

So begeistern Sie Ihr  
Unternehmen von Ihrer  
CRM-Software

# So begeistern Sie Ihr Unternehmen von Ihrer CRM-Software

## Einleitung

CRM (Customer Relationship Management) ist ein ganzheitlicher Ansatz für die Entwicklung besserer Kundenbeziehungen. Mithilfe einer CRM-Software können Unternehmen die Anforderungen und das Verhalten ihrer Kunden besser verstehen und die Kundenbeziehungen stärken. Denn gute Kundenbeziehungen stehen im Mittelpunkt des Geschäftserfolgs.

Wenn gute Kundenbeziehungen der Mittelpunkt des Geschäftserfolgs sind, so ist das CRM die Antriebskraft für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens. Es hilft Unternehmen, Menschen, Prozesse und Technologie zu verbinden und wertvolle Erkenntnisse zum Kundenverhalten zu gewinnen. Diese Kenntnisse bilden die Grundlage für effiziente Verkaufs- und Marketingprozesse, verbesserten Kundenservice, zusätzliche Cross-Sell- und Upsell-Gelegenheiten, verbesserte Abschlussquoten und eine höhere Gesamtrentabilität. Klingt wie ein Wundermittel, nicht wahr?

Oberflächlich betrachtet scheint es ganz einfach, die Mitarbeiter im Unternehmen von der CRM-Lösung zu überzeugen. „Verwenden Sie diese großartige CRM-Software und alles wird besser. Sie werden sehen, dass Produktivität und Effizienz steigen. Die Kundenbeziehungen werden gestärkt. Wir werden alle mehr Geld verdienen.“ Leider ist es nicht ganz so einfach.

Viele Unternehmen sind nach der Bereitstellung einer CRM-Lösung überrascht, wie wenig oder wie langsam Anwender die Lösung akzeptieren und verwenden. Viele Führungskräfte glauben, dass allein die Bereitstellung der Lösung und die Schulung der Mitarbeiter dazu führen, dass die Mitarbeiter sie verwenden. Doch der CRM-Erfolg hängt von viel mehr als der Schulung der Endanwender ab.

In diesem Whitepaper erläutern wir einige bekannte Fallstricke auf dem Weg zum CRM-Erfolg. Wir berichten von den praktischen Erfahrungen von sieben unserer Kunden, die das CRM-System in ihren Unternehmen erfolgreich implementiert haben.

Wir hoffen, dass die Informationen und Ideen in diesem Whitepaper für Sie auf dem Weg zu einer erfolgreichen CRM-Implementierung nützlich sind.



# Warum scheitern CRM-Projekte?



**Vielleicht haben Sie schon einmal gehört, dass CRM-Projekte häufig scheitern. Schätzungen der US-amerikanischen Merkle Group Inc. zufolge scheitern 63 % der Projekte in großen Unternehmen.**

Diese Zahl ist sehr hoch und gibt Anlass zur Frage, ob CRM überhaupt den gewünschten Erfolg bringen kann.

Die gleiche Studie hat jedoch auch gezeigt, dass die Unternehmen, denen die erfolgreiche CRM-Implementierung gelungen ist, deutliche Vorteile und echte Mehrwerte erzielen konnten.

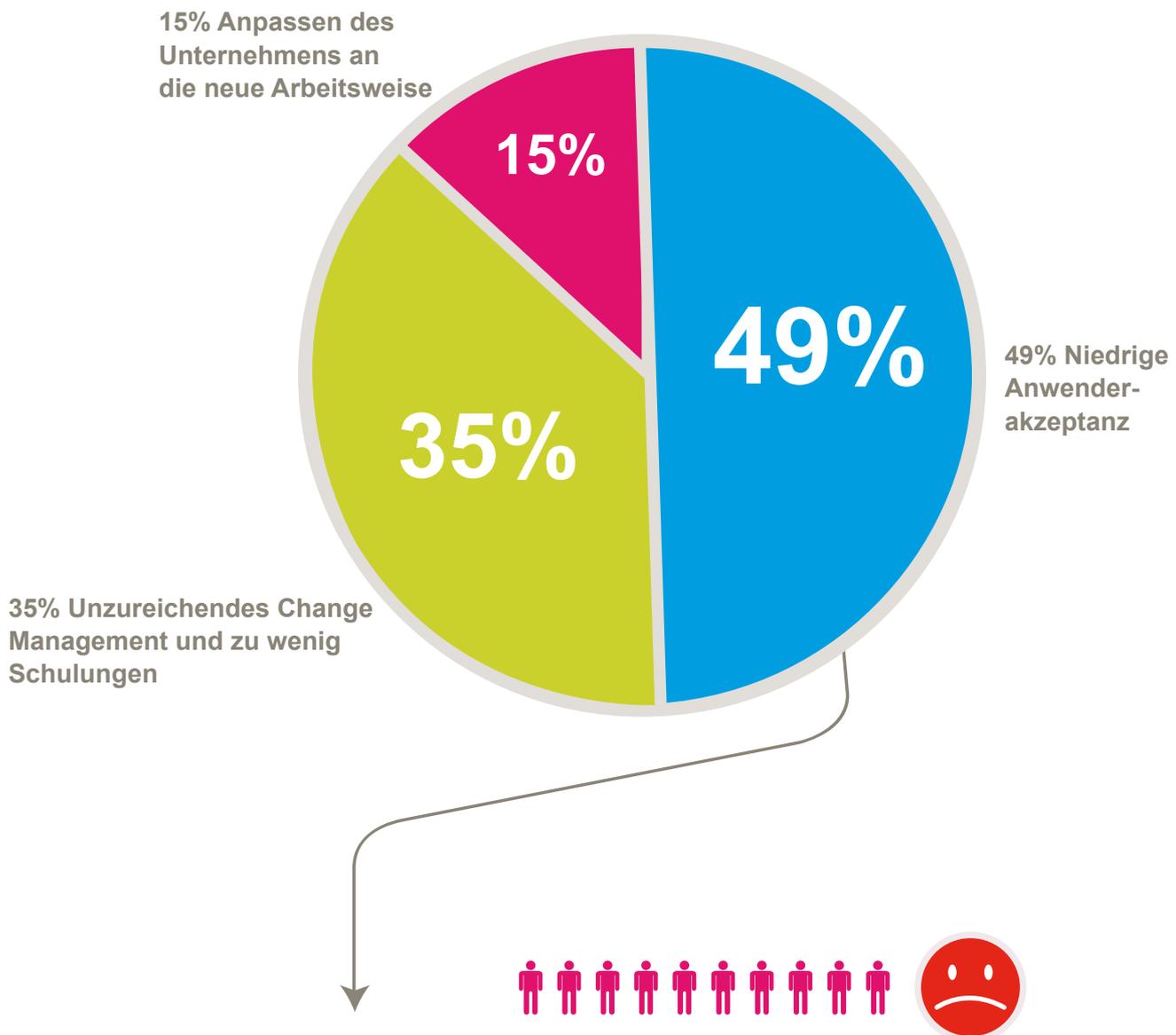
Wie also können Sie die Vorteile voll ausschöpfen und verhindern, dass das Projekt fehlschlägt? Studien haben gezeigt, dass es viele Gründe für das Scheitern von CRM-Projekten gibt:

