

## **Verkaufsbremse CRM**

CRM oder Customer Relationship Management bezeichnet eine Unternehmensphilosophie, die vorrangig auf den Kunden ausgerichtet ist. Fast alle Unternehmen setzen dazu spezielle Softwarelösungen ein, doch die wenigsten Systeme erfüllen ihre Funktion. Warum das so ist, sagt uns im Interview Ingo Sievert, Geschäftsführer der SP Integration GmbH.

**Helmut König: Herr Sievert, was ist wichtig, wenn ein CRM System seine angestammte Funktion erfüllen soll.**


Der Schlüssel zu Erfolg liegt in der Nutzerakzeptanz. Im Gegensatz zu ERP Lösungen braucht ein Anwender kein CRM für seine tägliche Arbeit. Eine Rechnung wird im ERP erzeugt und gebucht – da hat der Anwender keine Wahl. Viele ERP Lösungen zeigen diese erzwungene Nutzung durch wenig komfortable Benutzeroberflächen. Der Prozess und die Funktion stehen im Vordergrund – der Mensch dient dem Prozess. In einer guten CRM Lösung dient der Prozess dem Mitarbeiter. Wenn der Vertrieb sagt, dass er seit der CRM Einführung für Organisation mehr Zeit braucht als vorher, ist etwas schiefgelaufen.

**Helmut König: Warum funktionieren so viele CRM Lösungen nicht?**

Mit der Einführung eine neuen teuren CRM Lösung wird oft zu viel auf einmal gewollt. Alle möglichen Funktionen sollen gleich zur Einführung bereitstehen. Das überfordert alle Beteiligten. Vertrieb und Marketing sollen alle Prozesse sofort umfassend und vollständig beschreiben, das gelingt selten. Best Practice Lösungen, die im Markt bekannt sind, werden dabei nicht beachtet. Der Anbieter einer CRM Lösung möchte ein möglichst großes Projekt realisieren und generiert daraus eine im ersten Schritt unnötige Komplexität. Die Geschäftsleitung erhofft sich durch die CRM Einführung die Lösung aller Probleme. Controlling, Mitarbeitermotivation und Kundenbindung sind aber Aufgaben, die Software zwar unterstützen, aber nicht lösen kann.

**Helmut König: Welche Rolle spielt die Kommunikation zwischen Kunde und Software Anbieter dabei?**

Die meisten CRM Lösungen sind gut bis sehr gut. Es kommt darauf an was man daraus macht. In der Kommunikation vor Projektbeginn müssen beide Seiten aktiv zuhören. Der Anbieter muss erkennen, wo bei allen Wünschen der wirtschaftliche Nutzen der CRM Einführung für den Kunden liegt. Dazu kann es notwendig sein, dass ein Spezialist zugeschaltet wird, der sowohl die Vertriebsbelange des Kunden wie auch die Umsetzungsmöglichkeiten in CRM Systeme versteht. Aus meiner Sicht ist das Vertrauen zwischen Kunde und CRM Partner von entscheidender Bedeutung. Der Kunde sollte auch anhand von Referenzen prüfen, ob der Anbieter die richtige Wahl ist.



**Helmut König: Welche Schritte können unternommen werden, um ein nicht funktionierendes System ans Laufen zu bringen?**

Einen großen Teil unserer täglichen Arbeit verbringen wir nicht damit, neue Systeme einzuführen, sondern bestehende ans Laufen zu bringen. Wir stoßen im Markt auf zahlreiche Kunden, die Ihre CRM Einführung hinter sich haben und mit dem Ergebnis nicht glücklich sind. Die Lösungen machen den Mitarbeiter „nur Mehrarbeit“ und der mögliche Nutzen ist für die Mitarbeiter des Kunden nicht ersichtlich. Einige Lösungen wurden so stark auf den Kunden angepasst, dass ein Update auf eine aktuelle Softwareversion teurer wird als die erste Implementierung.

