



2. Warum scheitern viele CRM-Projekte ?

(Autor: Hermann Raschick, Spezialist für Vertrieb, Organisation und CRM)

Weitere Beiträge:

1. CRM - die Lösung beginnt im Kopf
2. CRM - von der Philosophie zum erfolgreichen Software-Einsatz
3. Warum viele CRM-Projekte scheitern

Glaubt man den verschiedenen Artikeln in den Fachzeitingen, dann scheitert keine Softwareeinführung so häufig, wie die von CRM-Systemen (Customer Relationship Management).

Befragt man die jeweils verantwortlichen Projektleiter, dann wird sehr häufig das mit der Installation beauftragte Unternehmen als der Schuldige benannt. Es ist zwar nicht gänzlich auszuschließen, dass den dort tätigen Menschen Fehler unterlaufen, aber sehr viel häufiger wurden die Fehler viel früher gemacht.

Warum wollen Unternehmen ein CRM-System?

Will man von den Entscheidern wissen, was denn die Hauptgründe für die Einführung eines CRM-Systems sind oder waren, werden Umsatzsteigerung, mehr Transparenz und Verbesserung des vertrieblichen Ablaufs immer mitangegeben. Es wird also von der Softwarelösung erwartet, dass nach der Einführung alle Probleme beseitigt sind, der Umsatz und der Ertrag steigt und der Vertrieb endlich durchschaubarer und somit besser steuerbar geworden ist.

Das CRM-Projekt:

Zerlegt man ein CRM-Projekt in seine Hauptbestandteile (strategische Planung, Anpassungen der Geschäftsprozesse und organisatorischen Abläufe, Erstellung des Anforderungsprofil der Softwarelösung, Auswahlverfahren der geeigneten Software sowie des geeigneten Anbieters, Softwareeinführung (Installation, Administrator- und Anwenderschulungen, Abnahme), Projektresümee), und ordnet dann die gemachten Fehler der jeweiligen Stufe zu, wird man feststellen, dass der überragenden Teil der Fehler in den ersten beiden Bereichen gemacht werden.

- **Strategische Planung**

Erstaunlicherweise werden hier bereits eine Vielzahl der Fehler gemacht bzw. die falschen Weichen gestellt. Um planen zu können, ist es erforderlich, die derzeitige Situation im Unternehmen hinsichtlich der relevanten Abläufe, der bestehenden Schwierigkeiten und Probleme, zu analysieren und festzustellen. Dies bedeutet einen nicht unerheblichen Zeitaufwand sowie einer ausreichenden Distanz, um eine objektive Beurteilung erst zu ermöglichen. Des Weiteren ist es sinnvoll, maßgebliche Personen aus den jeweiligen Bereichen in diese Tätigkeit mit einzubeziehen. Achten Sie bitte darauf, hier nicht den „bequemen“ und somit leichter zu manipulierenden Mitarbeiter, sondern den kritischen und qualifizierten zu wählen.

Mit das Wichtigste bei der strategischen Planung sind die exakt definierten Ziele. Dabei sollten alle in diesem Projekt beteiligten Personen bei der Beantwortung der Frage: „Was wollen wir mit der CRM-Einführung alles erreichen?“ mitwirken. Es ist hier sehr wichtig, dass alle das Ergebnis akzeptieren und sich mit den einzelnen Zielen identifizieren.



Die Gefahr, dass “scheinbar akzeptierte Ziele“ dann im Projektverlauf torpediert werden, ist größer, als viele glauben. Dabei verfolgen die “Störer“ ihre eigenen Zielen, nicht immer zum Wohle des Unternehmens.

Achtung: immer wenn Angst im Spiel ist, ist besondere Vorsicht geboten. Aus Angst sind die Menschen zu den unterschiedlichsten Taten und Aktionen bereit. Um Jobsicherung zu betreiben, also aus Angst um den Arbeitsplatz, hat schon so mancher Mitarbeiter die Einführung einer Software, einer neuen Methoden oder einer ihn betreffenden Veränderung mehr oder weniger offen, aber mit hohem Einsatz bekämpft.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Zeit. Unterschätzen Sie nicht den Zeitbedarf. Bei erfolgreich abgeschlossenen CRM- Projekten hat man im nachhinein festgestellt, das für die strategische Planungen mehr als 25 Prozent der Projektzeit aufgewendet wurde. Bedenken Sie bitte: Dies ist zusätzliche Zeit zu Ihrem Tagesgeschäft und dem Ihrer Mitarbeiter. Dies, Objektivität und Erfahrung sind Gründe, welche für den Einsatz eines externen Spezialisten sprechen.

