

# CRM-Projekte zum Erfolg führen

## Wertsteigerung durch Kundenorientierung

Mathias Scheiblich, Frank Speitelsbach

*„Sie können meine Autos in jeder Farbe kaufen, solange sie nur Schwarz ist.“ Henry Ford*  
*Die Einstellung von Henry Ford, Kunden undifferenziert zu betrachten ist heute nicht mehr zu vertreten. Die Märkte haben sich von einem Verkäufermarkt hin zu einem Käufermarkt entwickelt. Da sich die Qualität und die Preise der Konkurrenzprodukte verstärkt angleichen, muss dem Kunden ein Bündel an Leistungen angeboten werden, das den individuellen Anforderungen gewachsen ist. Somit hängt nun die Wertschöpfung eines Unternehmens stark von der Befriedigung der individuellen Kundenwünsche ab. Der Kunde ist „König“ und möchte als solcher behandelt werden. Kann ein Unternehmen dies besser bewerkstelligen als seine Konkurrenz, so ist es am Markt erfolgreich. Diese Kundenorientierung und -betreuung setzt jedoch eine umfangreiche Kenntnis der Bedürfnisse der einzelnen Kunden voraus. In den meisten Unternehmen werden die kundenindividuellen Daten im Warenwirtschaftssystem mit verwaltet. Da diese ERP-Systeme für einen Verkäufermarkt entwickelt wurden und den Kunden erst mit seinem ersten Auftrag erfassen bzw. die Beziehung zum Kunden nicht entsprechend abgebildet oder gepflegt werden können, steht ein Unternehmen vor der Herausforderung, eine entsprechende CRM-Software zu finden, die den heutigen Ansprüchen gewachsen ist.*

### Einleitung

Einem Unternehmen ist es durch ein CRM-System möglich, schneller auf Marktänderungen zu reagieren und seine Kunden mit ihren Bedürfnisse und Vorlieben einfacher, individueller, wirkungsvoller, schneller und kostengünstiger zu betreuen. Das heißt, die Betreuung anhand des „Tante-Emma-Laden-Prinzips“ wird auf Tausende Kunden angewandt.

Die Einführung eines solchen Systems ist ein sehr komplexes Unterfangen mit enormen finanziellen, organisatorischen und technischen Herausforderungen. Dies hat zur Folge, dass die Einführung eines CRM-Systems in vielen Fällen nicht von Erfolg geprägt ist und in einigen Fällen sogar die Kundenbeziehung schädigen kann. Gründe für das Scheitern einer CRM-Implementierung

sind beispielsweise, dass Ziele und Strategien nicht eindeutig festgelegt werden, CRM als IT-Projekt und nicht als Weg zur unternehmensweiten Strategie der Kundenorientierung verstanden wird, das Top-Management zu wenig Engagement zeigt oder die Integration der Mitarbeiter bei der Implementierung unterbleibt. Dabei ist gerade die Akzeptanz der Mitarbeiter eine der kritischsten Komponenten für den Erfolg der CRM-Einführung.

### Maßnahmen und Phasen für die Vorbereitung und Implementierung von CRM

#### CRM-Basisentscheidungen

Die Basis für die Einführung eines CRM-Systems ist die Feststellung eines Handlungsbedarfs. Dies geschieht durch eine Analyse der Ausgangssituation (Abb. 1).

Auf der Grundlage der Ausgangsanalyse werden die CRM-Ziele, die CRM-Vision sowie grundlegende Entscheidungen festgelegt. Das Unternehmen muss definieren, welche Ziele es durch die Einführung einer CRM-Software erreichen möchte. Die Ziele sind dabei nach dem Prinzip der SMARTen-Ziele aufzustellen. Sie müssen einen Spezifischen Zielinhalt, ein Messbares Zielausmaß, ein Anspruchsvolles Zielausmaß und Zieltermin, ein Realistisches Zielausmaß sowie eine Terminlich festgelegte Zielerreichung beinhalten. Hierfür kann der Aufbau einer CRM-Scorecard als Werkzeug dienen.

Nur eine Investition, die einen positiven wirtschaftlichen Beitrag leistet, ist betriebswirtschaftlich sinnvoll.

+++ Für eilige Leser +++ Für eilige Leser +++ Für eilige Leser +++

- Der Unternehmenswert lässt sich durch Kundenorientierung steigern.
- Bei CRM-Projekten ist, wie bei allen Projekten, ein strukturiertes Vorgehen geboten.
- Die Ausgangssituation muss sorgfältig analysiert werden. Wesentliche Verbesserungspotentiale sind zu identifizieren.
- Die Ziele müssen eindeutig und operational definiert werden.
- Die Mitarbeiter müssen in jeder Phase des Projekts einbezogen werden.
- Projektbegleitendes Controlling ist unerlässlich.
- Die in einem Katalog festgelegten Maßnahmen sind laufend zu überprüfen, um den Projektfortschritt feststellen zu können.

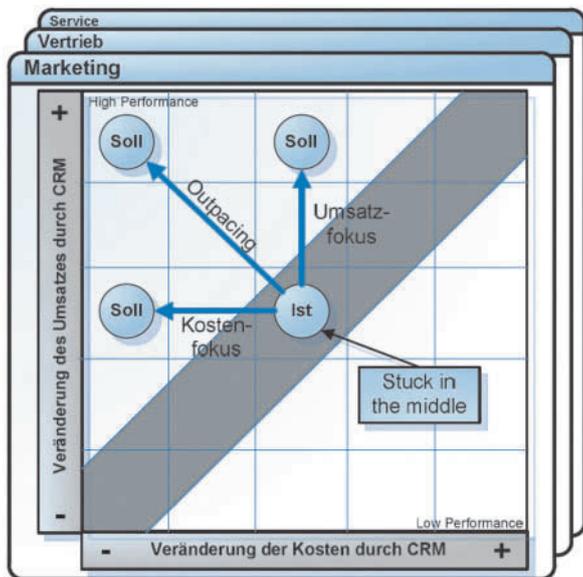


Abb. 1: Analyseraster zur Ermittlung der strategischen CRM-Lücke; in Anlehnung an Schnauffer, R./Jung, H., 2004, S. 48

Deshalb ist das Projektmanagement dafür zuständig, die Wirtschaftlichkeit des CRM-Projektes zu überprüfen. Bereits bei der Projektinitialisierung sind Kriterien für die Messung des Erfolges festzulegen. (Abb. 2)

Das Budget, welches für die Anschaffung der Software aufgewendet wird, muss im Verhältnis zu den Zielen stehen, die mit der Einführung von CRM erreicht werden sollen.

