

# LEITFADEN ZUR EINFÜHRUNG VON CRM

Hajo Hippner, Denise Rühl, Klaus D. Wilde, CRM-Studie 2009

## 3. CHANGE MANAGEMENT

### 3.1 Identifikation und Analyse von Widerständen

- Diffuse Ablehnung oder passives Unterlaufen
- Machtopponenten (Angst vor fremdem Einfluss, Reputationsverlust, gekürzten Budgets)
- Fachopponenten (Angst vor Überforderung, Kritik, Arbeitsplatzverlust)
- Sachkritik
- Vorgeschobene Einwände
- Nicht offen geäußerte Befürchtungen, Angst und Unsicherheit
- Wer hat möglicherweise Einwände (Personen, Abteilungen)?
- Unterstützung der Vorgesetzten/Sponsoren für Projekt vorhanden? Wird den Mitarbeitern Hilfestellungen gegeben?

### 3.2 Managementinstrumente

#### 3.2.1 Organisationsinstrumente

- Partizipation betroffener Mitarbeiter
- Einsatz von Multiplikatoren als Bindeglied zwischen Management und Mitarbeitern
- Unterstützung durch Arbeitsregeln zur Vermeidung von Angst und Unsicherheit
- Durchführen von Pilotphasen zum Testen des Systems
- Einsatz von Fach- und Machtpromotoren
- Nutzung von Instrumenten des Personalmanagements (Personalplanung, -selektion, -schulung, -entlohnung)

#### 3.2.2 Kommunikationsinstrumente

- Kommunikation der Vorteile von CRM
- Kommunikation und Vorleben von Leitsätzen und Visionen zur Kundenorientierung durch das Management
- Gespräche und Workshops zur Anwenderintegration und -information (Helmke et al. 2003, S. 301)
- Nutzung von Hauszeitschriften oder Intranetseiten als unternehmensinterne Informationsmedien
- Einführung eines Kummerkastens

#### 3.2.3 Motivationsinstrumente

- Gestaltung von Entlohnungs- und Anreizsystemen
- Vergabe von Preisen für erfolgreiche CRM-Teilprojekte

### 3.2.4 Qualifikationsinstrumente

- Aufbau/Ergänzung von internem Knowhow
- Ermittlung der bereits vorhandenen und noch erforderlichen Qualifikationen der Mitarbeiter
- Schulung und Coaching der Mitarbeiter (wichtig hierbei ist das Verständnis für CRM als Geschäftsstrategie)
- Ausreichende Anzahl an Supervisoren
- Einsatz von Referenz-Usern

## 4. PROJEKTMANAGEMENT

### 4.1 Vorbereitung und Konzeption des Projektteams

- Festlegung von Projektdauer, Zielen, Inhalten und Arbeitsmethoden
- Wie sieht die aktuelle strategische Unternehmenspositionierung aus?
- Wie gestaltet sich evtl. bereits vorhandenes CRM im Unternehmen?
- Inwieweit ist bei der aktuellen Unternehmenskultur Teamarbeit möglich?
- Sind Anpassungen der aktuellen Organisationsstruktur notwendig, um erfolgreiche Projektarbeit zu ermöglichen?
- Wer ist der richtige Projektleiter? Welche Vollmachten und Weisungsrechte sollte er innehaben?
- Verfügt das Unternehmen über Mitarbeiter mit CRM-Projekterfahrung?
- Wie setzt sich das Projektteam zusammen?
- Sind sowohl IT-Spezialisten, als auch Fachmitarbeiter aus Marketing, Vertrieb und Service sowie die Unternehmensleitung ausreichend in das Projekt integriert (Korell 2007)?
- Sollte ein externer Berater mit in das Projekt einbezogen werden? Welche Rolle soll dieser einnehmen?
- Welche Aufgaben haben die einzelnen Projektteilnehmer (Lasten- und Pflichtenhefte)? Sind mit der definierten Aufgabenverteilung eindeutige Arbeitsanweisungen möglich?
- Ist der Informationsfluss nach außen und innen ausreichend sichergestellt?
- Wie erfahren und motiviert sind die ausgewählten Mitarbeiter in Hinblick auf das Projekt?

