

A man with a beard and short brown hair, wearing a white button-down shirt, is looking off to the side with a thoughtful expression. He is holding a notebook and a pen. The background is a bright, modern office space with large windows and a yellow light fixture.

sage

CRM-Projektcheck

CRM-Systeme: Besser auswählen,
sicherer entscheiden, schneller einführen.

Die Einführung eines CRM-Systems nimmt umfangreiche Ressourcen im Unternehmen in Anspruch. Zudem führt ein CRM zu tiefgreifenden Veränderungen. Es gilt bestehende Strukturen und Prozesse zu hinterfragen, zu verwerfen oder zu bestätigen und im System abzubilden. Idealerweise wird CRM zur gelebten Unternehmenskultur. Damit all dies noch besser gelingt, haben wir den CRM-Projektcheck aufgelegt.

Im ersten Teil möchten wir Sie dazu anregen, sich mit den Möglichkeiten von CRM-Systemen zu befassen. Was können diese Systeme leisten? Welche Wettbewerbsvorteile lassen sich daraus generieren? Wie bereiten Sie Ihre Produktentscheidung optimal vor?

Im zweiten Teil haben wir für Sie CRM-Leitlinien zusammengestellt, die die erfolgskritischen Aspekte bei CRM-Systemen aus der Sicht von Praktikern bewerten; von der Auswahl über die Implementierung bis zur Optimierung des Systems.

Im dritten Teil geben wir Ihnen das Handwerkszeug für die Implementierungsphase an die Hand: Strukturen, Prozesse und Hilfsmittel, die Ihnen Orientierung geben für Ihre eigene Projektumsetzung.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Inhalt

CRM als Wettbewerbsvorteil nutzen

- 6 Information ist die Basis Ihres Erfolgs.
- 7 CRM intensiviert Ihre Kundenbeziehungen.
- 8 Die Strategie ist entscheidend.
- 9 CRM erhöht die Produktivität in Marketing, Vertrieb und Kundenbetreuung.
- 10 Synergien zwischen internem Projekt-Team und externen Beratern bieten Potenzial.
- 11 In der Detailbetrachtung trennt sich die Spreu vom Weizen.
- 24 Sicherheit ist auf Dauer ein wesentliches Thema, in jeder Hinsicht.

Den Erfolg des CRM langfristig sichern

17 Die 17 CRM-Leitlinien

1. CRM ist mehr als ein Produkt – es ist ein Projekt.
2. Kunden sind überall: Käufer, Lieferanten, Mitarbeiter, Berater.
3. Größer heißt nicht gleich besser.
4. CRM-Lösungen sind für mittelständische Unternehmen sehr unterschiedlich.
5. Kosten kalkulieren.
6. Bereiten Sie Produktdemos vor.
7. Implementieren Sie die erforderliche Technologie.
8. CRM ist keine Lösung für eine einzelne Abteilung.
9. Integration mit Back-Office-Systemen kann den Return on Investment beschleunigen.
10. Der einzig wahre Weg ist ein Multi-Channel-Zugang.
11. Die richtige Bereitstellungsmethode für Ihr Unternehmen.
12. Erfahrungen im falschen Sektor sind häufig negative Erfahrungen.
13. CRM ist nicht für eine einzelne Abteilung gedacht, sondern für das gesamte Unternehmen.
14. Die Implementierungsmethode ist genauso wichtig wie die Produktauswahl.
15. „Learning by doing“ kann hier nicht funktionieren. Der Schlüssel zum Erfolg sind gut geschulte Mitarbeiter.
16. Testen Sie das System – sonst wird es mit Pauken und Trompeten untergehen.
17. Konzentrieren Sie sich auf die CRM-Ziele: höhere Kundenzufriedenheit, kürzere Vertriebszyklen und steigende Umsätze.

Ein CRM erfolgreich implementieren

27 Auf die Rahmenbedingungen kommt es an.

27 Bewusstsein für Engpässe hilft.

28 Wer macht was?

- Lenkungsausschuss, Projektteam, Key-User
- Projektmanager und Projektteam des Implementierungspartners

30 Bewährte Verfahren schützen vor Fehlentwicklungen.

- Kick-Off Meeting, Projektraum
- Projektplan, Installation
- Konzeptphase, Ablauf Pflichtenheft, Customizing
- Testkonvertierung, Schulungen
- Test-/Parallelbetrieb, Regelung Test-/Echtbetriebsunterstützung, Abnahme „customized System“
- Echtbetrieb, Endabnahme, Optimierung des Systems

36 Projekttools sind unverzichtbare Hilfsmittel.

- Projektplan, Meilensteinplan, Offene-Punkte-Liste, Tätigkeitsnachweis

*CRM als
Wettbewerbsvorteil
nutzen*

Information ist die Basis Ihres Erfolgs.