### CRM-Projektmanagement

Eine CRM-Software kann nur in Verbindung mit der Ausrichtung aller Geschäftsprozesse am Kunden sowie der Veränderung im Kundenbewusstsein der Mitarbeiter eine Veränderung in der Wahrnehmung der Kunden hervorrufen. Das CRM-Projektmanagement hat sämtliche Hindernisse zu erkennen, zu analysieren und zu beheben sowie die Rahmenbedingungen für die IT-Implementierung auszugestalten. Die Planung des Projektes erfordert

die Entwicklung einer Gesamtstrategie, anhand der das CRM-Projekt ablaufen soll. Diese Gesamtstrategie beinhaltet die systematische Vorgehensweise und vordefinierte Meilensteine, um den Überblick zu bewahren. (Abb. 3)

Das Projektmanagement ist für die Erreichung der Ziele, die Schaffung der Rahmenbedingungen und somit für die Abwicklung des CRM-Projektes verantwortlich (nach DIN 69901). Das Projektteam sollte ausreichend fachliche, methodische und soziale Kompetenzen besitzen. Bei den sozialen Kompetenzen spielten besonders die Fähigkeiten im Umgang mit Mitarbeitern während des Veränderungsmanagement (Change Management) eine Rolle. Damit genügend fachliche Kompetenz im Projektteam vorhanden ist, sind ausreichend vielen Mitarbeiter der Bereiche Marketing, Vertrieb, Service, Qualitätsmanagement und IT im Projektteam aufzunehmen und soweit nötig, für dieses Projekt freizustellen. Zur fachlichen Unterstützung kann auch ein externer Berater hinzugezogen werden. Insbesondere der Projektleiter und dessen Stellvertreter müssen ausreichend Know-how im Bereich Projektmanagement mitbringen, um das Projekt effektiv voranzutreiben.

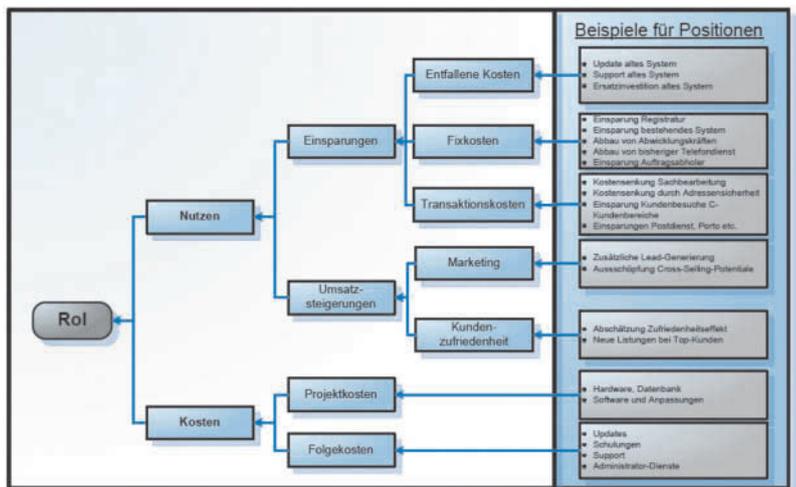


Abb. 2: Kosten-/Nutzenbaum für CRM-Investitionen; in Anlehnung an Roth, S. 2006, S. 40

