

# CRM erfolgreich einsetzen

Leitfaden für die Praxis

> > Hier erfahren Sie, ...

- ... wie CRM zu langfristig profitableren Kundenbeziehungen führt
- ... wie das Management der Kundenbeziehung durch adäquate IT-Systeme optimal unterstützt wird
- ... über welche Fallstricke CRM-Projekte stolpern und damit hinter den Erwartungen zurückbleiben

# CRM erfolgreich einsetzen

Leitfaden für die Praxis

## Inhalt

### Teil 1 Wissen Seite 1

- Warum CRM erfolgreich macht
- Machen Sie sich ein Bild von CRM

### Teil 2 CRM einführen Seite 4

- Aller Anfang entscheidet
- Schritt für Schritt

### Teil 3 Praxis-Check Seite 6

- Trends und echter Bedarf
- Fallstricke und Tipps für die Praxis

Die Loyalität vieler Kunden nimmt ab. Gleichzeitig verlieren zunehmend die auf den unterschiedlichsten Kommunikationskanälen zum Kunden gesendeten Botschaften an Wirkung. Dies zwingt Unternehmen mehr und mehr zu einem aktiven Management der Kundenbeziehungen und neuen Formen der Kundenkommunikation. Der internationale Wettbewerb und eine durch das Internet erhöhte Markttransparenz setzen die Unternehmen zusätzlich unter Druck. In dieser Gemengelage bergen kurzfristige und auf den reinen Verkauf ausgelegte Konzepte hohe Risiken. Der Aufbau mittel- bis langfristiger Beziehungen zu jedem einzelnen Kunden ist für den Ausbau der Marktposition von zentraler Bedeutung.

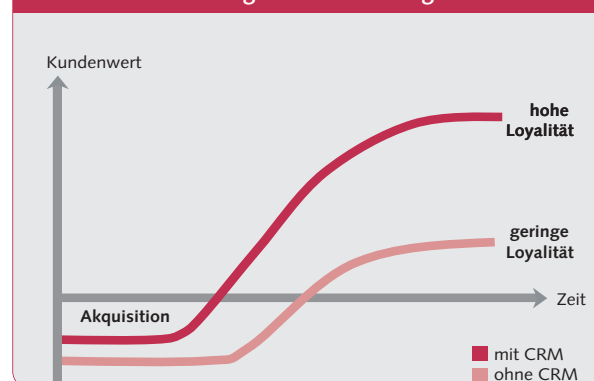
### Warum CRM erfolgreich macht

Unternehmen managen heute unzählige Schnittstellen zum Kunden: Verkäufer, Call-Center, Servicepersonal, Internetauftritte, Reklamationsabteilung usw. All das kostet Geld, viel Geld. Customer Relationship Management (CRM) ermöglicht einen ökonomisch sinnvollen Einsatz der Ressourcen an diesen Schnittstellen. CRM ist eine Methode zum Aufbau, zur Pflege und zum Ausbau

## Teil 1 Wissen

einer langfristigen und profitablen Kundenbeziehung. Die erhöhte Kundenbindung und die Segmentierung in Kundengruppen sind eine gute Ausgangsbasis zum Ausschöpfen von Up- und Cross-Selling-Potenzialen (siehe Abb. 1) und zur Steigerung des Kundenwertes. Das effiziente und auf die Käuferinteressen ausgerichtete Zusammenspiel der Abteilungen und Funktionen eines Unternehmens spielt dabei eine wichtige Rolle. Gewachsene Strukturen, Abteilungsdenken, die Gewöhnung an das „eigene System“ und eingefahrene Abläufe produ-

Abb. 1 Kundenbindung durch CRM steigert Kundenwert



### Info

1 2 3 4 5 6

Mit CRM bedienen Sie die Stellschrauben an den Nahtstellen zu Ihren Kunden.

### Info

1 2 3 4 5 6

Datenfriedhöfe nutzen niemandem. Planen Sie sorgfältig von der Gewinnung einer Information bis zur Nutzung.

zieren ständigen Informationsverlust. CRM hilft, Inseln im Unternehmen aufzulösen, und ist der Weg zu treueren Kunden. Erfolgreich umgesetzt, integriert CRM die Marketing-, Vertriebs- und Serviceaktivitäten und unterstützt gleichzeitig interne Informationsbedürfnisse. Auf diese Weise greifen alle Dienste am Kunden harmonisch ineinander. So erhält der richtige Kunde das richtige Angebot zur richtigen Zeit.