- **Mangelnde Anwenderakzeptanz** und wenig Konsequenzen bei Nichtverwendung des CRM-Systems nach der Implementierung
- **Fehlendes Verantwortungsgefühl** für das Projekt und mangelndes Interesse, Einblicke in das Kundenverhalten zu gewinnen
- **Mangelnde Einflussnahme und Förderung** durch Management und Führungskräfte
- **CRM erhält gegenüber anderen Bereichen keine Priorität** bei der IT-Abteilung

Ein Bericht von Forrester bestätigt: Einer großen Umfrage zufolge ist das größte Problem bei der Implementierung einer CRM-Lösung, die Einbindung der Mitarbeiter.

Die Probleme lassen sich in drei verschiedene Kategorien einteilen, wobei die Anwenderakzeptanz die wichtigste Rolle spielt.

## Mitarbeiterbezogene Probleme bei der CRM-Implementierung



Seien wir ehrlich. Niemand mag Veränderungen. Und wenn Sie ein CRM-System einführen, in dem alle Informationen gespeichert werden, fühlen sich die Mitarbeiter vielleicht kontrolliert. Es liegt in der Natur des Menschen, Widerstand gegen Veränderungen zu leisten, auch wenn der Übergang zu einem CRM-System eine große Verbesserung am Arbeitsplatz darstellt.

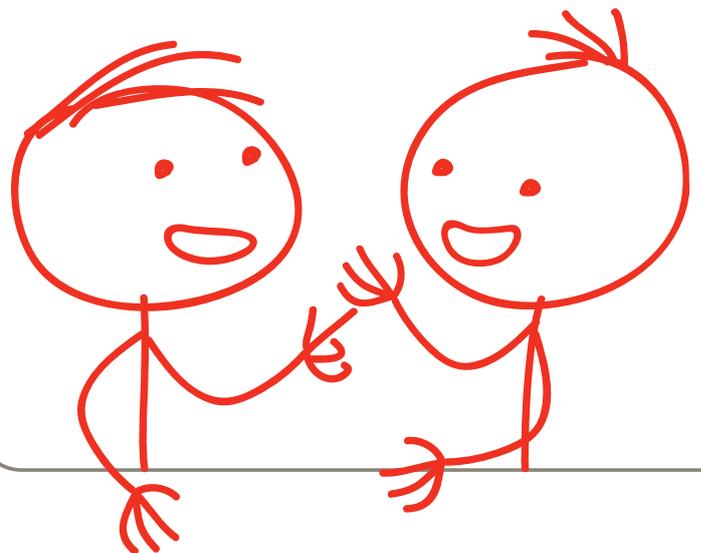
## Sieben CRM-Erfolgsgeschichten

Recherchen für ein Whitepaper sind immer aufschlussreich. Doch besonders interessant sind die Geschichten aus der Praxis – wahre Geschichten von echten Kunden. Im Rahmen der Recherchen für dieses Whitepaper haben wir einige unserer Kunden befragt, welche Maßnahmen sie für den Erfolg ihres CRM-Projekts ergriffen haben.

Die Geschichten unserer Kunden bieten konkrete Anregungen, wie Sie:

- **die Führungsebene einbinden**, um sicherzustellen, dass alle Entscheidungen zum selben Ziel führen und das gesamte Unternehmen beteiligt ist.
- **den Return on Investment (ROI) bei der Verwendung von CRM aufzeigen**, um die Finanzierung für das Projekt zu sichern und die Vorteile greifbar zu machen.
- **CRM intern „verkaufen“** und die Vorteile für die Anwender aufzeigen, damit sie erkennen, dass CRM für sie ein nützliches Tool ist.
- **Anwender mit einbeziehen** und am Projekt beteiligen, um sicherzugehen, dass das System die richtigen Funktionen bietet und ihre Anforderungen erfüllt.
- **Anwender zu Verantwortlichen** machen, so dass das neue System im gesamten Unternehmen positiv aufgenommen wird.
- **beim Systemstart Aufsehen erregen**, damit wirklich alle Anwender davon erfahren und sich neue Arbeitsmethoden aneignen.

