



Gefördert durch das
Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie



Netzwerk Elektronischer
Geschäftsverkehr



Leitfaden für die Praxis

CRM-Leitfaden IV: Fortlaufende Optimierung von CRM im Unternehmen

www.ec-net.de



KECoS
Kompetenz-Zentrum
Electronic Commerce
Schwaben

KEGOM
Kompetenzzentrum für den Elektronischen
Geschäftsverkehr in Ober- und Mittelfranken
www.kegom.de

Partner:

@data®

evosoft

albsys IT-Gesamtlösungen

wabnitz
IT & Media Company

Medienpartner:

WIN
VERLAG

Text und Redaktion

KECoS Schwaben - Kompetenzzentrum Electronic Commerce Schwaben

KEGOM - Kompetenzzentrum für den Elektronischen Geschäftsverkehr in
Ober- und Mittelfranken

Layout und Satz

KEGOM - Kompetenzzentrum für den Elektronischen Geschäftsverkehr in
Ober- und Mittelfranken

Herausgeber

KECoS Schwaben - Kompetenzzentrum Electronic Commerce Schwaben

KEGOM - Kompetenzzentrum für den Elektronischen Geschäftsverkehr in
Ober- und Mittelfranken

Stand

November 2007

- 1 Ist-Aufnahme und Anforderungskonzept**
- 2 Vorbereitung und Einführung eines CRM-Systems**
- 3 Fortlaufende Optimierung von CRM im Unternehmen**
 - 3.1 Das KICK-Modell
 - 3.2 Betrachtete Bereiche
 - 3.2.1 Personal
 - 3.2.2 Kundenanalyse
 - 3.2.3 Datenmanagement
 - 3.2.4 Wissensmanagement
 - 3.2.5 Prozessreorganisation
 - 3.2.6 Schaffung einer CRM-Kultur
 - 3.3 CRM-Reifegrad
 - 3.4 Die KICK-Matrix
 - 3.5 Konkrete Maßnahmen
- 4 Anhang**
 - 4.1 Anlaufstellen
 - 4.2 Inhaltliche Begleitung / Medienpartner
 - 4.2.1 Inhaltliche Begleitung
 - 4.2.2 Medienpartner
- 5 Weiterführende Literatur**
 - 5.1 Ausgaben dieser CRM-Leitfaden-Reihe
 - 5.2 Fachbücher
 - 5.3 Fachzeitschriften
 - 5.4 Internet
 - 5.5 CRM-Pilotprojekte mit Praxisbericht

Fortlaufende Optimierung von CRM im Unternehmen

Die Einführung einer CRM-Software im Unternehmen bildet nicht den Abschluss des CRM-Projekts sondern kann der Startpunkt eines auf den Kunden ausgerichteten Unternehmens sein. Die Software bildet dabei lediglich das Werkzeug um Kundenorientierung umsetzen zu können. Es ist hierfür eine fortlaufende Optimierung und Weiterentwicklung der kundenbezogenen Abläufe notwendig. Das ganze Unternehmen muss mit seinen Mitarbeitern Schritt für Schritt die Potenziale eines ganzheitlichen CRM kennen lernen. Hierbei sind Abläufe ständig weiter zu verbessern. Das volle Potenzial kann oft erst nach einigen Jahren erreicht werden, wenn z.B. die Abläufe entsprechend „gelebt“ werden und sich genügend Daten für zielgerichtete Analysen im System befinden.

Um diese Optimierung zu betreiben, ist im ersten Schritt die Einführung eines CRM-Systems notwendig. Wesentliche Punkte der vorherigen Leitfäden eins bis drei sind hier als Überblick nochmals kurz zusammengefasst.

1 Ist-Aufnahme und Anforderungskonzept

Der erste Leitfaden der vierteiligen CRM-Praxisleitfaden-Reihe unterstützt das Unternehmen u. a. mit einer Checkliste bei der Durchführung der Ist-Analyse.

Darauf aufbauend beschreibt der zweite Leitfaden die Erstellung eines Anforderungskonzeptes an das geplante Projekt. Sämtliche Anforderungen und Erwartungen werden durch die Projektverantwortlichen des KMU in einem Lastenheft zusammengefasst. Der Dienstleister, der die CRM-Einführung durchführt, erstellt im Gegenzug ein Pflichtenheft, in dem Realisierung und Umsetzung der gewünschten Anforderungen be-

schrieben werden. Das Pflichtenheft bildet die Basis für die vertraglich festgehaltenen Leistungen des Auftragnehmers und wird zur unentbehrlichen Grundlage für alle nachfolgenden Phasen des Projektes (vgl. Leitfaden 2).