Veränderungen in der Struktur sind nötig! Deshalb ist es noch vor deren Einführung wichtig, IT-Projekte auf organisatorische und sogar auf Konsequenzen in Richtung Verhaltensveränderung zu durchdenken.

In zu vielen Fällen werden solche Projekte jedoch als reine IT-Projekte, also als technische Projekte, definiert und durchgeführt. Dabei werden die organisatorischen und menschlichen Auswirkungen kaum durchdacht und mit eingeplant. Vielleicht auch deswegen, weil die internen Organisations- und Personalentwickler nicht an dem Prozess beteiligt werden – falls diese überhaupt im Unternehmen vorhanden sind und als Businesspartner anerkannt werden.

- **Anpassungen der Geschäftsprozesse und organisatorischen Abläufe**

Nach dem Sie festgelegt haben, was Sie mit Ihrem neuen Konzept erreichen wollen, können Sie bereits mit der Anpassung der Geschäftsprozesse und der organisatorischen Abläufe beginnen.

Auch hier hatte sich bewährt, die einzelnen Schritte und Aktionen genauestens zu definieren, auszuformulieren und mit einem realistischen Zeitbedarf in der Aktivitätenliste mit den dafür verantwortlichen Personen fest zu halten.

Je genauer Sie die Aktivitäten beschreiben, je höher die Sorgfalt, mit der Sie die geeigneten Personen für die Durchführung auswählen, desto höher sind die Erfolgsaussichten und desto besser die Möglichkeiten einer Kontrolle. Der vermeintlich höhere Zeitaufwand ist hier ganz eindeutig als Investition zusehen, der sich sehr schnell schon lohnend auswirken wird.

Gehen Sie auch hier Schritt für Schritt vor und prüfen Sie den erreichten Nutzen anhand der Vorgabe. Das absolut Positive für Sie als Vertriebsleiter oder Geschäftsführer, aber auch für alle Beteiligten und betroffenen Mitarbeiter, ist die Tatsache, dass sich die Veränderungen sofort bemerkbar machen. Sie brauchen lediglich Ihrer Mitarbeiter auf die erreichten Nutzen und die damit verbundenen persönlichen Vorteilen hinzuweisen, sofern diese nicht selbst erkannt werden (wovon nicht immer ausgegangen werden kann). Eventuelle Fehler können so sehr schnell erkannt und behoben werden, bevor sie sich negativ auswirken und kostspielig werden.

Dieses Vorgehen motiviert alle Beteiligten und sicher so die weiterer Bereitschaft der Mitarbeit und letztendlich den Erfolg des gesamten Projekts. Auf diese Art haben Sie es selbst in der Hand, wie schnell Sie sich bei der Optimierung der Geschäftsprozesse und der organisatorischen Abläufe vorgehen. Außerdem ermöglicht dessen ein effizientes Projektcontrolling und gibt Ihnen ein hohes Maß an Sicherheit.



- **Erstellung des Anforderungsprofils der Softwarelösung**

Nach dem Sie die Optimierung der Geschäftsprozesse und der organisatorischen Abläufe realisiert und abgeschlossen haben, ist jetzt der richtige Zeitpunkt gekommen, das alles in einer geeigneten Software abzubilden und die Vorteile der Computerunterstützung in Anspruch zunehmen.

Haben Sie als Vertriebsleiter oder der Geschäftsführer, der bei der Analyse und anschließend bei der Umsetzung der Geschäftsprozesse und der organisatorischen Abläufe sorgfältig alle Schritte protokolliert und fest gehalten, dann haben Sie beste Voraussetzungen für die Erstellung des Anforderungsprofils der Softwarelösung geschaffen.

