

10 Grundregeln für die erfolgreiche Durchführung Ihres CRM-Projektes

Think big – start small

CRM-Projekte sollten grundsätzlich an der strategischen Ausrichtung beginnen. Eine ideale Ausgangsposition zur Einführung von CRM ist es, das Unternehmen strategisch auf CRM auszurichten und erste Projekte isoliert in Teilbereichen wie Vertrieb, Marketing oder Service durchzuführen. Der Einsatz in Teilbereichen hat den Vorteil, dass die Verantwortung dezentral übernommen wird, was zu Detailgenauigkeit führt. In weiteren Schritten können die Einzellösungen dann zu einer Gesamtlösung verschmolzen werden.

Mitarbeiterinbezug von Beginn an

Erfolgreiche CRM-Projekte zeichnen sich insbesondere durch den frühen Einbezug der Mitarbeiter aus, die später in der geänderten Organisation arbeiten müssen. Der rechtzeitige Einbezug von Mitarbeitern hat einen doppelten Vorteil: zum einen wird damit der Einfluss bestehender Werte und unternehmerischer Kultureinflüsse gesichert und zum anderen führt dies zu höherer Akzeptanz bei den Mitarbeitern gegenüber den neuen CRM-Entwicklungen.

Automatisierung nach Kernerfordernissen

Technisch versierte Mitarbeiter neigen zur Ausschöpfung aller technischen Möglichkeiten. Dieses Phänomen kann als "Featureismus" bezeichnet werden, weil die Systeme mit allen möglichen Features ausgestattet werden, die im täglichen Gebrauch eher eine untergeordnete Rolle spielen. Wichtig ist jedoch das Management aller Anforderungen. Auf dem Papier ist die CRM-Star-Wars-Vision schnell fixiert. Die Umsetzung dauert dann aber entsprechend länger und zu guter Letzt findet das gesamte CRM-Instrumentarium keine Anwendung, weil es von den Mitarbeitern nicht akzeptiert wird. Erweist sich eine kleinere Lösung als stabil, kann sie immer noch erweitert werden.

Erfahrener CRM-Projektleiter

CRM-Projekte sind keine Technologieprojekte. CRM-Projekte sind Projekte im Bereich Organisation, Mitarbeiterqualifikation und Technologie. Setzen Sie ein Projektmanagement ein, das bereits Erfahrungen in diesem komplexen Umfeld gesammelt hat und diese in dem CRM-Projekt wertsteigernd einbringen kann. Ideal ist die Kombination der Projektleitung aus einem Berater und einem langjährigen Mitarbeiter des Unternehmens. Der Projektleiter des Unternehmens verfügt über alle wichtigen Informationen und Informationskanäle und der Berater über das benötigte Methodenwissen für ein erfolgreiches CRM-Projektmanagement. Wenn beide Personen auch auf der emotionalen Ebene gut miteinander harmonieren, ist dies ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein gutes CRM-Projekt.

Top-Sponsoren

Die strategische Tragweite von CRM-Projekten benötigt die Ansiedlung auf Top-Management-Ebene. Der Top-Manager ist in der Lage, wichtige Entscheidungen kurzfristig durchzusetzen und auch Einfluss auf andere Organisationseinheiten zu nehmen. Damit offenbart sich auch die Wichtigkeit und Ernsthaftigkeit der CRM-Strategie aller Mitarbeiter im Unternehmen. CRM-Projekte, die auf Abteilungsniveau angesiedelt sind, verfehlen ohne den Top-Sponsor in der Regel das Ziel, weil die Sicherstellung der Beziehung zum Kunden über den Kundenlebenszyklus (Customer Life Cycle) nur aus der Zusammenarbeit verschiedener Bereiche resultieren kann, die im Kontakt zum Kunden stehen.

Ausreichende Investition in das Personal

CRM lebt nicht von der Technologie, sondern von Menschen – Menschen, die CRM-Technologie anwenden. Das Personal im gesamten Front-Office-Bereich muss ausreichend auf die Veränderung vorbereitet werden. Eine Schulung in der Anwendung neuer CRM-Technologie ist bei weitem nicht ausreichend. Das Training muss auch die CRM-Philosophie des Unternehmens transportieren. Diese Maßnahmen sollten nicht als überflüssige Investition betrachtet werden, sondern als die Investition, welche die Mitarbeiter dazu befähigt, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und auch zu erhalten. Falsche Technikgläubigkeit führt in CRM-Projekten in den meisten Fällen in die Sackgasse.

Klarheit der CRM-Vision

Im Rahmen der Strategiefindung wird eine klare Vision entwickelt, die jedoch nicht unbedingt für alle Mitarbeiter sofort verständlich ist, weil es sich um eine völlig neue Denkrichtung handelt. Die Vision sollte für alle Mitarbeiter so formuliert sein, dass sie beim Lesen bereits im Tagesgeschäft vor dem geistigen Auge eingearbeitet werden kann. Die Klarheit kann sehr erfolgreich durch eine Story erreicht werden, in welcher der neue Zustand mit CRM und der alte Zustand ohne CRM vergleichend beschrieben wird.

Gewöhnung an CRM-Innovation

Mitarbeiter benötigen Zeit zur Gewöhnung an Innovationen, die in ihre tägliche Arbeit eingreifen. Es ist in der Regel davon auszugehen, dass nach der Einführung und auch nach den Trainingsmaßnahmen weiterhin ein starkes Bedürfnis nach Unterstützung im Umgang mit den neuen Tools und der Arbeit mit den neuen Prozessen vorhanden ist. Dies muss sich im Anspruchsdenken des Managements niederschlagen und zusätzlicher Support sollte über einen gewissen Zeitraum garantiert sein.

Saubere Dokumentation

Schon zu Beginn eines CRM-Projektes sollte die Dokumentation berücksichtigt werden. Eine durchgängige Dokumentation sorgt auch dann für Transparenz, wenn das Projektteam gewechselt hat. Für das Management sind insbesondere Dokumentationen zu den Bereichen der Organisation (Geschäftsprozesse) und der Personalqualifikation für die weitere Entwicklung von CRM hilfreich. Ohne Dokumentation der CRM-Software ist ein umfassender Support der Anwender nur schlecht möglich.

Strukturiertes Release-Management

Ein CRM-Projekt ist zu einem fest definierten Zeitpunkt abgeschlossen, aber die Anforderungen in der Organisation ändern sich mit der Dynamik der Kunden und des Marktes. Die Release-Intervalle sollten sowohl an den Gewöhnungseffekten der Mitarbeiter als auch an der Marktdynamik ausgerichtet werden. Zu häufige Wechsel führen zur Frustration bei den Mitarbeitern. Eine gute Lösung stellt die Anpassung in Abständen von sechs bis zwölf Monaten dar. Änderungen in kürzeren Abschnitten sollten dabei zwangsläufig mit kleineren Veränderungsumfängen einhergehen, während Änderungen in längeren Abschnitten eher mit umfangreicheren Veränderungen zu verknüpfen sind.

**ERM Consulting – Gesellschaft für
Enterprise Relationship Management
mbH**

Landhausring 3
12683 Berlin

Tel.: +49 (0)30 6110 7653

Fax: +49 (0)30 6110 7654

info@erm-consulting.de

www.erm-consulting.de