Beim Customer Relationship Management (CRM) ist es wichtig, dass Sie alle Vorteile eines integrierten Systems kennen, bevor Sie mit der Auswahl beginnen. Welche Informationen im einzelnen für Ihre Entscheidungsfindung wichtig sind, erfahren Sie hier.

Dieser erste Teil des Projekt-Checks soll Ihnen dabei helfen, eine wirtschaftliche Betrachtung für ein CRM-System aufzubauen, ein leistungsfähiges Projektteam zu bilden, die richtigen Fragen zu stellen, die jeweiligen Herausforderungen zu identifizieren und vieles mehr. Sie fragen sich vielleicht: „Warum sollte ein Softwareunternehmen wie Sage eine Broschüre veröffentlichen, in der nicht die eigenen Produkte vorgestellt werden?“

Wir wissen, wie wichtig gute Informationen sind, um vernünftige Entscheidungen treffen zu können. Außerdem sind wir davon überzeugt, dass je mehr Sie über CRM-Systeme wissen, desto wahrscheinlicher werden Sie ernsthaft die CRM-Softwarelösungen von Sage in Betracht ziehen – und sich letztendlich auch dafür entscheiden. Mit anderen Worten: Unsere Software erfüllt auch die härtesten Auswahlkriterien. Darum unterstützen wir Sie gern dabei, die CRM-Lösung zu finden, die für Ihr Unternehmen am besten geeignet ist.



Tipp!

Informieren Sie sich über die grundsätzlichen Möglichkeiten eines CRM-Systems – wägen Sie dann ab, was für Ihr Unternehmen heute entscheidend ist und morgen entscheidend sein wird.

CRM intensiviert Ihre Kundenbeziehungen.

CRM ist mehr als nur Software oder eine Reihe von Prozessen – es ist eine Unternehmenskultur, die sehr stark darauf ausgerichtet ist, die richtigen Kunden zu gewinnen und zu halten. Eine gute CRM-Lösung schafft Werte für Ihr Unternehmen. Mit ihr werden Kommunikationskanäle geöffnet und eine einheitliche, kundenfokussierte Wissensdatenbank erstellt, sodass Sie Ihre Kunden noch besser betreuen können.

Bei CRM geht es darum, die Kaufgewohnheiten und Vorlieben Ihrer Kunden und Interessenten zu verstehen. Damit sind Sie in der Lage:

- Kundenbeziehungen aufzubauen, zu stärken und die Loyalität zu gewährleisten.
- Mehrwert Dienstleistung zu bieten, die Ihre Mitbewerber nicht einfach kopieren können.
- Die Wahrnehmung Ihrer Mitarbeiter im Hinblick auf die Kundenbedürfnisse zu schärfen.
- Die Geduld Ihrer Kunden nicht mit immer gleichen Fragen auf die Probe zu stellen.

Durch die Integration Ihrer Marketing-, Vertriebs- und Kundenservicefunktionen erleichtert ein gutes CRM-System die Zusammenarbeit aller Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen.

Mit einem effektiven CRM-System können Kunden und Interessenten die Geschäftstätigkeit mit Ihnen ganz nach ihren persönlichen Vorstellungen gestalten – genau so, wie Sie es wollen! Stellen Sie sich vor, Sie würden Ihre Kunden mit Ihren Mitarbeitern und Geschäftspartnern verbinden – einschließlich aller Abteilungen, Prozesse und Kommunikationsmittel (Telefon, Fax, E-Mail und Internet).

