

Inhalt:

Inhalt:	1
Problem CRM-Einführung in der Praxis.....	1
Erste Schritte:	2
Informationsangebot: Wo liegen die Informationen?.....	2
Gründe für Informationsmängel.....	3
Analyse der vorhandenen Prozesse	4
Anlage: Begriffserklärung:.....	5
Anlage: Stolpersteine bei der CRM-Einführung	6
Über den Autor:	7

Informationsmanagement als wesentlicher Erfolgsfaktor für erfolgreiche CRM-Einführung

Der Begriff Customer Relationship Management (CRM) ist in aller Munde. Dabei wird der Begriff zunehmend breit getreten und Produkte damit etikettiert, die allenfalls Periphäre etwas mit der Kundenbeziehung zu tun haben (z.B. Unified Messaging Server). Wenn ich von CRM-Systeme rede, meine ich operatives CRM; Software, die den Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt in allen wesentlichen Belangen durch Informationen in jeder Form unterstützt.

Problem CRM-Einführung in der Praxis

Denken Sie einmal zurück an Ihre Kindheit. Dem Aufbau der Modelleisenbahn gingen unzählige Gleispläne, Skizzen voraus. Sie dachten noch, wo sich ein Berg mit Tunnel gut in Szene setzen ließ und so weiter.

Bei der CRM-Einführung hat man jedoch oft den Eindruck, dass nur gerade Schienen gebaut werden und der ICE draufgesetzt wird. Das die Schienen dann keinen Kreis ergeben und die Sache im wahrsten Sinne des Wortes nicht rund laufen, merken viele erst hinterher.

Konkret: Oft werden die tollsten CRM-Lösungen in Unternehmen eingeführt, um die versprochenen tollen Produktivitätsfortschritte zu erzielen und den Vertrieb nachhaltig zu stärken. Der Erfolg bleibt aber aus. (vgl. Studie Gartner Group: 60 % aller Automatisierungsprojekte scheitern, vgl. Studie Forrester Reserach Group: Nur 14 % aller CRM-Projekte können die ursprünglichen Erwartungen erfüllen).

Warum? Man stellt sich nicht die Frage nach den grundsätzlichen Prozessen und deren Abbildung im Informationsmanagement. Damit haben wir einen ICE, der aber leider nicht rund läuft, weil die real existierenden und funktionierenden Prozesse so nicht abdeckt.

Wenn man als Consulter neu in ein Unternehmen kommt, fragt man die betroffenen Mitarbeiter nach Ihrer Vorgehensweise im Vertrieb. Fragt nach dem Ablauf und der Dokumentation der Kundenbeziehung. Meistens erhalten Sie je nach dem wen Sie Fragen, verschiedene Antworten. Wenn es keine klare Vorgaben gibt, entwickelt jeder Mensch eigene Strategien. Das führt dann dazu, dass Mitarbeiter X alle Informationen in das CRM-System einpflegt und sich ärgert, dass außer ihm das niemand tut. Außendienstler Y ist die große CRM-Lösung suspekt. Schon früher kam er prima mit seiner Excel-Liste klar. Und die Sekretärin schwört sowieso auf Word. Denn da kann man ja soviel machen. Den Buchhalter ficht das eh nicht an, da in seiner Buchhaltung niemand anderes etwas verloren hat.

Sie merken: lauter Brüche. Aber das ist doch heute zumeist die Realität in Unternehmen.

Erste Schritte:

Was können Sie konkret tun? Beschreiben Sie Ihren Vertriebsprozess in Worten. Dokumentieren Sie, welche Schritte notwendig sind, um einen Auftrag zu akquirieren, Benennen Sie konkrete Aufgabe und die ausführenden Stellen.

