



strategie und organisation

Veränderungs-Management als Voraussetzung für CRM

Ready for Change?

Wandel, Veränderung oder neudeutsch: Change ist planbar und zielführend. Das ist eine Aussage, bei der viele den Kopf schütteln, besonders die, die schon in schwierigen oder fehlgeschlagenen Change-Projekten verzweifelt sind. Hier ein paar Tipps, anhand derer Sie prüfen können, ob Ihr Unternehmen bereit ist für Veränderungen.

von Brendt Wucherer

Wie muss ein Unternehmen vorbereitet sein, um ein erfolgreiches Einführungsprojekt zu starten und zu bewerkstelligen?

1. Der Auftrag muss klar sein. Das klingt banal, ist es jedoch nicht: Er sollte definiert und danach proklamiert werden. Dabei reicht es nicht aus zu verkünden: "Wir führen CRM ein." Heißt das, dass wir morgen unter den CRM-Anbietern einen auswählen? Nach welchen Kriterien? Es muss vielmehr von Beginn an klar sein, was erreicht, was vermieden und was unverändert bleiben und bewahrt werden soll. Das heißt: sich mit dem Veränderungsbedarf auseinander setzen, seine qualitativen wie quantitativen Aspekte analysieren und ein Unternehmen auf Basis dieser Aspekte diagnostizieren.

2. Klarheit über die Ziele schaffen. Was soll das neue System verbessern? Brauchen wir diese Verbesserung? Was ändert sich, wenn sie da ist? Wie stellen wir fest, dass wir am Ziel sind? Übergeordnete Ziele sind wichtig in Veränderungsprozessen, denn sie geben auch in den typischen Projektdurststrecken Sinn und machen die sachlichen Ziele besser greifbar. Die aus den Überlegungen resultierende Zielhierarchie zeigt uns auch auf, in welcher Reihenfolge wir die Aufgaben am besten erledigen.

Das klassische Ziel von CRM, eine kundenzentrierte Geschäftsphilosophie und -kultur zu etablieren als Basis für alle kundenrelevanten Prozesse, speziell in Marketing, Vertrieb und Service, ist definitiv ein Change-Thema und kein Softwareproblem.

3. Initiatoren benennen.

Wer will das überhaupt? So lautet die nächste Frage. Und das heißt nichts anderes als: Wer unterstützt den Auftrag und wer nicht? Welche Rolle spielt die Geschäftsführung? Wer redet mit und wer hat welche Interessen? Veränderungen verlangen nach einer starken und einheitlich agierenden Geschäftsleitung, die auch in Krisenzeiten Orientierung vermittelt, Widerstände auflöst und Konflikte bewältigt.

In Bezug auf CRM betrachten wir neben dem eigenen Unternehmen auch die komplette Lieferkette, die Partner und Lieferanten einschließt. Das bedeutet: Eine Rollenklärung könnte bis in eine Einkaufsstrukturanalyse des Lieferanten-Managements hineinreichen. An diesem Beispiel wird deutlich, wie wichtig es ist, ein Projekt umfassend zu betrachten und alle mit einzubeziehen, die einen Anteil an dem Projekt haben oder davon betroffen sind.

4. Die Strategie erarbeiten.

Welche gedanklichen und strategischen Leitplanken lassen sich formulieren? Welche Aussage ist handlungsleitend und sinnstiftend? Da es sich bei Veränderungsprozessen nicht um klassische, fest umschriebene Projekte dreht, sondern wir es mit einem offenen Prozess mit unbekannten Ereignissen, Bewertungen und Emotionen zu tun haben, ist eine grundsätzliche Strategie zu formulieren, an der Unvorhergesehenes gemessen und ausgerichtet werden kann.

strategie und organisation

Den Wandel aktiv gestalten



Quelle: BSS München



Quelle: Brendt Wucherer

“Eine ehrliche und offene Kommunikation ist die Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungen.”
Brendt Wucherer.

Brendt Wucherer gründete 1981 die Unternehmensentwicklung BSS Wucherer & Partner, München.