Gestalten Sie das Anforderungsprofil von vornherein so, dass eine sehr schnelle Auswahlmöglichkeiten von geeigneten Softwarelösungen möglich wird. Dafür ist es zweckmäßig, der auszufüllenden Personen die möglichen Antworten vorzugeben (z. B.: verfügt ihre Softwarelösungen über eine schnelle Suchfunktion nach Firma? Antwort: Ja; Nein; Andere Lösung: xyz). Gestalten Sie dabei die Frage einfach und verständlich, um Missverständnisse, welche Sie späteren viel Geld und/oder Zeit kosten können, zu vermeiden.

Machen Sie sich bereits bei der Erstellung des Anforderungsprofils Gedanken darüber, welche Fragen unbedingt mit einem >Ja< beantwortet werden müssen, andernfalls wird das bewerbende Unternehmen ausgeschlossen bzw. in der Rangfolge zurückgestellt.

Es gibt zahlreiche Beispiele aber auch individuelle Besonderheiten, welche es unmöglich machen, hier tiefer auf die Möglichkeiten der Anforderungsprofile einzugehen.

Abschließend sei gesagt: arbeiten Sie auch hier akribisch genau und gehen Sie keine vorschnellen Kompromisse ein, die später zu einer Verschlechterung ihrer angestrebten Lösung führen könnten.

- **Auswahlverfahren der geeigneten Software sowie des geeigneten Anbieters**

Viele Vertriebsleiter und Projektleiter verlassen jetzt angesichts der bevorstehenden Entscheidung ihre sonstige besonnene Vorgehensweise. Lassen Sie sich hier bitte Zeit, um genau zu prüfen. Erstellen Sie eine Rangfolge anhand ihrer definierten Kriterien. Bleiben Sie so objektiv wie irgend möglich und unterdrücken Sie Ihre Gefühle.

Die obersten Anbieter in Ihrer „Hit-Liste“ werden Sie zu einer Präsentations-veranstaltung einladen, um die wichtigsten Kriterien „live“ zu prüfend und sich weiterer Eindrücke zu verschaffen.

Nach dem Sie die Auswahl der geeigneten Software abgeschlossen haben, sollten Sie zudem die anbietende Firma (und deren Menschen) genauestens prüfen. Besorgen Sie sich dazu alle möglichen Informationen (Internet, Auftreten und Kompetenz Ihres Ansprechpartners, Schnelligkeit der Antworten, seine Bemühungen...). Sollte diese Prüfung negativ ausfallen dann haben Sie bei nicht wenigen Produkten (SAP, Microsoft, SalesLogic, Super Office ...) die Möglichkeit, auf einen anderen Händler zu schwenken. Bedenken Sie, dass ein wenig qualifiziertes IT-Team auch mit der besten Software falsch und/oder unvollständig beraten kann oder Ihnen das blaue vom Himmel herunter verspricht, welches Sie dann entweder nicht oder nur mit erheblichem finanziellen und/oder zeitlichen Aufwand bekommen. Der Ärger ist hier sehr schnell vorprogrammiert.

Achtung:



Die Anbieter von CRM-Systemen wissen zwar, was der Kunde im Großen und Ganzen erwartet, jedoch nicht im Einzelnen. Somit werden Lösungen vorgeschlagen, welche die Software kann und im besten Fall bei einem anderen Kunden einigermaßen funktioniert. Man muss hier den Anbieter der Software verstehen: fast immer hat er nur in diese eine Lösung, die sich auch nur im begrenzten Maße anpassen lässt. Anpassung im Vorfeld ansprechen heißt, den Kunden hier schon mit Mehrkosten zu konfrontieren. Dies schwächt aus seiner Sicht fast immer die Wettbewerbssituation, da der Verkäufer davon ausgeht, der Kunde entscheidet nach dem Preis und er, der Verkäufer, nur selten in der Lage ist den Mehrpreis mit dem Nutzen zu erklären.

Bedenken Sie bitte, dass Sie als Vertriebsleiter oder Geschäftsführer hier auf Personen stoßen, die sich mehr oder weniger gut in der Software auskennen, selten jedoch Spezialisten für Geschäftsprozesse und vertriebliche Abläufe sind. Überhöhte Erwartungen hier sind die beste Voraussetzung für einen enttäuschenden Projektverlauf.

