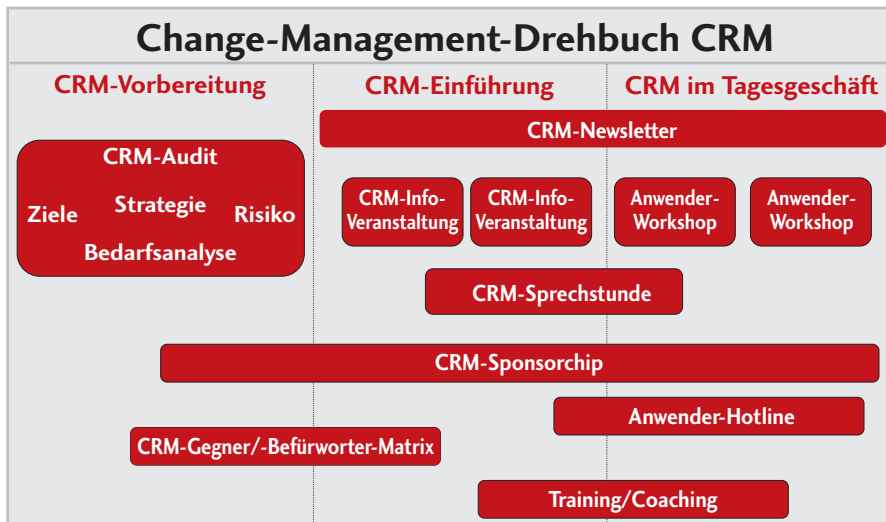


Die häufigsten Stolpersteine bei der CRM-Einführung

Die Einführung von CRM ist ein Lotteriespiel und ihr Erfolg ungewiss. Selbst nach einem halben Jahrzehnt CRM scheitern immer noch 30 Prozent aller CRM-Vorhaben. Diese Misserfolge haben CRM eindeutig stigmatisiert: hohe Kosten, Planüberschreitungen, fehlende Akzeptanz und unbekannter Nutzen. Allgemeine Projekterfahrungen und Vorgehensmodelle führen offenbar nicht dazu, dass die Erfolgsaussichten einer CRM-Einführung gesichert sind. Man könnte also vermuten, eine CRM-Einführung sei ein derart risikobehaftetes Unterfangen, dass der Erfolg für das Unternehmen nicht mehr planbar ist – das Ergebnis: ein Zufallsprodukt.

Warum also tun sich Unternehmen bei der erfolgreichen Einführung von CRM so schwer? Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg einer CRM-Einführung?

Von Lars Schneider



Mit der Einführung von CRM wird die zukünftige Ausgestaltung der Kunden- und Marktbearbeitung neu definiert. Daher muss jede CRM-Einführung als ein strategisches Projekt verstanden werden, welches weit mehr ist als – wie so oft falsch aufgefasst – nur die Einführung einer Kundenmanagement-Software. Denn die meisten Einführungen scheitern nicht an einer falschen Software oder deren mangelhaften Funktionalitäten, sondern vielmehr an falschen Rahmenbedingungen und einer Unkenntnis bzw. dem Ignorieren oder Schönreden der jeweils bestehenden Ausgangssituation. Bereits in der Vorbereitungsphase einer CRM-Einführung werden häufig Entscheidungen getroffen – oder fatalerweise gerade nicht getroffen –, die den Grundstein für den späteren Misserfolg legen. Die Geschäftsführung muss klare Vorstellungen davon haben, welchen Stellenwert CRM im Unternehmen haben soll und welche Ziele damit verfolgt werden sollen. Unklare Zielvorstellungen wie etwa: „Unsere Mitarbeiter führen auch CRM ein“, oder Ziele, die ausschließlich auf eine kostenoptimale Kundenbearbeitung ausgerichtet werden, sind für ein erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement nicht ausreichend.

Den Status Quo durch ein CRM-Audit bestimmen

Eine CRM-Einführung ohne umfassende Kenntnis der Ausgangslage führt zwangsläufig zu falschen Entscheidungen. Bevor sich ein Unternehmen zur Einführung entscheidet, sollte unbedingt in einem CRM-Audit die Ausgangslage geklärt sowie eine klare CRM-Zielstellung formuliert werden: Warum benötigen wir CRM? Was wollen wir erreichen? In dem Audit sollen die strategische Ausrichtung des CRM-Ansatzes festgelegt, der Änderungsbedarf bei kundenrelevanten Prozessen sichtbar gemacht, Gefahrenpotenziale (z.B. CRM-Geg-

ner) verdeutlicht und eine Bedarfsanalyse durchgeführt werden. Das Ergebnis umfasst eine Situationsbestimmung des Unternehmens im Hinblick auf CRM und stellt somit eine solide Grundlage für die Planung der nächsten Schritte dar. Auch wird deutlich, welchen Gefahrenpotenzialen durch Change Management und Projektplanung besonders entgegenzuwirken ist.

