

Gefahren bei der Implementierung

Gut gemeint und doch gescheitert?



In Zeiten gesättigter Märkte und austauschbarer Produkte ist der Kunde in den Fokus gerückt. Ist das Potenzial von Customer Relationship Management erst einmal erkannt, soll schnell das passende Tool her. Doch leider wird häufig unterschätzt, dass CRM mehr ist als die Installation einer neuen Software.

Bildquelle: sxc.hu

Wenn man den Analysten glauben mag, misslingen 50% bis 80% aller CRM-Projekte, zumindest bleiben signifikante Erfolge aus. Wer also nicht scheitern will, muss mehrdimensional denken: psychologisch, strategisch, politisch, technisch und ökonomisch. Damit ein CRM-Projekt schnell erste Erfolge vorweist, sollten klare und vor allem messbare Ziele, beispielsweise in den Bereichen Prozessoptimierung, Umsatzsteigerung oder Nutzung von Cross-Selling-Potenzialen, definiert werden. Da das neue System meist Informations- und Kommunikationsbasis für verschiedene Abteilungen wie Vertrieb, Marketing, Kundenservice ist, ist es dringend ratsam, das Projektteam nicht nur mit IT-Fachleuten, sondern vor allem mit Vertretern dieser Bereiche zu bilden. Andernfalls

besteht die Gefahr, dass bereichsinterne In-sellösungen geschaffen werden und die Geschäftsprozesse an Abteilungsschnittstellen nicht sinnvoll durchgeführt werden können.

Politik im Spiel

Kein noch so gutes CRM-Konzept kann ein mangelhaftes Produkt oder schlechten Service kompensieren. CRM ist kein Wundermittel und vor allem mehr als die Einführung einer neuen Software. CRM ist eine Einstellung, eine positive Haltung gegenüber dem Kunden. Im Idealfall versucht jeder Einzelne, von der Logistik über die Entwicklung bis in die oberste Chefetage, die Aufgaben seines Bereiches und auch das eigene Verhalten konsequent am Kunden auszurichten. Bei der Einführung einer

neuen Lösung ist die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter bedeutend. Zum Beispiel können sie anhand von Trainings mit der Software und deren Nutzen vertraut gemacht werden. Ihre Ideen und Anregungen zur effizienten Gestaltung von Arbeitsprozessen sollten unbedingt in das Projekt einfließen. Zu groß ist die Gefahr, dass sie das System und veränderte Arbeitsweisen und Abläufe schlichtweg nicht akzeptieren oder im schlimmsten Fall sogar sabotieren – frei nach dem Motto: „Ich hab das schon immer so gemacht.“ Nicht selten wird mit allen Mitteln um den Erhalt von Freiheits- und Machtspielräumen gekämpft, denn manche Beteiligten werden in den Veränderungen eine existenzielle Bedrohung sehen. So erhält das Management durch das CRM-System zum Beispiel erweiterte

Auswertungsmöglichkeiten über Vertriebsaktivitäten, Effizienz des eingesetzten Aufwandes etc. Je nach Situation ist das vielleicht nicht im Interesse aller Beteiligten. Damit der CRM-Projektleiter nicht zwischen die Fronten verschiedener Interessen gerät, sollte er konsequente Unterstützung von Seiten der Geschäftsführung erfahren.

Einhundertprozentig

Gleich in der ersten Stufe eine einhundertprozentige Lösung realisieren zu wollen, birgt immense Risiken. Die Geschäftsprozesse, insbesondere ihre Verzahnungen untereinander, sind in der Regel komplexer als auf den ersten – und auch zweiten – Blick gedacht. Viele CRM-Projekte sterben in Schönheit und gehen nie produktiv. Da die Mehrdimensionalität einer CRM-Implementierung hohe Anforderungen an die Kondition des Unternehmens und der beteiligten Mitarbeiter stellt, sollte die neue Software ein schrittweises Vorgehen, beispielsweise nach dem 80-zu-20-Prinzip, erlauben.

Unterschätzt

Kann die Software an individuelle Geschäftsprozesse angepasst werden? Wenn ja, durch wen? Oder handelt es sich ein System von der Stange? Damit die neue Lösung in die bestehende IT-Struktur eingebunden werden kann, muss der CRM-Projektleiter sich unbedingt mit der technischen Dimension der Implementierung auseinandersetzen. Idealerweise ist das CRM-System offen in Bezug auf Schnittstellen und Anbindungen. Außerdem sind folgende Fragen hilfreich:

- Welcher Aufwand verbirgt sich hinter den technischen Anforderungen, die die CRM-Lösung an die IT-Infrastruktur des Unternehmens stellt?
- Ist die Lösung ressourcenhungrig und müssen Arbeitsplätze und Server entsprechend aufgerüstet werden?
- Erfordert sie vielleicht einen ausfallsicheren und damit redundanten Internetzugang?
- Welche Administrationskenntnisse sind für den Betrieb erforderlich? Kann die IT-Abteilung beziehungsweise der Administrator diese Anforderungen abdecken?

Überschätzt

Nicht zuletzt spielt die finanzielle Dimension des Projekts eine entscheidende Rolle. Welche Investitionen sind (zu welchem Zeitpunkt) notwendig? Müssen zusätzliche Produkte wie zum Beispiel eine Datenbankserver-Lizenz angeschafft werden, oder bietet das CRM-System Alternativen? Weitere Kosten können bei der Anpassung entstehen. So sollte bei der Auswahl darauf geachtet werden, dass das Unternehmen die Software mit zunehmendem Know-how eigenständig erweitern und optimieren kann. Übrigens: Viele CRM-Systeme kommen erst gar nicht ohne Consultants aus. Die dadurch entstehenden Kosten vom Projektbeginn bis zum einsatzbereiten CRM-System werden häufig falsch eingeschätzt. ■

Autor Björn Eggstein ist Geschäftsführer der combit GmbH aus Konstanz.

www.combit.net