**Viele dieser Geschichten nennen die Gründe für ein gelungenes CRM-Projekt. Wir hoffen, dass diese Erfolgsgeschichten unserer Kunden Sie inspirieren, Ihre eigene erfolgreiche CRM-Initiative zu starten.**



# Sicherstellen, dass alle den Bedarf erkennen

Was tun Sie, wenn Sie in einem etablierten Unternehmen arbeiten, das von einer CRM-Lösung extrem profitieren könnte – doch niemand weiß es bisher? Bei TNS NIPO in den Niederlanden fand Helena Klok einige Antworten.

TNS NIPO ist mit mehr als 200 Mitarbeitern eines der größten Marktforschungsunternehmen in den Niederlanden. Die Kunden sind sowohl private als auch öffentliche Firmen.

Bei TNS NIPO gibt es keine separate Vertriebsorganisation wie in vielen anderen Firmen. Stattdessen ist der Vertrieb in die Arbeit der Forschungsteams eingebunden. Doch bis vor kurzem gab es keinen systematischen CRM-Ansatz. Als Helena Klok als Marketing Director eingestellt wurde, wurde ihr schnell klar, dass etwas geschehen musste.

## Der Bedarf an CRM

Helena Klok erklärt, dass in einem Unternehmen wie TNS NIPO die Aufmerksamkeit stark auf aktuelle Projekte mit bestehenden Kunden gerichtet ist. Das bedeutet, dass Berater eng mit den Kunden von heute zusammenarbeiten, aber die Akquise der Projekte von morgen vernachlässigt wird. „Es gibt keine Vertriebskultur“, sagt Helena Klok.

„Als wir analysierten, welche Kunden uns in den letzten zwölf Monaten verlassen hatten, ergab sich ein Muster, das uns zuvor nicht bewusst gewesen ist: Während wir mit den großen Bestandskunden beschäftigt waren, kehrten uns viele der neuen mittelständischen Kunden den Rücken zu, weil wir ihnen nicht genügend Aufmerksamkeit schenkten. Wir verloren diesen Umsatz, weil wir die Beziehung zu diesen Kunden nicht ausreichend pflegten.“

Wir mussten den Beratern deutlich machen, dass eine viel systematischere Pflege der Kundenbeziehungen erforderlich war. Ein praktisches Beispiel dafür war, dass die Berater ihre Kundenkontakte in ein großes Excel-Arbeitsblatt eintragen sollten. Die Berater reagierten grundsätzlich positiv auf die Erfassung der Kontakte, aber sie hassten die Excel-Tabelle. Sie waren der Ansicht, dass sie zu viele Informationen zu den Kundenkontakten festhalten mussten.“

## Der erste Eindruck bleibt

Da viele der Anwender vorher keine Erfahrung mit CRM hatten, wusste Helena, dass sie die Implementierung des Systems sorgfältig planen musste. Sie hatte bereits mit den Schulungen begonnen, um das CRM-Konzept intern zu verkaufen:

„Ich wusste, dass der erste Kontakt mit der Anwendung so positiv wie möglich sein musste. Denn bereits während der Schulung bilden sich die Anwender eine Meinung über das System. Also nahm ich mir die Zeit für eine sorgfältige Planung“, sagt Helena Klok.

„Ich nahm mir Zeit, um das Schulungsmaterial durchzugehen und übersetzte es sogar ins Niederländische. Ich habe die Schulungen auch selbst durchgeführt, um sicherzugehen, dass alle Mitarbeiter eine gründliche Einführung und einen positiven ersten Eindruck erhielten. Ich habe insgesamt 30-40 Stunden aufgewendet, aber die Zeit war sehr gut investiert – und ich habe alle Anwender kennengelernt.“

## Helena Kloks Erfolgstitips

- **Ermitteln Sie einen klaren Bedarf an einer CRM-Lösung im Unternehmen, bevor Sie starten.**
- **Planen Sie die Schulungen sorgfältig.**
- **Beziehen Sie das Management auf transparente Weise mit ein.**



# Frühzeitig die Anwender einbeziehen

Finden Sie die richtige Methode, um die Anwender in die Entwicklungsphase einzubinden. Diesen Ratschlag haben wir schon von mehreren Kunden gehört. Hier einige Beispiele..

Die Implementierung eines CRM-Systems ist immer ein Veränderungsprozess. Die Anwender müssen spüren, dass sie in diesen Prozess eingebunden sind und, dass das neue System ihnen selbst und nicht nur dem Unternehmen zugute kommt. Sie können dies erreichen, indem Sie die Anwender früh in den Entwicklungsprozess des neuen Systems einbinden.

Wenn dies gelingt, kann die Beteiligung der Anwender zu einer positiven Erwartungshaltung führen und die Akzeptanz bei der Einführung erhöhen. Wie die folgenden Beispiele zeigen, gilt dies für internationale Konzerne, wie für kleinere Firmen und den öffentlichen Sektor.

### Durchführen eines Pilotprojekts vor der vollständigen Implementierung

Das Bürgerbüro der Stadt Drammen ist für ca. 65.000 Bürger da. Das CRM-System wurde eingeführt, um Fragen und Anträge der Bürger zu erfassen.

