Daraus ergibt sich eine Vielzahl von Aufgaben für das Projektteam.

Checkliste – Identifikation

- Identifikation der Kundenprozesse
- Identifikation der für das Prozessdesign relevanten Kundenanforderungen (Wodurch ergibt sich die geringste/höchste Kundenzufriedenheit?)

- Identifikation aller Unternehmensprozesse entlang der Wertschöpfungskette
- Identifikation von Kernprozessen
- Unterteilen in Front-Office-Prozesse und Back-Office-Prozesse
- Bestimmen der Kontaktmöglichkeiten zwischen Kunden und Unternehmen
- Bestimmen der benötigten Prozessinformationen
- Bestimmen von Outsourcing-Kandidaten
- Stärken-/Schwächen-Profile erstellen und latente Optimierungspotenziale ableiten
- Werkzeuge zur Identifikation notwendiger neuer CRM-Prozesse: Fragebögen (Mitarbeiterbefragung), Gruppenarbeit, Gespräche mit Prozessverantwortlichen, Benchmarking und Blueprinting

Checkliste – Analyse

- Wie werden Informations- und Angebotsanfragen der Kunden bearbeitet?
- Wie viele Abteilungen sind in den jeweiligen Prozess involviert?
- Wie viele Personen sind für einen einzelnen Prozess verantwortlich?
- Wird der Prozess-Output vom Kunden wahrgenommen?
- Welche Daten und Anwendungen werden bei der Bearbeitung eines Prozesses benötigt?
- Wie lange dauert ein Prozessdurchlauf? Welche Wartezeit ergibt sich daraus für den Kunden?
- Welche Prozesse können die Bearbeitungszeiten verkürzen?
- Sind die Prozesse ausreichend dokumentiert?
- Entspricht die produzierte Leistung sowohl den internen Vorgaben als auch den Kundenerwartungen?
- Wie hoch sind die jeweiligen Prozesskosten?

- Sind die Anforderungen an eine effiziente Kundenbetreuung in den Prozessen ausreichend definiert und umgesetzt?

7.2 Reorganisation

Im Rahmen der Reorganisation sollte die Gestaltung und Optimierung der Prozesse entlang der zuvor bereits definierten Kundenbeziehungsstrategie stattfinden (Hippner 2006, S. 21):

Checkliste

- Modellieren der Prozesse bspw. als ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK)
- Werden die Prozesse den Anforderungen der zuvor festgelegten Kundenbeziehungsstrategie gerecht?
- Festlegung von Handlungsregeln
- Bestimmung von Process Ownern
- Eine laufende systematische Optimierung durch Einbinden der Erfahrungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter ermöglichen
- Führt jeder Prozess zu einem Mehrwert für den Kunden?
- Identifikation von Schlüsselprozessen
- Zulassen flexibler Prozesse
- Wenn möglich, Prozesse vereinfachen; dies ist abhängig vom Grad der Standardisierbarkeit
- Erstellung von Leistungskatalogen
- Optimierung der Erreichbarkeit der zuständigen Mitarbeiter
- Prüfen, ob Teil- oder Voll-Automatisierung von Prozessen möglich ist
- Ermöglichen es die Prozesse, jeden Kunden individuell wahrzunehmen und so zu behandeln?
- Optimierte Prozesse sind Grundlage für die Einrichtung der IT-Unterstützung durch ein CRM-System

7.3 Aufbauorganisation

Abschießend ist zu prüfen, ob die bisherige Organisationsstruktur beibehalten wird oder ob eine geeignetere Struktur gefunden werden kann.

Checkliste

- Bildung einer CRM-Einheit in der Organisationsstruktur
- Eindeutige Formulierung der Position der CRM-Einheit
- Bildung von kundenorientierten Teams, die diesen einheitlich und geschlossen nach dem Motto „One Team to the Customer“ gegenüberreten
- Eindeutige Festlegung der Verantwortungen
- Sinnvolle Verteilung der CRM-Aufgaben und -Verantwortlichkeiten sicherstellen
- Verknüpfung der Geschäftseinheiten über die Prozesse
- Entlastung der Mitarbeiter durch die Schaffung zusätzlicher CRM-Stellen
- Abbau von Abteilungsdenken