Die Projektorganisation als Falle für die CRM-Einführung

Ein Projektstart trotz bekannter Nicht-Verfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeitern bedeutet das sichere Ende des ersten CRM-Anlaufs. Einerseits werden allzu oft

Mitarbeiter in das CRM-Projekt „gestopft“, die bereits durch das Tagesgeschäft oder parallele Projekte mehr als 100-prozentig ausgelastet sind, und andererseits greift man auf Mitarbeiter ohne die entsprechenden Erfahrungen für ein solches Projekt mit vielen fachlichen und technischen Schnittstellen sowie zu erwartenden Einführungswiderständen zurück. Ein so gestalteter Einsatz von Mitarbeitern genügt nicht den Anforderungen einer komplexen CRM-Einführung. Daher ist es zumeist erfolgversprechender, ein CRM-Projekt um einige Monate zu verschieben, um mit erfahrenen und qualifizierten Mitarbeitern starten zu können. Außerdem ist zu beachten, dass eine CRM-Einführung kein IT-Projekt ist. Ein Projektmanagement, das aus IT-Fachleuten besteht, wird die CRM-Software sicherlich „on-time“ und „in-budget“ einführen – doch wird trotzdem die CRM-Einführung insgesamt scheitern. Deshalb sollte das Projekt von einem Mitarbeiter mit fachübergreifenden Fähigkeiten oder von einer Doppelspitze, bestehend aus IT-Spezialist und Fachspezialist, geführt werden. Neben der Auswahl geeigneter Mitarbeiter, ist auch das Zusammenspiel von Unternehmen, CRM-Softwareanbieter und Systemintegrator bedeutungsvoll. Damit dieses Zusammenspiel funktionieren kann, müssen Verantwortlichkeiten ganzheitlich definiert werden – vor allem zwischen Integrator und Softwareanbieter.

So führt beispielsweise ein Verantwortungs-Pingpong zwischen Integrator und Softwareanbieter hinsichtlich der Verantwortung für bestimmte Funktionen oder Schnittstellen zu einer unklaren Projektsituation. Die Verantwortungsübergabe für das gesamte Pflichtenheft an den Softwareanbieter oder den Integrator kann hier eine praktikable Lösung darstellen. Sie regelt die Kommunikation zwischen Unternehmen und Dienstleistern eindeutig.

Fortsetzung von Seite 12

Das CRM-Feuer in das Unternehmen tragen

Ein passiver CRM-Sponsor behindert die CRM-Einführung. Jeder weiß darum und doch wird die Wichtigkeit seiner Aufgabe oft genug ignoriert. Jede CRM-Einführung braucht einen Sponsor aus der Ebene der oberen Geschäftsführung, der diese Funktion „lebendig“ ausfüllt. Der CRM-Sponsor muss den CRM-Gedanken im Unternehmen offensiv vertreten und im Zweifelsfall auch Widerstände durch klare Entscheidungen aufheben. Es reicht nicht aus, dass der Sponsor am Lenkungsausschuss teilnimmt und in die Eskalationswege eingebunden ist. Er muss das CRM-Feuer in das Unternehmen tragen!

Alles auf einmal bedeutet lange Zeit nichts

Ein sicherer Weg, die CRM-Einführung scheitern zu lassen, ist das Anstreben einer 100-prozentigen Lösung bereits in der ersten Realisierungsstufe. Dagegen ist eine Einführung in kleinen Schritten erfolversprechend. Hierbei ist zunächst die Schaffung einer soliden CRM-Basis durch die Akzeptanz der CRM-Software, der neuen Abläufe und CRM-Ausrichtung anzustreben. Die daraus gewonnenen Erfahrungen der aktiven Nutzer bilden die Grundlage für die weiteren Maßnahmen. Erfreulicherweise verfahren inzwischen die meisten CRM-Einführungsprojekte nach diesem Muster. Dennoch sind die Inhalte der ersten CRM-Stufe oftmals mangelhaft. Die erste CRM-Stufe sollte so gestaltet sein, dass ihre Inhalte sowohl für das Unternehmen als auch für die Kunden und ebenfalls die Anwender Nutzen bringt. Zudem schaffen schnell sichtbare Erfolge – Quick Wins – Vertrauen in die CRM-Strategie und die folgenden Schritte. Eine klare und realistische Planung muss auch für alle weiteren CRM-Schritte ständig fortgeführt und umgesetzt werden, damit die Anwender die Zukunftsorientierung der CRM-Entwicklung nicht aus den Augen verlieren. Denn der Erfolg von CRM hängt neben fachlichen und technologischen Faktoren maßgeblich von der Erfüllung von hervorgerufenen Erwartungen und dem Vertrauen in eine skizzierte Entwicklung ab. Enttäuschte Erwartungen bei der Einführung von CRM wirken sich über viele Jahre negativ auf den CRM-Erfolg aus.