„Wir haben uns entschlossen, ein Pilotprojekt durchzuführen. So konnten wir vor der vollen Implementierung sichergehen, dass in kleinem Umfang alles gut funktionierte. Das erforderte natürlich mehr Zeit. Doch wir sehen heute, dass unsere Mitarbeiter tatsächlich den Wert des Systems schätzen.“

### Vereinfachen von Anwenderaufgaben

Die Anwender einzubinden stand im Mittelpunkt der Initiative in einem Unternehmen, das seine CRM-Aktivitäten neu ankurbeln musste: Leithe & Christiansen ist ein großes Elektrounternehmen. Mit Tausenden zu verwaltenden Kunden wurde eine CRM-Anwendung entscheidend für den Erfolg des Unternehmens. Stig Hansen, Projektmanager bei Leithe & Christiansen, sagt:

„Wie beschlossen, unsere CRM-Aktivitäten neu zu starten, sowohl hinsichtlich der Technologie, als auch der Arbeitsweise der Anwender. Wir organisierten Workshops, in denen die Bereiche aufgezeigt wurden, in denen wir die Arbeit der Anwender vereinfachen konnten. Mit ihrem Input wollten wir den Anwendern eine neue Welt eröffnen, mit allen zusätzlichen Möglichkeiten des Systems.“

### Anwenderbefragungen zur Bedarfsermittlung

Auch Intelcom, einem Anbieter von Software und Kommunikationslösungen für Call Center, waren die Probleme rund um die Anwenderakzeptanz bewusst:

„Wir haben rund 250 Mitarbeiter in vier Ländern und nutzen seit Jahren eine CRM-Lösung, aber wir nutzen sie nicht genug. Daher haben wir eine interne Anwenderbefragung durchgeführt, um zu verstehen, was die Anwender wollten.“, erläutert Petter Dahl, Manager bei Intelcom.

## Tipps für eine erfolgreiche Anwenderakzeptanz

- **Führen Sie u. U. vor der vollen Systemimplementierung ein Pilotprojekt durch. Auf diese Weise erhalten Sie wertvolle Einblicke in die Vorlieben und Bedenken der Anwender.**
- **Beziehen Sie die Anwender in Workshops und Interviews mit ein, um herauszufinden, wie das CRM-System ihre tägliche Arbeit erleichtern kann.**
- **Befragen Sie die Anwender im Rahmen einer ersten Bedarfsermittlung, um sicherzugehen, dass Sie alle Bedenken berücksichtigen und wertvolle Rückmeldungen erhalten.**



Intelcom



Leithe & Christiansen a.s

# Interne Anwender wie Kunden behandeln

**So halten Sie die Anwender auf dem Laufenden und sorgen für eine reibungslose Implementierung des neuen CRM-Systems**

Koninklijke Saan ist ein Logistikdienstleister in den Niederlanden, der Dienstleistungen wie Kranvermietung, industrielle Standortwechsel und Umzüge anbietet.

Das Unternehmen arbeitete seit einiger Zeit mit einem CRM-System, das über 30.000 Kontakte in dem bestehenden System umfasste. Doch es war Zeit für ein neues System, das die zukünftigen Anforderungen besser erfüllen konnte.

Dem damaligen IT-Leiter von Koninklijke Saan, Edwin Saan, war klar, dass die Einbindung der zukünftigen Anwender bei der Implementierung für den Projekterfolg entscheidend war. „Die Anwender müssen fortlaufend informiert werden, um die Akzeptanz des Systems im Unternehmen zu sichern“, erläutert Edwin Saan.

## **Die Anwender auf dem Laufenden halten**

Das Projektteam unternahm eine Reihe von Schritten, um sicherzustellen, dass der Anwender nicht allein gelassen wurde. Zuerst startete das Unternehmen einen internen Newsletter.

„Wir wollten einen firmeninternen Newsletter, um die Implementierung zu unterstützen. Wir haben uns den Newsletter als fortlaufende Geschichte vorgestellt, die nach und nach die Anwender für die Idee begeistert“, erklärt er.

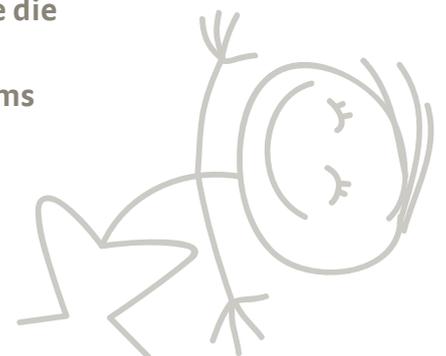
„Der erste Newsletter bildete die Grundlage, erklärte den Hintergrund und das Konzept des neuen CRM-Systems und beschrieb, was wir damit erreichen wollen. Die folgenden Newsletter gingen dann ins Detail und erläuterten verschiedene Themen, die das System und den Implementierungsprozess beschrieben.“

Der Newsletter sorgte dafür, dass alle Anwender auf dem gleichen Stand waren – und dass sie auf die Implementierung vorbereitet waren. Und das Team bot weitere Unterstützung durch Schulungen und Startprojekte.

„Wir planten die Schulung so, dass sie möglichst kurz vor der Implementierung stattfand. Die Anwender sollten die Funktionsweise des Systems verstehen und vom ersten Tag an damit arbeiten können. Und am Tag der Implementierung waren alle Mitglieder des Implementierungsteams anwesend, sprachen mit den Anwendern und beantworteten Fragen“, erläutert Edwin Saan.