Anzeige

**hprw Hegel PR-Werke**  
**Ihr Kunde: Xamit Bewertungs GmbH**

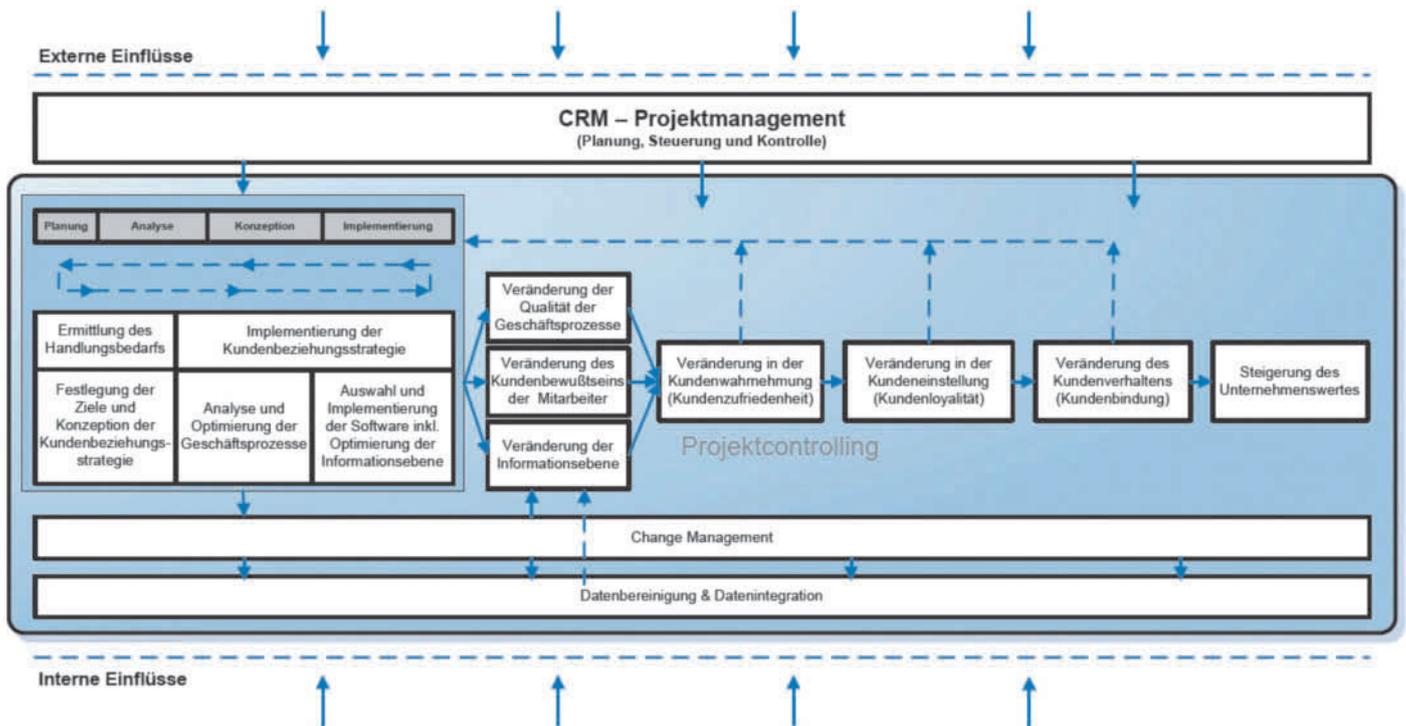


Abb. 3: CRM-Projekt und dessen Wirkung auf den Unternehmenserfolg; in Anlehnung an Hippner, H., 2004, S. 61

Innerhalb dieses Projektteams sind klare Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Regeln für die Berichterstattung und Kommunikation festzulegen. Um das CRM-Projekt zielführend zu leiten und das Risiko des Scheiterns zu minimieren, ist es notwendig, den Überblick über den komplexen Sachverhalt zu wahren. Hierfür ist ein Projektplan sowie die Projektdokumentation von Bedeutung.

Ein CRM-Projekt zu starten ist nur dann möglich, wenn die Unterstützung des Top-Managements zugesichert ist. Die Unternehmensführung muss in das Projekt eingebunden werden und hat sich zu ihm zu bekennen. Das Management hat des Weiteren klare Aussagen über die Ziele und die Durchführung des Projektes zu treffen und ist bei Schlüsselentscheidungen immer mit einzubeziehen. Der Lenkungsausschuss ist die oberste Instanz in IT-Projekten, die den Projektleiter bestimmt und alle Entscheidungen trifft, die über die Kompetenz des Projektleiters hinausgehen. Somit sind das Projektteam **und** der Lenkungsausschuss für den Erfolg der CRM-Einführung verantwortlich.

### Kundenintegration, -bewertung, -segmentierung und -ansprache

Erst durch die Veränderung in der Kundenwahrnehmung und der Kundenbindung lassen sich umsatzorientierte Ziele verwirklichen. Der Faktor Kunde wird jedoch bei vielen CRM-Projekten vernachlässigt. Seine Wünsche und Bedürfnisse werden nicht analysiert und können somit nicht bei der Neugestaltung der Prozesse und der Definition der Kundenstrategie mit einfließen. Dabei stellen die Kunden den größten Wert eines Unternehmens dar, denn von ihnen hängt die zukünftige Entwicklung des Unternehmens ab.

Denn ein Unternehmen ist letztendlich „nur soviel wert wie die Summe der Erträge der Kunden, die es langfristig generieren kann.“

Im Mittelpunkt von CRM steht somit die Wertentwicklung der gesamten Kundenbeziehung.

### Integration der Mitarbeiter

Die Akzeptanz der Mitarbeiter, des Betriebsrates wie auch der Unternehmensführung stellt eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche CRM-Einführung dar. Erfahrungen zeigen allerdings, dass dieser Faktor systematisch unterschätzt wird. Diese Neuausrichtung des Unternehmens verursacht allerdings Unsicherheit, Angst und Widerstand bei den Mitarbeitern. Somit begleitet das Change Management die komplette Einführung des CRM-Projektes und ist auch darüber hinaus zu betreiben. Im Rahmen dieses Change Managements ist den Mitarbeitern zu verdeutlichen, dass der Erfolg des Unternehmens und somit ihr eigener Arbeitsplatz, von der Befriedigung der Kundenwünsche und Kundenbedürfnisse abhängt.

### Datenanforderung, -bereinigung, -erhebung und -integration

Die Integration aller relevanten Daten in einem Datawarehouse bildet die Grundlage für eine Kundenanalyse und darüber hinaus die Grundlage, für die spätere individuelle Kundenansprache. Welche Daten über den Kunden gespeichert werden dürfen, und welche Daten der Zustimmung des Kunden bedürfen, regelt das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) oder das Teledienstschutzgesetz (TDDSG) für die Datenerhebung im Internet.

## Prozessanalyse und -optimierung

Da eine IT-Implementierung immer eine Veränderung in den Prozessen und der Organisation mit sich bringt, müssen beide stets Hand in Hand ablaufen. Deshalb sind die Prozesse entlang des Kundenlebens- und Bestellzyklus auf Basis der erstellten Kundenbeziehungsstrategie zu analysieren und zu verbessern.

Ausgehend von der Analyse der Ausgangssituation sind Standardabläufe (Workflows) und Soll-Prozesse zu definieren. Sind die Soll-Prozesse definiert und die wichtigsten Prozesse mit der strategischen Vorgehensweise abgeglichen, sind Kriterien zu entwickeln, anhand denen die Qualität der Prozesse ständig kontrollierbar sind.