### 4.2 Planung

- Festlegung der Vorgehensweise im Projektmanagement (Wasserfall-Methode, Schleifen-, V- oder Spiralmodelle)
- Planung bis auf Teilprojektebene (Top-Down-Planung) mit jeweiliger Festlegung der Projektphasen
- Umfang der Teilprojekte überprüfen (realistische Etappen)
- Terminplanung für alle Projektphasen und für das Gesamt-Projekt
- Definition von projektbegleitenden Aktivitäten und Abstimmung dieser mit dem Projekt-Gesamtplan
- Festlegen von Kriterien zur Messung der Wirtschaftlichkeit des Projekts
- Anlegen eines Projektinformationsarchivs
- Identifikation und Bewertung von Risiken
- Timing für Zwischenbilanzen (Meilensteine) bestimmen, um Ergebnisse zu messen und evtl. Anpassungen des Projektes rechtzeitig zu veranlassen

### 4.3 Steuerung

- Übersichtliche Darstellung der Ziele, Teilziele und ihrer Komponenten
- Vornahme einer Priorisierung der Teilprojekte
- Einrichtung von Feedbackschleifen, um daraufhin eventuelle Zielanpassungen vornehmen zu können

- Sicherstellung zeitnaher Informationen über Plan-, Ist- und Sollgrößen und Überprüfung auf Plan-Abweichungen
- Einleitung von Gegenmaßnahmen bei Abweichungen
- Gewährleistung von Transparenz des aktuellen Entscheidungsbedarfs
- Risikomanagement

## 4.4 Kontrolle

- Einhaltung der Projektdauer
- Erzielen der angestrebten Leistung in der entsprechenden Qualität und Einhaltung des Budget-Plans
- Kommunikation so genannter Quick-Wins (partielle Erfolgsmessung von einzelnen CRM Maßnahmen) - kurzfristige positive Erfolge schaffen Motivation für weiteres, zielgerichtetes Vorgehen (Lenz 2005, S. 40)
- Befugnisregelungen zum Eingreifen bei Zielabweichungen
- Überwachung des Projektfortschritts (Dauer, Leistung, Qualität und Budget)
- Sicherstellung ausreichender Ressourcen in Bezug auf Technik, Finanzen, Mitarbeiter und Zeit
- Überprüfung einzelner Prozessschritte hinsichtlich möglicher Behinderungen durch gesetzliche Regelungen
- Möglichkeit schaffen, den tatsächlichen Grad der Zielerreichung jederzeit feststellen zu können

## 5. INFORMATIONSTECHNISCHE GRUNDLAGEN

---

### 5.1 Datenhaltung

- Analyse aller Geschäftsprozesse und Anwendungen, um festzustellen, welche Kundendaten von wem benötigt werden
- Integration der verschieden unternehmensinternen und -externen Datenbanken (ERP, DW, SCM, CRM etc.)
- Bestimmung des Zustands der bereits vorhandenen Kundendaten (Datenqualität)
- Festlegung von Regeln für Datenpflege und -verantwortung
- Vollständige und richtige Erfassung neuer Daten etablieren
- Sicherstellung, dass bei allen Kundeninteraktionspunkten aktuelle und einheitliche Daten über und für den Kunden vorliegen
- Erarbeitung von Integrationskonzepten, um redundanzfreie Speicherung von Daten zu garantieren
- Zuverlässigkeit der Archivierungssysteme sicherstellen
- Gewährleistung von Integrität und Konsistenz der Daten und Datenmodelle

## 6. CRM-STRATEGIE

---

### 6.1 CRM-Vision

- Berücksichtigung bisheriger Visionen, Strategien und bereits vorhandener CRM-Systeme
- Verbinden der CRM-Vision mit den mittel- und langfristigen CRM-Zielen des Unternehmens
- Erfassen der Kundenwünsche hinsichtlich eines CRM
- Prüfen, ob die im Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen berücksichtigt wurden
- Sicherstellen, dass alle betroffenen Mitarbeiter, die wichtigsten Kunden sowie die Multiplikatoren berücksichtigt wurden
- Prüfen, ob die Vision von Mitarbeitern und Kunden verstanden wird

## 6.2 CRM-Basisstrategie

- Welche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken besitzt das Unternehmen vor bzw. nach der CRM-Einführung?
- Lassen sich identifizierte Schwächen beseitigen oder verringern?
- Welchen Stellenwert haben die einzelnen CRM-Aktivitäten im Hinblick auf strategische Ziele (Ranking)?
- Ist die Markt- und Kundensicht ausreichend in der Basisstrategie verankert?
- Welche Kennzahlen bzw. Erfolgsgrößen sollen festgelegt werden, um die Effektivität und Effizienz der Kundenbearbeitung zu messen?