**Beispiel:** Der Stammkunde eines Autohauses sucht auf der Internetseite Informationen über einen neuen Familienvan und schickt eine Anfrage per E-Mail. Er hat etwas vergessen und ruft an. Der Mitarbeiter sieht beim Anruf die E-Mail-Anfrage und gleichzeitig eine Information aus der Kundendatenbank, dass eine Inspektion des Zweitwagens fällig ist. Die Zusammenführung beider Informationen ermöglicht eine optimale Kundenbetreuung und maßgeschneiderte Angebote.

Kundendaten werden vielfach unstrukturiert an verschiedenen Stellen im Unternehmen gesammelt. Oft bleiben wichtige Informationen in den Köpfen einzelner Mitarbeiter verborgen. Ein CRM-System ist Ihr Gedächtnis, das sämtliche Informationen über die Kundenbeziehung speichert. Es kann – richtig eingesetzt – vermeiden, dass Wissen zu „Herrschaftswissen“ einzelner Mitarbeiter wird. Treue Kunden sind nicht automatisch profitabel. Gerade Stammkunden fordern nicht selten individuellere, intensivere und damit teurere Betreuung. CRM-Systeme liefern die notwendigen Analysen und Auswertungen, unprofitable Kunden zu identifizieren (analytisches CRM, Kundenwertanalyse, Business Intelligence). Einen weiteren Vorteil bieten die Auswertung von Kundenbe-

schwerden und die direkte Verknüpfung mit Produkten. Damit helfen Kunden bei der kontinuierlichen Produktverbesserung, was wiederum direkt für die Kundenkommunikation genutzt werden kann.

### Marktführer ist die Eigenentwicklung

Die CRM-Methode kann sich einer nahezu unüberschaubaren Vielzahl von Software-Lösungen bedienen. Aus den rund 100 CAS-Systemen (Computer Aided Selling) Ende der 80er Jahre sind heute je nach Lesart zwischen 100 und 300 CRM-Softwarelösungen geworden. Große Anbieter wie SAP, Siebel und Co. tummeln sich neben einer Vielzahl kleiner Softwareunternehmen und Branchenspezialisten. Der deutsche CRM-Markt wuchs 2004 um 5,5 Prozent auf 1,1 Mrd. Euro. Die Meta Group fand in einer Studie heraus, dass bereits 32 Prozent der Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern CRM-Lösungen einsetzen, ein weiteres Drittel plant Erst- oder Folgeprojekte. Eine weitere Erkenntnis der Studie: Eigenentwicklungen dominieren vor den „Platzhirschen“ SAP und Siebel.

### Machen Sie sich ein Bild von CRM

Systematisch betrachtet ist der Dienst am Kunden ein fortlaufender Prozess aus Akquise (Kunden finden), optimaler Leistungserbringung (verkaufen), Aktivitäten zur Kundenbindung und dem Verkauf weiterer Leistungen (Kunden halten) bis hin zur Rückgewinnung von „verlorenen“ Kunden. Der direkte und persönliche Kundenkontakt ist eher die Ausnahme. Indirekte Kontakte über Telefon, Fax, Brief, E-Mail und Website sind die Regel. CRM-Systeme integrieren alle Kommunikationswege („Multi-Channel-Management“). Der „360-Grad-Blick“ auf einen Kunden wird Realität.

**Info** 1 2 3 4 5 6

Vertriebspartner sind wichtige Ratgeber und sollten in die Planung und Umsetzung eines CRM-Systems einbezogen werden.

**Info** 1 2 3 4 5 6

Prüfen Sie in jedem Fall, ob Sie ausgewählte Stammkunden in Ihr Projekt einbeziehen („friendly customers“).