2 Vorbereitung und Einführung eines CRM-Systems

Bevor mit der eigentlichen Einführung des CRM-Systems begonnen werden kann, müssen im Vorfeld einige Vorbereitungen getroffen werden. Als nächstes kann dann mit der tatsächlichen Einführung des CRM-Systems begonnen werden. Bis zur Abnahme der CRM-Software werden folgende Schritte durchlaufen:

- Bei der **Implementierung** wird die CRM-Software durch den Dienstleister auf den Hardwarekomponenten der Firma installiert und anschließend in die bestehende Systemlandschaft integriert
- Nach der Implementierung ist die CRM-Software während einer **Pilotphase** auf ihre Einsatztauglichkeit, Bedienbarkeit und Erfüllung der Systemanforderungen zu überprüfen
- Eine wichtige Voraussetzung für erfolgreichen Einsatz der CRM-Software ist eine umfassende **Anwenderschulung**
- Anschließend erfolgt der **Roll-Out** als praktische Einführung des CRM-Systems durch das Aufspielen der Software auf alle Rechner der Anwender. Der Produktivbetrieb kann dann aufgenommen werden.

- Bei der **Abnahme der CRM-Software** muss die Erfüllung der im Pflichtenheft vereinbarten Leistungen überprüft, bestehende Mängel dokumentiert sowie ein Vorgehen zur Behebung der Mängel vereinbart werden (vgl. Leitfaden 3).

3 Fortlaufende Optimierung von CRM im Unternehmen

Das CRM-System ist nun im Unternehmen eingeführt worden. Der erste Schritt ist damit getan. Wenn man nun die Kundenbeziehungen nachhaltig und kontinuierlich verbessern möchte, sollte man auch das CRM-System fortlaufend optimieren. Einige Anhaltspunkte dafür bietet z.B. das „**KECoS Inkrementelle CRM Entwicklungs- und Steuerungs-Konzept**“ (KICK), welches nachfolgend vorgestellt wird.

3.1 Das KICK-Modell

KICK umfasst sechs Bereiche, die im Umgang mit Kunden eine Rolle spielen und ordnet diesen einen bestimmten Reifegrad zu. Entsprechend der umgesetzten Maßnahmen hat ein Unternehmen in jedem Bereich einen bestimmten Fortschritt erreicht, der sich im sog. CRM-Reifegrad ausdrückt. Gemäß dem erreichten Reifegrad lassen sich dann Handlungsempfehlungen ableiten, wie man das CRM-System Schritt für Schritt verbessern kann. Unabhängig davon, ob die CRM-Software gerade eingeführt wurde oder bereits seit längerem CRM im jeweiligen Unternehmen betrieben wird, sollten die Abläufe ständig weiter verbessert und den aktuellen Gegebenheiten im Unternehmen angepasst werden. Die sechs Hauptbereiche werden nachfolgend erläutert.

3.2 Betrachtete Bereiche

3.2.1 Personal

Wer ist im Betrieb für das Thema Kundenbeziehungsmanagement verantwortlich?

Das Spektrum reicht von IT-Mitarbeitern über Marketing-Mitarbeiter, Vertriebsleitung, Assistenz der Geschäftsleitung mit Marketing- und DV-Erfahrung bis zur CRM-Stabstelle.

In diesem Bereich ist zu überprüfen, ob das Thema CRM an der richtigen Stelle verantwortet wird. So ist es für die fortlaufende Entwicklung des Themas CRM nützlich, den oder die CRM-Verantwortlichen in der Nähe der Geschäftsleitung anzusiedeln.

3.2.2 Kundenanalyse

Welche Kunden sollen bevorzugt angesprochen werden?

Wie konsequent hat das Unternehmen die Kunden unterteilt, bewertet und eine Fokussierung auf wichtige Zielgruppen vorgenommen? Das mögliche Spektrum reicht von der Gleichbehandlung aller Kunden über die Grobbewertung einzelner Marktsegmente bis zur Ansprache exakt definierter Zielgruppen.