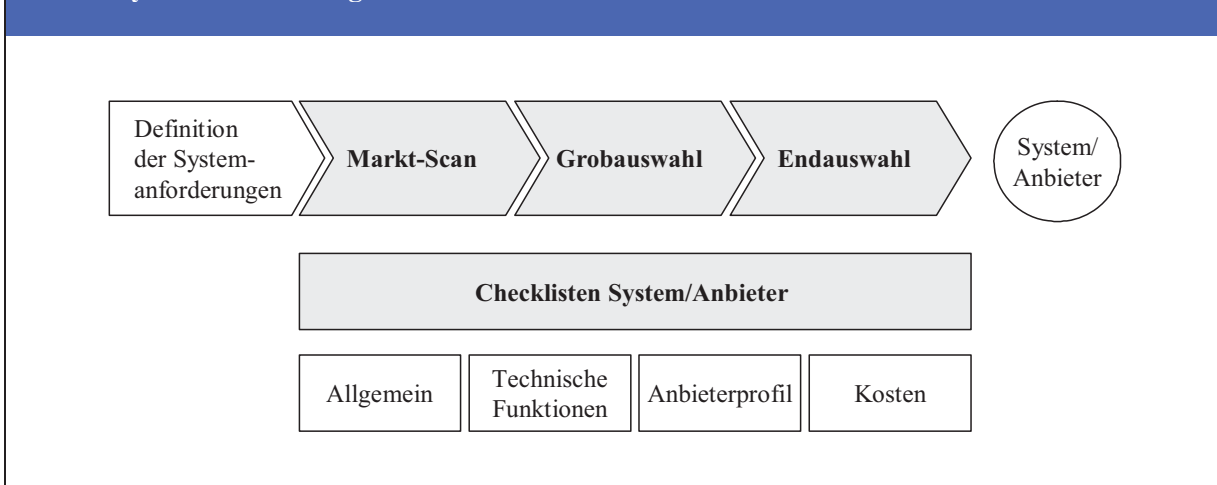
- Schaffung von Flexibilität zur Weiterentwicklung der Ablauforganisation
- Dokumentation der Aufbauorganisation (Stellenbeschreibungen, hierarchische Gliederung, Organigramm, Infrastruktur etc.)

8 Systemanforderungen & -auswahl

Aus den im Rahmen der Gestaltung und Optimierung entstandenen CRM-Prozessen ergeben sich die Anforderungen für die Systemauswahl. Diese kann in verschiedene Phasen unterteilt werden.

Zunächst sind die gewünschten Systemanforderungen zu definieren. Daraufhin kann ein Markt-Scan erfolgen, um geeignete Software-Anbieter zu identifizieren. Aus diesen ist eine Grobauswahl und darauf aufbauend, eine Endauswahl zu treffen. Ziel der Systemauswahl ist es, zwischen den vielen heterogenen CRM-Anbietern auf dem Markt das System zu finden, das den eigenen Anforderungen am besten entspricht. Während der beschriebenen Phasen können Checklisten und strukturiertes Vorgehen eine wertvolle Hilfestellung geben.

Abb. 7: Systemanforderungen und -auswahl



8.1 Definition der Systemanforderungen

Um die Anforderungen an die Software zu definieren, ergeben sich folgende Optionen:

Checkliste

- Ermittlung der Anforderungen auf Basis der Ergebnisse der Geschäftsprozessmodellierung und -optimierung, z. B. anhand von Interviews mit den prozessbeteiligten Mitarbeitern und dem Management
- Ermittlung der Anforderungen durch die Nutzung unabhängiger Checklisten von Beratern oder Software-Anbietern

Sinnvoll ist in jedem Fall die Erstellung eines Pflichtenhefts mit den gewünschten bzw. erforderlichen Funktionalitäten der zukünftigen CRM-Lösung. Der Nutzen besteht darin, dass so alle Anforderungen systematisch und schriftlich erfasst werden und somit ein grundlegendes Dokument für alle nachfolgenden Phasen der Einführung eines CRM-Systems entsteht (Hippner et al. 2004, S. 108 f.).

Für eine erfolgreiche Einführung der CRM-Software, ist es auch in diesem Schritt schon notwendig, die Anwender der Software im eigenen Unternehmen mit in die Definition der Systemanforderungen einzubinden. Schließlich sind sie es, die später tatsächlich mit der Software arbeiten müssen.

8.2 Markt-Scan

Sind die Systemanforderungen definiert, folgt der Markt-Scan. In diesem Schritt werden geeignete Anbieter gesucht und anhand ihrer Funktions- und Leistungsmerkmale selektiert.

