



Customer Relationship Management

In zunehmend wettbewerbsintensiven Märkten entscheidet oftmals auch ein effizientes und kostengünstiges Kundenmanagement über Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen. Rechtzeitiges Erkennen der Kundenbedürfnisse, professionelles Angebotsmanagement, umfassende Kundenbetreuung, Qualität des Kundenservice und Effizienz der Vertriebs-, Marketing- und Service-Organisation sind dabei die entscheidenden Parameter. Die effiziente Gestaltung von Geschäftsprozessen ist ein erster Schritt zum Markterfolg. Entscheidende Vorteile können dabei mit dem Einsatz moderner Customer Relationship Management (CRM) Systeme erzielt werden. Diese Vorteile sind bspw.:

- Schnelleres Reagieren auf Kundenwünsche und Veränderungen im Wettbewerbsumfeld
- Erfolgreichere Vertriebsstrategie durch bessere Information über Kunden und Märkte
- Steigerung der Vertriebseffizienz durch stärkere Fokussierung der Vertriebsaktivitäten auf die wertvollsten Kunden und die besten Verkaufschancen
- Mehr Kundennähe und besserer Kundenservice durch höhere Verfügbarkeit und Qualität der Kundeninformationen
- Stärkere Kundenbindung durch individuellere Kundenbetreuung
- Effektivere Steuerung der Vertriebs- und Kundenbetreuungsprozesse durch mehr Transparenz
- Besserer Informationsfluss in der Organisation.

Inhalt

Business Case CRM	2
Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für den Einsatz von CRM-Systemen.....	3
Werkzeugkasten: Typischer Ablauf	4
Praxis Tips	5
Checkliste: "CRM-Readiness"	6
Kontakt.....	6

BITKOM Marketing Services

Bundesverband
Informationswirtschaft,
Telekommunikation und
neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10
10117 Berlin
+49. 30. 27576-0
Fax +49. 30. 27576-400
bitkom@bitkom.org
www.bitkom.org

Ansprechpartner

Oliver Hickfang
Bereichsleiter
Marketing & Vertrieb
+49. 30. 27576-123
Fax +49. 30. 27576-400
o.hickfang@bitkom.org

Präsident

Willi Berchtold

Hauptgeschäftsführer

Dr. Bernhard Rohleder

Business Case CRM

Zielsetzung

Ein international tätiger Produkt-Hersteller aus der IT-Industrie möchte seinen Prozess des Kundenmanagements als auch den Marketing- und Verkaufsprozess verbessern. Dabei verfolgt er diverse Ziele: er möchte seinen Außendienst auf A-Kunden fokussieren, er möchte mehr Kundenbesuche und eine qualitativ bessere Kundenbetreuung bei gleich bleibender Außendienststärke durchführen und arbeitet auf eine Erhöhung der Effizienz im Außen- und Innendienst im allgemeinen hin. Des weiteren möchte das Unternehmen bei gleichzeitiger Senkung der Marketingausgaben seinen Bekanntheitsgrad bei Endverbrauchern steigern und unterschiedliche Prozesse, insbesondere im Marketing- und Verkaufsbereich, durch den einheitlichen Einsatz eines weltweiten Systems angleichen und vereinfachen.

Ein Produkthersteller möchte mit der Einführung eines CRM-Systems interne und externe Prozesse verbessern und seinen Erfolg steigern.

Vorgehen

In mehreren Workshops und Einzelgesprächen mit dem Team der zukünftigen Systemnutzer, das die gesamte Einführung begleitete, wurde eine Bestandsaufnahme der Marketing- und Verkaufsprozesse durchgeführt, die Soll-Prozesse festgelegt und die Anforderungen an das auszuwählende System erarbeitet. Die detaillierten Anforderungen an das System wurden in einem Lastenheft dokumentiert. Auf der Basis des Lastenheftes wurden potentiell brauchbare Standardlösungen von Softwareherstellern ausgewählt. Diesen ausgewählten Herstellern wurden typische Geschäftsvorfälle vorgegeben, anhand derer sie ihre Systeme präsentierten. Die Entscheidung für den Favoriten wurde mit systematischen Bewertungsmethoden unterstützt.

