

Vertrieb: Jede zweite CRM-Einführung schwächelt

Deutsche Unternehmen verschonen das Vertriebspotenzial moderner CRM-Systeme: Jede zweite System-einführung scheitert oder verfehlt die Erwartungen. Der Grund: Viele Nutzer schöpfen den Funktionsumfang der Software nur selten aus. Professionelle und erprobte Verbesserungsprojekte schaffen Abhilfe und steigern zusätzlich den Nutzwert einer bereits implementierten CRM-Lösung. Das zeigen Praxiserfahrungen der Unternehmensberatung Q_PERIOR.

Vernachlässigte Anwendungen stellen eine der häufigsten Ursachen für das Scheitern eines CRM-Projekts dar. Vor allem die mangelnde Datenqualität stößt negativ auf. Fast 30 Prozent der Nutzer sehen in der unzuverlässigen Datengrundlage eine entscheidende Stellschraube, um die CRM-Effizienz zu erhöhen. Jeder fünfte Anwender bemängelt zudem Schwachstellen bei der Benutzerfreundlichkeit – ein Teufelskreis: Die Vertriebsprofis ignorieren das System, um umständliche Dateneingaben zu vermeiden, darunter leidet die Datenqualität zusätzlich, und das Management entzieht dem System schließlich das Vertrauen. Insgesamt beträgt der auf diese Weise verschwendete Zeitvorteil allein im Kundenmanagement bis zu 30 Prozent. Die Datenqualität lässt sich zudem um bis zu 50 Prozent steigern, wenn die Unternehmen im Kundenmanagement rechtzeitig die Initiative ergreifen.

Steigerungspotenziale identifizieren
In der Praxis zeigt sich vermehrt, dass die Verantwortlichen dem Leistungsversprechen einer Software zu viel Vertrauen schenken. Bleiben die Erfolge aus, greifen die Unternehmen eher zu einem neuen Produkt, als den Ursachen für das Scheitern auf den Grund zu gehen. Doch gerade im Kundenmanagement gilt Software mehr als Hilfsmittel, um Geschäftsprozesse in Kontakt mit den Kunden abzubilden. Der Anwender und seine Fähigkeiten im Umgang mit dem CRM-System rücken daher in den Mittelpunkt. Im Fokus stehen neben der technischen Betrachtung, die sich einerseits auf die Funktionalitäten des Systems und andererseits auf die Datenlandschaft bezieht, auch die Prozesse und CRM-Organisation. Erkannte Potenziale sowohl aus tech-

Die drei Prozessebenen der Business Value Initiative

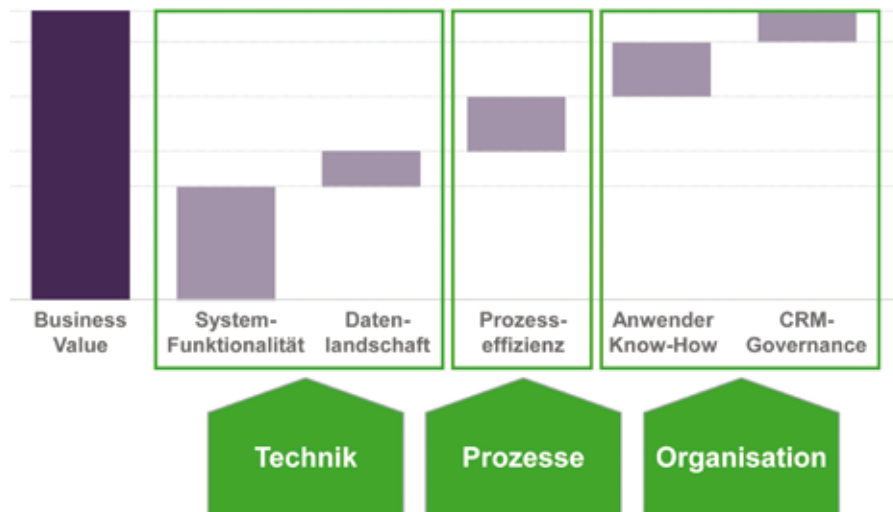


Abb. 1.: Fünf Erfolgskriterien für eine bessere CRM-Nutzung.

nischer als auch prozessualer und organisatorischer Perspektive stellen den gesamten „Business Value“ dar, der durch eine unveränderte Nutzung des CRM-Systems häufig nicht voll ausgeschöpft wird (vgl. Abb. 1).