In diesem Bereich ist zu überwachen, wie stark eine Kundensegmentierung im Unternehmen vorgenommen wurde und wie weit diese noch den aktuellen Anforderungen entspricht. Je mehr ein Unternehmen auf den Bereich CRM ausgerichtet ist, umso stärker ist eine Segmentierung bis hin zur Einzelsprache der Kunden möglich. Im Laufe der Zeit ist eine immer genauere Segmentierung realisierbar.

3.2.3 Datenmanagement

Was weiß man im Unternehmen über seine Kunden?

Welche Daten liegen über die Kunden vor und wie weit sind diese Daten integriert? Das mögliche Spektrum reicht von Daten, die über verschiedene Anwendungen verstreut sind, bis hin zu einem strukturierten Datenbestand mit exakt definierten Schnittstellen zu unterschiedlichen Anwendungsbereichen. Dem liegt ein wohl definiertes Kundendatenmodell zugrunde.

Nach der Einführung der CRM-Software sollte im Unternehmen ein einheitliches Kundendatenmodell vorliegen. Es ist hierbei fortlaufend zu überprüfen, ob dieses Datenmodell noch den aktuellen Gegebenheiten entspricht. Es könnte z.B. sein, dass einzelne Mitarbeiter weiterhin einzelne Datenbanken pflegen, die integriert werden sollten oder, dass aufgrund von Veränderungen nicht alle Daten im System erfasst werden können. In diesem Fall sind Anpassungen nötig.

3.2.4 Wissensmanagement

Was kann man aus den jeweiligen Daten über die Kunden lernen?

Welche Erkenntnisse über Kunden können aus den Daten gewonnen werden? Das Spektrum reicht von der einfachen Betrachtung statischer Kundenprofile nach demografischen Merkmalen bis hin zur Analyse von Möglichkeiten zur Steuerung von Kundenverhaltensweisen.

Im Laufe der Zeit werden immer mehr Daten über Kunden im CRM-System gesammelt. Auf dieser Datenbasis ist eine immer bessere Kundenanalyse möglich. Es ist daher erforderlich, die Analyse der Kundendaten fortlaufend auf dem aktuellen Stand zu halten, um das Potenzial des CRM-Systems in vollem Umfang zu nutzen.

3.2.5 Prozessreorganisation

Was folgt daraus für die Geschäftsprozesse?

Wie müssen kundenbezogene Geschäftsprozesse geändert werden, um die Beziehung zum Kunden verbessern zu können? Das Spektrum reicht von der unsystematischen Kundenansprache bis hin zu expliziten Cross- und Up-Selling-Strategien als Folge von Kundenbindungsprogrammen. Diese kundenbezogenen Prozesse verlangen auch im Backoffice-Bereich (Lager, Produktion, Ersatzteilwesen, Konstruktion, Inendienst bzw. Service) ein kundenorientiertes Vorgehen. Das Spektrum reicht hier von streng abgegrenzten Abteilungen und Funktionsbereichen bis zum kundenorientierten Qualitäts- und Prozessmanagement.

Die kundenbezogenen Abläufe sind fortlaufend daraufhin zu überprüfen, ob sie noch den aktuellen Anforderungen entsprechen. So kann es z.B. sein, dass aufgrund des Unternehmenswachstums oder von Kundenreklamationen Standardabläufe neu definiert werden müssen. Im Zuge des langfristigen CRM-Ausbaus im Unternehmen wäre es auch möglich, spezielle Abläufe zur Kundenwert-Erhöhung wie z.B. spezielle Programme für Kundengruppen einzuführen.

3.2.6 Schaffung einer CRM-Kultur

Was sind wir dann?

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vom Hausmeister bis zur Geschäftsführung) richten sich an der CRM-Strategie des Unternehmens aus und setzen die Stufen der Prozessreorganisation in ihren jeweiligen Bereichen bestmöglich um. Sie sind für die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden sensibilisiert und richten sich daran aus. Die Schaffung einer CRM-Kultur vollzieht sich ebenfalls in aufeinander aufbauenden Stufen.

Im Bereich der CRM-Kultur ist darauf zu achten, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Kunden stets im Mittelpunkt sehen. Nach einer eventuellen Begeisterung bei der Einführung des CRM-Systems darf dieser Gedanke nicht vernachlässigt werden. Er muss dabei stets präsent bleiben und sollte zu einem grundlegenden Verhaltensmuster führen. Den Mitarbeitern ist die Bedeutung der Kundenorientierung z.B. durch Schulungen oder Anreizsysteme immer wieder vor Augen zu führen.