Die Veränderungsängste der Mitarbeiter bleiben unberücksichtigt

Veränderungen verunsichern die Mitarbeiter und führen zu einer direkten oder indirekten Ablehnung der CRM-Aktivitäten. Aber gerade die Einführung von CRM bedeutet regelmäßig Änderungen bei Geschäftsprozessen, in der Softwarenutzung und Kundenbearbeitung. Die CRM-Aktivitäten werden maßgeblich von den Mitarbeitern getragen, denn sie stellen die Schnittstelle zum Kunden dar und transportieren den CRM-Gedanken. Doch gerade sie werden bei der Einführung häufig nicht ausreichend beachtet und eingebunden. Maßnahmen zum Change-Management, zielgerichtet und in ausreichendem Umfang eingesetzt, können erfolgreich Missverständnisse und fehlende Akzeptanz bei den Mitarbeitern hinsichtlich der CRM-Aktivitäten verhindern oder zumindest abschwächen.

Das Change-Management-Drehbuch optimiert den Instrumenteneinsatz

Für jede einzelne Projektphase und Mitarbeitergruppe sind spezifische Instrumente erforderlich, für deren planvollen

Einsatz die Definition in einem Change-Management-Drehbuch sinnvoll ist. Eine wichtige hierin zu definierende Aufgabe ist das möglichst frühzeitige Erkennen von CRM-Gegnern und CRM-Befürwortern, damit die Instrumente zielgerichtet eingesetzt werden können. Denn CRM-Befürworter sind ideale Werber für das CRM-Projekt, während jedoch CRM-Gegner besonders intensiv in die Kommunikation eingebunden werden sollten, um kontinuierlich gegensteuern zu können und somit deren Anti-CRM-Haltung zumindest in eine neutrale Einstellung zu transformieren. Eine bewusste Konfrontation und Kommunikation mit den Mitarbeitern ist unbedingt wünschenswert, da die Mitarbeiter der Motor des CRM-Erfolgs sind. Um einen offenen Austausch über den Projektfortschritt zu ermöglichen und Fragen der Mitarbeiter bezüglich CRM beantworten zu können, sollten ausreichende Kommunikationskanäle (E-Mail, Projektsprechstunde) angeboten werden. Ein solcher Austausch kann wirkungsvoll durch einen regelmäßigen internen CRM-Newsletter unterstützt werden. Ohne ein intensives internes Marketing der CRM-Einführung ist der gewünschte Erfolg kaum herzustellen.

Die Technologieverliebtheit setzt den falschen Fokus

Mit einer langwierigen Suche nach der besten, alles beinhaltenden CRM-Lösung werden kostbare Projektzeit und Budget verschwendet und die Erfolgswahrscheinlichkeit der CRM-Einführung steigt kaum. Moderne CRM-Lösungen weisen generell eine hohe Leistungsbreite auf. Sinnvoll ist der Einsatz aktueller Testberichte oder unabhängiger Toolbewertungen, um eine auf das Unternehmen passende Lösung auszuwählen. Die CRM-Lösung sollte aber dazu geeignet sein, die CRM-Einführung mit dem Standardfunktionsumfang oder minimalen Anpassungen zu unterstützen. Erst nachdem die Anwender das System in der Praxis kennen gelernt haben, können Erweiterungsanforderungen effektiv bewertet werden. Dann machen auch Erweiterungen des Funktionsumfangs Sinn. Generell sollte auf eine hohe Stabilität der CRM-Software geachtet werden und damit auch auf die Verträglichkeit zur vorhandenen IT-Infrastruktur.

Die Kontinuität entscheidet über den CRM-Erfolg

Nach Abschluss der CRM-Einführung ist der Erfolg der CRM-Strategie noch lange nicht gesichert. Ein dauerhafter Erfolg wird nur erreicht, wenn die CRM-Aktivitäten kontinuierlich analysiert und optimiert werden. Nachlassende CRM-Anstrengungen nach der ersten Einführung gefährden die gerade gewonnene Akzeptanz und die CRM-Ziele werden nicht erreicht. Ein sinnvolles Instrument zur dauerhaften Steuerung ist eine CRM-Scorecard, die Ziele, Aktivitäten und Ergebnisse miteinander verbindet. Die schnelle Reaktion auf Fehlentwicklungen ist so möglich und auch notwendig. Es bedarf unbedingt einer konsequenten und kontinuierlichen Umsetzung des CRM-Gedankens im Unternehmen. Ein Mangel daran oder eine zunehmende Nachlässigkeit darin führen zwangsläufig zum Misserfolg. Letztlich gilt für CRM: der Weg ist das Ziel – und dieser Weg ist durchaus erfolgversprechend.

Zum Autor: Lars Schneider

ist Manager bei der Unternehmensberatung affinis in Hamburg.
eMail: Lars.Schneider@affinis.de