



10 Tipps für ein erfolgreiches CRM Strategie-Projekt

CRM-Potenziale erkennen und richtige Strategien und Maßnahmen ableiten

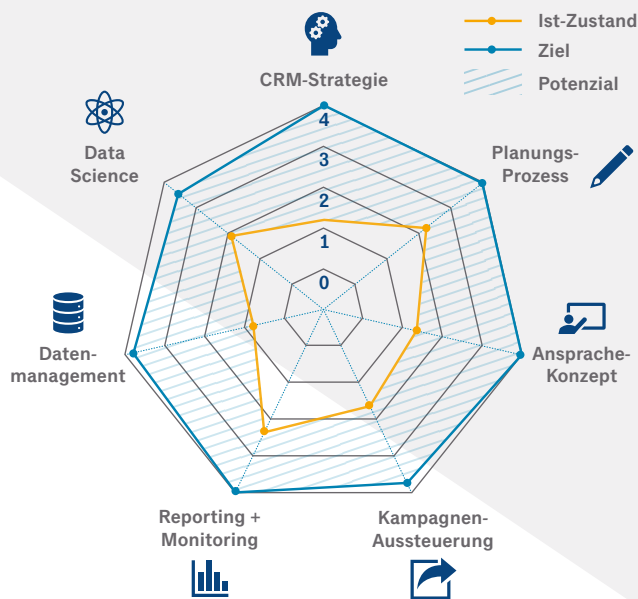
Die Erwartungen von Kunden an ein zeitgemäßes Kundenmanagement steigen stetig. Immer mehr Kontaktkanäle zu Unternehmen stehen zur Verfügung und Kunden haben die Erwartung, jederzeit von sich aus über den präferierten Kanal Kontakt initiieren zu können. Gleichzeitig wünschen sie sich, nur auf bevorzugten Kanälen mit relevantem Content angesprochen zu werden. Zudem sorgt die Digitalisierung dafür, dass sich Technologien der neuen Situation immer schneller anpassen und Unternehmen kaum noch die Möglichkeit haben, hinterherzukommen. Viele Unternehmen stellen sich in dem Kontext die Frage, ob die eigene CRM Infrastruktur noch zeitgemäß ist, wie überhaupt ein mögliches Zielbild aussehen kann und was zu tun ist, um dorthin zu kommen.

Wie können Unternehmen also am Besten ihre aktuelle Situation bewerten und eine geeignete CRM-Strategie mit richtigen Maßnahmen ableiten, um ein kundenzentriertes CRM zu ermöglichen?

CINTELLIC hat mit dem CRM Audit ein Standardvorgehen entwickelt, um Kunden mit effizienten Werkzeugen zur eigenen CRM-Strategie zu führen. Zusätzlich kann CINTELLIC auf die Erfahrung zahlreicher CRM-Strategieprojekte zurückgreifen und diese Erfahrung mit einfließen lassen. Dabei unterstützt CINTELLIC u.a. in der

- Definition des strategischen Zielbildes und Anforderungen
- Analyse (Ist-Soll-Abgleich)
- Konzeption (Priorisierung und Roadmap).

Die Nutzung dieses Vorgehens und der verfügbaren Standardwerkzeuge erlauben es, in kurzer Zeit einen objektiven Blick auf die eigene Situation zu erhalten und anhand von Benchmarks Potenziale aufzuzeigen, die in Bezug auf die Unternehmensstrategie angegangen werden können. Das Spinnennetzdiagramm des CRM Reifegrad Assessments veranschaulicht diesen Zusammenhang und zeigt anhand verschiedener Bereiche des datengetriebenen CRM Verbesserungsmöglichkeiten auf.



Verantwortliche Manager sehen oft die Notwendigkeit zu handeln, wissen aber nicht genau, wo sie anfangen sollen. Ohne Perspektive von außen fehlt die Orientierung. Dabei entstehen zahlreiche Fragen, die Kunden alleine bezogen auf ihr Unternehmen nur schwer beantworten können:

- Wie gut bin ich mit meinem CRM bereits aufgestellt?
- Welche Potentiale gibt es noch?
- Was wären überhaupt realistische Ziele eines CRM Projektes?
- Welche Maßnahmen hätten für mich Priorität bzw. bringen den größten Mehrwert?
- Wie kann eine kundenzentrierte Ansprache überhaupt aussehen?