## System- und Beraterauswahl

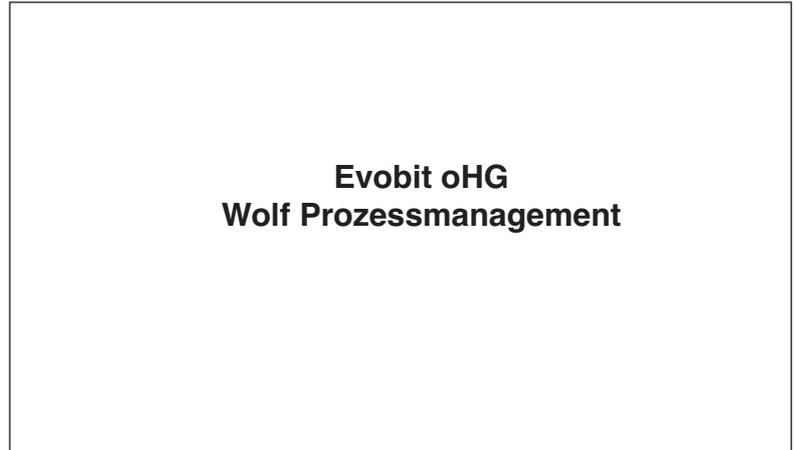
Hat ein Unternehmen seine Ausgangssituation analysiert und anhand der Prozessanalyse die Ziele und die strategische Vorgehensweise letztendlich festgestellt, ist diejenige Software zu finden, die die eigenen Anforderungen und Prozesse am besten abbildet und auch preislich erschwinglich ist.

Um Transparenz in den unübersichtlichen Softwaremarkt zu erhalten, ist ein systematischer Auswahlprozess zu beschreiben. Abb. 4 gibt einen detaillierten Überblick über den Ablauf der System- und Beraterauswahl hin zur Implementierung der ausgewählten Software.

Für die Auswahl einer Software ist eine Bedarfsanalyse durchzuführen. Es ist festzustellen, welche Teilfunktionen für das Unternehmen sinnvoll erscheinen, um die identifizierten Schwachstellen zu beheben. Die vom Unternehmen festgelegten Softwareanforderungen sind in einem Anforderungskatalog bzw. Lastenheft zusammenzufassen.

Schließlich muss sich ein Unternehmen anhand einer Feinauswahl für einen der Softwareanbieter entscheiden.

Anzeige



Zusätzlich sollten die Softwareanbieter eine Produktpräsentation im Hause durchführen und das System für Testzwecke installieren. Bei diesem Test wird die Leistungsfähigkeit des Systems anhand der Endanwender geprüft. Ein Besuch bei Referenzkunden des Softwareanbieters gibt weiteren Aufschluss über die Fähigkeiten der Software.

Hat sich das Unternehmen für ein Software entschieden, sollte auch der Berater, der die Software im Hause einführen soll, einem Auswahlverfahren unterliegen.

## Vertragsausarbeitung und Implementierung

**Pflichtenhefterstellung:** Nach der erfolgreichen Auswahl der Software und dem Dienstleister, der die Implementierung übernimmt, ist zusammen mit ihm ein Pflichtenheft zu erstellen. Dieses Pflichtenheft stellt die detaillierte Ausarbeitung des Lastenhefts dar und ist Grundlage für die Erstellung des Vertrages, der letztendlich die Implementierung der Software dokumentiert.

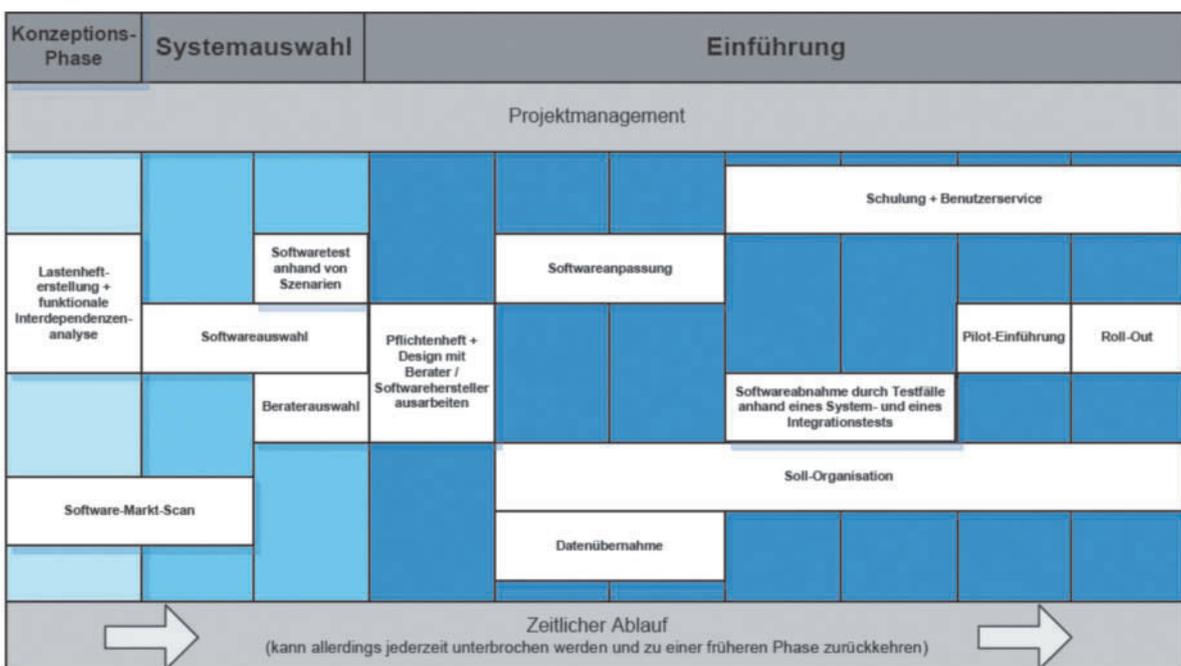


Abb. 4: Ablauf der Systemauswahl und -einführung; in Anlehnung an Schulze, J., 2002, S. 86