Haben Sie sich einmal für eine Softwarelösung und einen Anbieter entschieden, gibt es nur sehr schwer ein Zurück. Als weitere Sicherheit kann Ihnen eine Testinstallation tiefergehenden Aufschlüsse vermitteln. Auch Referenzen sollten Sie sich nennen lassen und diese wirklich kontaktieren. Diese Firmen können Ihnen wertvolle Informationen nicht nur zum Produkt, sondern auch zum Unternehmen, den Mitarbeitern und dem erlebten Projektverlauf geben.

Bei den Preisverhandlungen sollten Sie nicht (wie übrigens bei dem gesamten Projekt) unter Zeitdruck stehen. Es empfiehlt sich weiterhin, marktübliche Preise zu recherchieren und, wenn möglich, von einem anderen Anbieter des gleichen Produkts eine Referenzangebot zu besorgen. Natürlich wissen gerade Sie als Vertriebsleiter, das nicht das billigste Angebot das für Ihr Unternehmen und für Sie geeignetste ist. Stellen Sie den Preis in Relation zu dem angestrebten Nutzen, so haben Sie eine gute Entscheidungsgrundlage.

Fixieren Sie alle Zusagen und wichtigen Punkte in einem Vertrag. Legen Sie hier bereits fest, in welchem zeitlichen Rahmen die Softwarelösung installiert, eingeführt und abgenommen werden soll.

- **Softwareeinführung (Installation, Administrator- und Anwenderschulungen, Abnahme)**

Wie bei Handwerkern im Haus, ist es am besten, Sie stehen daneben und schauen den Spezialisten genau zu, was Sie denn so machen. Vorher sollte allerdings im Projektplan genau festgelegt werden, wann welche Tätigkeiten von wem durchgeführt werden müssen. Bestehen Sie unbedingt darauf, dass der Lieferant einen Projektleiter benennt, der als verantwortlicher gemeinsam mit Ihnen alle wichtigen Aktivitäten und "Meilensteine" überwacht.

Zum Installation Zeitpunkt sollte Ihr Administrator (oder ein externer Spezialisten ihres Vertrauens) anwesend sein und dem Administrator des Lieferanten zur Verfügung stehen. Selbstverständlich hat sich ihr Administrator einen gut vorbereiteten Fragenkatalog zusammengestellt, um anschließend in der Lage sein zu können, die wichtigsten Handgriffe selbst vorzunehmen.

Ähnliches gilt auch für die Anwenderschulung. Bereiten Sie diese gemeinsam mit dem Trainer des Lieferanten vor und beachten Sie, die Menge der Wissensvermittlung dem Kenntnisstand und der Fähigkeiten der Teilnehmer anzupassen. Ziel hierbei ist es, die Anwender in die Lage zu versetzen, mit der neuen Software die bereits bekannten Abläufe, Aktivitäten und Tätigkeiten umsetzen zu können. Dabei ist hier weniger oft mehr. Sie wollen ja keinen Weltrekord in der Wissensvermittlung aufstellen, sondern Ihre Mitarbeiter befähigen, mit dem neuen Werkzeug richtig umzugehen. Dabei spielt das Vertrauen in das neue Werkzeug eine nicht zu unterschätzen der Rolle. Nur was sich der Mitarbeiter traut anzuwenden, wird der später auch tatsächlich anwenden.



Wenn alle Anwender, einschließlich des Administrators und Ihnen, der Auffassung sind, die Software macht das, was Sie davon erwarten, erst dann sollten Sie eine Abnahmeerklärung unterschreiben. Nehmen Sie dazu das Anforderungsprofil und haken alle erledigten Erwartungen ab. Vergessen Sie bitte nicht, ihre Mitarbeiter, welche mit der Software arbeiten, ebenfalls zu befragen. Nur wenn auch diese zufrieden sind, werden Sie mit der Software vorstellungsgemäß arbeiten.

Nicht erledigte Punkte sind schriftlich fest zu halten. Vereinbarung mit dem Lieferanten einen festen Termin, innerhalb dessen er die Nachbesserung durchführen wird.

- **Projektresümee**

Nicht nach der Abnahme, sondern ein, zwei Monate danach werden Sie gemeinsam mit den am Projekt beteiligten Mitarbeiter und den Anwendern inklusive des Administrators sich zusammenfinden unter den ersten Erfahrungsaustausch vornehmen. Empfehlenswert ist hier auch die Teilnahme eines Vertreters Ihres Lieferanten (Projektleiter). Dieser Vorgang kann auch ein halbes Jahr nach Abnahme noch einmal wiederholt werden. So erhalten Sie Erkenntnisse, was das CRM-Projekt tatsächlich für Ihr Unternehmen, für Sie und Ihre Mitarbeiter gebracht hat. Sein Sie bitte auch hier objektiv; Schönfärberei hilft niemandem.

