

## Chancen einer CRM-Systemeinführung basieren auf einer kundenorientierten Prozess- und Organisationsgestaltung.



CRM-Systeme entfalten nur dann ihren vollen Mehrwert, wenn sie kundenorientierte Prozesse im Unternehmen unterstützen. Die Analyse und Optimierung der relevanten Ablauforganisation gehört daher zu jedem CRM-Einführungsprojekt. In diesem Artikel beleuchten wir die wesentlichen Rahmenbedingungen einer nachhaltig erfolgreichen CRM-Implementierung.

Stellen Sie sich vor: Ein Unternehmen ist mit der Leistung seines Vertriebs unzufrieden. Es wandern zu viele Kunden zum Wettbewerb ab, und auch die monatlichen Umsatzziele werden nur knapp erreicht. Umfragen ergeben, dass die Kunden mit der Beratung und dem Service unzufrieden sind und die aufgerufenen Preise dafür nicht mehr zahlen wollen. Die Vertriebssteuerung überlegt, was sie tun kann und beschließt: Ein neues CRM-System wird es richten.

Aus unserer Sicht ist das zu kurz gegriffen und zeugt von einer schlechten Ursachenanalyse. Ein neues CRM-System allein wird die erkennbar mangelnde Kundenorientierung dieses Unternehmens nicht wettmachen, bei der vermutlich wie so oft mehrere tiefer liegende Defizite zusammenspielen, die primär in den Bereichen Führung, Kultur und Kooperation sowie den Prozessen und der nicht zu diesen passenden Organisationsstruktur zu suchen sein dürften.

### **Ein System ist nur sinnvoll, wenn es Prozesse unterstützt**

Der Nutzen von CRM-Systemen bzw. einer Systemunterstützung allgemein ist nur gegeben, wenn das System die Prozesse unterstützt, sinnvoll in die Arbeitsabläufe integriert, d.h. organisatorisch verankert ist, und den Anwendern dadurch einen Mehrwert für Ihre tägliche Arbeit liefert. Trotzdem kommen Unternehmen erstaunlich oft zu der Lösung, dass die Einführung eines neuen Systems per se die Nutzung



steigert und die Arbeitsqualität erhöht. Sicher schürt auch die rasante Digitalisierung die Gefahr übereilter IT-Investitionen, da man ja keinesfalls den Anschluss an moderne Technologien verpassen will.

Eine Systemeinführung ohne klares Konzept zur Nutzung und Prozessunterstützung kann aber sogar handfesten Schaden anrichten. Wenn sie keinen Mehrwert für die tägliche Arbeit liefert, sind die Anwender frustriert.

Eventuell entsteht auch der Eindruck, dass „die in der Zentrale“, das neue Tool nur eingeführt haben, um die Vertriebsaktivitäten besser überwachen zu können. Oft stimmt das leider sogar.

Dann wird das CRM-System zum reinen Kontroll- und Steuerungssystem für den Vertrieb degradiert. Mit Kundenorientierung hat das nichts zu tun. Die Prioritäten einer CRM-Einführung sollten daher an anderer Stelle liegen.

#### **Klarheit über Kernprozesse und damit verbundene Abläufe**

Eine wesentliche Voraussetzung ist, dass die Unternehmensumwelt, d.h.

Absatz- und Beschaffungsmärkte, Wettbewerber- und Branchenstruktur, bekannt ist und daraus eine Marktbearbeitungsstrategie formuliert sowie Ziele der Marktbearbeitung erarbeitet wurden. Daraus ergibt sich ein Kundenkernprozess, der sich in der Art und Weise, wie das Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen an den Kunden bringt, manifestiert.

Darauf aufbauend müssen die unternehmensinternen Abläufe, mit denen die Kundenprozesse bedient werden, geklärt sein. Oftmals liegen genau hier die eigentlichen Ursachen der Probleme, die man glaubt durch ein neues Tool lösen zu können. Deshalb sollte ein CRM-Projekt immer auch eine Prozessanalyse und -optimierung

„Form follows structure. Structure follows strategy.“

beinhalten, sofern das nicht bereits in einem Vorprojekt erledigt wurde. Idealerweise optimiert man dann auch die Aufbauorganisation so, dass Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen entlang der Abläufe angeordnet werden - statt dass wie so oft die Abläufe an der vorhandenen Organisation ausgerichtet werden.

**Entscheidung für ein CRM-System: Sorgfältige Analyse spart Folgekosten**

Sind alle Vorbereitungen von Umweltanalyse über Strategie- und Zielbildung bis hin zur kundenorientierten Prozess- und Organisationsgestaltung abgehakt, kann man sich nun tatsächlich der Technologieunterstützung widmen.