Maßnahmen	Erfüllungsgrad										Handlungsbedarf								
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%		100%							
<b>CRM-Maßnahmenbereich und Maßnahmen zu deren Erreichung</b>																			
<b>CRM-Basisentscheidungen</b>																			
Analyse der Ausgangssituation (Status Quo) und Priorisierung der Handlungsfelder	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Ziele des CRM-Projektes eindeutig definiert und festgehalten?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Budget an gewünschte Ziele anpassbar?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
CRM Vision erstellt	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
CRM Vision den Mitarbeitern veröffentlicht	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Strategie: Schrittweise Erfüllung des Systems und Integration in die Systemlandschaft erkundet?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Systemlandschaft analysiert und Schnittstellen definiert?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Wirtschaftlichkeitsmessung des CRM-Projektes	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
<table border="1"> <tr> <td>DE</td><td>BDE</td><td>DS</td><td>AHM</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td>5</td><td>0</td> </tr> </table>												DE	BDE	DS	AHM			5	0
DE	BDE	DS	AHM																
		5	0																
<b>CRM-Projektmanagement</b>																			
CRM-Projektteam	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Projektziele und Projektzieleteam besitzt Kompetenzen in Projektmanagement, Geschäftsprozess, Change Management	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Kernteam: Mitarbeiter aus Marketing, Vertrieb, Service, IT, CRM integriert und ausgebildet	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Angemessen fachliche, methodische und persönliche Kompetenzen der Kernteammitglieder	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Leistungswachstum erfordern, das die Ergebnisse regelmäßig übersteigt?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Rollen, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Regeln für die Berichterstattung und Kommunikation festgelegt?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Anhand eines CRM-Projektplans die strategische Vorgehensweise entwickelt und kontinuierlich fortgeführt?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Dokumentation der Ergebnisse?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Waterfalling der Ergebnisse an Projektteam und Mitarbeiter?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
<table border="1"> <tr> <td>DE</td><td>BDE</td><td>DS</td><td>AHM</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td>4</td><td>0</td> </tr> </table>												DE	BDE	DS	AHM			4	0
DE	BDE	DS	AHM																
		4	0																
<b>Integration des Managements</b>																			
Unterstützung durch das Management	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Verständnis, dass die komplette Implementierung von CRM im Unternehmen Monate oder Jahre dauern kann	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Verleben der Kundenorientierung	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Klare Aussagen über Ziele und Durchführungsablauf	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Integration bei der Softwareauswahl	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
<table border="1"> <tr> <td>DE</td><td>BDE</td><td>DS</td><td>AHM</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td>4</td><td>0</td> </tr> </table>												DE	BDE	DS	AHM			4	0
DE	BDE	DS	AHM																
		4	0																

Maßnahmen	Erfüllungsgrad										Handlungsbedarf								
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%		100%							
<b>Kundenintegration, -bewertung, -segmentierung und -ansprache</b>																			
Kundenbeziehungsstrategie (Bewertung anhand des bestehenden Wertebereiches und des zukünftigen Potentials)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Kundensegmentierung (Analyse der Bedürfnisse und Wünsche der Kunden / Kundengruppen)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Kundenbeziehungsstrategie für die einzelnen Kundensegmente definiert?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Einbindung der Kunden in die Neugestaltung der Prozesse (Kundenorientierte Ausrichtung)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
<table border="1"> <tr> <td>DE</td><td>BDE</td><td>DS</td><td>AHM</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td>4</td><td>0</td> </tr> </table>												DE	BDE	DS	AHM			4	0
DE	BDE	DS	AHM																
		4	0																
<b>Integration der Mitarbeiter</b>																			
Wissenstransfer an die Mitarbeiter was CRM und ein CRM-System bedeutet	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Rechtzeitige Integration der Mitarbeiter	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Wahrnehmen der Fortschritte im CRM-Projekt an den Mitarbeitern	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Gespräche mit Abteilungsleitern und Anwendern	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Workshops mit Mitarbeitern für die Neugestaltung der Geschäftsprozesse	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Kernteam als Multiplikator einsetzen	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Informationsveranstaltungen	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Vorstellung der Softwareanwender an Abteilungsleiter und Anwender	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Test der Software durch den Mitarbeiter	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Integration bei der Softwareauswahl	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Schulung der Mitarbeiter	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
<table border="1"> <tr> <td>DE</td><td>BDE</td><td>DS</td><td>AHM</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td>3</td><td>0</td> </tr> </table>												DE	BDE	DS	AHM			3	0
DE	BDE	DS	AHM																
		3	0																
<b>Datenanforderungen, -erhebung, -aufbereitung und -integration</b>																			
Anforderungen an die Datenbasis in jedem Bereich des Unternehmens festgelegt	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Datenbereinigung durch festgelegte Datenverantwortliche	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Erhebung der relevanten, relevanten Daten durchgeführt?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Abhaltung doppelter Datensätze durch Aufbau einer einzelnen Datenbank (evtl. in einem Datawarehouse)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Abhaltung von Inseffizienzen	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
<table border="1"> <tr> <td>DE</td><td>BDE</td><td>DS</td><td>AHM</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td>2</td><td>0</td> </tr> </table>												DE	BDE	DS	AHM			2	0
DE	BDE	DS	AHM																
		2	0																