CINTELLIC ist darauf spezialisiert genau diese Fragen zu beantworten. In den nachfolgenden Abschnitten erhalten Sie von uns Praxistipps, die Sie verwenden können, um die richtigen Weichen zu stellen.

10 Praxistipps für eine erfolgreiche CRM-Strategie

1. Fokussierte Ziele festlegen

Ein CRM Projekt kann nur erfolgreich sein, wenn konkrete Ziele benannt werden. Es macht keinen Sinn sich zu generische oder zu weit gegriffene Ziele zu stecken. Im Kundenmanagement gibt es viele Stellschrauben: Prozesse, Personen, Daten, Systeme, Kanäle u.v.m. Je mehr Stellschrauben gleichzeitig gedreht werden, desto größer wird das daraus resultierende Projekt. Der Fokus geht verloren und die Qualität der möglichen Ergebnisse leidet in den meisten Fällen. Jede CRM-Initiative sollte auf ein übergeordnetes Ziel einzahlen, bspw. die Unternehmensvision bzw. -strategie. Die Ziele eines CRM-Projektes sollten also stets einen direkten Bezug zu den übergeordneten Unternehmenszielen haben.

Empfehlung: Stellen Sie sich die Frage, was Sie in einem möglichen anstehenden CRM Projekt am meisten weiterbringt und beschreiben Sie den Zustand, den Sie erreichen möchten. Dabei ist darauf zu achten, dass keine Enabler, sondern Ergebnisse beschrieben werden. Eine Tooleinführung kann bspw. nur ein Enabler sein für das tatsächliche Ziel, bspw. der Steigerung des Kundenertrags um einen bestimmten Prozentsatz. Messbare Ziele helfen zudem dabei nach dem Abschluss des CRM-Projektes auch zu bewerten, ob das Projekt erfolgreich war.

2. Einflussfaktoren bestimmen

Wenn ein neues CRM-Projekt gestartet wird ist es wichtig, alle Teilnehmer und Betroffenen in einem Kick-off Termin abzuholen und die Zielsetzung zu beschreiben. Das sorgt für Transparenz und man kann bereits zu Beginn die negative und positive Einflussfaktoren der Mitarbeiter aufnehmen. Jeder, der zum ersten Mal von einer neuen Initiative hört, denkt sich seinen Teil dazu. Zuerst fallen den meisten Teilnehmern bestimmte Blocker ein („Das kann doch nicht funktionieren, weil...“). Diese gilt es zu diskutieren und aufzunehmen, da spätestens nach einem Go-live Blocker dazu führen, dass die Akzeptanz fehlt und das Projekt kein Erfolg haben wird. Wichtig ist aber auch, den Fokus auf mögliche positive Einflussfaktoren für das Projekt zu lenken. Warum kann das Projekt funktionieren? Vielleicht gibt es Parallelprojekte mit einer komplementären Zielsetzung, die noch nicht involviert sind und denen mit diesem Projekt sehr geholfen wird.

Empfehlung: Seien Sie offen für eine Diskussion zu Einflussfaktoren, hören Sie zu und sammeln diese innerhalb eines Kick-off Termins. Sie können bestimmte Themengebiete durchgehen, um den Teilnehmern Anhaltspunkte zu geben. Welche Einflussfaktoren gibt es in Bezug auf Organisation (Projekte, Prioritäten, Strategie), Systeme (Kompatibilitäten, Funktionen, Kosten), Menschen (Kompetenzen, Kapazitäten, Änderungsbereitschaft), Rahmenbedingungen (Richtlinien & Gesetze, Jahresgeschäftsplanung, Wirtschaft).

3. Arbeitsweise gemeinsam festlegen

Im Rahmen des Projekt Kick-offs macht es Sinn sofort Strukturen festzulegen was die gemeinsame Kommunikation und Ergebnisdokumentation angeht. Damit Ergebnisse transparent und Entscheidungen nachvollziehbar bleiben, ist eine saubere Protokollierung wichtiger Termine essenziell und sollte zentral abgelegt werden. Zur Kommunikation machen vereinzelte Kernteam Termine Sinn, in denen Zwischenergebnisse vorgestellt werden, damit alle Teilnehmer auf dem gleichen Stand sind.

