

1. USE CASE BESCHREIBUNG

TITEL: Einführung eines CRM – Vorteile, Widerstände und Chancen

PARTNER	ORT	ZEIT/DAUER
Clextral	Frankreich	2017 – 2018

2. HERAUSFORDERUNGEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

2.1 UNTERNEHMENSTRANSFORMATION

Unternehmen A ist ein mittelgroßes Unternehmen mit etwa 300 Mitarbeitern, das weltweit Maschinen verkauft. Es sieht sich daher mit der Frage konfrontiert, einen genauen Überblick über seine installierte Basis (wo sind die Anlagen installiert, sind sie in gutem Zustand, wofür werden sie verwendet usw.), seine Kunden und die Schlüsselpersonen in der Organisation seiner Kunden zu haben.

Das „Unternehmen A“ wuchs im Laufe der Jahre auf opportunistische Weise und verfügt heute über Tausende von Kontakten, die weiterverfolgt werden müssen. Die Daten liegen mehr oder weniger organisiert auf mehreren Datenbanken verteilt. Sie sind überhaupt nicht zentralisiert, höchstens teilweise oder redundant, und sind daher weder für Marketingzwecke noch für eine angemessene langfristige, organisierte Nachverfolgung des bestehenden Kundenstamms und der in Produktion befindlichen Ausrüstung leicht zu verwenden.

Im Laufe der Zeit konnte die Informationsmenge nicht mehr durch die Wissensbreite eines Einzelnen oder einer Gruppe von Personen erfasst werden. Die schiere Menge an Daten war überwältigend, und der Verlust an Kundenwissen war im Falle eines Umsatzes offensichtlich.

Dort entschied die Geschäftsleitung, (endlich) ein CRM einzuführen, das auf die Erfassung von drei Hauptinformationsgruppen abzielt:

- Die installierte Basis der Ausrüstung, um eine optimierte Unterstützung über den gesamten Lebenszyklus von über 20 Jahren für die Maschinen vorschlagen zu können
- Die Personen - zumindest Kunden und potenzielle Kunden -, die Interaktionen von „Unternehmen A“ mit diesen Personen genau zu verfolgen
- Die Unternehmenskunden von „Unternehmen A“ als juristische Person

Das Geschäft sollte durch die Einführung eines zentralen Instruments, das die relevanten Informationen sammelt, die zur Entwicklung weiterer Aktivitäten behandelt werden können, gründlich beeinflusst werden. Besseres Wissen führt in der Tat zu der Möglichkeit, ein präziseres Angebot zur Unterstützung eines Kunden zu erstellen und dabei auch seine Bedürfnisse zu antizipieren. Es war auch bekannt, dass bei einigen globalen Großkunden „Unternehmen A“ mehr über die Geschäftstätigkeit des Kunden wusste als das Managementteam des Kunden selbst.

2.2 KONZEPTIONELLE TRANSFORMATION

Im Prinzip würde niemand einer solchen Umgestaltung widersprechen, doch die Implementierung, Nutzung und Pflege eines solchen CRM führte zu einer Vielzahl von Herausforderungen, die es zu bewältigen galt.

- Konfiguration des CRM und Integration in das IT-System

Das CRM wurde in einer bestehenden IT-Umgebung eingeführt, die im Laufe der Zeit aufgebaut wurde, und die Hauptschnittstelle zwischen dem CRM und dem ERP musste eingerichtet werden. Außerdem würden die im Ausland ansässigen Tochtergesellschaften von „Unternehmen A“ nicht unbedingt auf dem ERP laufen.

Daher war die Interoperabilität der Software für den Datenaustausch eine erste technische Herausforderung, die gelöst werden musste.

- Nutzung und Angemessenheit von Daten

In Anbetracht der Tatsache, dass das CRM Daten aus verschiedenen Quellen (ERP, Excel-Tabellen usw.) abrufen würde, lagen Informationen in doppelter, dreifacher oder mehrfacher Ausführung vor und mussten ernsthaft bereinigt werden, um Redundanzen und auch Fehler (Rechtschreibfehler usw.) zu vermeiden.

Diese Aufgabe, die Aktualität der Datenbank zu gewährleisten, ist ein fortlaufender und nicht enden wollender Prozess.

Da die Interaktionen mit einem Kunden durch das CRM dokumentiert werden mussten (Historie der Anrufe, Besprechungen, E-Mails, Angebote usw.), bedeutete dies eine drastische Änderung der täglichen Arbeitsweise und erzeugte einige Widerstände.