CRM bietet Ihrem Unternehmen zahlreiche Vorteile, wie z.B.:

- **Neue Verkaufschancen**
Ein gutes CRM-System klassifiziert Ihre Interessenten und unterstützt Sie bei der Identifizierung Ihrer besten Kunden. Da Sie detaillierte Informationen über Ihre Kunden besitzen, können Sie deren Bedarf in Ihrem gesamten Vertriebszyklus genau planen und optimal darauf reagieren. Ein gutes CRM-System unterstützt Sie bei der Automatisierung von Routinetätigkeiten des Vertriebs und verschafft Ihnen dadurch mehr Zeit, sich auf strategisch wichtige Vertriebsangelegenheiten zu konzentrieren.
- **Bessere Kundenbetreuung**
Das richtige CRM-System ermöglicht Ihrem Team, die Kunden proaktiv zu betreuen. Ihre Mitarbeiter haben jederzeit Zugriff auf sämtliche aktuellen Kundeninformationen. Sie können Kundenanfragen schneller bearbeiten und Cross- oder Up-Selling-Chancen schaffen.
- **Bessere Entscheidungsfindung**
CRM-Systeme liefern eine Gesamtansicht des Kunden einschließlich aller Kontaktpunkte und Kanäle. Kundenverhalten, Ergebnisse von Marketingkampagnen und Vertriebsaktivitäten werden in umfassenden Berichten ausgegeben. Jedes dieser Elemente ist für eine gezielte Entscheidungsfindung und strategische Planung wichtig.
- **Höhere Effizienz**
Mit einem integrierten CRM-System erhalten Sie sofortigen Zugriff auf die wichtigen Kundendaten Ihres Unternehmens. Eine gute CRM-Lösung erhöht aber auch die interne Effizienz, da Workflowprozesse automatisiert, menschliche Fehler reduziert und die Bearbeitungszeiten verkürzt werden. Von großem Nutzen ist außerdem die Konsistenz von Prozessen im gesamten Unternehmen.

Die Strategie ist entscheidend.

Erste Schritte

In den meisten Unternehmen muss zuerst die Notwendigkeit eines neuen Systems belegt werden, bevor es angeschafft wird. Eine wirtschaftliche Betrachtung liefert die nötigen Hintergrundinformationen, mit denen Sie Ihren Bedarf bestimmen, die Kosten rechtfertigen und den Wert der Investition demonstrieren können.

Zusammenstellung eines Projektteams

Stellen Sie ein Projektteam zusammen, welches das CRM-Projekt von Anfang an betreut. Bevor Sie Ihre Strategie und die Implementierung planen, stellen Sie sicher, dass Ihrem Team ein Projektleiter sowie Projektmanager angehören, welche die Funktionsbereiche Ihres Unternehmens überwachen (z. B. Marketing, Vertrieb, Kundenbetreuung und Technik).

Ziele setzen

Alle Teammitglieder sollten die gleiche Vorstellung von Ihren CRM-Zielen haben. Um dies zu erreichen, identifiziert das Projektteam die Ziele Ihres Unternehmens und konzentriert sich dabei auf die Prozesse, die umstrukturiert werden sollen. Die Vorgehensweise wird dann gemeinsam abgestimmt. Nehmen Sie Ihre aktuellen Prozesse unter die Lupe. Analysieren Sie die bestehenden Geschäftsprozesse aus verschiedenen Blickwinkeln, um herauszufinden, inwiefern diese Ihr Unternehmen als auch Ihre Kunden beeinflussen. Die Beurteilung Ihrer Prozesse im frühen Stadium führt dazu, dass Sie schon von Anfang an wissen, welcher Prozess funktioniert und welcher nicht. Dadurch bereiten Sie die Einführung eines neuen CRM-Systems vor, das die effektivsten Strategien nachbildet und so zum Erfolg führt.



Tipp!

Stellen Sie vollen Rückhalt sicher: In der Geschäftsführung und bei den Meinungsbildnern auf Abteilungsleiter-Ebene. Die Prozessanalyse hinterfragt Gewohnheiten und kann so zu Konflikten führen.

CRM erhöht die Produktivität in Marketing, Vertrieb und Kundenbetreuung.

Wenn Sie verstehen, wie CRM die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens steigert, können Sie die Entscheidungsträger in Ihrem Unternehmen auch von dem Nutzen der Anschaffung überzeugen.

Marketingautomatisierung

- Entwicklung, Ausrichtung und Umsetzung von Kampagnen.
- Verwaltung und Analyse von Marketingbudgets.
- Listenführung und Rücklaufverfolgung.
- Analyse von Kampagnenergebnissen.