Gemäß den Untersuchungen der SALES-EXPERTS können die ursprünglichen Investitionskosten für Ihre individuelle CRM-Lösung innerhalb von zwei Jahren wieder erwirtschaftet werden.

Die folgenden acht Erfolgspunkte fassen zusammen, wie Sie und Ihr Unternehmen die Kundenzufriedenheit erhöhen und gleichzeitig Kosten sparen können:

1. Festlegen der Strategie, dann den Prozess, dann die Technologie
2. Firmeninterne Optimierung der Arbeitsabläufe und Prozessen
3. Transparenz in allen Arbeitsabläufe und Prozessen
4. Probleme schneller ermitteln und beheben:
5. Niedrigere Betriebskosten durch verbessertes Controlling
6. Positive Ergebnisse wirken motivierend

Gewinn auch ohne Software?

Sie als Vertriebsleiter oder Geschäftsführer können bereits von dem Softwarekauf die Gewissheit haben, mit ihrem CRM-Projekt nichts falsch gemacht zu haben. Alleine durch die Einführung einer geeigneten, auf die Ziele des Unternehmens abgestimmte CRM-Strategie unter Berücksichtigung finanzieller sowie personeller Ressourcen kann Ihr Unternehmen erste Erfolge verzeichnen. Und wer immer noch glaubt, dass CRM und Software unmittelbar miteinander verbunden sind, der sollte sich die Presseartikel genau anschauen, die immer wieder Erstaunliches über diese Tatsache zu berichten wissen.

Das Firmen und Unternehmen sehr häufig (bei richtiger Vorgehensweise) beachtlichen Nutzen aus dem Projekt ziehen, ist kein Geheimnis mehr. Zu beachten bleibt aber bei aller Euphorie, dass ein erfolgreiches



CRM-Projekt nicht nur grundlegende Umstrukturierungen im Unternehmen, sondern auch Geduld und einiges Kopfzerbrechen der Beteiligten erfordert.

Bedenken Sie bitte weiterhin, die Auswirkungen für den Kunden nicht zu begrenzen. Dies würde geschehen, wenn Sie nur die typischen Kontaktpunkte wie Marketing, Vertrieb und Service einbezogen würden. Auch eine Verbindung in die Produkt- und Serviceentwicklung, ins Order-Management bzw. zur Logistik hat sich bewährt und bietet somit erst einen umfassenden Service für den Kunden.

CRM ist meist besser als sein Ruf

CRM-Systeme scheinen mittlerweile bei vielen Vertriebsmanagern und Vertriebsmitarbeitern in Verruf geraten zu sein. Sind die Erwartungen doch fast immer höher als der anschließende Nutzen. Der Grund dafür: Es fehlte die strategische Planung unter Berücksichtigung aller Beteiligten sowie die konsequente Durchführung.

Die Praxiserfahrung zeigt, dass viele CRM-Verkäufer die Zusammenhänge zwischen ihrer CRM-Lösung und dem Business nicht genügend verstehen und meist auch nicht wissen, wie sie diese erklären können. Die Verkäufer sind IT-Berater, keine Businesspartner bzw. Berater eines Vertriebsmanagers.

Vielleicht lehnen sie für sich selbst im eigenen Unternehmen sogar ein CRM-System ab, weil sie die Transparenz und die Kontrolle und die möglicherweise allzu enge Vertriebssteuerung fürchten (wie vielleicht auch Ihre Mitarbeiter!). Hinzu kommt, dass im Zusammenhang mit CRM-Projekten eher wenig darüber gesprochen wird, wie man die Vertriebsorganisation sowie das Rollenverständnis und das Arbeitsverhalten der Verkäufer anpassen müsste, um wirklich Nutzen aus solch einem System ziehen zu können. Aber CRM kann nur dann eingeführt und genutzt werden, wenn sich das Rollenverständnis der Verkäufer und ihr Arbeitsverhalten ändern.