3.3 CRM-Reifegrad

Die einzelnen Bereiche können vom Unternehmen für sich betrachtet und daraus jeweils Einzelmaßnahmen abgeleitet werden.

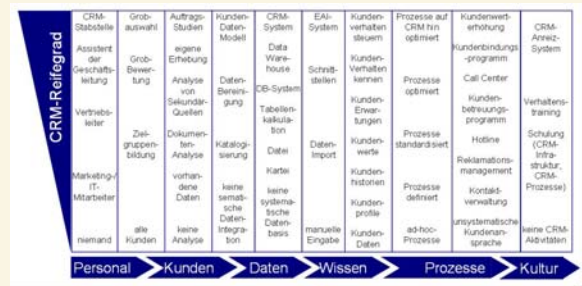
Da meist nicht alle Maßnahmen gleichzeitig durchgeführt werden können, bietet die Bestimmung des CRM-Fortschritts (CRM-Reifegrad) in den einzelnen Bereichen eine Hilfestellung, welche Maßnahmen bevorzugt durchzuführen sind.

Der CRM-Reifegrad eines Unternehmens drückt aus, wie aufwändig/sorgfältig/professionell das Unternehmen in der Abarbeitung der CRM-Meilensteine bereits vorgegangen ist, welche IT-Infrastruktur für CRM-Funktionen schon vorhanden ist, welche CRM-Maßnahmen eingeführt sind bzw. wie die Prozesse im Unternehmen bereits auf effektives CRM abgestimmt sind.

Der CRM-Reifegrad des Unternehmens drückt sich in einem Gesamtprofil über die einzelnen Meilensteine aus. Je nach Verlauf dieses Profils (Niveau, Ebenheit, Lückenfreiheit) sind spezifische CRM-Instrumente und Maßnahmen einzuführen.

3.4 Die KICK-Matrix

In der sogenannten KICK-Matrix werden nun die einzelnen Bereiche sowie der dazugehörige Verlauf des CRM-Reifegrades dargestellt.



Anhand des Verlaufs können dann konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, wie der folgende Abschnitt exemplarisch zeigt.

3.5 Konkrete Maßnahmen

Schritt 1: CRM-Profil bestimmen



Bestimmung des jeweiligen CRM-Reifegrades anhand des vorgegebenen Modell-Rasters.

Schritt 2: Täler im Profil beseitigen



4 Anhang

4.1 Anlaufstellen

Wir hoffen, dass Ihnen dieser Leitfaden als wertvolle erste Hilfestellung bei der Planung und Durchführung Ihres CRM-Projekts dient.

Für entsprechende Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung:

**Kompetenzzentrum
KECoS Schwaben**
Schmelzofenvorstadt 33
89520 Heidenheim



Ansprechpartner:

Markus Wirth
Telefon: 07321 / 38-1828
Fax: 07321 / 38-1829
Mail: wirth@kecos.de

**Kompetenzzentrum
KEGOM**
Theresienstr. 9
90403 Nürnberg



Ansprechpartner:

Thomas Wiesner /
Dorothea Riedel
Telefon: 0911 / 231-8526
Fax: 0911 / 231-8525
Mail: wiesner@kegom.de
riedel@kegom.de

4.2 Inhaltliche Begleitung / Medienpartner

Bei der Erstellung dieses Leitfadens wurde großer Wert auf praxisrelevante und zugleich verständliche Informationen gelegt. Hierfür wurden u.a. Erfahrungen aus aktuell durchgeführten CRM-Projekten herangezogen, die zusammen mit nachfolgenden CRM-Dienstleistern (in alphabetischer Reihenfolge) durchgeführt wurden.

4.2.1 Inhaltliche Begleitung



Albsys GmbH

www.albsys.de



at data GmbH

www.atdata.de



evosoft business relations
GmbH

www.evosoft-business-relations.com



Wabnitz IT & Media
Company GmbH

www.wabnitz-company.de

4.2.2 Medienpartner

Die Öffentlichkeitsarbeit des gesamten Projekts wurde durch unseren Medienpartner unterstützt.