## 6.3 Kundenanalyse

### 6.3.1 Analyse

- Was sind die Erwartungen und Wünsche des Kunden? Was genau braucht/will der Kunde, damit seine Bedürfnisse befriedigt werden?
- Welche Produkte kauft bzw. welche Dienstleistungen nimmt der Kunde in Anspruch? Welche Margen werden damit erwirtschaftet?
- Wie gut ist die Bonität und Zahlungsbereitschaft des Kunden?
- Handelt es sich um einen Stammkunden? Besteht eine Neigung zur Kunden-Treue?
- Besteht von Seiten des Kunden überhaupt Interesse an einer Bindung an das Unternehmen?

### 6.3.2 Differenzierung

- Aktuelle Phase im Kundenlebenszyklus (z. B. Anbahnung, Wachstum, Reife, Kündigung)
- Umsatzkriterien (erzielter Umsatz, Absatz pro Zeiteinheit)
- Rentabilität (generierte Deckungsbeiträge, Gewinn, Betreuungsaufwand)
- Kundenwertbestimmung (Kundendeckungsbeitragsverfahren, CLV-Bestimmung, Scoring Modelle, Kundenportfolios) unter Berücksichtigung von Referenz-, Cross- bzw. Up Selling-, Word-of-Mouth-Potenzialen
- Weitere Kriterien aus der Kundendatenbank

### 6.3.3 Selektion

- Abbildung der Geschäftsbeziehungen in einem Gesamtportfolio
- Trennen der Kunden nach Wert, Potenzial und Loyalität
- Aktive Betreuungsformen für die unterschiedlichen Gruppen bestimmen
- Kriterien für die unterschiedliche Bearbeitung der Zielgruppen festlegen
- Auswahl der wichtigsten aktuellen und zukünftigen Kundenkontakte entsprechend der Beziehungsintensität

## 6.4 Segmentspezifische Strategien

- Worin bestehen die Hauptanforderungen der als hochwertig identifizierten Kunden (A-Kunden)?
- Ist der aktuelle Stand der Kundenorientierung bekannt?
- Sind die zukünftigen Zielgruppen ausreichend definiert?
- Sind die Kundenbearbeitungsstrategien für die einzelnen Kundensegmente ausreichend determiniert?
- Trifft die Unternehmensstrategie ausreichend präzisierte Aussagen zur Gewinnung und Bindung von Kunden sowie zur Steigerung des Kundenwertes?
- Reicht das angebotene Leistungsspektrum aus, um möglichen Entwicklungen im Anforderungsspektrum der Kunden

zu begegnen?

- Sind die Alleinstellungsmerkmale der angebotenen Leistungen dem Kunden im Vergleich zur Konkurrenz ausreichend bekannt?
- Welches Preis-Leistungs-Verhältnis wird von den jeweiligen Kundensegmenten verlangt?
- An welchen Erfolgsgrößen kann die Effektivität und Effizienz der Kundenbearbeitung gemessen werden?
- Wie entwickeln sich die Märkte in der Zukunft?
- Auf welche Potenziale soll sich konzentriert werden?
- Besteht Kongruenz zwischen den langfristigen und kurzfristigen Strategievorhaben?

## 6.5 Kundenorientierte Managementkonzepte

- Über welche Kanäle, mit welchen Instrumenten, in welchem Zeitraum und mit welcher Zielsetzung sollen die identifizierten Kundensegmente bearbeitet werden?
- Sollen Multi-Channel-Konzepte zur technischen und organisatorischen Medien- und Kanalintegration verwendet werden?
- Können rationale und emotionale Kundenbindungsprogramme (Gebundenheits-, Verbundenheitsstrategien) einen Kundenmehrwert generieren?