Maßnahmen	Erfüllungsgrad										Handlungsbedarf								
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%		100%							
<b>Prozessanalyse und -optimierung</b>																			
Analyse aller kundenorientierter Prozesse nach Potentialen der Kostensenkung und Umsatzsteigerung	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Marketing	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Vertrieb	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Service	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Einbindung kompetenter Mitarbeiter mit übertragenden Kenntnissen	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Integration des Kundenwunsches bei der Prozessdefinition	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Definition der Soll-Prozesse in den Bereichen Marketing, Service und Vertrieb	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Organisatorische Anpassung auf Basis der Soll-Prozesse	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
<table border="1"> <tr> <td>DE</td><td>BDE</td><td>DS</td><td>AHM</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td>2</td><td>0</td> </tr> </table>												DE	BDE	DS	AHM			2	0
DE	BDE	DS	AHM																
		2	0																
<b>System- und Beraterauswahl</b>																			
Marktscan (Messsen, Tagungen, Benchmarks, Bücher, Internet)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Anforderungskatalog erstellt	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Überprüfung des Anforderungskataloges anhand einer Interdependenzanalyse	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Entscheidung ob Standardsoftware oder Eigenentwicklung bereits getroffen?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Leistungsfähigkeitstest der Softwareanbieter	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Systematischer Auswahlverfahren anhand eines Punktbewertungsverfahrens	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Auswahl des Implementierungsberaters (Softwarehersteller oder Vertriebspartner)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
<table border="1"> <tr> <td>DE</td><td>BDE</td><td>DS</td><td>AHM</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td>1</td><td>0</td> </tr> </table>												DE	BDE	DS	AHM			1	0
DE	BDE	DS	AHM																
		1	0																
<b>Vertragsausarbeitung und Implementierung</b>																			
Erstellung des Pflichtenheftes und Abschließen des Vertrages	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Customizing	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Integration in die Systemlandschaft	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Überprüfung der Daten in die Datenbank des neuen Systems	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Abbildung der Soll-Prozesse	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Softwareabnahme	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Schulung der Anwender	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Einrichtung eines Berateranwenders	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
Roll-Out des ersten Bausteins	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	○○○																
<table border="1"> <tr> <td>DE</td><td>BDE</td><td>DS</td><td>AHM</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td>0</td><td>0</td> </tr> </table>												DE	BDE	DS	AHM			0	0
DE	BDE	DS	AHM																
		0	0																

**Weiterführung des CRM-Projektes**

- Überprüfung der Zielerreichung
- Überarbeitung der Kundenbeziehungsstrategie, der Prozesse und der Organisation
- Change Management
- Weiterentwicklung des CRM-Systems

**Legende**

**Erfüllungsgrad und Handlungsbedarf je Maßnahme:**

EG	Handlungsbedarf	Meilenstein
0 - 20%	sehr hoch	●
21 - 40%	hoch	●
41 - 60%	mittel	●
61 - 80%	niedrig	●
81 - 100%	sehr niedrig	●
100%	erledigt	■

Meilenstein erreicht

**Handlungsbedarf je Maßnahmenbereich**

Zusätzliche Abfolge der Phasen	DS	Bewertung des durchschnittlichen Erfüllungsgrad (BDE):	
		DE	BDE
Beginn des CRM-Projektes	5	0 - 20%	5
Frühe Phase	4	21 - 40%	4
Vorherige Phase	3	41 - 60%	3
Jüngste Phase	2	61 - 80%	2
Nächste Phase	1	81 - 100%	1
Phasen / Maßnahmen noch nicht durchgeführt	0	100%	0

**DS \* BDE = ...**

Ausprägung des Handlungsbedarfs je Maßnahmenbereich (AHM):

AHM	Handlungsbedarf
21-25	sehr hoch
16-20	hoch
11-15	mittel
6-10	niedrig
1-5	sehr niedrig / im Zeitplan
0	erledigt / noch nicht möglich

AHM = Ausprägung des Handlungsbedarfs je  
 EG = Erfüllungsgrad  
 DE = Durchschnittlicher  
 BDE = Bewertung des durchschnittlichen  
 DS = #  
 ZH = Zukünftiger Handlungsbedarf je

Abb. 5: Maßnahmenkatalog, Seiten 1 bis 4

**Customizing:** Sind alle Anforderungen und vertraglichen Aspekte ausgearbeitet, ist das zeit- und kostenintensive Customizing anhand des ausgearbeiteten Pflichtenheftes durchzuführen. Dabei sind die Systemkomponenten an die individuellen Anforderungen des Unternehmens durch den Dienstleister anzupassen.

**Softwareabnahme:** Ist das Customizing abgeschlossen, sind das System und alle relevante Komponenten, Funktionen und Datensätze auf Fehler und Probleme zu testen, bevor das System letztendlich in Betrieb genommen werden kann. Hierfür sind Testfälle zu generieren, die im System durchgespielt und dokumentiert werden.

**Anwendungsphase:** Damit das System effizient genutzt werden kann, müssen die Anwender ausreichend geschult werden. Dann muss der Roll-Out des Systems erfolgen.

### Weiterführung des CRM-Projektes

Mit der Einführung des CRM-Systems ist das Projekt allerdings noch nicht abgeschlossen. CRM ist ein lernendes System, das durch die ständige Kontrolle der Ergebnisse weitere Optimierungspotenziale aufdeckt. Es findet somit ein kontinuierlicher Lernprozess statt. Deshalb ist fortlaufend die Zielerreichung zu überprüfen, die Kundenbeziehungsstrategie ist zu überarbeiten, das Change Management muss fortgeführt werden. Außerdem sind die Prozesse zu analysieren und Veränderungen in der Organisation und dem CRM-System vorzunehmen. Nur durch diese Weiterentwicklung ist es einem Unternehmen möglich, das volle Potenzial von CRM auszuschöpfen.