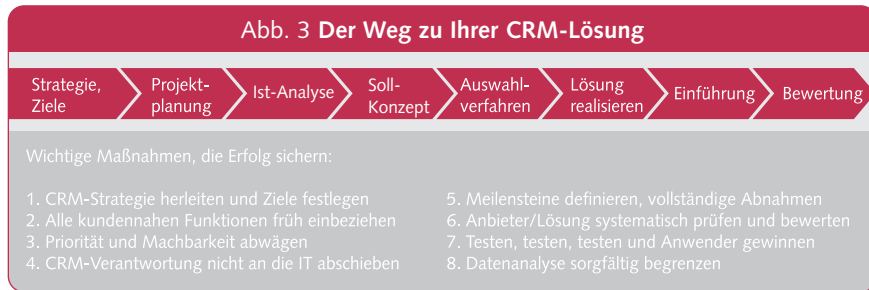
Zwei konkrete Themen beschäftigen gerade mittelständische Unternehmen besonders: die Datenkonsistenz und die Integration über komplette Geschäftsprozesse hinweg – von der Anfrage über den Auftrag, Leistungserbringung, Rechnung, Reklamation bis hin zu nachgelagerten Dienstleistungen (siehe Abb. 2).

### Aller Anfang entscheidet

Eine typische Wunschliste in CRM-Projekten sieht so aus: userfreundliche und leicht handhabbare Bildschirmmasken, Zugriff über Internet, volle Integration in die IT-Landschaft und in die Officeanwendungen, einfache Datenpflege. Alle diese Anforderungen an die Softwarelösung mögen richtig sein, führen aber oft zu falschen Schwerpunkten in einem CRM-Projekt. Vielfach sind CRM-Initiativen auch technologiegetrieben – ebenfalls ein Ansatz, der nicht erfolversprechend ist. Erfolgreiche CRM-Projekte beginnen bei den Markt- und Absatzstrategien des Unternehmens. Stellen Sie sich für eine erste Orientierung mindestens folgende Fragen:

### Teil 2 CRM einführen

- > Was sind die eigenen Wettbewerbsvorteile und welche Wettbewerbsvorteile sehen Ihre Kunden in der Geschäftsbeziehung?
- > Welche Produkte und Serviceleistungen sind verantwortlich für Ihren Erfolg bei der Kundengewinnung und Kundenbindung? Welche Geschäftsprozesse liegen dahinter?
- > In welchen elektronischen und nicht-elektronischen Systemen (z.B. Karteikästen) verwalten Sie heute Daten und Informationen über Ihre Kunden? Welche Stärken und Schwächen haben diese Systeme?
- > Welche Daten und Informationen über Ihre Kunden haben Sie heute verfügbar und welchen Nutzen ziehen Sie daraus?



- > Welche Kundendaten und -informationen benötigen Sie darüber hinaus für ein effizientes Kundenmanagement und aus welchen Quellen können Sie diese generieren?

### Schritt für Schritt

#### Phase 1: Ziel- und Strategieplanung

Auf Basis der Geschäftsstrategie werden die Ziele des Kundenbeziehungsmanagements definiert. Die Liste der möglichen CRM-Aktivitäten ist lang und nicht alle werden für Ihr Unternehmen zielführend sein. Daher sollte der konkrete Handlungsbedarf in einem mehrstufigen Prozess ermittelt werden. Die Relation zwischen Priorität und der Fähigkeit zur Umsetzung spielt dabei eine wichtige Rolle. Ihr Unternehmen muss letztlich ausreichend vorbereitet sein, jede einzelne Maßnahme mit Leben zu füllen. Die Entscheidung, welche Leistungen (IT, Geschäftsprozesse) selbst erbracht und welche extern zugekauft werden, hat finanzielle und strategische Bedeutung.

#### Phase 2: Projektvorbereitung

Grundbedingung für das Gelingen eines CRM-Projektes ist die frühzeitige Einbindung von Schlüsselpersonen aus allen betroffenen Unternehmensbereichen: Unternehmensführung, Marketing/Vertrieb, Finanzen/Controlling, Produktion/Logistik, IT und andere. Die Rolle des verantwortlichen Entscheiders (nicht des operativ im Projekt Verantwortlichen) muss ein Geschäftsführer oder Marktverantwortlicher übernehmen. Allzu oft wird diese Verantwortung an eine IT-Abteilung delegiert. Steht der Projektplan (Ziele, grober Zeitplan, Budget, Team, Gremien), fällt der offizielle Startschuss.