Empfehlung: Nutzen Sie am Besten interne Ablagesysteme (bspw. Sharepoint oder Confluence) und stellen Sie den Zugriff aller relevanten Personen sicher. Dort können Informationen zentral gepflegt und darauf zugegriffen werden. Mit dem Kernteam empfehlen sich regelmäßige Status Calls und mit dem erweiterten Teilnehmerkreis sollten nach dem Kick-off mindestens noch ein Follow-up Termin zur Vorstellung der Zwischenergebnisse und ein Abschlusstermin mit der Ergebnisvorstellung stattfinden.

4. Interviews frühzeitig aufplanen

Um gemeinsam mit den verantwortlichen Bereichen eine CRM Strategie entwickeln zu können, bedarf es gezielter Interviews um von den Experten den notwendigen Input für die CRM Use Cases einzusammeln. Dabei geht es insbesondere um die Aufnahme der IST-Situation. D.h. wie funktionieren die aktuellen Kundenmanagementprozesse, was funktioniert gut und was weniger gut. Und natürlich haben die Experten auch bereits Ideen für Verbesserungsmöglichkeiten und auch eine Erwartungshaltung, an die zukünftige Arbeitsweise. Zudem verstehen sie die Kunden am Besten und wissen, auf welche Interaktion und Themen die Kunden positiv oder negativ reagieren.

Empfehlung: Führen Sie zu Beginn des Projektes eine Stakeholderanalyse durch, um die richtigen Personen für die Interviews zu identifizieren. Es sollten sich darunter sämtliche fachlichen, aber auch technischen Ansprechpartner für die Abwicklung der kundenbezogener Prozesse befinden. Das Ziel muss es sein die verschiedenen Bereiche auf der CRM Reifegradbewertung (Abbildung 1) abzudecken, z.B. CRM Strategie: Abteilungsleiter CRM. Vereinbaren Sie pro Person einen Interviewtermin so früh wie möglich, um sicherzustellen, dass Sie alle notwendigen Informationen zur Use Case Erstellung rechtzeitig zur Verfügung haben.

5. Das Spielfeld bestimmen

Organisationen haben sehr heterogene System- und Prozessinfrastrukturen, die sich zum Teil von Abteilung zu Abteilung signifikant unterscheiden können. Im Rahmen eines CRM Strategieprojektes verliert man sich daher schnell in den internen Strukturen. Daher ist es umso wichtiger, konkrete Ziele für ein Projekt ins Auge zu fassen (siehe Punkt 1) und sich für deren Umsetzung auf die dazu notwendigen Systeme und Prozesse zu konzentrieren. Sofern ein CRM Projekt Auswirkungen auf viele fachliche und technische Bereiche hat, macht es daher Sinn, die notwendigen Maßnahmen auf mehrere Umsetzungsphasen aufzuteilen.

Empfehlung: Nachdem Sie Informationen zur IST-Situation aufgenommen haben, überprüfen Sie welche fachlichen und technischen Prozesse für die erste Umsetzungsphase relevant sind und erstellen Sie eine Liste derer, die In-Scope und die Out-of-Scope sind. Diese Liste sollte in sämtlichen Kernteam Meetings und auch in der Stakeholder Kommunikation verwendet werden, da es die Erwartungshaltung schärft was das Projekt liefern kann – und was eben nicht.

6. Kundendatenflüsse verstehen

Ein CRM-Projekt funktioniert nur, wenn auf Basis eines umfangreichen Kundenverständnisses Prozesse abgeleitet werden können, die zu einer Verbesserung der Kundenbeziehung führen. Kundenverständnis bedeutet, dass dem Unternehmen entsprechenden Kundendaten vorliegen, die für Auswertungen und Anspracheprozesse (In- und Outbound) zur Verfügung stehen. Auch bei einem CRM Strategieprojekt macht es daher Sinn auf diese Ebene zu gehen, da im Rahmen der Umsetzung der identifizierten Maßnahmen gerade im technischen Bereich (Daten, Schnittstellen, Tools) die meisten Aufwände zu erwarten sind. Sind Daten vorhanden und werden für neue Auswertungen oder Kampagnen benötigt, müssen in dem Kontext zudem datenschutzrechtliche Maßnahmen betrachtet werden, um bspw. notwendige Einwilligungen einzuholen.

Empfehlung: Lassen Sie sich im Rahmen der Einzelinterviews die Verwendung der Kundendaten beschreiben und lassen sich alle notwendigen Informationen bereitstellen, um den Informationsfluss zu verstehen. Idealerweise bekommen Sie einen Auszug des Datenmodells der CRM Datenbank und nutzen dies für einen initialen Abgleich mit Ihren CRM Use Cases. Werden Lücken identifiziert, kann dies in den Use Cases berücksichtigt werden (bspw. Notwendigkeit, bestimmte Daten zu erheben oder anders zu strukturieren). Eine Detailanalyse sollte allerdings nicht bei der Vorbereitung des CRM Projektes, sondern erst im eigentlichen Umsetzungsprojekt erfolgen.