## Edwin Saans Erfolgstitipps

- **Planen Sie die interne Kommunikation sorgfältig und halten Sie die Anwender stets auf dem Laufenden.**
- **Kommunizieren Sie zunächst den Zweck und das Ziel des Systems und bieten Sie dann nach und nach weitere Informationen.**



## CRM – so einfach wie möglich

**Als Start-up-Unternehmen sind Sie in der glücklichen Lage, die CRM-Lösung ganz neu aufzubauen. Doch wie können Sie erreichen, dass alle im Unternehmen auf die gleiche Weise arbeiten – und dass die Kunden die Lösung als positiv empfinden? In Norwegen hat ein Telekommunikationsunternehmen ein Modell dafür entwickelt.**

Dipper wurde nach dem norwegischen Nationalvogel benannt und ist ein neuer Marktteilnehmer in der Telekommunikationsbranche. Das Unternehmen konzentriert sich auf Dienstleistungen für kleine und mittelständische Unternehmen und bietet eine neue Alternative zu den traditionellen Firmen.

Als Cecilie Vanem Anfang 2013 als Geschäftsführerin bei Dipper begann, hatte sie eine klare Vision von einem Unternehmen, das absolut kundenorientiert arbeiten sollte. Das Unternehmen sollte eine einzigartige Kundenerfahrung bieten, so dass die Kunden Dipper an andere Kunden weiterempfehlen würden.

### CRM – ganz einfach

„Zunächst einmal sollte unser CRM-Ansatz vollkommen klar und für die Vertriebsmitarbeiter umsetzbar sein. Häufig fällt es Vertriebsleuten schwer, einen Interessenten nicht weiterzuverfolgen und sie verbringen letztendlich zu viel Zeit mit den bestehenden Leads, statt neue Verkaufschancen zu suchen“ erklärt Cecilie Vanem.

„Zweitens sollten die Kunden die Geschäftsbeziehung mit uns als unkompliziert und angenehmen empfinden. Wir möchten der Telekommunikationsanbieter sein, den die Kunden weiterempfehlen.“

Häufig sind Telekommunikationskunden an Verträge mit langer Laufzeit und Gebühren bei Vertragskündigung gebunden. Dipper verzichtet darauf und bietet volle Flexibilität – doch die Kunden müssen häufig warten, bis sie aus ihren vorherigen Verträgen herauskommen.

Aus diesem Grund hat Dipper ein spielerisches Konzept entwickelt, das als „Inkubator“ bezeichnet wird. Der „Inkubator“ ist eine Datenbank für zukünftige Kunden, die an einem bestimmten Tag zu Dipper wechseln möchten. Bei Kundengesprächen fragen die Vertriebsmitarbeiter die Kunden, ob sie in den Inkubator aufgenommen werden möchten. Auf diese Weise wird der CRM-Ansatz greifbar und witzig präsentiert. Und es vereinfacht natürlich die Verarbeitung und Prognose für zukünftige Verkäufe.

Eine weitere Möglichkeit ist es auch, mit potentiellen Kunden zu „flirten“. Die Datenbank für „Flirts“ enthält Interessenten, die noch nicht zu einem Wechsel zu Dipper bereit sind, aber u. U. über Neuigkeiten und Angebote informiert werden möchten. Wenn potentielle Kunden also den „Inkubator“ ablehnen, werden sie gefragt: „Aber wie wäre es mit einem Flirt?“ Viele Interessenten können dazu nicht nein sagen ...

## Cecilie Vanems Erfolgstipps

- **Entwickeln Sie ein klares und einfaches Modell, um den bestehenden Kundentyp zu ermitteln und verwenden Sie das Modell als Leitfaden für Ihre CRM-Aktivitäten; sowohl für Mitarbeiter, als auch für Kunden.**
- **Nutzen Sie die CRM-Lösung, um Verkaufszyklen kurz und klar zu gestalten. Auf diese Weise können alle im Unternehmen Prioritäten setzen.**



# Aufsehen erregen, um alte Gewohnheiten zu ändern

**Ein dänischer Großhändler für Kfz-Teile wollte sichergehen, dass die Mitarbeiter das CRM nicht nur als ein System, sondern als neue Arbeitsweise betrachteten. Also ließ er sich etwas einfallen, um diese Botschaft sehr deutlich zu vermitteln.**

Au2parts ist einer der führenden Kfz-Teilelieferanten in Dänemark. Zum Kundenstamm des Großhändlers zählen mehr als 4.000 Kfz-Werkstätten, die regelmäßig von den Vertriebsmitarbeitern von Au2part besucht werden.

Im Laufe der Zeit entwickelten die Vertriebsmitarbeiter ihre eigenen individuellen Tools, um ihr Kundenportfolio zu verwalten. Das Unternehmen erkannte, dass eine einheitliche und standardisierte Arbeitsweise erforderlich war.

Mit einer neuen CRM-Lösung wollte Au2part die Planung und den Ablauf von Kundenbesuchen neu strukturieren. Das Ziel war, dass die Vertriebsmitarbeiter die richtigen Kunden zum richtigen Zeitpunkt besuchten – und dass sie den Kunden besseren Service boten.

**Eine große Veränderung: „Die alten Positionen als Vertriebsmitarbeiter existieren nicht mehr.“**

Als dem Leiter der IT-Abteilung, Asger Poulsen, die Verantwortung für das Projekt übertragen wurde, hatte er keinen Zweifel, dass es Widerstand gegen die Verwendung des Systems geben würde: „Wir wussten, dass es schwierig sein würde. Nicht alle wollten das System verwenden. Oder vielleicht würden manche einfach vergessen, es zu verwenden. Wir mussten allen klar machen, dass dies eine neue Arbeitsweise bedeutete.“

Als wir das Kickoff-Meeting für das neue CRM-System durchführten, war unsere Botschaft sehr deutlich: Ab heute existieren die alten Positionen als Vertriebsmitarbeiter nicht mehr. Sie sind jetzt die Kundenmanager dieser Firma. Ihre Aufgabe ist es nicht, zu verkaufen – Ihre Aufgabe ist es, unsere Kunden so zu betreuen, dass sie wirklich gerne mit uns Geschäfte abschließen.“