Die Vorgehensweise wurde detailliert geplant und dokumentiert.

Das ausgewählte System wurde schließlich in einer Pilotphase getestet. Zuvor wurden die Qualität der vorhandenen Datenbestände bewertet und Empfehlungen für Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet. Für die flächendeckende Einführung in Deutschland und Europa wurde ein Einführungskonzept entwickelt, sämtliche Länderverantwortlichen wurden trainiert und durch ein Coaching begleitet.

Ergebnisse

Europaweit wurde ein einheitliches CRM-System mit definierten Standards in Bezug auf angewandte Prozesse, Datenstrukturen und Datenqualität eingeführt. Im Ergebnis konnte die Kundenbetreuung bei niedrigeren Vertriebskosten deutlich verbessert werden. Durch die direktere Kundenansprache und eine – durch das CRM-System stark unterstützte – Fokussierung auf die wichtigsten Kunden konnten signifikante Einsparungen im Marketingbudget bei gleichbleibender Wirkung vorgenommen werden. Mit Hilfe der Datenbank wurde eine deutlich verbesserte Informationsbasis geschaffen, die eine zielgerichtete Marktbearbeitung zuließ. Alle relevanten Kundeninformationen für Marketing und Vertrieb waren ab sofort im direkten Zugriff auf das System für alle am Vermarktungsprozess beteiligten Personen erhältlich und

Positive Ergebnisse wurden erreicht:

- Verbesserung der Kundenbetreuung
- Einsparungen im Marketingbudget
- Verbesserung der Zusammenarbeit der verschiedenen Unternehmensbereiche

transparent. Dadurch konnte auch die Zusammenarbeit von Außendienst, Innendienst, Telefonbetreuern und Marketing verbessert werden.

Seit der CRM-Einführung konnte der Hersteller Marktanteile hinzugewinnen und seine Gewinne steigern.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für den Einsatz von CRM-Systemen

Viele CRM-Systeme erbringen nicht den Nutzen, den sich das Unternehmen von einem Einsatz erwartet. Das liegt insbesondere daran, dass bei der Einführung häufig ausschließlich Technologie-Aspekte in den Vordergrund gestellt werden.

Den organisatorischen Aspekten, insbesondere der Notwendigkeit, Prozesse, Strukturen und das Verhalten der Vertriebsmitarbeiter zu verändern, wird häufig nicht der erforderliche Stellenwert beigemessen.

Wenn mit einem CRM-System ein schneller Nutzen realisiert werden soll, müssen folgende wichtige Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden:

- **Top-Management – Unterstützung:**
es sollte sicher gestellt werden, dass das Top-Management die Einführung des CRM-Systems unterstützt – und seine Unterstützung in der gesamten Organisation kommuniziert.
- **Motivation der Anwender:**
sämtliche Anwender sollten in alle Projektphasen intensiv eingebunden werden – Mitwirkung schafft Motivation. Parallel dazu sollte den Mitarbeitern der Nutzen des Systems vermittelt werden.
- **Transparente Prozesse:**
Vertriebs- und Marketingprozesse sollten klar strukturiert und dokumentiert sein. Nur wenn Abläufe und Verantwortlichkeiten allen Mitarbeitern klar sind, können sie ihre Aufgaben in hoher Qualität und effizient durchführen.
- **Datenqualität:**
Wenn die Anwender aus dem CRM-System nicht die für ihre Arbeit erforderlichen Informationen in hoher Qualität beziehen können, werden sie die relevanten Informationen im System auch selbst nicht bereitstellen. Dadurch entwickelt sich eine negativ-Spirale ständig sinkender Datenqualität, die oftmals nur durch einen kompletten Relaunch des Systems unterbunden werden kann.
- **Training und Support:**
Es sollte sicher gestellt werden, dass die Anwender mit dem System effizient umgehen können und bei Bedarf schnelle Hilfe erhalten. Eine kontinuierliche Unterstützung ist Grundvoraussetzung für Akzeptanz und Motivation im Umgang mit dem System.
- **IT-Infrastruktur:**
Weil Organisationen sich weiterentwickeln, muss sich auch das CRM-System mitentwickeln. Daher sollte ein ausreichend flexibles System gewählt werden – jedoch ohne die Vorteile von Standard-Software zu übergehen.