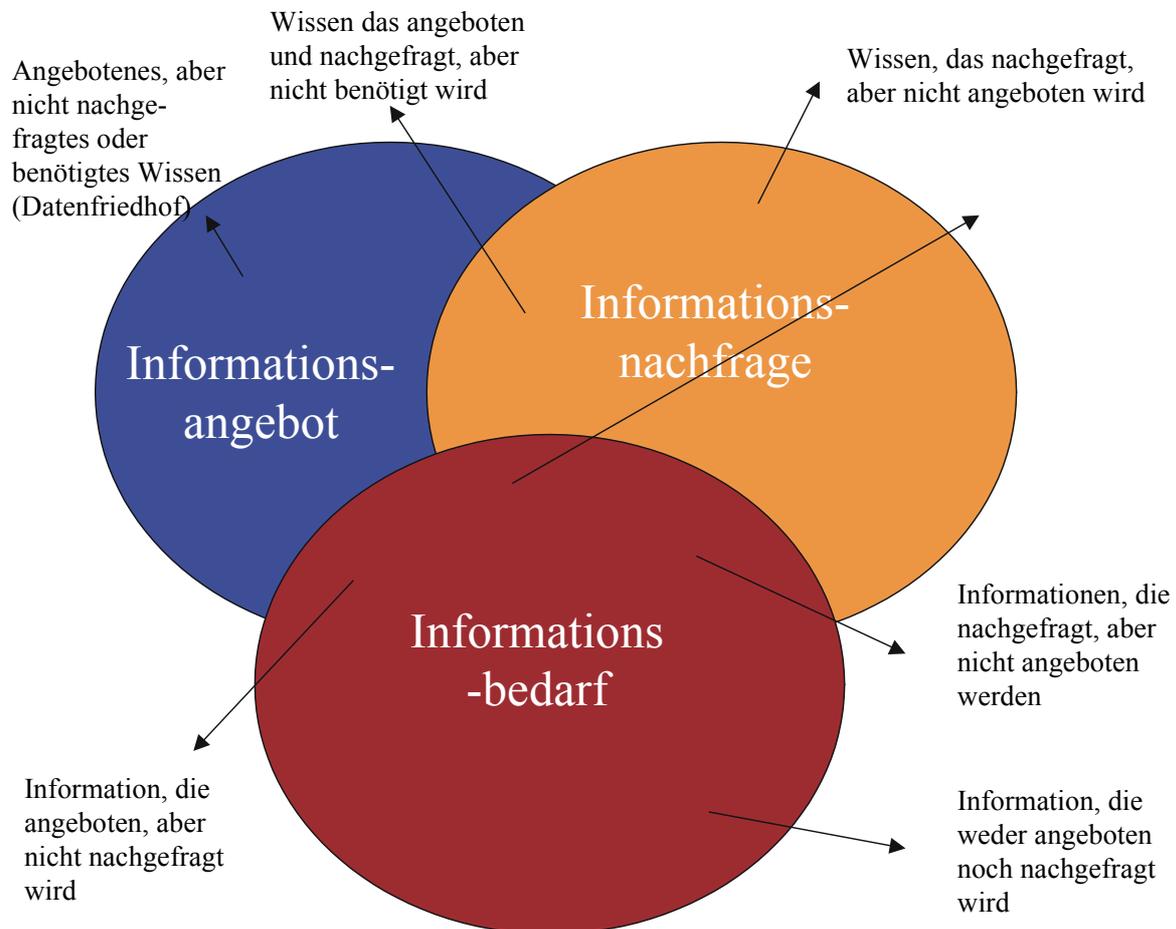
Überlegen Sie dann, welche Informationen wann vorhanden sind. Wer neue relevante Informationen gewinnt und wie diese erfasst werden sollten.

Mithilfe von Mitarbeiterinterviews gewinnen Sie einen Eindruck in die Informationsnachfrage, d.h. den subjektiv gewünschten Informationen zur Aufgabenerfüllung. Prüfen Sie aus Ihrer Prozessbeschreibung welche Informationen wirklich relevant sind, d.h. die objektiv benötigten Informationen. Mit diesem Prozeß erkennen Sie den Informationsbedarf, den jeder Aufgabenträger hat, um seine Aufgabe zweckorientiert erfüllen zu können.

Informationsangebot: Wo liegen die Informationen?

Nun prüfen Sie in Ihrem Unternehmen das Informationsangebot. Wer verfügt über die notwendigen Informationen und in welcher Form sind Sie verfügbar. Denken Sie jetzt wieder an die verstreuten Kontakte im Outlook, an die Access-Datenbank, die das Marketing sich für die Messeeinladung angelegt hat oder die kleine Standard-CRM-Lösung die der Außendienstler Meyer nutzt.

Wie kann man den Informationsbedarf mit dem Informationsangebot unter einen Hut bringen? I.d.R. sehen wir uns einer immer weiter wachsenden Anzahl von Informationen gegenüber (Datenfriedhof). Andererseits gibt es einen erheblichen Teil von Informationsnachfrage, der nicht gedeckt werden kann.



Im Idealzustand decken sich alle drei Bereiche: Informationsangebot, -bedarf sowie -nachfrage. Dies ist wohl nur bei Routineaufgaben erreichbar. Einzelfallaufgaben, wie z.B. die Personalführung oder Projektaufgaben mit gering strukturiertem Aufgabenkomplex lassen sich so schlecht in Einklang bringen.