7. Mock-ups einsetzen

Dieser Tipp ist auf die meisten Projekte anwendbar. Häufig sind Projekte sehr theoretisch geprägt und es werden viele Dokumentationen erstellt und abstrakte Strategien vorgestellt. Es macht sowohl für die Personen Sinn, die in der Umsetzung der CRM Strategie involviert sind, als auch für Fachbereiche die mit neuen Prozessen oder Tools arbeiten sollen, möglichst konkrete und haptische Informationen zum Zielzustand zu bekommen. Ein probates Mittel sind dazu Mock-ups, d.h. eine manuelle Nachbildung von einem Zielprozess. Dies vereinfacht die Diskussion über Prozessabläufe und die mögliche Anpassung von Use Cases, sofern diese nicht vollständig den Anforderungen entsprechen.

Empfehlung: Setzen Sie Mock-ups noch während der Anforderungskonzeption ein. Sie können auch bspw. im Rahmen einer Abnahme der Anforderungen verwendet werden, wenn eine Vorstellung vor dem Fachbereich oder dem Management erfolgt. Es gibt am Markt zahlreiche Tools, die den Prozess zur Mock-up Erstellung vereinfachen. Ein Beispiel wäre Pidoco, dort können kostenlos bis zu 2 Mock-ups angelegt werden. Dazu kann man bspw. Screenshots verwenden und sogar Prozessabläufe abbilden.

8. Evaluation durch Datenschutz einplanen

CRM-Strategieprojekte funktionieren nur mit der entsprechenden Datengrundlage. Daher ist es essenziell, rechtliche Einheiten (bspw. Datenschutz, Legal, Risk, Compliance) frühzeitig einzubinden, um langwierige Nacharbeiten im späteren Projektverlauf zu vermeiden. Berücksichtigen Sie die relevanten Personen daher in der Stakeholder Analyse und binden Sie diese ggf. in Projektstatustermine mit ein. Sie sollten zudem Feedback zu den erstellten Use Cases geben können. Schaffen Sie sich zudem ein Verständnis relevanter datenschutzbezogener Themen, um mögliche Problemfelder zu antizipieren. In der Regel sind dazu die DSGVO, BDSG, UWG und die ePrivacy-Richtlinie wichtig.

Empfehlung: Binden Sie den Datenschutz möglichst früh ein und sprechen Sie mit den restlichen Einheiten bzgl. präferierter Involvierung. Es macht Sinn sich zunächst eine Einschätzung vom Datenschützer einzuholen und im Anschluss mit den Use Cases und der Datenschutzbewertung bei Legal und Compliance eine Freigabe zum Vorgehen zu erwirken. Der Datenschützer kann nur eine Bewertung basierend auf dem Abgleich mit relevanten Gesetzen vornehmen, eine Risikoübernahme muss immer über die Rechtsabteilungen (u.a. Legal, Risk, Compliance) erfolgen.

9. Enabler für Use Cases bestimmen

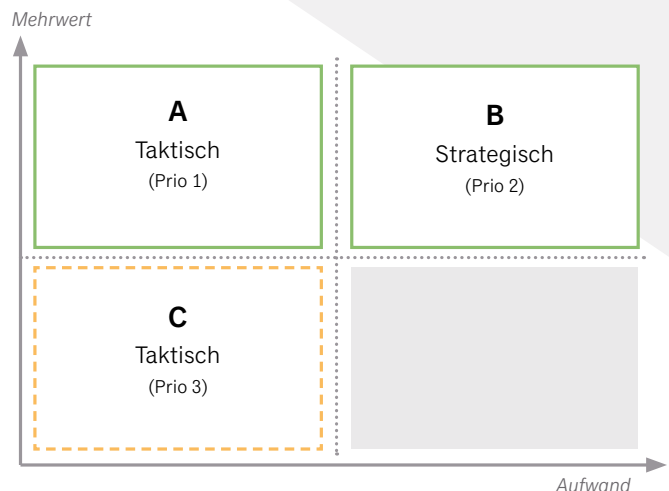
Machen Sie sich zusammen mit den Use Cases immer auch Gedanken zu notwendigen Enablern, d.h. Dinge die benötigt werden, um die Use Cases umzusetzen. Dies kann bspw. Personen, Kompetenzen, Kapazitäten, Systeme, Daten, Prozesse, Rechtsgrundlagen u.v.m. beinhalten. Eine Abschätzung des Aufwandes zur Umsetzung der Enabler hilft, den Gesamtaufwand zur Umsetzung des Use Cases zu bewerten und diese Information zur Priorisierung zu nutzen. Neben dem Aufwand sollte auch ermittelt werden, für welche zusätzlichen Use Cases ein Enabler relevant ist. Dabei gilt: je mehr Use Cases von einem Enabler profitieren, desto wichtiger ist dieser.