Automatisierte Vertriebssteuerung

- Durchführung von Analysen, um sicherzustellen, dass Zeit und Energie nur auf die erfolgversprechendsten Verkaufschancen aufgewendet werden.
- Bessere Verteilung und Verfolgung von Leads.
- Effektive Bearbeitung von Angeboten und Aufträgen.
- Außendienstmitarbeiter können sofort auf Unternehmensdaten zugreifen.

Kundenbetreuung und Support

- Jede Interaktion mit einem Kunden wird erfasst und nachverfolgt, unabhängig vom Kontaktpunkt.
- Die Dauer eines Anrufs wird angezeigt und erfasst, um herauszufinden, welche Angelegenheiten mehr Zeit zur Klärung erfordern und warum.
- Eine vollständige Fallhistorie steht zur Verfügung, die sofortigen Zugriff auf alle bisherigen Angelegenheiten und Kundeninteraktionen ermöglicht.
- Ein Fall eskaliert automatisch, wenn er nicht innerhalb einer vorgegebenen Zeit abgeschlossen wird.



Tipp!

Schaffen Sie Konsens über den wirtschaftlichen Nutzen eines CRM-Systems und dokumentieren Sie diesen, damit erhalten Sie eine wichtige Argumentationsgrundlage.

Synergien zwischen internem Projekt-Team und externen Beratern bieten Potenzial.

Beteiligung der richtigen Mitarbeiter

Die Aufgabe der Auswahl der geeigneten CRM-Lösung wird einem Projektteam übertragen. Dieses Team sollte aus Mitarbeitern bestehen, welche die funktionalen Bedürfnisse der verschiedenen Abteilungen kennen und entsprechend repräsentieren können. Dies erfordert die Bereitschaft zur Kooperation und Zusammenarbeit von Anwendern, Systemverantwortlichen und Systemintegratoren.

Auswahl eines Beraters

Berater verfügen über fundierte Kenntnisse bei der Beurteilung und Implementierung von CRM-Lösungen. Diese Fachleute können Ihr Unternehmen in drei wichtigen Aspekten unterstützen:

- Beurteilung Ihrer Bedürfnisse und Vorschläge zur besten CRM-Lösung für Ihre spezielle Situation.
- Zeit- und Kostenersparnis für Ihr Unternehmen während der Systeminstallation und der Schulungen.
- Optimale Nutzung Ihrer CRM-Implementierung, basierend auf den Anforderungen Ihres Unternehmens.

Softwarehändler gehören zu den besten CRM-Beratern. Viele Fachhändler bieten auf diesem Gebiet ihre Dienstleistungen an und unterstützen Sie bei der Strategieentwicklung, dem Business-Process-Management, der Implementierung und den Schulungen. Bei der Implementierung größerer CRM-Systeme werden Fachhändler häufig von ihrem Software- Hersteller unterstützt, sodass sie auch komplexe Anforderungen erfolgreich umsetzen können.



Tipp!

Grenzen Sie die Auswahl anhand von zwingenden Kriterien ein und konzentrieren Sie sich auf die verbleibenden Lösungen.

„Eine vorausschauende Planung ist der beste Garant für einen entspannten und in jeder Hinsicht zufriedenstellenden Projektverlauf.“

In der Detailbetrachtung trennt sich die Spreu vom Weizen.

Die ideale CRM-Lösung integriert all Ihre unterschiedlichen Vertriebs- und Kommunikationskanäle und gewährt Ihren Anwendern nahtlosen Zugriff auf aktuelle Kundeninformationen. Denken Sie an die unterschiedlichen Interaktionspunkte, die Ihre Kunden im Moment nutzen – und in Zukunft nutzen werden, um mit Ihrem Unternehmen zu kommunizieren. Mit einem guten CRM-System können Sie Informationen zu jeder Zeit und von jedem Ort aus abrufen. Entscheiden Sie sich für ein System, das die funktionellen Bedürfnisse Ihrer Systemanwender erfüllt.

Die engere Auswahl

Suchen Sie nach einem CRM-System, das in der Lage ist, auch Ihre ERP-Systeme (Finanzbuchhaltung, Rechnungsschreibung, Lager und Logistik) und andere Geschäftssysteme zu integrieren. Nur so stellen Sie sicher, dass Kundeninformationen in Echtzeit aktualisiert werden. Um effektiv arbeiten zu können, müssen alle Mitarbeiter im gesamten Unternehmen Zugriff auf Daten haben, diese bearbeiten und nutzen können. Es ist wichtig, dass Ihre Lösungen so robust und flexibel sind, dass sie:

- Von jedem Ort aus verfügbar sind – vom Hauptsitz über die Niederlassungen bis hin zu mobilen Mitarbeitern.
- Nahtlos in Ihr ERP-System integriert werden können.
- In viele verschiedene externe Softwareprogramme oder andere interne Systeme integrierbar sind.