Daher:

Machen Sie das CRM Ihren Mitarbeitern schmackhaft

Sie als Verkaufsleiter wissen, Vertriebsmitarbeiter sind auch nur Menschen, die sich vor allem auf ihre verbalen Kommunikationsfähigkeiten verlassen. Dokumentation - das ist vielen ein Graus. Administrative Tätigkeiten hassen sie geradezu. Jeden Tag detaillierte Daten über die Kunden in das System einpflegen? Nein, danke! Zeitmanagement und strukturiertes Arbeiten gehört nicht gerade zu ihren Stärken. Schnell und einfach an Daten heranzukommen, das ist eine Sache. Aber selbst diszipliniert Daten einpflegen, das mögen sie gar nicht. Vor allem dann nicht, wenn es von oben angeordnet wird. Verkäufer sind gewohnt, Produkte und Leistungen, also Nutzen zu verkaufen.

Für den Vertriebleiter mag es ganz klar sein, warum CRM für das Unternehmen von Vorteil ist. Bei den Vertriebsmitarbeitern sieht das ganz anders aus. Sie wollen, dass man ihnen ihre Vorteile für ihre Vertriebstätigkeit verkauft und deutlich die echten Nutzen für jede einzelne Person auszeigt (und dann erst für den Kunden und das Unternehmen in genau dieser Reihenfolge!) Zeitersparnis, weniger Berichte oder ein höherer Umsatz bei gleichem Einsatz, das sind die echten Motivatoren für den Vertriebsprofi.

Fazit



Verein Sie die meisten Fehler und halten sich an den oben aufgeführten Empfehlungen, dann erreichen Sie:

- + den unbestrittenen Nutzen von: integrierte Kundendaten, Vertriebs- und Außendienststeuerung, Kundensegmentierung und integrierte Kommunikations- und Vertriebskanäle.
- + begeisterte Mitarbeiter, die das neue System tatsächlich auch verwenden
- + Transparenz über alle Prozesse
- + Vertrieb, Marketing und Service ziehen an einem Strang.
- + mehr Erfolg für sich, dem Unternehmen und Ihre Mitarbeiter
- + überschaubare Investitionen
- + einen schnellen ROI

Der Autor Hermann Raschick steht Ihnen mit seinen SALES-EXPERTS für weitere Fragen gerne jederzeit zur Verfügung und wünscht Ihnen bei Ihrem CRM-Projekt viel Erfolg. (Tel.: 08460-90170 oder www.sales-experts.de)



Checkliste: Tipps zur erfolgreichen CRM-Einführung

Die Komplexität eines CRM-Projekts wird häufig unterschätzt. Mangelnde Akzeptanz und der Glaube, dass die Softwareimplementierung genügt, führen meist zum Scheitern. Folgende Aspekte sollten Sie bedenken, wenn Sie ein CRM-System einführen wollen.

Haben Sie

- + Ihr CRM-Projekt mit den anderen Changeprojekten im Haus vernetzt? Oft gibt es mehr Changeprojekte im Unternehmen, als man ahnt! Fast immer haben wir von SALES-EXPERTS herausgefunden, dass im Unternehmen mehrere Projekte verfolgt werden. Bei genauerer Recherche stellte sich heraus, dass die verschiedenen Projektmanager kaum oder gar nicht über weitere Projekte informiert waren.
- + ein Kontrollgremium (zwei Personen reichen da oft schon), welches dafür sorgt, dass Aktivitäten nicht doppelt geplant (und durchgeführt) werden oder sich gegenseitig sogar behindern? Hier liegen enorme Einsparungsmöglichkeiten.
- + das umfassende Einverständnis der gesamten Unternehmensführung? Fragen Sie diese zuerst, das schmeichelt ihnen und die Unterstützung ist Ihnen gewiss.
- + alle betroffenen Personen und Abteilungen mit einbezogen?
- + alle Ängste und Bedenken beseitigt? Mitarbeiter sehen sich in vielen Fällen als Kunden, die das CRM-System einkaufen und nutzen sollen. Sie wollen dementsprechend als Kunde ihren Nutzen erfahren und gewonnen werden.
- + einen speziellen Schulungsplan für die Verkäufer-Anwender, der deutlich über das technische Training hinausgeht und auch verständlich die erforderlichen Veränderungen im eigenen Verhalten aufzeigt?