

Mit der Einführung von CRM glaubten viele, dem Thema Kundenorientierung ausreichend Aufmerksamkeit zu widmen. Doch der anfänglichen Begeisterung folgte oft Ernüchterung.

# Warum CRM-Systeme nichts bringen

Viele Unternehmen haben vor einigen Jahren in CRM-Software investiert und können jetzt die Frage nach dem „return“ kaum beantworten. Denn nur wenige nutzen das System.

„Mit viel Begeisterung sind wir gestartet und alle hatten große Erwartungen an die neue Software, doch jetzt überlegen wir, das System abzuschalten“, Originalton eines regionalen Geschäftsführers eines großen internationalen Industrieunternehmens. „Wir haben ziemlich viel Geld in das System gesteckt, denn benutzerfreundlich sollte es schon sein – und trotzdem wollen die meisten im Außendienst nicht damit arbeiten!“

Unternehmen, die sich die Frage zum Nutzen eines Customer-Relationship-Management (CRM)-Systems offen stellen, haben schon den ersten Schritt getan – denn häufig ist es gar nicht opportun, den Nutzen teurer IT-Systeme überhaupt in Frage zu stellen. Das folgende Fallbeispiel eines Industrieunternehmens zeigt typische Ursachen für eine misslungene Investition: Technik-Fokussierung und die Missachtung grundlegender Management-Regeln.

## Kein einheitliches Strategie-Verständnis

Nicht nur Management und Mitarbeiter hatten dazu unterschiedliche Meinungen, auch Marketing und Verkauf waren sich über den Beitrag von CRM nicht einig. Die einen wollten den Endkunden direkt ansprechen, die anderen wollten die Beziehungen zu den Dis-

tributionspartnern stärken und mehr Unterstützung bei den Händlerprogrammen erreichen. Alle sollten mehr Daten eingeben, aber niemand konnte klar sagen, wozu. Dass dabei keine besonders hohe Qualität der Daten gegeben war, war offensichtlich. Alle erzählten, dass das System nicht sehr benutzerfreundlich sei, auch die, die noch gar nicht damit gearbeitet hatten. Ein Nutzen für die Mitarbeiter im Verkauf konnte kaum definiert werden.

Die genaue Analyse des Systems ergab aber, dass dieses professionell implementiert und auch die Benutzerführung gut und überlegt war. Schnell wurde klar, was hier geschehen war. CRM war nur eine Software, mit der sich keiner auseinandersetzen wollte. Obwohl das Management immer wieder an die Mitarbeiter appellierte, das System zu nutzen und Daten einzugeben, benutzte es selbst weder das System, noch wurden Informationen aus dem CRM-System zur Steuerung oder als Grundlage für Entscheidungen verwendet.

## Erfolgsentscheidende Faktoren

Ausschlaggebend für den Erfolg von CRM sind fünf Handlungsfelder: Strategie, Prozesse, Verhalten und Wertehaltungen, Unternehmenskultur sowie

IT-System bzw. CRM-Software. Über 80 Prozent des Erfolges von CRM wird in den ersten 4 Feldern bestimmt. Nur 20 Prozent des Erfolges steuert die CRM-Software bei. In der Praxis werden aber sehr oft 80 Prozent der Budgets und der Aufmerksamkeit des Managements bzw. der Projektleiter den IT-Systemen gewidmet. Wenn CRM hauptsächlich Software ist, dann bringt CRM wirklich nicht viel.

## CRM als integraler Bestandteil

CRM-Projekte sind hochgradige Veränderungsprojekte und sollten auch als solche gesehen und bearbeitet werden.

Bei dem erfolgreichen „Relaunch“ im Industrieunternehmen wurden die notwendigen Verhaltensänderungen und damit auch ein Kulturwandel herbeigeführt, indem sich das Management einerseits mit der Vertriebs- und CRM-Strategie und den dafür notwendigen Prozessen und andererseits mit Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen auf breiter Ebene auseinandersetzte. Erst so wurde CRM zu einem integralen Bestandteil des Unternehmens.

Wenn Sie also ein CRM-Projekt starten oder einen unbefriedigenden CRM-Zustand verändern wollen, fangen Sie nicht (wieder) mit der Technik an. Fokussieren Sie Ihre Budgets und Aufmerksamkeit dort, wo sie Ihrem Verkauf wirklich was bringen.

Mehr dazu finden Sie auf [ICGeu.com](http://ICGeu.com) (Kompetenzfelder/Beratungsleistungen) [hans.bodingbauer@ICGeu.com](mailto:hans.bodingbauer@ICGeu.com)