## 6.6 Multi-Channel-Konzept

- Bei der Erstellung eines Multi-Channel-Konzepts ist es notwendig:
- Umfassende Multi-Channel-Strukturen aufzubauen
- Konzepte auf Basis der Kundensegmentstrategien zur Nutzung der Vertriebs- und Kommunikationskanäle zu erstellen
- Geeignete Produkte zu definieren und deren Zuordnung zu Kunden und Kanälen festzulegen
- Sicherzustellen, dass Kanalkonflikte vermieden werden
- Zugehörige Prozessverantwortungen zu definieren

# 7. PROZESSANALYSE & REORGANISATION

---

## 7.1 Ist-Analyse

### Identifikation

- Identifikation der Kundenprozesse
- Identifikation der für das Prozessdesign relevanten Kundenanforderungen (Wodurch ergibt sich die geringste / höchste Kundenzufriedenheit?)
- Identifikation aller Unternehmensprozesse entlang der Wertschöpfungskette
- Identifikation von Kernprozessen
- Unterteilen in Front-Office-Prozesse und Back-Office-Prozesse
- Bestimmen der Kontaktmöglichkeiten zwischen Kunden und Unternehmen
- Bestimmen der benötigten Prozessinformationen
- Bestimmen von Outsourcing-Kandidaten
- Stärken-/Schwächen-Profile erstellen und latente Optimierungspotenziale ableiten
- Werkzeuge zur Identifikation notwendiger neuer CRM-Prozesse: Fragebögen (Mitarbeiterbefragung), Gruppenarbeit, Gespräche mit Prozessverantwortlichen, Benchmarking und Blueprinting

## Analyse

- Wie werden Informations- und Angebotsanfragen der Kunden bearbeitet?
- Wie viele Abteilungen sind in den jeweiligen Prozess involviert?
- Wie viele Personen sind für einen einzelnen Prozess verantwortlich?
- Wird der Prozess-Output vom Kunden wahrgenommen?
- Welche Daten und Anwendungen werden bei der Bearbeitung eines Prozesses benötigt?
- Wie lange dauert ein Prozessdurchlauf? Welche Wartezeit ergibt sich daraus für den Kunden?
- Welche Prozesse können die Bearbeitungszeiten verkürzen?
- Sind die Prozesse ausreichend dokumentiert?
- Entspricht die produzierte Leistung sowohl den internen Vorgaben als auch den Kundenerwartungen?
- Wie hoch sind die jeweiligen Prozesskosten?
- Sind die Anforderungen an eine effiziente Kundenbetreuung in den Prozessen ausreichend definiert und umgesetzt?

## 7.2 Reorganisation

- Modellieren der Prozesse bspw. als ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK)
- Werden die Prozesse den Anforderungen der zuvor festgelegten Kundenbeziehungsstrategie gerecht?
- Festlegen von Handlungsregeln
- Bestimmen von Process Ownern
- Eine laufende systematische Optimierung durch Einbinden der Erfahrungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter ermöglichen
- Führt jeder Prozess zu einem Mehrwert für den Kunden?
- Identifikation von Schlüsselprozessen
- Zulassen flexibler Prozesse
- Wenn möglich, Prozesse vereinfachen; dies ist abhängig vom Grad der Standardisierbarkeit
- Erstellen von Leistungskatalogen
- Optimieren der Erreichbarkeit der zuständigen Mitarbeiter
- Prüfen, ob Teil- oder Voll-Automatisierung von Prozessen möglich ist
- Ermöglichen es die Prozesse, jeden Kunden individuell wahrzunehmen und so zu behandeln?
- Optimierte Prozesse sind Grundlage für die Einrichtung der IT-Unterstützung durch ein CRM-System

## 7.3 Aufbauorganisation

- Bilden einer CRM-Einheit in der Organisationsstruktur
- Eindeutige Formulierung der Position der CRM-Einheit
- Bilden von kundenorientierten Teams, die diesen einheitlich und geschlossen nach dem Motto „One Team to the Customer“ gegenüberreten
- Eindeutige Festlegung der Verantwortlichkeiten
- Sinnvolles Verteilen der CRM-Aufgaben und -Verantwortlichkeiten sicherstellen
- Verknüpfen der Geschäftseinheiten über die Prozesse
- Entlasten der Mitarbeiter durch die Schaffung zusätzlicher CRM-Stellen
- Abbau von Abteilungsdenken
- Schaffen von Flexibilität zur Weiterentwicklung der Ablauforganisation
- Dokumentation der Aufbauorganisation (Stellenbeschreibungen, hierarchische Gliederung, Organigramm, Infrastruktur etc.)