- Datensicherheit

Das CRM sammelt spezifische Daten von Einzelpersonen und unterliegt daher den Gesetzen und Vorschriften der individuellen Datenschutzgesetze (DSGVO).

Die Sicherheit für den Zugriff auf die Daten ist auch aus IT-Sicht kritisch, da strategische Informationen (Kundenlisten und Interessenten) im CRM de facto vorhanden sind.

2.3 TECHNISCHE TRANSFORMATION

Die technische Umgestaltung umfasst zunächst die folgenden Punkte für ihre Umsetzung

- Ein CRM erwerben, das den Anforderungen des Unternehmens A entspricht und einfach zu bedienen ist.
- Daten aus verschiedenen Systemen in ein System übertragen
- Schulung von Schlüsselanwendern

Sobald die erste Implementierung durchgeführt wurde, ist es notwendig, verschiedene Funktionalitäten zu testen und zu bestätigen, dass sie funktioniert und/oder die richtigen Anpassungen der CRM-Schnittstelle und Makros zu entwickeln.

3. LÖSUNG

Die Lösung bestand darin, eine Task Force mit starken Fähigkeiten und großer Autorität mit der Leitung und Durchsetzung zu betrauen.

Ein solches Projekt hat weltweite Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen. Daher muss der Sponsor eine zentrale Führungskraft mit breiter Autorität innerhalb des Unternehmens sein, auch gegenüber seinen Kollegen. Die andere Schlüsselperson ist der Projektleiter, der über die erforderlichen technischen Fähigkeiten, aber auch - fast ebenso wichtig - über menschliche Fähigkeiten verfügen muss, um den zukünftigen Anwendern zuzuhören, ihre Bedenken zu verstehen und auf sie einzugehen und das Projekt auf dem richtigen Weg voranzubringen.

Da es sich bei dem CRM-Projekt um ein gestaffeltes Projekt handelte, musste jeder einzelne Schritt sorgfältig überwacht und unterstützt werden:

- Es erwies sich als vorteilhaft, eine Gruppe von Schlüsselanwendern zu schaffen, die ein breites Spektrum von Funktionen im Unternehmen abdecken - und zwar zumindest jede Abteilung, die vom CRM betroffen ist -, da es dadurch möglich war, das System vor der Inbetriebnahme mit einer begrenzten Gruppe von Personen zu testen, um es robuster zu machen.
- Eine wichtige Voraussetzung für diese Transformation war die Sicherstellung, dass das Tool richtig eingesetzt wurde. Deshalb wurde eine intensive Schulung durchgeführt, fast auf individueller Basis und mit dem klaren Ziel, die Benutzer zu begleiten, insbesondere diejenigen, die durch eine solche digitale Transformation möglicherweise stärker herausgefordert und beeinflusst werden.
- Den Teamleitern kam auch eine entscheidende Rolle zu: Sie sollten mit gutem Beispiel vorangehen.

Um den Widerstand gegen ein neues Hilfsmittel, das Störungen verursacht, zu überwinden, waren die Manager die ersten, die das CRM nutzten, indem sie zum Beispiel die vom CRM erstellten Berichte als Berichtsinstrumente in Gruppensitzungen verwendeten und nicht mehr die bisherigen Medien.

Natürlich ging eine solche Transformationsreise nicht mit Schluckauf einher. Das Projektteam musste offen sein für das Feedback der Hauptbenutzer und dann für den Standardbenutzer, um die Funktionalitäten schnell zu verbessern und den richtigen Patch für einen reibungslosen Ablauf bereitzustellen.

Daher waren die Ressourcen auf der erforderlichen Ebene für die Implementierung, Bereitstellung und Unterstützung des Systems viel höher als ursprünglich erwartet.

4. SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN UND -KOMPETENZEN

Damit ein solches Projekt ein Erfolg wird, müssen besondere Fähigkeiten vorhanden sein

- Führung und organisatorische Ausrichtung: Der organisatorische Wandel ist so tiefgreifend, dass er ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist
- IT: zur Konfiguration der Werkzeuge
- Schulung: HR-Unterstützung zur Begleitung und Unterstützung der Schulung
- Rechtliche Bestimmungen: Einhaltung der individuellen Datenschutzgesetze

5. ERGEBNISSE

Das CRM wurde schnell als leistungsfähiges Werkzeug angesehen. Es bleibt jedoch ein unvollendetes Geschäft, da seine vollständige Implementierung schwieriger als erwartet war. In einigen Bereichen ist dies auf Kommunikationsprobleme zwischen Software zurückzuführen; in anderen Bereichen sind es die menschliche Aspekte, der Widerstand und die Trägheit, die sich als schwer zu überwinden erwiesen. Dazu gehört auch ein latenter Widerstand in den Managementteams, die nicht immer in der Lage sind, mit gutem Beispiel voranzugehen.

Dennoch und trotz dieser Hindernisse, die die volle Entfaltung des CRM-Potenzials behindern, konnten rasch sichtbare Ergebnisse beobachtet werden. So wurde beispielsweise der E-Mail-Versand wesentlich zielgerichteter durchgeführt und die Trefferquote erheblich verbessert. Es war in der Tat möglich, die richtigen nützlichen Informationen gezielt an die richtigen Personen zu senden. So wurde auch der Return on Investment des E-Mailings, sei es zur Werbung für ein neues Produkt oder für eine bestimmte Veranstaltung, stark verbessert. Es bestand auch ein geringeres Risiko, von den E-Mail-Dienstleistern auf eine schwarze Liste gesetzt zu werden, da die Mailing-Adressen genauer waren und weniger Nachrichten vom Typ „Mailer-Daemon“ generierten (eine hohe Anzahl falscher E-Mails kann dazu führen, dass Sie für den Versand von Massen-E-Mails gesperrt werden).

Daher war es ein interessantes Kommunikationswerkzeug.

Es ergab sich auch eine Reihe neuer Möglichkeiten, von denen einige noch nicht wirklich ergründet waren:

Das CRM stand dem Außendiensttechniker offen: Diese konnten online Berichte erstellen, die Informationen direkt in das CRM einspeisen, schnell richtige Angebote erstellen und nach einem Servicebesuch nachfassen. Als Folge davon stieg der durch jeden Besuch generierte Umsatz sichtbar an.

Auch die Serviceverträge waren einfacher als zuvor zu verwalten, was eine bessere Planung der Servicebesuche ermöglichte.

Die Sichtbarkeit der installierten Basis der Ausrüstung ermöglichte eine dynamische Sicht auf den Fuhrpark des Kunden, deren Alter und Form:

- Historische Daten der Maschinen standen dem Service- und Vertriebsteam des Unternehmens weltweit rund um die Uhr zur Verfügung.
- Es war möglich, die Veralterung einiger Teile (hauptsächlich im Bereich der Elektro- und Automatisierungskomponenten) besser zu bewältigen und Optionen zur Behebung potenzieller Probleme vorzuschlagen
- Durch die Verknüpfung des sofortigen „Bildes“ der Maschine mit den zuvor vom Kunden erteilten Aufträgen kann es einfacher werden, die Bedürfnisse des Kunden zu antizipieren, bessere Verkaufsprognosen zu erstellen, die sich positiv auf die hausinterne Produktion von Teilen auswirken, und eine reibungslosere Planung der industriellen Produktion mit allen damit verbundenen positiven Auswirkungen zu erreichen.
- Das „Verfolgen“ von Maschinen, die von einem Werk in ein anderes verlagert oder als Gebrauchtmaschinen verkauft wurden, wurde ebenfalls erleichtert.
- Etc.

All diese Vorteile führten zu einer Steigerung von Umsatz und Gewinn aus dem Serviceteil des Geschäfts sowie zu einer höheren Kundenzufriedenheit.

6. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Wie erläutert, ist der CMR ein leistungsstarkes Werkzeug, um die Kundendatenbank zu verwalten, Ihre Kunden besser zu kennen, ihnen die richtigen Produkte anzubieten usw. und am Ende höhere Einnahmen und Kundenzufriedenheit zu erzielen.

In einem industriellen Umfeld, wie auch in einem eher serviceorientierten Unternehmen, lautet die Empfehlung, dies eher früher als später zu tun, insbesondere wenn man die geschäftlichen Vorteile und die Kostenoptimierung berücksichtigt, die durch ein richtig eingesetztes CRM hervorgerufen werden.

Wir sollten die Kosten und den Aufwand dieser Transformation nicht unterschätzen und die richtigen Ressourcen zuweisen, damit sie sich letztendlich auszahlen kann (und wird).