Optimierungsbedarf besteht vor allem dann, wenn Anwender davon berichten, erforderliche Maßnahmen aus Zeitgründen eher per Hand als mit Hilfe des CRM-Systems durchzuführen. Gleichzeitig bietet sich an, das Know-how der Nutzer selbst auf den Prüfstand zu stellen. Mit gezielten Schulungen lassen sich Wissenslücken im Umgang mit der Software schließen – und das erhöht die Akzeptanz der gewählten Lösung. Anderenfalls fällt der Verlust eventuell sogar noch größer aus. Denn viele Unternehmen konzentrieren sich bereits auf das nächste Projekt, statt den Erfolg gerade abgeschlossener Maßnahmen zu gewährleisten. Dabei ließe sich die Optimierung der bestehenden Systeme mit deutlich geringerem Budget erreichen, als eine Neuanschaffung zu finanzieren, die eventuell dieselben Probleme mit sich bringt.

Evaluation: Erfolge messbar machen
Eine Business Value Initiative, die den Nutzwert einer CRM-Lösung nachhaltig erhöht, sollte auf eine Kombination aus Steuerung, Anreizen

und Coaching vor Ort setzen – eine Methode, die mit eigens entwickelten Kennzahlen Rückschlüsse auf die bisherige Performance erlaubt und gleichzeitig einen Maßstab für die Verbesserungsinitiative schafft. Dabei zahlt es sich aus, geplante Verbesserungen durch CRM-Experten aktiv zu begleiten. So erhalten die Mitarbeiter effektive Unterstützung, um die tatsächlichen Vorteile im eigenen Tagesablauf zu erkennen. Der Erfolg ist durchschlagend: In Abteilungen, die sich an der Optimierung beteiligen, steigt die CRM-Akzeptanz um bis zu 200 Prozent an.

Erfahrungen eines international tätigen Industriekonzerns bestätigen ebenfalls, dass die Leistungsfähigkeit in geförderten Teams deutlich zunimmt. So haben sich zwei Abteilungen im direkten Vergleich der Erfolgsmessung gestellt. Die geschulte Abteilung hat in innerhalb von acht Wochen 70 Prozent des Datenbestands bereinigt – das entspricht einem Vorsprung von 45 Prozentpunkten gegenüber Kollegen, die auf sich allein gestellt weitergearbeitet haben. Das Ergebnis bei der Angebotserfassung fiel mit einem Zeitvorteil von 60 Prozent sogar noch eindeutiger aus. Die Folge: Statt ein neues CRM-System einzukaufen, fanden Evaluation und Fördermaßnahmen dann unternehmensweit statt.

CRM-Projekte richtig aufsetzen

Den Grundstein für ein erfolgreiches CRM-Projekt legt ein Unternehmen am besten damit, sämtliche betroffenen Fachbereiche rechtzeitig einzubinden. Zahlreiche Studien zeigen, dass sich die Mitarbeiter eine aktive Einbindung der Führungsebene wünschen und umfassend über anstehende IT-Projekte im Bereich Kundenmanagement informiert werden wollen. Das überrascht kaum: Ein technisch einwandfreies CRM-System erfüllt seinen Zweck nur, wenn die Endanwender von den Vorteilen dieser Lösung überzeugt sind und daraus Vorteile für die eigene Arbeit ziehen. Daher sollten Projektleiter bereits vor Projektstart für hohe Akzeptanz werben und den Prozess so transparent wie möglich gestalten. Dies gilt auch für Coaching- und Verbesserungsmaßnahmen nach der Implementierung. Denn die Projektleiter sind dafür verantwortlich, während der Vorbereitungsphase effektiv zu kommunizieren und Teilnehmer für die beschriebene Evaluation zu benennen. Zeitgleich erfolgt die Zusammenstellung der erforderlichen Kennzahlensysteme, um den Erfolg später zu messen.