Außerdem wird die Informationsnachfrage stark durch den Aufgabenträger (Mensch, der die Aufgabe verantwortlich ausführt) beeinflusst. Dabei bildet der Wissensstand des Aufgabenträgers die Hauptdeterminante. Man kann sich das leicht vorstellen, wenn man an einen Mitarbeiterwechsel denkt.

Gründe für Informationsmängel

Ursachen für Informationsmängel können in der Qualifikation des Mitarbeiter zu Grunde liegen. So fehlt oft die schlichte Kenntnis darüber, wer im Unternehmen über die relevante Information verfügt. Oder er kennt sich mit den notwendigen Suchwerkzeugen nicht aus, z.B. Suchmaschinen im Internet, Bedienung der Dokumentenmanagementsoftware. Ein weiterer Hemmschuh kann die persönliche Motivation sein. Manche Mitarbeiter sind sehr träge und entwickeln keine Initiative zur Beschaffung und Berücksichtigung von Informationen. Oder Informationen werden aus persönlichen Machtinteressen zurückgehalten und nicht an andere weitergegeben. So will der Außendienstler z.B. nicht zu viele Informationen über seinen Kunden Preis geben. Er fürchtet die Kontrolle durch den Vertriebsleiter oder immer höhere Zielvorgaben. Oder der Vorgesetzte steht auf dem Standpunkt: „Alles geht über meinen Tisch!“

Andere Quellen haben Ihre Ursachen in der Organisation selbst. Wenn Kommunikationswege nicht geklärt sind, Methoden und Technik fehlen oder es sich um sehr kreative Aufgaben handelt, ist eine strukturierte Erfassung und Weitergabe von Informationen nicht möglich.

Hier lässt sich aber mit sinnvollen Hard- und Softwareeinsatz leicht Abhilfe schaffen. Und hier bringen auf die Informationsbedürfnisse abgestimmte CRM-Lösungen klare Vorteile.

Ökonomische Gründe können ebenfalls Gründe für Informationsmangel sind. Dies ist der Fall, wenn der Beschaffungsaufwand für die Information zu hoch ist („Zum Müller geh ich jetzt nicht rein und frag. Der ist heut eh schon genervt.“) oder der Informationsgehalt zu niedrig ist.

Sie sehen, es handelt sich nicht nur um ein rein technisches Problem. Sie müssen für erfolgreiches Informationsmanagement auch viele persönliche Barrieren überwinden.

Und nicht jeder ist von Veränderungen in Prozessen begeistert.

Analyse der vorhandenen Prozesse

In der Organisationsliteratur findet sich das Konzept der kritischen Prozesse. Damit werden unternehmensinterne Prozesse gemeint, die sich durch eine hohe Bedeutung für die Problemlösung und Zufriedenheit interner wie externer Kunden auszeichnen. Oder sehr kapitalintensiv sind. Oder eine lange Prozedurdauer aufweisen. Packen Sie diese Prozesse zuerst an.

Für die Makroanalyse bietet sich das Konzept der Wertschöpfungskette nach Porter an. Er gliedert die Prozesse in Primärprozesse, die für den Erfolg des Unternehmens entscheidend sind. Die Sekundärprozesse umfassen dann administrative Aufgaben.

Der Prozess läßt sich dann in einzelne Prozessschritte mit konkreten Aufgaben gliedern. Diese Aufgaben lassen sich dann in zeitlicher, sachlogischer und räumlicher Struktur beschreiben.

Die nachfolgenden Fragen können Ihnen Helfen, die für Ihren Vertriebsprozess relevanten Informationen zu gewinnen:

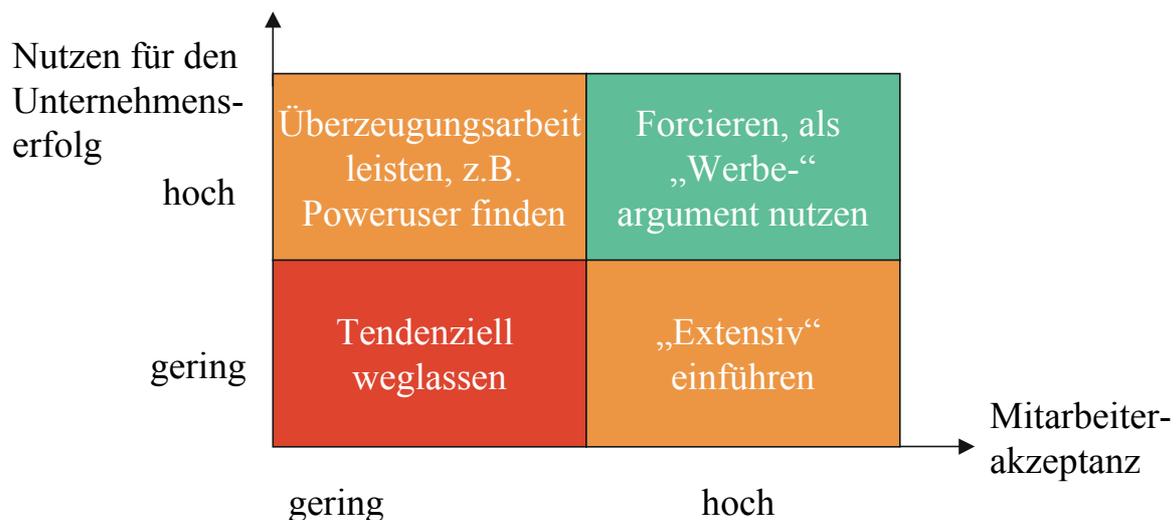
- Dokumentieren Sie die relevanten Prozesse in Ihrem Unternehmen:
- Greifen Sie jetzt einen konkreten Prozess heraus, z.B. Kundenbearbeitungsprozess = Neukundenakquise
- Prüfen Sie, ob Ihre Beschreibung Allgemeingültigkeit für alle im Unternehmen besitzt, oder ob dies nur Ihr persönlicher Akquisestil ist.
- In welche Stufen läßt sich der Akquiseprozeß gliedern?
- Welche Informationen sind für Sie auf welcher Stufe relevant?
Für einen Gebäudereiniger ist es z.B. bei der Bedarfsanalyse wichtig zu wissen, wie viel Glasflächen hat der Kunden in m². Wieviel m² Bodenbelag? Sind Treppenhäuser, Sanitäreinrichtungen zu reinigen. Wer kümmert sich um die Grünpflanzen und Außenanlagen? Soll auch der Winterdienst vom Gebäudereiniger übernommen werden? Uvm.
- Woher bekommen Sie diese Informationen? An wen müssen Sie Informationen weiterleiten?
- In welcher Form wollen Sie die notwendigen Daten erfassen (Denken Sie an gewünschte Auswertungen)? Was möchten Sie im System alles kontrollieren, steuern oder lenken können? Ein Statusfeld über den aktuellen Akquisestatus gibt beispielsweise rasch und sehr verdichtet Auskunft über die aktuelle Lage im Vertrieb (vgl. Konzept des Auftragstrichters). Denken Sie aber auch an den Forecast: Angebotssummen mit gewichteten Wahrscheinlichkeiten.

- Wer darf auf diese Informationen zugreifen (Datenschutz) ?
So können bestimmte Informationen nur für den Vertriebsleiter relevant sein, während natürlich der Außendienstler X nicht dem Y die Auftragswahrscheinlichkeiten verändern sollte.
- Wer erfaßt diese Information (Verantwortung der Datenpflege, -eingabe, ...)?
Es kann sein, dass der Vertriebsmitarbeiter dies sinnvoller weise direkt beim Kunden vor Ort in seinen PDA oder Laptop eingibt und anschließend an die Zentrale übergibt. Genauso wäre ein Papierformular denkbar, dass nachher vom Innendienst erfasst wird.
- Wer ist für diesen Prozeß und sein Ergebnis verantwortlich?
- Wer sind die Aufgabenträger auf den einzelnen Stufen (konkrete Mitarbeiter)?

Wenn Sie diese Fragen im Hinblick auf Ihre konkreten Prozesse beantwortet haben, wissen Sie, welche Informationen Ihr CRM-System verarbeiten können sollte, wie Sie die Sachen auswerten wollen und wer die Informationen erfassen, lesen und pflegen darf.

Damit haben Sie einen wesentlichen Grundstein für eine erfolgreiche Einführung einer CRM-Lösung gelegt.

Nicht jeder ist von Veränderungen in Prozessen begeistert: „Das ist bei uns so historisch gewachsen“. „Das machen wir schon immer so“. „Never change a running system“. Hier kann das Akzeptanz-Erfolgs-Portfolio helfen:



Auf der vertikalen Achse positionieren Sie Vorteile für den Unternehmenserfolg, auf der horizontalen Achse Punkte mit hoher Mitarbeiterakzeptanz. So finden Sie rasch die Punkte, die Sie vordringlich umsetzen sollten (hohe Mitarbeiterakzeptanz und wichtig für den Unternehmenserfolg) und Punkte, die Sie vielleicht als Pilotprojekt mit „Powerusern“ voran treiben.