Grundsätzlich besteht die Wahl zwischen einer ganzheitlichen Standardlösung oder der Konfiguration unternehmensindividueller Lösungen durch Kombination spezialisierter CRM-Funktionsmodule. Dieser Ansatz wird auch als „Best of Breed“ bezeichnet, das heißt, das Unternehmen stellt sich selber aus den verschiedenen Softwarelösungen seine eigene und umfas-

sende CRM-Lösung zusammen (Hippner et al. 2004, S. 110 f.).

Um sich ein umfassendes Bild darüber machen zu können, welche Unternehmen momentan welche Leistungen auf dem Markt anbieten, empfiehlt sich der Rückgriff auf aktuelle Marktstudien, Fachzeitschriften und -bücher oder die Zuhilfenahme unabhängiger, externer Berater.

8.3 Grobauswahl

Da der Markt an CRM-Anbietern in den letzten Jahren sehr stark gewachsen ist, empfiehlt es sich, zunächst eine Vorauswahl zu treffen. Dabei sollten nicht nur die unterschiedlichen Funktionalitäten der Unternehmen beachtet werden sondern ebenso, inwieweit der Anbieter zum eigenen Unternehmen hinsichtlich Unternehmenskultur und Serviceorientierung passt. Folgende Kriterien sind für eine Grobauswahl geeignet:

Checkliste

- Seriosität des Anbieters prüfen; mögliche Merkmale sind: Unternehmensgröße, Mitarbeiterstamm, Referenzkunden
- Momentane Lebenszyklusphase der Software prüfen; mögliche Merkmale sind: Jahr der Erstinstallation, Gesamtzahl der Installationen, angekündigte Produktverbesserungen/-erweiterungen
- Installationsvoraussetzungen prüfen
- Prüfen, ob fachliche und technische Grundvoraussetzungen erfüllt werden
- Preiskategorie des Produktes berücksichtigen
- Erstellung eines Scoringverfahrens zur Bewertung der Anbieter anhand der individuellen Kriterien
- Ggf. Nutzung eines Ausschreibungsformulars
- Nutzenwertanalyse bzw. Kosten-/Nutzen-Analyse
- Eingrenzen der Grobauswahl auf 4-8 potenzielle CRM-Systeme

- Durchführung von Softwaretests mit standardisierten Aufgaben

8.4 Endauswahl

Während der Endauswahl sollten nun Kriterien wie die Lizenz-, Wartungs- und Servicekosten, der Schulungsaufwand sowie die benötigten Mitarbeiterkapazitäten zur Einführung und Pflege der Software berücksichtigt werden.

Um die Zahl der potenziellen Anbieter weiter einzugrenzen und den richtigen Anbieter für das eigene System zu finden, bietet es sich an, die nach der Grobauswahl übrig gebliebenen Anbieter zur Präsentation ins Unternehmen einzuladen. Auch hier ist es wichtig, dass die Beurteilung der Präsentationen von einer Gruppe aus Mitarbeitern vorgenommen wird, in der nach Möglichkeit alle später betroffenen Bereiche vertreten sind. Die Evaluation kann zum Beispiel anhand von Fragebögen durchgeführt werden.

Im Rahmen der Anbieterpräsentationen wird geprüft, inwieweit das CRM-System den individuellen Anforderungen des Unternehmens entspricht. Um sich das bestmögliche Bild von den Angeboten machen zu können, werden den Anbietern vorab Informationen zu unternehmensspezifischen Stammdaten und Prozessen zur Verfügung gestellt, damit diese in der Präsentation berücksichtigt werden können.

Ebenso bietet es sich an, den Anbietern eine konkrete – und allen die gleiche – Problemstellung, wie sie im Unternehmen auftritt, zur Lösung zu überlassen.

So erhält das Unternehmen keine aussagegelassenen Präsentationen, sondern sieht, wie konkrete Probleme durch die neue Software gelöst werden.

Die Erfüllung der Anforderungen kann durch eine abschließende Leistungsbeschreibung des Anbieters noch einmal sichergestellt werden.

Hat das Unternehmen sich für einen Favoriten entschieden, ist im Allgemeinen davon abzuraten, die Software direkt zu erwerben. Besser sollten die Programme der beiden favorisierten Anbieter im Rahmen einer von PC-erfahrenen Anwendern durchgeführten Testphase für etwa

vier Wochen geprüft werden, bis eine endgültige Entscheidung getroffen wird.

Unterstützend können außerdem Referenzkunden kontaktiert werden, um Informationen aus Kundensicht in die Beurteilung mit einfließen lassen zu können.