Behalten Sie die globale Ausrichtung im Blick

Tätigen Sie eine wichtige Investition in die Zukunft Ihres Unternehmens, wenn Sie mit der Systemauswahl bereits jetzt die Voraussetzung schaffen, weltweit präsent zu sein, selbst wenn dies momentan unwichtig erscheint, sollten Sie sich die CRM-Funktionen genau anschauen und prüfen ob:

- Die Firma auch in den Ländern Produkte vertreibt und Support bietet, in denen Sie tätig sind.
- Die Software verschiedene Währungen unterstützt.
- Die Software außer auf Deutsch noch in weiteren Sprachen verfügbar ist.

Beachten Sie die Implementierungsdauer

Je weniger Ihr System im Voraus angepasst werden muss, desto schneller kann die Implementierung abgeschlossen werden. Fragen Sie Ihren Fachhändler, wie lange die Implementierung dauern wird und welche Faktoren diese Zeitspanne verlängern oder verkürzen könnten.

1. Führen Sie vor der Demo ein Gespräch mit den Lieferanten:

Machen Sie sich mit den verschiedenen CRM-Lösungen auf dem Markt vertraut und entscheiden Sie, welche für Ihr Unternehmen am besten geeignet sind. Nehmen Sie Ihre Favoriten in die engere Auswahl. Lange und unnötige Demonstrationen kosten Zeit und bringen Sie nicht weiter. Sprechen Sie deshalb schon vorher mit so vielen Softwarehändlern wie möglich.

2. Wählen Sie die drei besten Systeme aus und bitten Sie jeden Händler um folgende Angaben:

- Schätzung der Lizenzkosten für Ihre Implementierung.
- Schätzung der Ausbaurkosten für die Anpassung des Systems an Ihre Anforderungen.
- Zeitrahmen für die Implementierung.
- Jährliche Kosten für Support und Wartung.
- Art und Kosten der Schulungen.
- Plan zur Integration Ihrer ERP-Systeme.

Bestehen Sie auf eine anwenderfreundliche Software. Wenn dies nicht der Fall ist, sinkt die Akzeptanz und Ihre Mitarbeiter können die Vorteile nicht voll ausschöpfen. Achten Sie daher darauf, dass die ausgewählte Lösung logisch und einfach in der Anwendung ist.

3. Stellen Sie dem Händler folgende Fragen:

- Wie einfach ist die Softwareoberfläche zu bedienen?
- Kann die Oberfläche an die Bedürfnisse meines Unternehmens angepasst werden?
- Kann man leicht zwischen den Softwaremodulen navigieren?
- Welche Art von Softwaredokumentation und -schulungen bieten Sie an?

Checkliste Funktionsumfang

Funktionsumfang

Ermöglicht das CRM Analyse und Optimierung Ihrer Vertriebsprozesse?	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Ist eine Integration Ihrer ERP-Software möglich?	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Nutzt das System moderne Technologien?	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Ist ein nahtloser Datenfluss zwischen dem Firmensystem und den Außendienstmitarbeitern gewährleistet?	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Liefert die Software Berichte und Analysen in Echtzeit?	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Unterstützt das System einen automatisierten Workflow?	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Gibt es die Möglichkeit zum Kontakt- und Kampagnen-Management?	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Werden verschiedene Sprachen und Währungen unterstützt?	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Besteht die Möglichkeit, die Lösung an die Anforderungen des Unternehmens anzupassen?	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Ist das System skalierbar, um auch zukünftigem Wachstum Rechnung zu tragen?	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>

Aspekte, die in Ihrem Unternehmen zusätzlich zu berücksichtigen sind:

	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>

Sicherheit ist auf Dauer ein wesentliches Thema, in jeder Hinsicht.