Die Business Value Initiative

Die erste inhaltliche Phase bestimmt sich insbesondere durch eine kompakte Analyse der CRM-Funktionalitäten sowie der Datenlandschaft. Hier lassen sich Quick Wins erzielen, die bereits zu Beginn der Initiative für praktische Verbesserungen sorgen. Ergänzend werden die Kennzahlen, wie beispielsweise Anzahl bereinigter Kundenkontakte, für die Erfolgsmessung der Business Value Initiative gebildet. Interviews und gezielte Coachings der Anwender sorgen zudem dafür, das CRM-System besser einzusetzen und auftretende Schwierigkeiten mit Experten zu besprechen. Das Unternehmen bildet dazu zwei Vergleichsgruppen. Eine Gruppe wird im Rahmen der Initiative durch ein Team auf Basis eines Maßnahmenkatalogs unterstützt, durch ausgewählte Profianwender beraten und sowohl Führungs- als auch Fachkräften auf Basis realer Daten die Leistungsfähigkeit des CRM-Systems aufzeigt. Die andere Gruppe arbeitet anhand der bisherigen Kenntnisse und Fähigkeiten wie gewohnt weiter. Diese Weichen-

Vorgehensmodell zur Umsetzung des BVI-Ansatzes



Abb. 2.: Vorgehensmodell: Drei Phasen für einen effektiveren CRM-Einsatz.

stellung ist wichtig, um eine effiziente Umsetzung zu gewährleisten und bereits nach kurzer Zeit erste Fortschritte aufzeigen zu können. Nach Abschluss der Unterstützungsphase arbeiten beide Gruppen ohne Unterstützung für einen Zeitraum von maximal drei Monaten weiter, um den Erfolg der Maßnahmen erlebbar zu machen. In der Schlussphase erfolgen Ergebnismessung und -auswertung der Kennzahlen, sowie eine Empfehlung für das weitere Vorgehen. (vgl. Abb. 2).

Die Überprüfung eines frisch eingeführten CRM-Systems empfiehlt sich übrigens nach einem Jahr Nutzung. Die Anwender verfügen zu diesem Zeitpunkt über genügend Erfahrungen, um über die Funktionstüchtigkeit des Programms Auskunft zu geben und aufgetretenen Schwierigkeiten klar zu benennen. Darüber hinaus können die Unternehmen nach einem Jahr Nutzung noch mit Unterstützung durch die Mitarbeiter rechnen, um das System nachhaltig zu verbessern.

Mehrwerte dauerhaft absichern

Zahlreiche Verantwortliche spüren den Handlungsdruck bereits. Neun von zehn deutschen Unternehmen planen derzeit, in eine verbesserte Datenqualität zu investieren. Reparaturen dieser Art zahlen sich jedoch nur dann aus, wenn der erzielte Nutzen lange erhalten bleibt. Das Erreichen der Ziellinie stellt bei einer CRM-Einführung nur den ersten Schritt dar, um im Vertrieb zusätzliches Geschäft zu generieren. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einem optimal ausgeschöpften Funktionsspektrum einer

neu eingekauften Software. Dies gelingt nur, wenn die Mitarbeiter das CRM-System bestmöglich einsetzen und die Anwendung im laufenden Betrieb ständig verbessern. Dabei gilt: Je besser die Anwender in die Entscheidungsprozesse vor, während und nach einer CRM-Implementierung eingebunden sind, desto höher die Akzeptanz und desto souveräner die spätere Nutzung. Weiterer Vorteil: Die Business Value Initiative ist methodisch so flexibel, dass sich das Vorgehen mühelos auch auf Prozesse und ganze Organisationsstrukturen übertragen lässt.

Der Autor



Michael Gomolka,
Partner bei Q_PERIOR