Es folgen Checklisten zur Systemauswahl, aufgeteilt nach den Bereichen „Allgemeine Auswahlkriterien“, „Technische Funktionen“, „Anbieterprofile“ und „Kosten“.

Checkliste – Allgemeine Auswahlkriterien

- Kann die Integration der neuen Software in die bestehende Systemlandschaft über ein Schnittstellensystem sichergestellt werden?
- Sind individuelle Anpassungen der Standardfunktionen kostengünstig möglich?
- Ist die Software modular aufgebaut, und kann sie problemlos erweitert werden?
- Ist die CRM-Lösung branchengerecht spezifiziert, und unterstützt sie alle relevanten Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse?
- Unterstützt die Software eine Workflow-Steuerung?
- Sind die Informationen 24 Stunden am Tag zugänglich?
- Ist die Datensicherheit nach innen und außen durch Schutzmechanismen sichergestellt?
- Deckt die Software alle gewünschten Anwendungsbereiche ab. Hier gilt die 80/20-Regel, d. h. mindestens 80 % der Anforderungen sollte die gewählte Software erfüllen, wobei jedoch keine der kritischen Funktionen fehlen darf.
- Ist die Software performant skalierbar, falls umfangreiche Datenmengen und hohe Nutzerzahlen zu erwarten sind?
- Erlaubt die Software eine 360°-Sicht des Kunden?
- Ist der aktuelle Releasestand größer als 1?

Checkliste – Technische Funktionen

- Gibt es eine gute Beschreibung der Softwarefunktionen in aktueller Version?
- Stimmen die gebotenen Funktionen mit den erwarteten überein und erfüllen sie die Qualitätserwartungen?
- Handelt es sich um eine Komplett- oder um eine Teillösung?
- Sind Anpassungen durch den Systemadministrator möglich?
- Gibt es eine Development-Toolbox, die branchen- und funktionsorientierte Templates beinhaltet?
- Wie robust ist das System, insbesondere bei der Verarbeitung großer Datenmengen?
- Wie lässt sich die Datenmigration zwischen den Softwaresystemen realisieren?
- Ist ein Onlinezugriff durch browserbasierte Lösungen möglich, und läuft die Software auch auf mobilen Geräten/Clients?

Checkliste – Anbieterprofile

- Wird das CRM-Einführungsprojekt über die komplette Dauer vom Anbieter der CRM-Software begleitet?
- Mit welchen strategischen Partnern kooperiert der Software-Anbieter?
- Sind alle Informationen vom Anbieter erhältlich und aktuell?
- Verfügt der Anbieter über genügend Personalkapazität und Know-how? Bringt er ausreichende Branchenerfahrung mit?
- Wie viele andere Systeme hat der Anbieter in der betreffenden Branche bereits implementiert? Kann er Referenzen vorweisen?
- Wie lange existiert der Anbieter bereits am Markt? Wie steht es um seine wirtschaftliche Situation?
- Verfügt der verantwortliche Projektleiter über ausreichende Erfahrung?

- Ist der CRM-Anbieter selbst kundenorientiert?
- Aus welcher Softwaregattung hat sich das CRM-Produkt entwickelt? Kann auf die Kernkompetenz des Anbieters geschlossen werden?

Checkliste – Kosten

- Sämtliche Vorbereitungsmaßnahmen sind zu berücksichtigen
- Gebundene Mitarbeiterressourcen
- Implementierungsaufwand des Systems inklusive Stillstandzeiten und sonstiger Behinderungen der Mitarbeiter bei der täglichen Arbeit
- Kosten und Aufwand für Mitarbeiterschulungen
- Kosten für individuelle Anpassungen
- Möglicherweise lassen sich Kosten durch die Nutzung bereits vorhandener Hardware oder durch die Integration existierender CRM-Komponenten sparen

9 Implementierung & Umsetzung der Maßnahmen

In der Phase der Softwareeinführung kann zwischen zwei grundsätzlichen Strategien unterschieden werden: der Big-Bang-Strategie und der Step-by-Step-Strategie (Hippner et al. 2004, S. 116).

Im Rahmen der Big-Bang-Strategie wird die gesamte Software an einem Stichtag eingeführt. Der Vorteil dieser Komplett Einführung liegt darin, dass keine Zwischenlösungen erforderlich sind und sich die Einführungsphase so nicht über mehrere Monate erstreckt. Der Nachteil ist jedoch, dass alle Beteiligten bis zu dem Stichtag unter sehr hohem Druck arbeiten und sich somit unter Umständen Fehler einschleichen, was wiederum dazu führen kann, dass die Akzeptanz der Mitarbeiter für das neue System sinkt.