Oft ist der Schritt zur guten CRM Lösung auch ohne neue Software-Lizenzen möglich. Die Software muss dem Vertriebs- oder Marketingmitarbeiter helfen in dem er Zeit und Arbeit spart und bessere Informationen bekommt. Dazu müssen Prozesse vereinfacht und die Komplexität reduziert werden. 96 Felder auf einer Kundenmaske können einen Kunden sicher umfassen beschreiben – sie werden aber in der Praxis nie gepflegt oder führen zu erheblichen zusätzlichen Aufwand. Das führt dazu, dass Mitarbeiter ihr Schatten CRM in Excel-Tabellen pflegen und nur das notwendigste im offiziellen CRM eintragen.

**Helmut König: Wann ist ein CRM System fertig zur Nutzung?**

Es ist fertig wenn es freiwillig genutzt wird weil die Mitarbeiter für Ihre Arbeit einen Mehrwert erkennen. So einfach diese Satz auch klingt – so schnell kann man diese Anforderung auch erreichen. Auch eine 70 % Lösung kann fertig sein und hohen Nutzen spenden. Wenn 70 % der Anforderungen abgebildet sind und diese 70 % auch genutzt werden ist schon viel erreicht. Heute versprechen viele Anbieter Social Media Anbindung und Multi Channel Funktionalität. Das finden einer Adresse, das Vermeiden von Dubletten und das Schreiben eines Briefes bleibt aber immer noch eine Kernfunktionalität von CRM. Anwender verzweifeln oft an einfachen Funktionen wie z.B. das Ablegen eines Briefes im CRM – wenn es viele Clicks kostet wird es einfach nicht gemacht.

Fertig ist ein CRM System nie. Die Anforderungen entwickeln sich weiter und ganz neue Herausforderungen kommen hinzu. Ich sehe große Vorteile in einem iterativen Einführungsprozess. Weniger Funktionalität ist am Anfang mehr wert als hohe Komplexität. In Schritten (z.B. alle 3-6 Monate) wird dann die CRM Lösung um notwendige und wertschöpfende Funktionen erweitert



**Helmut König: Welche Kosten verursacht ein neues System bzw. die Herstellung der Funktionsfähigkeit einer bestehenden Software und welcher wirtschaftlicher Nutzen ist realisierbar?**

Die Frage lässt sich pauschal nicht beantworten, wenn das Kind im Brunnen ist muss es wieder ans Tageslicht geholt werden. Die Überarbeitung einer bestehenden CRM Implementierung kann zwischen 30 und 250 Manntage erfordern. Wird der CRM Standard verlassen und die Lösung durch kundenindividuelle Softwareentwicklung ergänzt, so kann der Aufwand auch deutlich darüber hinaus gehen. Manchmal ist es ganz einfach und manchmal ist eine Renovierung teurer als ein Neuanfang. Eine schlecht oder nicht genutzte CRM Lösung kann aber noch viel teurer sein. CRM ist ja kein Selbstzweck – ohne CRM kann die nachhaltige Entwicklung des ganzen Unternehmens gefährdet sein.

**Helmut König: haben Sie noch einen Tipp für die Unternehmen, die sich mit der Einführung oder Reparatur eines CRM Systems beschäftigen?**

Es ist hier wie bei anderen Software Lösungen auch; weniger Komplexität für den Anwender erhöht die Nutzerakzeptanz. Und ohne die Nutzerakzeptanz scheitert jedes CRM Projekt. Planen Sie eine schrittweise Einführung um Anwender und die eigene Organisation nicht zu überfordern.

CRM ist keine Einmalinvestition. Stellen Sie ein jährliches Budget für Ausbau und Weiterentwicklung der CRM Funktionalitäten bereit. Bei Planung und Budgetierung sollte es berücksichtigt werden.

**Helmut König: Herr Sievert, ich danke Ihnen für dieses Gespräch.**