## 8. SYSTEMANFORDERUNGEN & -AUSWAHL

### 8.1 Definition der Systemanforderungen

- Ermittlung der Anforderungen auf Basis der Ergebnisse der Geschäftsprozessmodellierung und -optimierung, z. B. anhand von Interviews mit den prozessbeteiligten Mitarbeitern und dem Management
- Ermittlung der Anforderungen durch die Nutzung unabhängiger Checklisten von Beratern oder Software-Anbietern

### 8.2 Markt-Scan

### 8.3 Grobauswahl

- Seriosität des Anbieters prüfen; mögliche Merkmale sind: Unternehmensgröße, Mitarbeiterstamm, Referenzkunden
- Momentane Lebenszyklusphase der Software prüfen; mögliche Merkmale sind: Jahr der Erstinstallation, Gesamtzahl der Installationen, angekündigte Produktverbesserungen/-erweiterungen
- Installationsvoraussetzungen prüfen
- Prüfen, ob fachliche und technische Grundvoraussetzungen erfüllt werden
- Preiskategorie des Produktes berücksichtigen
- Erstellen eines Scoringverfahrens zur Bewertung der Anbieter anhand der individuellen Kriterien
- Ggf. Nutzen eines Ausschreibungsformulars
- Nutzenwertanalyse bzw. Kosten-/Nutzen-Analyse
- Eingrenzen der Grobauswahl auf 4-8 potenzielle CRM-Systeme
- Durchführen von Softwaretests mit standardisierten Aufgaben
- Welches ERP-System ist im Einsatz? Gibt es ein CRM-System dieses Softwareanbieters? Gibt es ein CRM-System im Partnerumfeld des ERP-Herstellers?

### 8.4 Endauswahl

#### Allgemeine Auswahlkriterien

- Kann die Integration der neuen Software in die bestehende Systemlandschaft über ein Schnittstellensystem sichergestellt werden? Oder besser noch: Ist das CRM-System direkt in das ERP-System integriert?
- Sind individuelle Anpassungen der Standardfunktionen kostengünstig möglich?
- Besteht seitens der eigenen IT das Know-how, diese Anpassungen durchzuführen?
- Besteht seitens der eigenen IT das Know-how, das System zu betreiben?
- Ist die Software modular aufgebaut und kann sie problemlos erweitert werden?
- Ist die CRM-Lösung branchengerecht spezifiziert und unterstützt sie alle relevanten Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse?
- Unterstützt die Software eine Workflow-Steuerung?
- Sind die Informationen 24 Stunden am Tag zugänglich?
- Ist die Datensicherheit nach innen und außen durch Schutzmechanismen sichergestellt?
- Deckt die Software alle gewünschten Anwendungsbereiche ab? Hier gilt die 80/20-Regel, d. h. mindestens 80 % der Anforderungen sollte die gewählte Software erfüllen, wobei jedoch keine der kritischen Funktionen fehlen darf.
- Ist die Software performant skalierbar, falls umfangreiche Datenmengen und hohe Nutzerzahlen zu erwarten sind?
- Erlaubt die Software eine 360°-Sicht des Kunden?
- Ist der aktuelle Releasestand größer als 1?

### Technische Funktionen

- Gibt es eine gute Beschreibung der Softwarefunktionen in aktueller Version?
- Stimmen die gebotenen Funktionen mit den erwarteten überein und erfüllen sie die Qualitätserwartungen?
- Handelt es sich um eine Komplett- oder um eine Teillösung?
- Ist die Lösung nahtlos in das ERP-System integriert oder handelt es sich um eine Insellösung mit Schnittstellen?
- Sind Anpassungen durch den Systemadministrator möglich?
- Ist das Know-how für diese Anpassungen im eigenen Haus vorhanden?
- Gibt es eine Development-Toolbox, die branchen- und funktionsorientierte Templates beinhaltet?
- Wie robust ist das System, insbesondere bei der Verarbeitung großer Datenmengen?
- Wie lässt sich die Datenmigration zwischen den Softwaresystemen realisieren? Sind die Tools dazu im eigenen Hause bekannt?
- Ist ein Onlinezugriff durch browserbasierte Lösungen möglich, und läuft die Software auch auf mobilen Geräten / Clients?
- Gibt es moderne Client-Konzepte wie Smart- oder Rich Clients, um die Benutzerfreundlichkeit zu erhöhen?