Im Gegensatz dazu wird im Rahmen einer Step-by-Step-Strategie die Software nach und nach eingeführt. Hierbei wird mit einem Pilotprojekt in kleinem Anwenderkreis gestartet. Eine Um-

stellung findet demnach nur in einzelnen Abteilungen statt, oder es sind jeweils nur einzelne Software-Module betroffen. Die Vor- und Nachteile für diese Strategie ergeben sich umgekehrt zu denen der Big-Bang-Strategie. Letztendlich ist es Abwägungssache, welche Strategie gewählt wird.

Grundsätzlich gilt für jede Softwareeinführung, egal wie sie durchgeführt wird, dass auch vor der Implementierung einige wichtige Punkte nicht unbeachtet bleiben dürfen.

Checkliste

- Prüfen, ob ein vollständiger Business Plan erstellt wurde
- Auf ausreichende Definition der Ziele und Strategien achten
- Bestimmung von Erfolgsmetriken
- Sicherstellen, dass vor der Einführung das Entwicklungs- und Auswahlprojekt vollständig abgeschlossen ist
- Feststellen, ob Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionsstrategien entlang der neuen CRM-Philosophie ausgerichtet sind
- Hilft der Anbieter oder ein Partner bei der Implementierung?
- Inwieweit sind die Funktionen tatsächlich mit den vorhandenen Ressourcen nutzbar? Werden die Funktionen akzeptiert?
- Prüfen, ob alle Kundenschnittstellen und Kanäle integriert sind
- Sicherstellen, dass die Kunden schnell den für sie richtigen Ansprechpartner erreichen
- Sicherstellen, dass die Mitarbeiter im persönlichen Kundenkontakt trainiert wurden und kundenorientierte Gespräche führen können
- Wurde tatsächlich ein CRM-Team gebildet und wurden Messgrößen für die zielbezogene Erfolgskontrolle der CRM-Implementierung eingeführt?
- Ist der Informationsbedarf für alle späteren Anwender zur Bewältigung des Tagesgeschäfts geklärt?

- Erhöhung der Datenqualität durch Bereinigung und Vervollständigung der Datenbestände
- Customizing der Software
- Gibt es zusätzliche Applikationen, die mit dem CRM-Produkt integriert werden müssen?
- Auf die Dokumentation der Implementierungsschritte achten

10 Abschlussprüfung vor Einsatz des CRM-Systems

Zum Ende der CRM-Einführung und vor dem Einsatz eines CRM-Systems steht die Abschlussprüfung. Sie soll sicherstellen, dass der gewünschte operative Systembetrieb in technischer wie auch in personeller Hinsicht beginnen kann. Es empfiehlt sich, mit der Überführung des Systems in die Produktivphase rückblickend den Grad der Zielerreichung zu bestimmen sowie die Planung der Weiterentwicklung und Verbesserung des Kundenbeziehungsmanagements einzuleiten.

Die Abschlussprüfung dient dazu, alle vorangegangenen Aktivitäten und Ziele erneut auf ihren Erfolg hin zu überprüfen. Dies gilt sowohl für strategisch vorgenommene Veränderungen als auch für organisatorische Maßnahmen. Es ergeben sich folgende Fragen für das Projektteam:

Checkliste

- Existiert ein koordiniertes unternehmensweites CRM?
- Existiert ein zentrales Wissens- und Datenmanagement?
- Wurden alle politischen und organisatorischen Barrieren gegen die Implementierung des CRMs beseitigt?
- Bietet der Softwareanbieter ausreichenden Support und Fehlerbehebungsmaßnahmen?
- Berichten alle Marketing-, Vertriebs-, und Serviceleiter an den Gesamtverantwortlichen für CRM?

- Unterstützt das Top-Management die operativen CRM-Maßnahmen?
- Werden Mitarbeiter und Kunden über neue Interaktionsmöglichkeiten und Prozesse informiert?
- Werden Kundenanfragen automatisch identifiziert und mit dem entsprechenden Servicelevel bearbeitet?
- Gelingt es allen Mitarbeitern, im Kundenkontakt die Kundensituation umfassend nachzuempfinden und deren Anliegen zu verstehen?
- Wirken die Endkunden bei der Gestaltung und Anpassung der angebotenen Produkte und Leistungen an die Marktanforderungen aktiv mit?
- Gibt es ein spezielles Vorschlagswesen oder eine kontinuierliche Qualitätsoffensive zur Erreichung höherer Kundenzufriedenheit?
- Wurde eine Nachkalkulation vorgenommen?
- Hat eine Abschluss-Review zum Sammeln und Austauschen von Erfahrungen stattgefunden?
- Sind Prozesse zur Identifikation von Verbesserungspotenzialen und zur Optimierung der Systemleistung eingerichtet?
- Besteht der Konsens, dass mit der Nutzung des CRM das Projekt zwar abgeschlossen ist, das Kundenbeziehungsmanagement aber erst beginnt?