### Zusammenfassung der Ergebnisse in einem Maßnahmenkatalog

Damit eine Firma einen Überblick über die zu treffenden Maßnahmen während der Vorbereitung sowie der Implementierung eines CRM-Systems erhält, ist ein Maßnahmenkatalog sinnvoll. Dieser Maßnahmenkatalog enthält zehn Maßnahmenbereiche mit mehreren Unterpunkten. Der erste Maßnahmenbereich beinhaltet die CRM-Basisentscheidungen. Dazu gehören die Analyse der Ausgangssituation, die Ziele des CRM-Projektes, das Budget für das CRM-Projekt, die CRM-Vision, das Verständnis für eine schrittweise Einführung, die Analyse der Systemlandschaft und die Wirtschaftlichkeitsmessung der CRM-Systemeinführung. Der zweite Maßnahmenbereich ist das CRM-Projektmanagement, gefolgt von der Integration des Managements in das Projekt und der Integration, Bewertung, Segmentierung und Ansprache der Kunden. Die Bereiche Integration der Mitarbeiter, Datenanalyse, -bereinigung, -erhebung und -integration sowie Prozessanalyse und -optimierung bauen auf der Integration, Bewertung, Segmentierung und Ansprache der Kunden auf. Innerhalb des achten und des neunten Maßnahmenbereichs wird schließlich die Software und der Implementierungsdienstleister ausgewählt, der Vertrag ausgearbeitet und die Software implementiert. Der letzte Maßnahmenbereich beinhaltet die Maßnahmen zur Weiterführung des CRM-Projektes.

**Ermittlung des Handlungsbedarfs einer einzelnen Maßnahme:** Der Maßnahmenkatalog hilft dabei, die

Fortschreibung und Erfüllung der einzelnen Maßnahmen anhand des Erfüllungsgrades zu kontrollieren und Risikofaktoren rechtzeitig zu erkennen. Aus dem Erfüllungsgrad lässt sich schließen, wie groß der Handlungsbedarf einer Maßnahme ist. Zwischen einem Erfüllungsgrad von 0 und 20 Prozent ist der Handlungsbedarf sehr hoch, zwischen 21 und 40 Prozent hoch, zwischen 41 und 60 Prozent mittel, zwischen 61 und 80 Prozent niedrig und zwischen 81 und 99 Prozent sehr niedrig. Wird eine Maßnahme zu 100 Prozent beendet, so ist diese Maßnahme erledigt und der entsprechende Meilenstein erreicht. Die Bewertung wird mit Hilfe einer Ampel visuell unterstützt.

**Ermittlung des Handlungsbedarfs eines Maßnahmenbereiches:** Der Handlungsbedarf für einen Maßnahmenbereich bzw. eine Phase des CRM-Projektes wird anhand der Bewertung des durchschnittlichen Erfüllungsgrades (BDE) und dem Dringlichkeitsstatus (DS) gemessen. Der durchschnittliche Erfüllungsgrad (DE) wird aus dem arithmetischen Mittel der Erfüllungsgrade der einzelnen Maßnahmen errechnet. Die Bewertung des durchschnittlichen Erfüllungsgrades geschieht anhand der Zahlen von eins bis fünf. Je höher der durchschnittliche Erfüllungsgrad, umso niedriger ist die Bewertung. Dieser Bewertung steht der Dringlichkeitsstatus gegenüber. Der Dringlichkeitsstatus ergibt sich aus der Abfolge der einzelnen Phasen des Projektes. Je früher eine Phase oder ein Maßnahmenbereich im CRM-Projekt geplant