### Anbieterprofile

- Wird das CRM-Einführungsprojekt über die komplette Dauer vom Anbieter der CRM-Software begleitet?
- Mit welchen strategischen Partnern kooperiert der Software-Anbieter?
- Sind alle Informationen vom Anbieter erhältlich und aktuell?
- Verfügt der Anbieter über genügend Personalkapazität und Know-how? Bringt er ausreichende Branchenerfahrung mit?
- Kennt der CRM-Anbieter Ihr ERP-System und die ERP-Prozesse im Backend, um eine bestmögliche Prozess-Integration gewährleisten zu können?
- Wie viele andere Systeme hat der Anbieter in der betreffenden Branche bereits implementiert? Kann er Referenzen vorweisen?
- Wie lange existiert der Anbieter bereits am Markt? Wie steht es um seine wirtschaftliche Situation?
- Verfügt der verantwortliche Projektleiter über ausreichende Erfahrung?
- Ist der CRM-Anbieter selbst kundenorientiert?
- Aus welcher Softwaregattung hat sich das CRM-Produkt entwickelt? Kann auf die Kernkompetenz des Anbieters geschlossen werden?

### Kosten

- Sämtliche Vorbereitungsmaßnahmen sind zu berücksichtigen
- Gebundene Mitarbeiterressourcen
- Implementierungsaufwand des Systems inklusive Stillstandzeiten und sonstiger Behinderungen der Mitarbeiter bei der täglichen Arbeit
- Kosten und Aufwand für Mitarbeiterschulungen (hierbei sind die Kosten für die Schulung der eigenen IT nicht zu vernachlässigen, sofern eine neue Technologie eingeführt wird)
- Kosten für individuelle Anpassungen
- Kosten für ERP-Schnittstellen-Implementierung und -betreuung (sofern keine ERP-integrierte CRM-Lösung ausgewählt wurde)
- Möglicherweise lassen sich Kosten durch die Nutzung bereits vorhandener Hardware oder durch die Integration existierender CRM-Komponenten sparen

## **9. IMPLEMENTIERUNG & UMSETZUNG DER MASSNAHMEN**

---

- Prüfen, ob ein vollständiger Business Plan erstellt wurde
- Auf ausreichende Definition der Ziele und Strategien achten
- Bestimmung von Erfolgsmetriken
- Sicherstellen, dass vor der Einführung das Entwicklungs- und Auswahlprojekt vollständig abgeschlossen ist
- Feststellen, ob Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionsstrategien entlang der neuen CRM-Philosophie ausgerichtet sind
- Hilft der Anbieter oder ein Partner bei der Implementierung?
- Inwieweit sind die Funktionen tatsächlich mit den vorhandenen Ressourcen nutzbar? Werden die Funktionen akzeptiert?
- Prüfen, ob alle Kundenschnittstellen und Kanäle integriert sind
- Sicherstellen, dass die Kunden schnell den für sie richtigen Ansprechpartner erreichen
- Sicherstellen, dass die Mitarbeiter im persönlichen Kundenkontakt trainiert wurden und kundenorientierte Gespräche führen können
- Wurde tatsächlich ein CRM-Team gebildet und wurden Messgrößen für die zielbezogene Erfolgskontrolle der CRM-Implementierung eingeführt?
- Ist der Informationsbedarf für alle späteren Anwender zur Bewältigung des Tagesgeschäfts geklärt?
- Erhöhung der Datenqualität durch Bereinigung und Vervollständigung der Datenbestände
- Customizing der Software
- Gibt es zusätzliche Applikationen, die mit dem CRM-Produkt integriert werden müssen?
- Auf die Dokumentation der Implementierungsschritte achten