Literaturverzeichnis

- Becker, J.; Knackstedt, R. (2002): Prozess und Informationsmanagement für das CRM, in: Ahlert, D.; Becker, J., Knackstedt, R., Wunderlich, M. (Hrsg.): CRM im Handel – Strategien, Konzepte, Erfahrungen, Berlin u.a., S. 131-175.
- Bierer, W.; Ghafari, R.; Hartung, A.; Liappas, I.; Niklas, J.; Rack, P.; Rammelsberger, M. (2004): Anamnese, Diagnose und Therapie für das deutsche Gesundheitswesen, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Innovation durch Geschäftsprozessmanagement, Berlin u.a., S. 411-440.
- Biesel, H. (2002): Customer Relationship Management (CRM), in: Biesel, H. (Hrsg.): Kundenmanagement im Multi-Channel-Vertrieb, Wiesbaden, S. 26-33.
- Böing, C.; Jullens, J.; Schrader, M.F. (2003): Customer Relationship Management im Multikanalvertrieb, in: Ahlert, D.; Hesse, J.; Jullens, J.; Smend, P. (Hrsg.): Multikanalstrategien – Konzepte, Methoden und Erfahrungen, Wiesbaden, S. 33-65.
- Grabner-Kräuter, S.; Schwarz-Musch, A. (2009): CRM – Grundlagen und Erfolgsfaktoren, in: Hinterhuber, H.; Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 177-195.
- Hartmannsgruber, M. (2004): Implementierung der CRM-Konzeption, in: Uebel, M.; Helmke, S.; Dangelmaier, W. (Hrsg.): Praxis des Customer Relationship Management – Branchenlösungen und Erfahrungsberichte, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 236-254.
- Helmke, S.; Brinker, D.; Wessoly, H. (2008): Change Management – der kritische Erfolgsfaktor bei der Einführung von CRM, in: Helmke, S.; Uebel, M.; Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 301-312.
- Hippner, H. (2006): CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte, in: Hippner, H.; Wilde, K.D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 15-44.
- Hippner, H.; Leber, M.; Wilde, K.D. (2002): Bewertung von CRM-Prozessen, in: Meyer, M. (Hrsg.): CRM-Systeme mit EAI – Konzeption, Implementierung und Evaluation, Braunschweig u. a., S. 269-293.
- Hippner, H.; Rentzmann, R.; Wilde, K.D. (2004): Ein Vorgehensmodell zur Auswahl von CRM-Systemen, in: Hippner, H.; Wilde, K.D. (Hrsg.): IT-Systeme im CRM, Wiesbaden, S. 97-121.

- Hippner, H.; Wilde, K.D. (2005): Informations-technologische Grundlagen der Kundenbindung, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 463-499.
- Homburg, C.; Sieben, F. (2005): Customer Relationship Management (CRM) – Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 435-462.
- Korell, M. (2007): Die Einführung von CRM-Systemen, Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart, http://sig.bwcon.de/fileadmin/special_interest/downloads/SIG_CRM_Praesentationen/06_CRM_Fachforum_Korell.pdf (Zugriff: 29.12.2007).
- Lenz, G. (2005): Integriertes Prozessmanagement – Einführung und Optimierung – Grundlagen – Erfahrungen – Praxisanleitungen, Books on Demand.
- Saviano, N. (2005): Successful CRM Implementation: Part II – Focusing on Process is the Key to Success, in: Office World News, Vol. 31, No. 1, S. 10-12, elektronisch veröffentlicht in: ProQuest Computing (Zugriff: 06.11.2006).
- Schulze, J. (2002): CRM erfolgreich einführen, Berlin u.a.
- Uebel, M.; Helmke, S. (2004): Change Management: Ursachen und Möglichkeiten zur Bewältigung von Widerständen bei CRM-Projekten, in: Hippner, H.; Wilde K.D. (Hrsg.): Management von CRM-Projekten – Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte, Wiesbaden, S. 183-196.