Empfehlung: Führen Sie eine Liste pro Use Case, welche Enabler für diesen benötigt werden. Dokumentieren Sie ebenfalls welche Enabler auf welche Use Cases einzahlen. So können Sie sowohl beantworten, was für die Umsetzung eines Use Cases benötigt wird, als auch, welche Enabler auf besonders viele Use Cases einzahlen. Auf dieser Basis können die Enabler auch sehr gut in die notwendigen Einzelmaßnahmen, die zur Umsetzung notwendig sind, runtergebrochen werden.

10. Taktische und Strategische Maßnahmen

Um sämtliche identifizierten Enabler zu strukturieren, hilft es diese in die Kategorien „taktisch“ und „strategisch“ einzuteilen. Taktische Enabler sind kurzfristig ohne großen Aufwand umsetzbar. Typischerweise basieren diese auf bereits existierenden Prozessen oder Infrastruktur und stellen nur eine überschaubare Anpassung dar. Strategische Enabler benötigen mehr Ressourcen zur Umsetzung, sollten dazu aber stets einen hohen Mehrwert erzeugen (denn wenn nicht, würde man die Menge an Ressourcen nicht investieren).

Empfehlung: Zur Klassifizierung kann man sich an einer Matrix, ähnlich der Eisenhower Matrix orientieren. Dazu ordnet man, basierend auf einer Einschätzung aus den durchgeführten Interviews, die Enabler nach Aufwand (Zeit, Geld) und Mehrwert ein. Diese Kategorien können anschließend genutzt werden um die CRM Roadmap aufzuplanen, um zu definieren, welche Enabler zuerst in die Umsetzung gehen können und welche später.



Fazit

Wichtig für Ihr CRM-Strategieprojekt sind ein gutes Maß an Vorbereitung und Strukturierung, um in einem komplexen Umfeld den richtigen Fokus zu setzen und das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Die Strategie für das CRM Strategieprojekt sozusagen!

Wenn Sie die angesprochenen Punkte berücksichtigen, haben Sie bereits den ersten Grundstein für den Projekterfolg gelegt – und haben für die typischen Stolpersteine die richtigen Werkzeuge zur Hand!

**von Christina Eckhardt,
CINTELLIC Consulting Group**

Ansprechpartner



Dr. Jörg Reinnarth
Geschäftsführer
CINTELLIC Consulting Group
joerg.reinnarth@cintelllic.com



Stephan Klöckner
Senior Manager
CINTELLIC Consulting Group
stephan.kloeckner@cintelllic.com

Über CINTELLIC

Die 2010 gegründete CINTELLIC Consulting Group ist eine auf digitales Kundenmanagement spezialisierte Unternehmensberatung, die ihre Klienten vom ersten Konzept bis zur Umsetzung in der Praxis ganzheitlich begleitet. An den Standorten in Bonn, Frankfurt am Main und München arbeiten über 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Zu den Klienten zählen DAX-Konzerne, führende mittelständische Unternehmen und insbesondere zahlreiche sogenannte „Hidden Champions“ mit den Branchenschwerpunkten Banken und Versicherungen, Telekommunikation, IT, Medien, Unterhaltung, Handel, E-Commerce, Versorger und Logistik.

www.cintelllic.com

#jointheteam

CINTELLIC befindet sich auf Wachstumskurs. Vielleicht mit Ihnen? Jetzt Stellenanzeigen entdecken und bewerben!

<https://www.cintelllic.com/stellenangebote/>

Cintelllic im Social Web



Cintelllic GmbH

Remigiusstraße 16
53111 Bonn
t +49 228 92 18 20
info@cintelllic.com
www.cintelllic.com