Folgende Faktoren müssen organisiert und berücksichtigt werden, damit ein CRM-System den erhofften Nutzen bringt:

- Unterstützung des Top-Managements
- Motivation der Anwender
- Transparente Prozesse
- Datenqualität
- Training und Support
- IT-Infrastruktur

Werkzeugkasten: Typischer Ablauf

1. Etablieren der Projektorganisation und Entwickeln des Projektplans

Für die Einführung und den Betrieb eines CRM-Systems sind ein Projektverantwortlicher sowie eine Projektgruppe aus Vertretern der künftigen Nutzer zu benennen, der Projektplan ist zu entwickeln. Von Anfang an sollte ein professionelles Projektmanagement etabliert werden, das u.a. die Überwachung aller Projektaktivitäten übernimmt, sich frühzeitig abzeichnende Abweichungen erkennt, diese auch kommuniziert und dafür sorgt, dass alle Schritte und Maßnahmen realisiert werden.

2. Zielfestlegung

In die Festlegung der mit der CRM-Einführung angestrebten Ziele sollten alle künftigen Nutzer des Systems einbezogen werden. Auf diese Art kann sichergestellt werden, dass sich alle Beteiligten mit dem Projekt identifizieren und zur erfolgreichen Nutzung beitragen.

3. Bestandsaufnahme und Prozessgestaltung

Eine effektive und effiziente Unterstützung der Geschäftsprozesse mit einem CRM-System setzt voraus, dass diese Prozesse definiert sind und gelebt werden. Weil zudem eine gleich bleibend hohe Datenqualität einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren für den Einsatz eines CRM-Systems ist, sind folgende Punkte festzulegen:

- die Soll- Vertriebs-, Service- und Marketing-Prozesse und wie das CRM-System diese unterstützen soll,
- die Informationen über Kunden und Märkte, die in dem CRM-System verfügbar sein sollen,
- die Abbildung der Zuständigkeiten für Kunden- und Marktsegmente,
- die Regeln und Verantwortlichkeiten in Bezug auf Sicherstellung der Datenqualität,
- die Schnittstellen zu anderen Informationssystemen.

4. Lastenheft-Entwicklung

Das Lastenheft bildet die fundierte Entscheidungsgrundlage für den Einsatz des Systems. Dieses Lastenheft ist die Basis für den Auswahl-Prozess.

5. Software-Auswahl

Die Software-Auswahl sollte mindestens folgende Schritte beinhalten:

- Definieren der Auswahlkriterien
- Marktscreening und Einholen von Referenzen
- Durchführen des Bewertungsprozesses für alternative Lösungen unter Einbeziehung konkreter Fallbeispiele aus dem alltäglichen Arbeitsumfeld der unterschiedlichen Nutzergruppen
- Entscheiden über die Software und den Lieferanten des CRM-Systems.

Ein typischer Ablauf bei der Einführung eines CRM-Systems sollte folgende Schritte beinhalten:

- Projektplan und Projektorganisation
- Zielfestlegung
- Bestandsaufnahme und Prozessgestaltung
- Lastenheft-Entwicklung
- Software-Auswahl
- Sicherung der Datenqualität
- Schulung und Support
- Pilotphase

6. Sicherung der Datenqualität

Die Qualität der Daten hat einen entscheidenden Einfluss auf den Einsatzserfolg des CRM-Systems. Vor der Inbetriebnahme ist mit Hilfe von präzise definierten Messkriterien und -methoden in einem "Datenqualitätsgutachten" der Qualitätsstand von Kunden- und Interessentendaten zu ermitteln. Abhängig vom Ergebnis muss ggf. mit Qualifizierungsmaßnahmen die Qualität der bestehenden Daten auf das erforderliche Niveau angehoben werden. Um eine gleich bleibend hohe Datenqualität zu gewährleisten, sind Dateninhaltsdefinitionen und Regeln für die Datenpflege festzulegen und verbindlich zu dokumentieren.