WIN-Verlag GmbH & Co.KG

www.win-verlag.de

5 Weiterführende Literatur

Nachfolgend finden Sie eine Auswahl an Literatur und Internetadressen zum Einstieg bzw. zur Vertiefung des Themas (jeweils in alphabetischer Reihenfolge).

5.1 Ausgaben dieser CRM-Leitfaden-Reihe

In dieser Leitfadenreihe sind folgende, chronologisch aufgebaute, Broschüren zur CRM-Einführung im Unternehmen erhältlich:

Leitfaden I:	Ist-Aufnahme im Unternehmen zur Einführung eines CRM-Systems
Leitfaden II:	CRM-Einführung im Unternehmen: Projektrahmen und Anforderungskonzept
Leitfaden III:	CRM-Einführung im Unternehmen: Vorbereitung, Softwarelieferung bis zum Betrieb
Leitfaden IV:	Fortlaufende Optimierung von CRM im Unternehmen

5.2 Fachbücher

Eisinger, T., Rabe, L., Thomas, W., (Hg.) (2006) Performance-Marketing (2. Auflage). Göttingen: Businessvillage.

Hippner, H., Wilde, K. D., (2006) Grundlagen des CRM (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Hubschneider, M., Sibold, K., (Hg.) (2006) CRM – Erfolgsfaktor Kundenorientierung. Freiburg: Haufe.

Raab, G., Werner, N., (2005) Customer Relationship Management. Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen (2. Auflage). Frankfurt: Recht und Wirtschaft.

Töpfer, A., (2007) Kundenmanagement: Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert messen und steigern. Berlin: Springer

Winkelmann, P., (2005) Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM) (3. Auflage). München: Vahlen.

5.3 Fachzeitschriften

„acquisa“ der Haufe Mediengruppe, Würzburg
Fachmagazin für Marketing und Vertrieb

„eCommerce Magazin“ des WIN-Verlags, Vaterstetten
Magazin für Entscheider, das regelmäßig CRM-Fragestellungen aufgreift

5.4 Internet

<http://www.acquisa.de>

Online-Portal zur Zeitschrift acquisa; Vollzugriff kostenpflichtig

<http://www.competence-site.de/crm>

Online-Wissensportal der NetSkill AG, Düsseldorf; kostenfrei

<http://www.crm-expert-site.de>

Online-Wissensportal des Schimmel Media Verlags, Würzburg; Vollzugriff kostenpflichtig

<http://www.ecc-handel.de/themenfelder.php> (Themenfeld „Kundenbindung und One-to-One Marketing“)

Themenspezifische Informationen des E-Commerce-Center Handel, Köln; kostenfrei

<http://www.ec-net.de> („Themenbereich Kundenbeziehung und Marketing“)

Online-Portal des Netzwerks Elektronischer Geschäftsverkehr; kostenfrei

<http://www.prozeus.de/eBusiness/themen/crm/index.htm>

Inhalte des Projekts PROZEUS zum Thema CRM; kostenfrei

<http://www.prozeus.de/prozeus/aktuelles/newsletter/2004/news01134.htm>

Muster-Pflichtenheft; kostenfrei

5.5 CRM-Pilotprojekte mit Praxisbericht

Nachfolgend finden Sie eine Übersicht CRM-Pilotprojekten mit Praxisbericht des Projekts PROZEUS:

Pilotprojekte:

EP Ehrler Prüftechnik: <http://www.prozeus.de/prozeus/praxis/ehrler>

VAF Fluid-Technik: <http://www.prozeus.de/prozeus/praxis/vaf>

service-system: http://www.prozeus.de/prozeus/praxis/service_system

Rathgeber: <http://www.prozeus.de/prozeus/praxis/rathgeber/index.htm>

Invitek: <http://www.prozeus.de/prozeus/praxis/invitek>

Roboscreen: <http://www.prozeus.de/prozeus/praxis/roboscreen>



Netzwerk Elektronischer Geschäftsverkehr



Diese Broschüre wird von den regionalen Kompetenzzentren KECoS Schwaben und KEGOM im Rahmen des Begleit-Projektes „Best Practice mit Roadshow zur Einführung eines ganzheitlichen CRM-Ansatzes bei KMU“ als Teil der BMWi-Förderinitiative „Netzwerk Elektronischer Geschäftsverkehr“ herausgegeben.