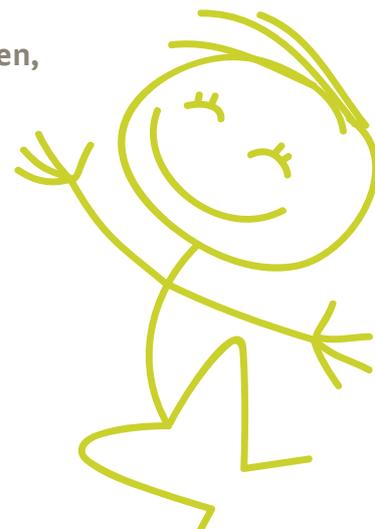
„Natürlich haben wir keine Mitarbeiter offiziell entlassen und neu eingestellt, doch wir haben klar gemacht, dass es sich um eine neue Position mit neuen Verantwortungsbereichen handelt“, erklärt Asger Poulsen.

„Die Reaktion war sehr positiv. Viele betrachteten diesen Schritt tatsächlich als neue Stufe auf der Karriereleiter. Beinahe wie eine Beförderung. Und allen war bewusst, dass wir unseren Ansatz wirklich verändern wollten.“

Wenn Sie eine Änderung wie diese durchführen, müssen Sie signalisieren, dass sie allen Mitarbeitern ein besseres Tool geben – und nicht nur den Führungskräften, um die Mitarbeiter besser zu überwachen. Und wir glauben, uns ist es gelungen, das allen Mitarbeitern zu vermitteln.“

## Asger Poulsens Erfolgstitipps

- Erregen Sie bei Einführung des CRM-Systems Aufsehen, um sicherzustellen, dass alle eine neue Arbeitsweise übernehmen.
- Kommunizieren Sie klar, dass es sich um ein praktisches Tool handelt, das den Mitarbeitern die Arbeit erleichtert.
- Planen Sie systematische Folgeaktionen, damit der Wandel tatsächlich stattfindet.



# Machen Sie CRM unentbehrlich

Sie werden oft hören, dass die Unterstützung der obersten Führungsebene für den Erfolg von CRM unerlässlich ist. Hier erzählen wir die Geschichte eines Kunden, der diesen Ratschlag beherzigt hat.

Howeni Eurosafe ist ein dänischer Anbieter von Sicherheitslösungen. Das Unternehmen besteht seit über 50 Jahren und expandiert nun auf den internationalen Markt. Der Geschäftsführer des Unternehmens, Steen Brahe Bonke, zeigt was es bedeutet, wenn die Geschäftsleitung die CRM-Initiative voll unterstützt.

Er ist überzeugt, dass CRM unentbehrlich ist – und dass alle Anwender verpflichtet sind, es zu nutzen. Wo viele Unternehmen vielleicht versuchen, die Anwender von den Vorteilen des Systems zu überzeugen, ist Steen Brahe Bonke direkter:

„Das System muss verpflichtend sein. Die Mitarbeiter MÜSSEN es verwenden. Ich würde fast sagen, es ist ein Vertragsbruch, wenn meine Mitarbeiter nicht die Tools verwenden, die wir ihnen bereitstellen“, sagt er.

Das mag hart klingen, doch für die Mitarbeiter bei Howeni Eurosafe ist es eigentlich selbstverständlich, da CRM für das Unternehmen unentbehrlich geworden ist:

„Es ist ganz einfach: Wir verwenden nur ein System. Es gibt nur einen Kalender und nur einen Ort, an dem Sie Ihre Aktivitäten aufzeichnen.

Sie können nichts verkaufen oder liefern, wenn der Auftrag nicht im System ist. Wir verwenden es sogar für die Fehlerbehandlung und Qualitätssicherung. So gesehen ist CRM zu 100 % geschäftsentscheidend für uns. Und wir haben das akzeptiert und bauen die weitere Entwicklung des Unternehmens darauf auf“, sagt Steen Brahe Bonke.

„Diese Arbeitsweise ist recht motivierend für die Mitarbeiter“, fügt er mit einem Lächeln hinzu.

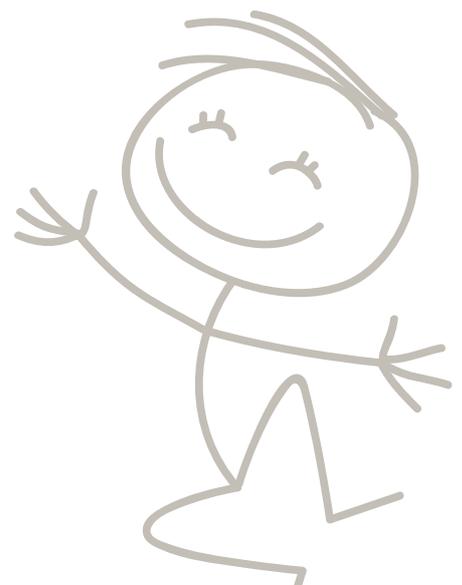
## Auf die Anforderungen der Anwender eingehen

„Natürlich müssen Sie wissen, was die Anwender brauchen, und ein Tool für die Anwender und nicht nur für das Unternehmen bereitstellen“, betont Steen Brahe Bonke:

„Es sollte nicht nur ein System um des Systems willen sein. Wenn Sie es schaffen, dass das System genau die Funktionen unterstützt, die die Anwender für ihre tägliche Arbeit brauchen – auf unkomplizierte und intuitive Weise – dann steigern Sie zweifellos die Produktivität“, erklärt er.