#### Phase 3: Ist-Analyse

Ohne eine fundierte Analyse aller kundennahen Geschäftsprozesse ist die Einführung einer CRM-Lösung zum Scheitern verurteilt. Die Abläufe und Strukturen landen somit automatisch auf dem Prüfstand, vom ersten Kontakt bis zur Rückgewinnung eines Kunden. Eine zweite Grundlage zur Planung der für Ihr Unternehmen optimalen Lösung ist der Blick ins Markt- und Kundenumfeld. Was machen innovative Wettbewerber? Wie verhalten sich die Kunden?

#### Phase 4: Soll-Konzeption

Wichtigster Baustein des optimierten Kundenbeziehungsmanagements sind harmonisierende und effiziente Prozesse – das gilt im Unternehmen, aber auch für das Zusammenspiel mit Ihren Partnern. In einem Pflichtenheft beschreibt ein Unternehmen seine Anforderungen an ein CRM-System und die dazugehörigen Lösungen. Der Kunde soll sich von einem ganzheitlich agierenden Unternehmen bedient fühlen, egal welchen Zugangskanal er wählt (Multi-Channel-Access) oder welche Interaktion erledigt wird (Anfrage, Angebot, Reklamation etc.).

#### Phase 5: Auswahlprozess

IT-Systeme sind kritisch für den Unternehmenserfolg und Auswahlentscheidungen wirken oft viele Jahre. Der Markt für CRM-Lösungen ist dynamisch und intransparent. Echte Trends (On-Demand-Lösungen, Open-Source-Produkte) und bloße Worthülsen der Softwareanbieter sind nicht leicht zu unterscheiden. Der Weg zur individuell und wirtschaftlich angemessenen IT-Lösung sollte so aussehen: Vorselektion (Liste mit 8–10 Anbietern), Präsentation durch 3–4 Anbieter, Bewertung (Hersteller, Pro-

### Info

1 2 3 4 5 6

CRM endet nie. Unterschätzen Sie nicht den Aufwand beim Betrieb von CRM-Systemen.

### Info

1 2 3 4 5 6

Überzeugen Sie Ihre Mitarbeiter von der CRM-Philosophie und dem CRM-System.

dukt, Technologie, Nutzwert, Total Cost of Ownership), Entscheidung und Vertragsabschluss (inkl. Finanzierung).

#### *Phase 6: Realisierung der Lösung*

In dieser Phase sind die IT-Experten zumeist unter sich. Umso wichtiger ist die Festlegung von Meilensteinen. Bei CRM-Projekten spielen Datenkonsistenz und die Einbindung in bestehende Systeme eine wesentliche Rolle. Datenübernahmen und Schnittstellen müssen intensiv geplant und getestet werden. Weitere wesentliche Themen in dieser Phase: Architektur und Dokumentation der Systeme, Sicherheit, Backup-Verfahren, Notfallkonzept, Releaseverfahren.

#### *Phase 7: Einführung*

Testen, testen, testen! Die Anwender der Systeme (interne Nutzer wie auch Kunden) sind der wichtigste Prüfstein

der IT-Lösung. Andersherum helfen sie in dieser Phase, anfängliche Fehler auszuschalten. Einzelne Anbieter behaupten, Schulungen seien nicht mehr notwendig. Lassen Sie sich nicht täuschen. Eine schrittweise Einführungsstrategie und begleitende Schulungen sind der richtige Weg. Entscheidend für die notwendige Akzeptanz ist eine begleitende Kommunikation und die Einbindung der Beteiligten.

#### *Phase 8: Bewertung des Erfolges*

Marketing, Vertrieb, Service und das Management werden sicher von effizienteren Abläufen begeistert sein. Vielfach fällt nach dem Livestart eines Systems der Vorhang und das Projekt wird wenig später offiziell beendet. Und dann? Jetzt geht CRM erst los. Messen Sie den Markterfolg und bewerten Sie den Einfluss des „neuen“ Kundenbeziehungsmanagements.