Die CRM-Strategie muss die Gebiete der Technologie genauso umfassen wie die Prozesse und die Identität des Unternehmens. Der Handlungswille kann sich nicht, wie bei einem reinen Umorganisationsprogramm, auf die unternehmensinternen Belange konzentrieren, sondern schließt neben der schon erwähnten Supply Chain und dem Kunden auch die anderen Marktteilnehmer, also auch die Mitbewerber, ein.

5. Rechtliche Aspekte und Konsequenzen beleuchten. Was muss in unserem Fall bei Zugriff, Haltung, Weitergabe, Verarbeitung und Einsatz der Kundenbeziehungsdaten intern wie extern beachtet werden? Was bedeutet der Endzustand für bestimmte Personen oder Personengruppen?

Wenn eine neue Unternehmensausrichtung, wie dies ein kundenbeziehungsorientiertes Unternehmen verlangt, Strukturveränderungen bei den Mitarbeitern nach sich zieht und besondere rechtliche oder ethische Betrachtungen erfordert, sollten diese zu Beginn geklärt werden. CRM-spezifisch sind in diesem Schritt hauptsächlich die Fragen des Datenschutzes bei Erhebung, Verarbeitung und Anwendung von Informationen über den Kunden relevant.

6. Mehrschichtig vorgehen. Die Frage lautet hier: Mit welchen verschiedenen Projektarten haben wir es zu tun? Welche Einflüsse haben sie? Kommt mit der Veränderung eine neue Dynamik in das Vorhaben? Genügen die guten handwerklichen Disziplinen des Projekt-Managements? Die letztgenannte Frage lässt sich leicht beantworten – mit einem klaren Nein. Die Tools des Projekt-Managements sind natürlich notwendig, denn gerade bei Veränderungsprozessen kommt es auf exzellentes Timing an. Doch es geht noch weiter: Die emotionellen Belange der Einstellungsänderung, etwa zu den Kundenbeziehungen, erfordern ein Denken in Veränderungen, die sich eher über Kommunikation als über Zeitpläne und Aufgaben steuern lassen. Allein die äußere Hülle, also das Timing und die Aufgabenverteilung, wie des anfänglichen Diagnose- und Analyseabschnittes, sollte mit Methoden des Projekt-Managements angegangen werden.

Nachgelagert gibt es dazu noch ein Software- und Technologieauswahlprojekt sowie ein IT-Projekt während der CRM-Softwareeinführung.

7. Offen kommunizieren. Ein Veränderungsprozess in Richtung einer neuen Einstellung dem Kunden gegenüber muss rechtzeitig angekündigt und kontinuierlich kommuniziert werden.

Was wird von wem, warum, mit welchem Ziel getan, und welches Geld wird wofür ausgegeben? Veränderung bedeutet im Wortsinn, dass sich etwas ändern wird. Das kann Ängste schüren, Widerstand erzeugen, Boykothaltungen hervorrufen oder wegen bereits erfolglos verlaufener ähnlicher Programme zu lässigem Abwinken führen. Eine faire und klare Kommunikation zwischen Geschäftsleitung, dem Change-Team und dem "Rest" – der kann bei Großunternehmen einige zehntausend Mitarbeiter erreichen – ist unabdingbar.

Dazu braucht es eine Kommunikationsstrategie und einen Marketingplan.

Können Sie in Ihrem Unternehmen alle diese Punkte beantworten, beschreiben, definieren und mit Aussagen und Methoden hinterlegen? Also damit umgehen und ein mindestens sechs und mehr Monate langes Change-Projekt durchziehen? Wenn Sie sich sicher sind, all dies zu können, dann ist die Frage nach der Wandlungsfähigkeit mit "Ja" beantwortet.

Brendt Wucherer

Bereit für CRM?

Was man tun muss, um wandlungsfähig zu sein:

- 1) Den Projektauftrag klären (Diagnose)
- 2) Das Ziel herausarbeiten (Absichten)
- 3) Rollen und Absichten durchleuchten und festlegen (Stakeholder)
- 4) Strategie entwickeln (Leitplanken)
- 5) Konsequenzen und Umfeldaspekte überprüfen (Absicherung)
- 6) Vorgehen und Projekt-Management klären (Methode)
- 7) Kommunikation absprechen (Information)