Mit hoher Wahrscheinlichkeit werden Sie früher oder später den technischen Support des Softwarelieferanten in Anspruch nehmen. Hier einige Fragen, die Sie im Hinblick auf das Support-Team des Lieferanten stellen können:

- Wie schnell werden Kundenanrufe entgegengenommen?
- Zu welchen Zeiten ist der Support erreichbar?
- Welche Möglichkeiten gibt es für Anfragen außerhalb der offiziellen Arbeitszeiten?
- Welche Gebühren oder Servicepläne gibt es?

Holen Sie Informationen über die Kundendienstabteilung ein

Suchen Sie nach einer Firma, die ihren Kunden kontinuierlich guten Service bietet und über die notwendigen Ressourcen verfügt, um auf Fragen zum Produkt einzugehen, Kundenfeedback entgegenzunehmen, Aufträge zu verfolgen und Software-Registrierungen vorzunehmen.

Sorgen Sie für eine flexible Berichterstattung

Wählen Sie eine Lösung, mit der Sie die Auswertung erstellen können, die Ihr Unternehmen benötigt. Finden Sie heraus, ob firmenspezifische Berichte mit geringem Aufwand erstellt werden können. Prüfen Sie, ob das System die Bearbeitung der Daten so zulässt, wie Sie es wünschen.

Fragen Sie nach kundenspezifischen Anpassungen

Können mit der Software alle Aspekte des Systems bearbeitet werden? Ist es möglich, Felder, Anzeigen, Tabellen, Ansichten, Skripte und Sicherheitseinstellungen auf Knopfdruck zu erstellen und zu ändern?

Stellen Sie sicher, dass es Erweiterungsmöglichkeiten gibt

Ein gutes Softwareunternehmen investiert erheblich in die Produkttechnik und entwickelt regelmäßig neue Funktionen und Erweiterungen. Die Möglichkeit, auf ein ähnliches, aber noch leistungsstärkeres Produkt umzustellen, stärkt die Flexibilität Ihres Unternehmens, wenn es wächst.

Passt die Lösung in Ihr Budget?

Möglicherweise kostet Ihr Favorit mehr, als Sie im Moment bereit sind zu investieren. Priorisieren Sie in diesem Fall Ihre Anforderungsliste neu und vergleichen Sie diese nun mit den Funktionen der Anwendungen, die in Ihr Budget passen. Legen Sie anschließend fest, welche Funktionen und Module für den Erfolg des Projekts wichtig sind.

Rechtfertigung der Investition

Nachdem Sie sich für den Kauf eines bestimmten Produktes entschieden haben, ist es von Vorteil, wenn Sie ein Dokument oder eine Präsentation erstellen, die Ihre Entscheidung erläutert. In diesem Dokument sollten die Funktionen des Systems klar und deutlich dargestellt werden. Außerdem sollten die direkten finanziellen Vorteile dieser Funktionen und der sich daraus ergebende langfristige Nutzen für das Unternehmen erkennbar werden. Außerdem sollten die Gesamtkosten für die erste Implementierung, die Schulungen und die kontinuierliche Wartung genannt werden.



Tipp!

Sparen Sie nicht am falschen Ende: Support, Individualisierbarkeit, Zukunftssicherheit und Kosten-Nutzen-Transparenz zahlen sich auf Dauer aus.



*Den Erfolg des CRM
langfristig sichern*

Die 17 CRM-Leitlinien

Diese 17 „CRM-Leitlinien“ spiegeln die Erfahrung von Abteilungsleitern, Geschäftsführern, Angestellten sowie Beratern wider. Sie stellen Aspekte dar, die sich in der Praxis als entscheidend erwiesen haben für den langfristigen Erfolg eines CRM-Projektes.

1. CRM ist mehr als ein Produkt – es ist ein Projekt.

Wenn sich Ihr Unternehmen für die Einführung eines Customer Relationship Management Systems (CRM) entscheidet, macht es damit im Hinblick auf die Kundenbindung einen gewaltigen Schritt vorwärts. Da der Erfolg Ihres Unternehmens von Ihren Kunden abhängt, gelingt Ihnen damit auch die erhebliche Steigerung und Verwaltung Ihrer Umsätze. Nicht nur die Anschaffung eines CRM-Produktes bietet Ihnen Vorteile – auch der Implementierungsplan schafft schon einen Wert.

Je umfassender alle Funktionen Ihres Unternehmens in das CRM-Projekt eingebunden werden, desto höher ist der Nutzen, den Sie aus den Funktionen Ihrer CRM-Software ziehen können.