### **Trends und echter Bedarf**

Praktikable CRM-Lösungen und schnelle Erfolge sind gefragt. Sie manifestieren sich in

- > einfach nachvollziehbarem Kontaktmanagement und dem Zusammenführen grundlegender Marketing- und Vertriebsinformationen
- > leicht zugänglichen Kundenhistorien
- > Integration von kundenbezogenen Informationen aus ERP-Systemen

### **Teil 3 Praxis-Check**

- > Verringerung des administrativen Aufwands
- > höheren Trefferquoten bei Angeboten
- > schnelleren Reaktionen auf Kundenanfragen
- > Verringerung von Reklamationen

Mobiles Kundenbeziehungsmanagement ist hierzulande Trend und in den USA bereits Standard. CRM-Systeme und damit die relevanten Informationen sind ebenso offline auf dem Laptop verfügbar wie auch online über mobile Endgeräte (Handy, PDA, MDA, Blackberry etc.).

### Fallstricke und Tipps für die Praxis

Eine US-Studie fand heraus, dass 80% der Kunden mit Problemen zuerst die Website aufsuchen. Das Fatale: Viele greifen trotzdem frustriert zum Telefonhörer. Unternehmen vergeben damit gleich zwei Chancen: die auf eine höhere Kundenzufriedenheit und die auf Kosteneinsparungen.

Das meistgenannte Problem in CRM-Projekten ist die unternehmensweite Datenintegration. Ist das ein Problem des Kundenbeziehungsmanagements? Die Antwort lautet ja und nein. Einerseits dreht es sich um Schnittstellen, Datenverarbeitung, Standardisierung und Zentralisierung. Andererseits möchten interne Anwendergruppen „ihre Software“ nicht einfach opfern. Die Akteure des Unternehmens dienen den Kunden nicht immer mit gleichen Informationen, und es kommt zu Fehlern bzw. Verzögerungen. Datenintegration ist also interne Überzeugungsarbeit zur Ablösung von Inselsystemen und wird auch Kunden überzeugen.

Integrationsprobleme können sich auch ganz anders äußern. Bestellt ein Kunde auf der Website, müssen automatisiert eine Reihe von Fragen beantwortet werden. Ist der Kunde identifiziert? Ist er schon im ERP-

System angelegt? Kann er neu angelegt werden? Stimmt die Bonität? Kundenbeziehungsmanagement funktioniert nicht ohne adäquate IT-Systeme. Trotzdem scheitern oder kranken Projekte seltener an der Software. Fragmentierte Zuständigkeiten, wenig oder fehlerhafte Kommunikation, unpräzise formulierte Ziele und Änderungen der Ziele im Projektverlauf führen ebenso zu schlechten Ergebnissen.

Der Markt der CRM-Lösungen ist ein reiner Käufermarkt und zugleich unübersichtlich. Der Wettbewerb der Anbieter ist zuweilen unerbittlich und führt zu teils unhaltbaren Versprechen. Damit wird eine bedarfsgerechte, systematische Software-Auswahl wichtiger denn je.

Spezialisierung und Arbeitsteilung haben eine früher selbstverständliche Haltung aller Personen im Unternehmen verdrängt, die Arbeit für den Kunden. Ein gemeinsames CRM-Projekt verschafft diesem Denken und Handeln wieder einen höheren Stellenwert. Ihre Kunden werden es Ihnen danken.

**Wir hoffen, dass Ihnen dieser Leitfaden eine wertvolle erste Hilfestellung bei der Planung und Durchführung Ihres CRM-Projektes ist.**





In Kooperation mit



**Die richtigen Kontakte für Ihre Projekte und eine auf Ihren Bedarf zugeschnittene Lösung**

**Strategische und operative  
Managementberatung:**

**INTARGIA Managementberatung**  
Max-Planck-Straße 20  
D-63303 Dreieich  
<http://www.intargia.com>

Ansprechpartner:  
Jörg Striebeck  
[joerg.striebeck@intargia.com](mailto:joerg.striebeck@intargia.com)  
Tel.: +49 6103 50 86-0

**Finanzierung von IT-Projekten  
Leasing von Systemlösungen:**

**Deutsche Leasing AG**  
Frölingstraße 15 – 31  
D-61352 Bad Homburg v. d. Höhe  
<http://www.deutsche-leasing.com>

Ansprechpartner:  
Holger Höhle, Angelika Zöller  
[holger.hoehle@deutsche-leasing.com](mailto:holger.hoehle@deutsche-leasing.com)  
[angelika.zoeller@deutsche-leasing.com](mailto:angelika.zoeller@deutsche-leasing.com)  
Tel.: +49 6172 88 22 54 / +49 6172 88 15 33