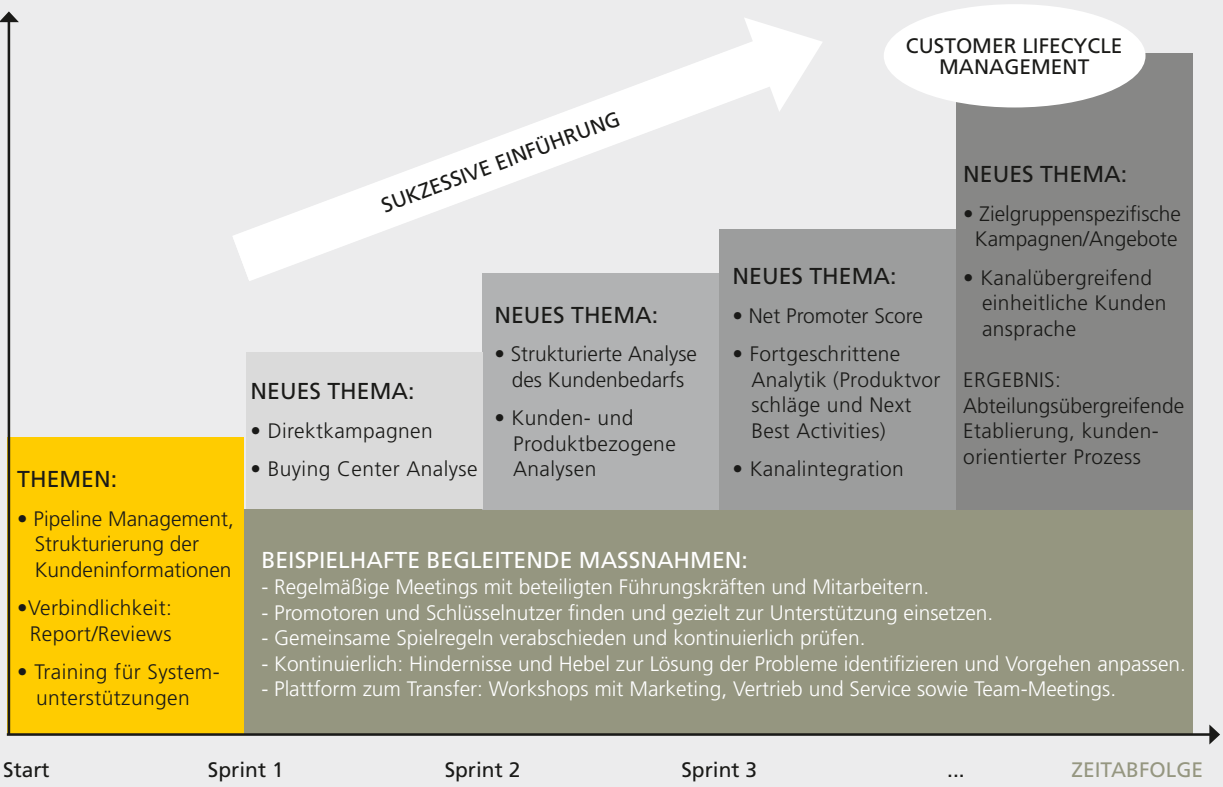
Und erst jetzt macht es auch wirklich Sinn – wie schon der spanische Schriftsteller und Aufklärer Baltasar Gracián y Morales wusste: „Technik ist die Anstrengung, Anstrengungen zu ersparen.“

Bei der nun folgenden Toolauswahl sollten unbedingt auch die im Unter-

**Beispiele für eine Roadmap:**

Ein detaillierter und gemeinsam erarbeiteter Fahrplan („Roadmap“) hilft in der praktischen Projektarbeit, die Ziele und den Nutzen zu konkretisieren – und sukzessive in der Organisation zu verankern. Dabei ist die Zusammenarbeit auf Führungs- und Mitarbeiterebene entscheidend. Werden die Ziele von der Unternehmensspitze nicht vollständig getragen, können Hindernisse schlecht überwunden werden.

NEUE THEMEN  
PROZESSVERÄNDERUNG



nehmen vorhandenen Systeme genauestens evaluiert werden. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es in vielen Fällen möglich und sinnvoll ist, die Abläufe durch Ausschöpfung von Erweiterungs- und Optimierungspotenzialen der bereits eingesetzten Tools zu unterstützen. Das spart in der Regel nicht nur Lizenz- und Beratungskosten, sondern auch die Anwenderschulungen können kompakter gestaltet werden. Meist honorieren Anwender eine gewisse Kontinuität auch mit höherer Akzeptanz.

„Ein neues CRM-System wird es richten.“



### Anwender sind die wichtigsten Mitgestalter

Vertreter aus den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service sollten frühzeitig ins Boot geholt und zu Mitgestaltern gemacht werden. Denn sie wissen, worauf es in ihrer täglichen Arbeit ankommt, welche Informationen vorhanden und wie diese aufbereitet sein sollten. Diese Anwender sind dann während des Go Live und im laufenden Betrieb auch gute Multiplikatoren und eine wichtige Basis für die Systemnutzung.

Das heißt, die Anwender also bereits zu involvieren, wenn die wesentlichen Parameter für die Toolauswahl festgelegt werden. Auch bei späteren Referenzbesuchen und Proof of Concepts geben sie wertvolles Feedback. Natürlich erhöht das den Aufwand, da es mehr Diskussionen geben wird. Doch nur so sind nachhaltige Erfolge gesichert, denn Nachhaltigkeit zeichnet sich in der Regel dadurch aus, dass der Aufwand anfangs hoch und später niedrig ist, während es sich bei Schnellschüssen genau andersherum verhält.

Weitere Informationen und Aspekte zum Thema Kundenorientierung finden Sie unter [www.hrcie.com](http://www.hrcie.com). Hier stellen wir Ihnen unter dem Namen CROP unseren ganzheitlichen Ansatz zur kundenorientierten Organisations- und Prozessgestaltung vor.



#### Hagen Glatzel

Experte für Markt- und Kundenmanagement  
Tel. +49 211 545 546 090  
[hagen.glatzel@hrcie.com](mailto:hagen.glatzel@hrcie.com)



#### Iris Pfafferott

Expertin für Markt- und Kundenmanagement  
Tel. +49 211 545 546 090  
[iris.pfafferott@hrcie.com](mailto:iris.pfafferott@hrcie.com)



**HENDRICKS, ROST & CIE. GmbH**

Cecilienallee 66    Tel. +49 211 545 546 090    [info@hrcie.com](mailto:info@hrcie.com)  
40474 Düsseldorf    Fax +49 211 545 546 099    [www.hrcie.com](http://www.hrcie.com)

**Entscheidend besser.  
Besser entscheiden.**