7. Schulung und Support

Unter Einbeziehung von Fallbeispielen aus dem alltäglichen Arbeitsumfeld der unterschiedlichen Nutzergruppen ist ein Schulungskonzept zu entwickeln. Die Prozessschulung der Anwender und die Ausbildung von "Key Usern" in "Train-the-Trainer" Schulungen ist durchzuführen. Der erfolgreiche Einsatz eines CRM-Systems erfordert ein qualifiziertes Support-Konzept. Eine effiziente und effektive Support-Organisation ist zu definieren und aufzubauen.

8. Pilotphase

Vor der breiten Systemeinführung ist die Systemnutzung in einem Pilotprojekt zu testen. Aus den Erkenntnissen der Pilotphase sind Maßnahmen für den Erfolg der breiten Systemnutzung ("System-Roll-out") abzuleiten.

Praxis Tips

Erfolgreich ist ein CRM-System dann, wenn folgende Punkte befolgt werden:

- ...klar abgesteckte Ziele
- ...Motivationsmaßnahmen für die Nutzer
- ...ein definierter Pilotzeitraum
- ...eine realistische Projektplanung
- ...eine sorgfältig ausgewählte und gut definierte Pilotanwendung
- ...ausreichendes, "relevantes" Training
- ...ein Anfangsdatenbestand in einer festgelegten, guten Datenqualität.

Misserfolge treten häufig auf, wenn:

- ... es keine Unterstützung der Führungsebene gibt
- ... mit allen Anwendern gleichzeitig begonnen wird
- ... alle Prozesse gleichzeitig aufgesetzt werden
- ... mit zu vielen Datenfeldern begonnen wird
- ... keine ausreichenden Ressourcen bereitgestellt wurden.

Checkliste: "CRM-Readiness"

Der Einsatzerfolg des CRM-Systems hängt wesentlich davon ab, wie gut die Organisation auf die Nutzung des Systems vorbereitet ist. Die Beantwortung der nachfolgenden Fragen hilft, die "Readiness" der Organisation in Bezug auf die CRM-Nutzung festzustellen. Können die Fragen uneingeschränkt mit "Ja" beantwortet werden, so ist das Unternehmen für den Einsatz eines CRM-Systems bestens aufgestellt.

Eine gute Vorbereitung des Unternehmens auf die Veränderungen, die mit der CRM-Einführung einhergehen, ist Grundlage für den Einsatzerfolg

1. Verfügen wir über kritische relevante Kunden-/ Vertriebspartner-Daten in einer Qualität und Tiefe, die für ein erfolgreiches Management der Beziehungen zu unseren Kunden/Vertriebspartnern ausreichend ist?
2. Sind die Kunden-relevanten Aufgaben und Prozesse ("Roles and Responsibilities") in unserer Organisation klar definiert und dokumentiert?
3. Werden folgende Aufgaben und Prozesse von allen Team-Mitgliedern akzeptiert sowie effektiv und effizient umgesetzt:
 - Account Management
 - Kundenbesuche
 - Opportunity Management
 - Vertriebsmanagement
 - Telesales
 - After-Sales/Hotline
 - Service/Support
 - Marketing-Kampagnen Management
 - Beschwerdemanagement

Kontakt

Katharina Gregor, Geschäftsführerin
Gregor Consulting GmbH

Oeder Weg 7
60318 Frankfurt am Main

Tel: 069-95963410

Katharina.Gregor@gregor-consulting