## Steen Brahe Bonkes Erfolgstipps

- Die Verwendung des CRM-Systems sollte verpflichtend sein.
- Gehen Sie auf die Bedürfnisse der Anwender ein und vereinfachen Sie die Funktionen, die ihnen wirklich wichtig sind.
- Machen Sie Schulung und Fortbildung zur Chefsache.



# Nicht zu viel Aufwand betreiben, um alle zu überzeugen

**Sie bemühen sich, alle Anwender zu überzeugen – aber vielleicht wenden Sie zu viel Energie auf. „Akzeptieren Sie, dass es einige Anwender gibt, die Sie nicht überzeugen können. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf die anderen“, empfiehlt einer unserer Kunden aus Schweden.**

Saint-Gobain Ecophon ist ein weltweit führender Anbieter von Akustikdecken und Wandabsorbern. Mit 750 Angestellten weltweit und fast 200.000 Kontakten in der Datenbank, bildet CRM das Kernstück des Unternehmens.

Zu Beginn implementierte Saint-Gobain Ecophon das CRM-System nacheinander in den einzelnen Ländern, wodurch sich unabhängige Systeme entwickeln konnten. So hatte zwar jeder Markt eine für sein Land gut funktionierende Lösung, aber es gab auch erhebliche Nachteile: Die Lösung wuchs und wurde in vielen Bereichen zu komplex. Es war nicht möglich, Best Practices für alle Märkte zu erstellen.

„Wir beschlossen, alle Lösungen vor Ort zu einer einzigen Lösung zusammenzuführen“, sagte CRM-Anwendungsleiter Richard Kerry. „Unser Ziel war es, komplexe Lösungen zu vereinfachen.“

Dies war ein umfassender Veränderungsprozess, der von der Unternehmensspitze geführt werden musste. In unserem Fall ging die Initiative von unserem CFO und CIO aus – und erforderte auch das Engagement der Führungskräfte in allen Märkten.

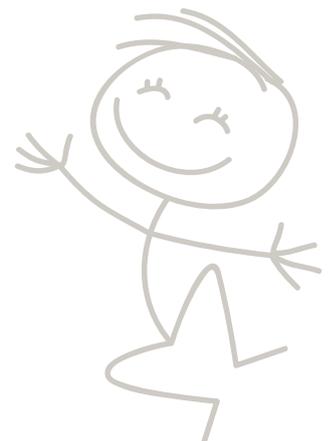
Es war uns wichtig, das System einfach zu gestalten. Zuvor mussten zum Einrichten eines Projekts 40 Felder ausgefüllt werden – jetzt sind es nur noch zehn. Das bedeutet auch, dass die Mitarbeiter das System mehr nutzen. Je weniger Sie verlangen, desto mehr bekommen Sie.“

### **Ausnahmen akzeptieren**

Die Implementierung war erfolgreich, doch Richard Kerry wollte nicht zu viel Aufwand betreiben, um jeden Einzelnen zur Nutzung des CRM-Systems zu überreden. „Theoretisch möchten Sie, dass jeder die CRM-Lösung verwendet, doch Sie müssen auch Ausnahmen akzeptieren. Betreiben Sie nicht zu viel Aufwand für 1 % der Anwender, die Sie nicht überzeugen können. Wir haben z. B. einen Mitarbeiter, der bald in Rente geht. Er arbeitet nicht gern am Computer und verwendet daher das CRM-System nicht – trotzdem zählt er zu unseren besten Vertriebsmitarbeitern. Glücklicherweise können die meisten Mitarbeiter jetzt gar nicht mehr ohne CRM arbeiten. Es war eine Priorität für uns, den Mitarbeitern im Außendienst eine nahtlose Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern in den Büros zu ermöglichen. Gemeinsam mit einem starken Fokus auf Schulung führte dies dazu, dass die meisten Anwender das System verwenden.“

## Richard Kerrys Erfolgstitipps

- **Versuchen Sie, alle Anwender zu überzeugen, aber wenden Sie nicht zu viel Energie auf, um die Anwender nicht vor den Kopf zu stoßen.**
- **Wenn Sie Niederlassungen an mehreren Standorten haben, passen Sie wichtige Elemente an (z. B. die Sprache), aber wählen Sie ein Modell, bei dem alle mit dem gleichen System arbeiten.**



## Sechs Tipps für eine bessere CRM-Anwenderakzeptanz

Am besten können Unternehmen eine hohe CRM-Anwenderakzeptanz nachhaltig stärken, indem sie eine umfassende Strategie zur Anwenderakzeptanz entwickeln und durchsetzen. Viele CRM-Implementierungen sind nicht erfolgreich, wenn sich Unternehmen nur auf die zeit- und budgetgerechte Bereitstellung der Technologie konzentrieren, aber die Maßnahmen vernachlässigen, die für eine hohe und anhaltende Anwenderakzeptanz des Systems erforderlich sind.

Es ist wichtig zu erkennen, dass es bei der Anwenderakzeptanz um veränderte Verhaltensweisen und nicht um Technologie geht. Um das Anwenderverhalten zu ändern, sind völlig andere Fähigkeiten und Methoden erforderlich als für die Entwicklung und Bereitstellung effektiver CRM-Systeme. Das bedeutet auch, dass die Personen, die für die Implementierung des CRM-Systems zuständig sind, möglicherweise nicht für das Durchsetzen der Anwenderakzeptanz geeignet sind (in der Regel sind sie es nicht).