## **10. ABSCHLUSSPRÜFUNG VOR EINSATZ DES CRM-SYSTEMS**

---

- Existiert ein koordiniertes unternehmensweites CRM?
- Existiert ein zentrales Wissens- und Datenmanagement?
- Wurden alle politischen und organisatorischen Barrieren gegen die Implementierung des CRM beseitigt?
- Bietet der Softwareanbieter ausreichenden Support und Fehlerbehebungsmaßnahmen?
- Berichten alle Marketing-, Vertriebs-, und Serviceleiter an den Gesamtverantwortlichen für CRM?
- Unterstützt das Top-Management die operativen CRM-Maßnahmen?
- Werden Mitarbeiter und Kunden über neue Interaktionsmöglichkeiten und Prozesse informiert?
- Werden Kundenanfragen automatisch identifiziert und mit dem entsprechenden Servicelevel bearbeitet?
- Gelingt es allen Mitarbeitern, im Kundenkontakt die Kundensituation umfassend nachzuempfinden und deren Anliegen zu verstehen?
- Wirken die Endkunden bei der Gestaltung und Anpassung der angebotenen Produkte und Leistungen an die Marktanforderungen aktiv mit?
- Gibt es ein spezielles Vorschlagswesen oder eine kontinuierliche Qualitätsoffensive zur Erreichung höherer Kundenzufriedenheit?
- Wurde eine Nachkalkulation vorgenommen?
- Hat eine Abschluss-Review zum Sammeln und Austauschen von Erfahrungen stattgefunden?
- Sind Prozesse zur Identifikation von Verbesserungspotenzialen und zur Optimierung der Systemleistung eingerichtet?
- Besteht der Konsens, dass mit der Nutzung des CRM das Projekt zwar abgeschlossen ist, das Kundenbeziehungsmanagement aber erst beginnt?

## LITERATURVERZEICHNIS

- Becker, J.; Knackstedt, R. (2002): Prozess und Informationsmanagement für das CRM, in: Ahlert, D.; Becker, J., Knackstedt, R., Wunderlich, M. (Hrsg.): CRM im Handel - Strategien, Konzepte, Erfahrungen, Berlin u.a., S. 131-175.
- Bierer, W.; Ghafari, R.; Hartung, A.; Liappas, I.; Niklas, J.; Rack, P.; Rammelsberger, M. (2004): Anamnese, Diagnose und Therapie für das deutsche Gesundheitswesen, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Innovation durch Geschäftsprozessmanagement, Berlin u.a., S. 411-440.
- Biesel, H. (2002): Customer Relationship Management (CRM), in: Biesel, H. (Hrsg.): Kundenmanagement im Multi-Channel-Vertrieb, Wiesbaden, S. 26-33.
- Böing, C.; Jullens, J.; Schrader, M.F. (2003): Customer Relationship Management im Multikanalvertrieb, in: Ahlert, D.; Hesse, J.; Jullens, J.; Smend, P. (Hrsg.): Multikanalstrategien - Konzepte, Methoden und Erfahrungen, Wiesbaden, S. 33-65.
- Grabner-Kräuter, S.; Schwarz-Musch, A. (2004): CRM - Grundlagen und Erfolgsfaktoren, in: Hinterhuber, H.; Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung - Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 195-213.
- Hartmannsgruber, M. (2004): Implementierung der CRM-Konzeption, in: Uebel, M.; Helmke, S.; Dangelmaier, W. (Hrsg.): Praxis des Customer Relationship Management - Branchenlösungen und Erfahrungsberichte, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 236-254.
- Hippner, H.; Leber, M.; Wilde, K.D. (2002): Bewertung von CRM-Prozessen, in: Meyer, M. (Hrsg.): CRM-Systeme mit EAI - Konzeption, Implementierung und Evaluation, Braunschweig u.a., S. 269-293.
- Hippner, H.; Rentzmann, R.; Wilde, K.D. (2004): Ein Vorgehensmodell zur Auswahl von CRM-Systemen, in: Hippner, H.; Wilde, K.D. (Hrsg.): IT-Systeme im CRM, Wiesbaden, S. 97-121.
- Hippner, H.; Wilde, K.D. (2005): Informationstechnologische Grundlagen der Kundenbindung, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement - Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 463-499.
- Homburg, C.; Sieben, F. (2005): Customer Relationship Management (CRM) - Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement - Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 435-462.
- Saviano, N. (2005): Successful CRM Implementation: Part II - Focusing on Process is the Key to Success, in: Office World News, Vol. 31, No. 1, S. 10-12, elektronisch veröffentlicht in: ProQuest Computing (Zugriff: 06.11.2006).