Die Auswahl des CRM-Systems ist häufig der leichteste Teil: Der Knackpunkt ist die Implementierung. Deshalb empfehlen wir grundsätzlich, einen anerkannten Experten auf diesem Gebiet hinzuzuziehen. Mit ihm zusammen wird Ihnen die erfolgreiche Umsetzung des Projekts gelingen.



Tipp!

Während eines umfangreichen Projekts werden häufig Bereiche und Funktionen identifiziert, die automatisiert werden könnten, an die aber vorher noch keiner gedacht hatte. Im Prinzip müssen Sie dem CRM-Projekt Zeit lassen; Sie werden dafür mit einem Vielfachen Ihres Einsatzes belohnt werden.

2. Kunden sind überall: Käufer, Lieferanten, Mitarbeiter, Berater.

Früher ließ sich der Begriff „Kunde“ einfach definieren. Aber Unternehmen werden immer vielfältiger, sie haben verschiedene Niederlassungen, Vertriebsmitarbeiter und Lieferanten, die als Partner fungieren. Der Begriff „Kunde“ hat sich erweitert und bezieht sich jetzt auf eine Vielzahl von Anwendern, die auf verschiedene Unternehmensdaten zugreifen.

Mitarbeiter werden beispielsweise zu Kunden, wenn sie sich selbst über Betriebsrenten oder andere Arbeitgeberleistungen informieren. Aktionäre sind Kunden, wenn Sie nach Finanzinformationen suchen. Lieferanten sind Kunden, wenn Sie in einem laufenden Projekt detaillierte Informationen benötigen, um mit dem Projekt weitermachen zu können. Ein Kollege ist ein Kunde, wenn Sie ihm wichtige Daten zur Verfügung stellen müssen. Schließlich ist auch der Käufer immer ein Kunde, dessen Erfahrungen Ihr Unternehmensergebnis beeinflussen. Mit einem CRM-System bedienen Sie alle diese Gruppen und können sich darauf verlassen, rechtzeitig von Ihnen mit Informationen versorgt zu werden.

3. Größer heißt nicht gleich besser.

CRM ist ein weites Feld. Lösungen sind so ausgelegt, dass sie unterschiedlich hohen Ansprüchen an Funktionalität, Komplexität, Strukturen, Arbeitsmethoden und Robustheit gerecht werden. Sie kaufen ja auch keinen Traktor, um zu Hause Ihren Rasen zu mähen. Genauso wenig Sinn macht es, ein unternehmensorientiertes Enterprise-System anzuschaffen, wenn Ihre Firma nur einfache oder bescheidene Ansprüche an das System hat.

Das Gleiche gilt natürlich auch umgekehrt. Die Unzufriedenheit mit CRM hat ihre Wurzeln häufig in einem Fehlkauf. Wir haben einen einfachen Rat für Sie: Nehmen Sie Ihre aktuellen und zukünftigen Ansprüche und die Organisation Ihrer Kundeninteraktionen genau unter die Lupe. Pflegen Sie Geschäftsbeziehungen, verkaufen Sie Ware weiter oder suchen Sie nach Cross-Selling-Möglichkeiten? Möchten Sie, dass andere Abteilungen auch auf einem System verbunden sind? Für all diese Anforderungen stehen Tools zur Verfügung. Sehr oft ist beispielsweise auch das Kontaktmanagement schon ausreichend. In anderen Fällen ist eine größere Investition nötig. Lassen Sie sich von einem Experten in dieser Frage beraten. Das muss nicht teuer sein und kann Ihnen auf lange Sicht viel Geld und Nerven sparen.

4. CRM-Lösungen sind für mittelständische Unternehmen sehr unterschiedlich.

Einige CRM-Software-Hersteller möchten Sie davon überzeugen, dass Sie eine umfangreichere Lösung brauchen. Diese beinhaltet all die zahlreichen Extras, die ein internationales Großunternehmen benötigt. Für kleine bis mittlere Unternehmen würde das aber bedeuten, dass sie für mehr Kapazität bezahlen, als sie brauchen. Tatsächlich ist der Preis für ein solches System häufig so hoch, dass keine Firma, die kleiner ist als eine FTSE (Financial Times Stock Exchange) 500, sich das tatsächlich leisten könnte.

Andere Lieferanten hingegen haben CRM-Lösungen für mittlere Unternehmen entwickelt.