**Hier sind einige (jedoch nicht alle) Kernelemente für ein erfolgreiche CRM-Anwenderakzeptanz:**

### 1. Anwender von Anfang an einbeziehen

Wie bereits oben erwähnt, reagieren viele Menschen ablehnend auf Veränderungen. Das liegt in der Natur des Menschen. Die Gründe dafür sind: Angst vor dem Unbekannten, vor mehr Arbeit, vor unerwünschten Änderungen der täglichen Aufgaben. Wenn Sie das Unbekannte bekannt machen, verschwindet die Unsicherheit. Beziehen Sie daher die Anwender ein, die das System verwenden werden. Zeigen Sie den beteiligten Mitarbeitern deutlich auf, wie sie von dem neuen System profitieren werden. Bitten Sie die Anwender um Feedback. Hören Sie zu und greifen Sie, wo immer dies möglich ist, Vorschläge auf.

Denken Sie daran, dass Sie die CRM-Lösung für die Anwender erworben haben. Daher ist es wichtig, ihre Meinung anzuhören. Alle diese Maßnahmen führen dazu, dass die Unsicherheit verschwindet, Missverständnisse aufgeklärt werden und die getroffenen Entscheidungen mitgetragen werden.

### 2. Einen CRM-Botschafter bestimmen

Bestimmen Sie eine Person in Ihrem Unternehmen, die als Botschafter für CRM agiert. Diese Person ist für die Erstellung von Routinen und Richtlinien verantwortlich, sichert die Datenqualität und hilft Anwendern, wenn sie Fragen haben oder einen Fehler gemacht haben. Diese Person kann bei Bedarf auch eine Arbeitsgruppe ins Leben rufen, die Best Practices entwickelt und die Ergebnisse dokumentiert. Diese Person muss das System sehr gut kennen und eine gewisse Autorität im Unternehmen haben, um die CRM-Initiative zu leiten. Der CRM-Administrator ist eine gute Wahl für diese Rolle.

Seite 1 von 2

### 3. Einen Leitfaden erstellen

Ein CRM-Leitfaden beschreibt, welche Art von Informationen Anwender im CRM-System erfassen müssen, wie sie dies tun und wer verantwortlich ist. Er erklärt auch die Maßnahmen und Verhaltensweisen der Endanwender, die zum Erreichen der Geschäftsziele erforderlich sind.

Stellen Sie sicher, dass dieser Leitfaden fortlaufend aktualisiert wird und alle Änderungen enthält, entweder im CRM-System aufgrund von Updates oder durch neue Vorgehensweisen, die Sie beschlossen haben. Der Leitfaden sollte auch für alle Anwender leicht zugänglich sein. So eignet sich z. B. das Intranet, ein zentrales Projekt in Ihrem CRM oder ein freigegebenes Laufwerk als Speicherort.

### 4. Sicherstellen, dass das System leicht zu verwenden ist

Das CRM sollte den Anwendern das Leben leichter machen, nicht schwerer. Daher sollte der CRM-Administrator in Ihrem Unternehmen die Lösung an die Arbeitsweise der Anwender anpassen und nicht umgekehrt.

Überfrachtete Oberflächen mit unnötigen Informationen sind äußerst unbeliebt. Also bieten Sie nur die Optionen an, die das Team derzeit tatsächlich benötigt. Sie können bei Bedarf später weitere Funktionen hinzufügen.

### 5. Mitarbeiter schulen

Planen Sie Zeit für Mitarbeiterschulungen ein. Unter Umständen ist es sogar sinnvoll, spezielle Schulungen für verschiedene Geschäftsvorgänge anzubieten. Ein Marketingmitarbeiter sollte z. B. lernen, wie er Interessenten einträgt und verfolgt, ein Vertriebsmitarbeiter dagegen muss wissen, wie er einen Verkauf erstellt und einen bestimmten Verkaufsprozess einhält.

Administratoren sollten die Fragen der Anwender beantworten können und daher ein umfassenderes Training erhalten. Administratoren sollten auch die Konfiguration des Systems sowie andere Verwaltungsaufgaben erlernen.

Beachten Sie, dass ein CRM-System viele Funktionen enthält, die u. U. nicht in einer Sitzung erlernt werden können. Daher ist ein fortlaufender Prozess mit häufigeren, kürzeren Schulungen besser geeignet, als eine lange Schulungssitzung. Bieten Sie wiederholte Schulungen an. Wenn die Grundlagen vermittelt wurden, stellen Sie nach und nach fortgeschrittene Funktionen und Prozesse vor.



### 6. Anwender belohnen

Prüfen Sie, wie die Mitarbeiter das CRM-System verwenden. Belohnen Sie diejenigen, die es besonders gut genutzt haben. Das Belohnungssystem ist eine gute Methode, um alle in die gleiche Richtung zu lenken.

Sie können z. B. prüfen, wie viele ausgehende Anrufe eine Person in das System eingetragen hat, wie viele Leads er oder sie in einen Verkauf umgewandelt hat und wie genau die Dateneinträge sind. Sie können dann die Besten belohnen und den anderen mitteilen, wofür sie diese Belohnung erhalten haben.

## Zusammenfassung

Ein effektives CRM-Akzeptanzprogramm durchzuführen ist nicht einfach und erfordert Zeit und Ressourcen. Doch die häufig zitierte Misserfolgsquote von beinahe 63 % zeigt, dass Unternehmen aktiv werden müssen, um ihre CRM-Investition zu schützen. Setzen Sie einige der oben vorgestellten bewährten Best Practices um und sichern Sie sich Ihren CRM-Erfolg.



Weitere Ideen zur erfolgreichen  
CRM-Implementierung finden Sie in  
unserem Blog unter  
[www.superoffice.de/blog-de](http://www.superoffice.de/blog-de)