Anzeige



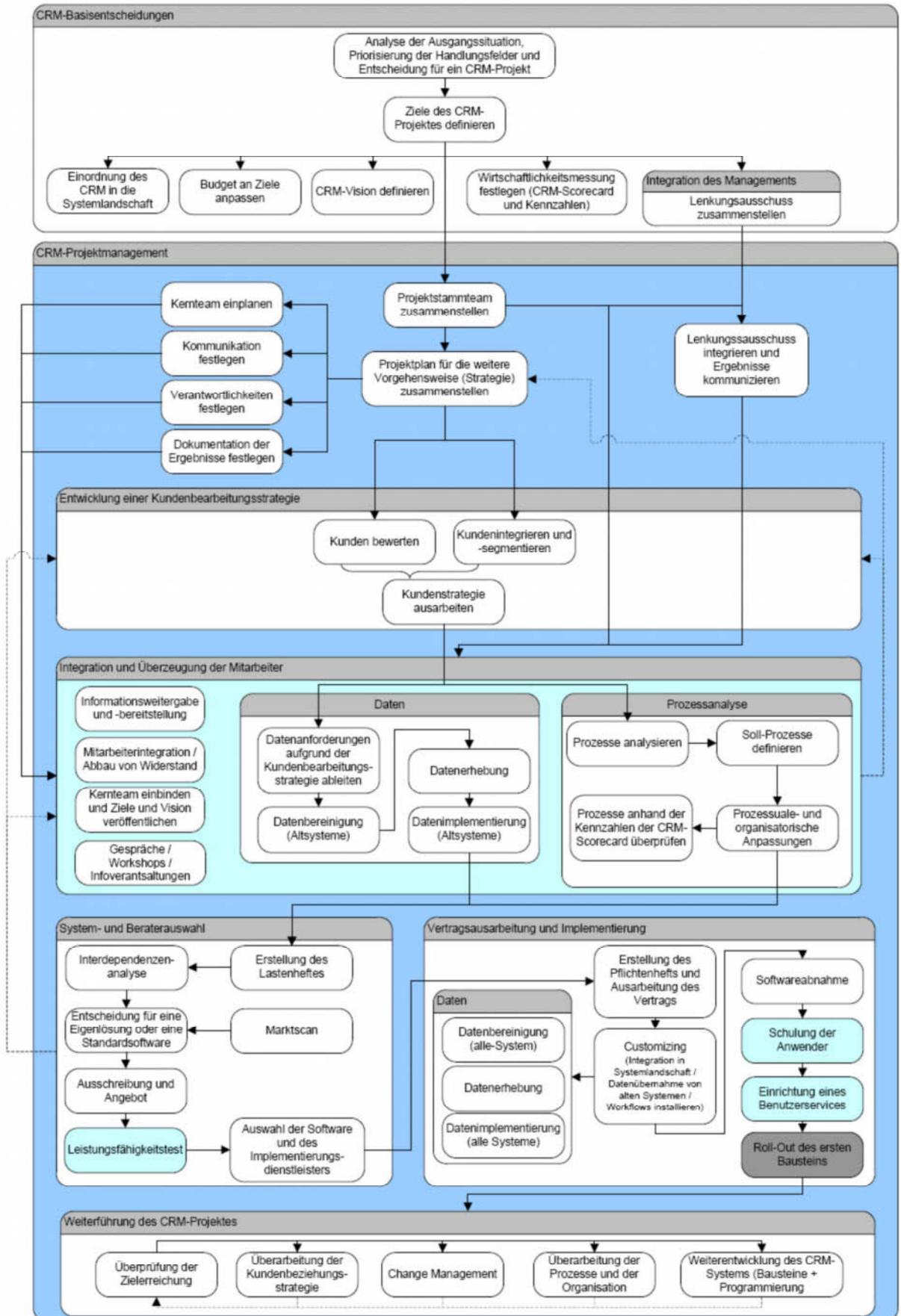


Abb. 6: Ablauf einer CRM-Implementierung

ist, umso wichtiger ist dieser für die erfolgreiche CRM-Implementierung. Dabei korreliert der zeitliche Faktor mit dem strategischen Faktor nach dem Prinzip structure follows strategy. Je früher eine Phase beginnt, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese Phase strategische Bedeutung hat. Die Bewertung anhand des Dringlichkeitsstatus ist also in Hinblick auf die eher strategisch oder operative Ausprägung eines Maßnahmenbereiches zu sehen. Abb. 6 zeigt den Ablauf der einzelnen Maßnahmenbereiche entlang des CRM-Projektes auf.

Dabei stehen die CRM-Basisentscheidungen am Beginn des CRM-Projektes und werden deshalb mit dem Dringlichkeitsstatus von fünf bewertet. Die darauf folgenden Maßnahmenbereiche Projektmanagement, Integration des Managements und die Integration, Bewertung, Segmentierung und Ansprache der Kunden werden mit dem Dringlichkeitsstatus von vier bewertet. Ist die Kundenbeziehungsstrategie ausgearbeitet, sind die Datenanforderungen zu bestimmen und die Prozesse zu analysieren. Voraussetzung hierfür ist allerdings die Integration der Mitarbeiter. Deshalb wird diese mit dem Dringlichkeitsstatus von drei und die Datenanforderung, -bereinigung, -erhebung und -integration sowie die Prozessanalyse und -optimierung mit dem Dringlichkeitsstatus von zwei bemessen. Da die System- und Beraterauswahl nur teilweise durchgeführt werden kann, ist deren Dringlichkeitsstatus mit eins zu bewerten. Die Vertragsausarbeitung und Softwareimplementierung ist erst nach der Auswahl der Software möglich. Aus diesem Grund wird dieser Maßnahmenbereich mit dem Dringlichkeitsstatus von null bewertet. Da die Weiterführung des CRM-Projektes kontinuierlich fortzuführen ist, ist eine Bewertung der Maßnahmen dieses Bereiches anhand des Erfüllungsgrades nicht möglich.

Die Multiplikation des Faktors des Dringlichkeitsstatus mit dem Faktor der Bewertung des durchschnittlichen Erfüllungsgrades ergibt schließlich die Ausprägung des Handlungsbedarfs je Maßnahmenbereich (AHM). Maximaler Wert des AHM ist 25. Minimaler Wert ist null, falls die Bewertung anhand des DS noch nicht möglich erscheint. Generell gilt, je früher der Maßnahmenbereich zu bewältigen ist und je geringer der Fortschritt in diesem Bereich ist, umso dringender ist der Handlungsbedarf.

Allerdings ist zu beachten, dass Maßnahmen sowie Maßnahmenbereiche untereinander korrelieren und somit die Vernachlässigung eines Bereiches ein Scheitern der kompletten CRM-Einführung bedeuten kann. ■

#### **Schlagwörter**

*Change Management, CRM-Projekte, Kundenbindung, Nutzenbau CRM-Investitionen, Vorgehensmodell*



#### **Autor**

*Dr. Mathias Scheiblich ist 29 Jahre alt und studierter Wirtschaftsingenieur. Er ist seit 2005 bei der Firma SCHUNK GmbH & Co. KG als Projekt- und Prozessmanager innerhalb des Geschäfts-*

*bereiches Automation beschäftigt. Zudem ist er Dozent für Projekt- und Qualitätsmanagement an verschiedenen Institutionen.*

*Seine Dissertation schrieb er zum Thema IT/Controllingansätze im Personalmanagement/E-Recruiting.*

#### **Anschrift**

*Bachstraße 21/1  
D-74177 Bad Friedrichshall*



#### **Autor**

*Frank Speitelsbach ist Diplom-Betriebswirt (FH) und arbeitet seit Anfang 2007 als Assistenz der Geschäftsleitung im Bereich Business Development bei der*

*Firma SCHUNK GmbH & Co. KG.*

*Aktuelles Projekt:  
Einführung einer CRM Software.*

#### **Anschrift**

*Blumenstraße 9  
D-74389 Clebronn*

Projektron GmbH