Anlage: Begriffserklärung:

- *Daten:*
Maschinell verarbeitbare Daten, z.B. Telefon-Nr.
- *Information:*
Daten mit Zweckeignung zu einer Aufgabenerfüllung, z.B. bei Vertrieb von Tiefkühlkost Kenntnis, ob Adresse über eine Tiefkühltruhe verfügt.

- **Informationsangebot:**
Gesamtheit aller tatsächlich vorhandenen bzw. erhältlichen Informationen
- **Informationsbedarf:**
Alle objektiv benötigten Informationen
- **Informationsnachfrage:**
Summe der subjektiv gewünschten Informationen

Anlage: Stolpersteine bei der CRM-Einführung

- **Verantwortung**
Projektverantwortung oft bei IT-Leiter, der keine Erfahrung in Betreuung von Kunden hat. Irrglaube:
Verkauf soll verkaufen - CRM-Einführung aber in die Hände der IT
- **kurzfristige Einführung**
Kurzfristige Einführung ohne Beteiligung der Betroffenen erzeugt Abwehrstellung
- **Fehlende Ist-Analysen + Zielvorgaben**
Warum will oder muß ich etwas ändern?
Welche Ziele will ich erreichen?
Was muß ich verändern, um diese zu erreichen?
=> Anforderungskatalog an CRM-Software
- **leistungsfähige Datenbank**
Welche Daten sollen erfaßt werden?
Wer hat in welcher Form Zugriff auf die Daten?
Schnittstellen zu anderen Applikationen
Datenschutz
Datenmenge
=> Informationsmanagement
- **Mit Übergabe der Software ist nichts zu Ende**
Bei Übergabe entdecken Sie erst die Möglichkeiten und die Ansprüche und Ideen wachsen.
- **CRM stellt den Kunden in den Mittelpunkt**
Trifft nur auf Mitarbeiter zu, die vom Gedanken des Marketing sowieso beseelt sind. Software ändert keine Verhaltensmuster !
- **Ein CRM-System muß sich rechnen**
Wer hat Kolumbus bei der Entdeckung Amerikas nach dem ROI gefragt? CRM ist ein strategisches Werkzeug, also eine langfristige Investition.
- **Vergleich der CRM-Anbieter**
Lizenzkosten sind nicht allein ausschlaggebend. Hinzu kommt ein vielfaches für Vorbereitung, Schulung, Integrationsaufwand an bestehende Systeme.
Wenn Informationschaos, dann muß erst einmal in Informationsmanagement investiert werden.
Abhaken von Funktionen der CRM-Systeme nutzt nichts, solange nicht spezifische Aufgabenstellungen klar sind.
- **Software ist entscheidend für den Einführungserfolg**
Nur teilweise richtig. Chemie zwischen Projektbetreuer Softwarehaus und Kunden muß aber auch stimmen.

- **CRM fördert Teamselling**
Wenn zwischenmenschliche Probleme im Team da sind, müssen diese im Vorfeld geklärt werden
- CRM-Vorstoß kommt nur aus einer Abteilung
- Bereitschaft zur Veränderung ist nicht vorhanden
- Bereitschaft zum Kulturwandel ist nicht vorhanden
- CRM wird als rein technologische Lösung angesehen
- Geschäftsleitung hat keinen Team-Kontakt
- Abteilungen führen weiter ein „Eigendasein“
- Contact Center werden organisatorisch nicht eingebunden
- Unzureichendes Anforderungsprofil
- Chaos in der bisherigen Datenhaltung
- Anforderungen an Agenten bei der Personalauswahl zu gering
- Schulungen und Weiterbildung werden vernachlässigt

Über den Autor:

Markus Grutzeck ist Geschäftsführer der Grutzeck-Software GmbH und studierte Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Organisation, Führung, Personal; Marketing sowie Wirtschaftsinformatik. Die Grutzeck-Software GmbH entwickelt und vertreibt Software für Vertrieb, Dialogmarketing, Callcenter und Adressmanagement. In diesem Zusammenhang ist Markus Grutzeck bei der Auswahl und Einführung von Softwarelösungen für vertriebliche Bereiche maßgeblich involviert und begleitet Projekte bis zum produktiven Einsatz.

Weitere Fachartikel des Autors finden Sie unter <http://www.grutzeck.de>