Diese bieten Anwendungen, die praktisch alle Funktionen einer umfangreichen Lösung beinhalten, aber zu einem Preis erhältlich sind, der für Anwender in kleinerem Maßstab erschwinglich ist. Viele dieser Lösungen können von nur einem einzigen Anwender auf so viele aufgestockt werden, wie Sie in Zukunft wahrscheinlich benötigen werden. Mit einer CRM-Lösung, die auf mittelständische Unternehmen ausgerichtet ist, können Sie klein anfangen und dann größer werden, ohne jemals wertvolle Ressourcen auf Kapazität zu verschwenden, die Sie nicht brauchen. Sie kaufen, was Sie brauchen, wenn Sie es brauchen. Ein weiterer Vorteil von CRM-Lösungen, die von Anfang an für mittlere Unternehmen ausgerichtet sind, ist, dass sie leichter zu implementieren und standardmäßig voll einsatzbereit sind.

Vielleicht verfügen große Unternehmen über die Zeit und die Ressourcen, eine Lösung an ihre Wünsche anzupassen und sie zu integrieren. Mittlere Firmen hingegen wollen eine CRM-Lösung, mit der sie schnell und einfach arbeiten können und die nicht viel kostet. Außerdem soll sie nahtlos mit den Back-Office-Systemen (ERP Software), wie z. B. der Buchhaltung integriert werden können – ohne kundenspezifische Programmierungen vornehmen zu müssen.



Tipp!

Ziehen Sie bei der Auswahl des Anbieters Referenzen zu Rate: Sind Unternehmen Ihrer Größenordnung darunter? Besteht vielleicht bereits Branchenerfahrung?

5. Kosten kalkulieren.

Für den Erfolg eines CRM-Projekts ist eine gute Planung wichtig. Legen Sie zuerst die Anforderungen an die CRM-Lösung fest. Verschaffen Sie sich zunächst Hintergrundinformationen, um die Investitionskosten zu rechtfertigen und zeigen zu können, wo Nutzen, Einsparungen und ROI herkommen.

Bestimmen Sie als nächstes die Projektleiter. Nutzen Sie die Bedarfsanalyse und die Nutzenprognose als Grundlage, um ein gemeinsames, unternehmensweites Ziel für CRM festzulegen. Nachdem diese Grundlagenarbeit abgeschlossen ist, können Sie nun ein Budget festlegen sowie mit einer Aufstellung der Kosten beginnen. Anschließend stellen Sie ein Team zusammen, welches das Projekt von Anfang bis zum Schluss betreut. Am Anfang steht eine klare Beschreibung der CRM-Ziele des Unternehmens und jedes Prozesses, der verändert werden soll, um das Projekt zum Erfolg zu bringen. Stellen Sie sicher, dass Ihr Team von einem CRM-Experten geleitet wird – jemandem, der absolut davon überzeugt ist, dass CRM viel bewirken kann. Eine gute Planung beinhaltet außerdem Besprechungen mit internen und externen Kunden. Welche Best-Practices gibt es für Vertrieb, Marketing und Kundenbetreuung? Bedenken Sie auch, dass jede Abteilung unterschiedliche Dateninformationen nachverfolgen muss. Jede Gruppe von Systemanwendern verwendet unterschiedliche Daten – Außendienstmitarbeiter arbeiten womöglich mit anderen Daten als Kundendienstmitarbeiter. Planen Sie die Bedürfnisse jeder Gruppe ein und nehmen Sie sämtliche Anforderungen an Daten in Ihre Liste auf.



Tipp!

Bedenken Sie: Jede Person, die Daten benötigt, die durch die CRM-Lösung abgefragt werden können, sollte als Systemanwender eingestuft werden – unabhängig davon, ob es sich um interne Mitarbeiter, externe Partner oder Kunden handelt.

6. Bereiten Sie Produktdemos vor.

Haben Sie erst mögliche Produkte und Lieferanten identifiziert, ist eine Demo ein wichtiger Faktor bei der Entscheidungsfindung. Bevor Sie Lieferanten einladen und um Live-Vorführung bitten, stellen Sie sicher, was genau Sie suchen. Schließlich möchten Sie keine Zeit damit verschwenden, ein Produkt kennenzulernen, das zwar tolle Funktionen haben mag, aber schlichtweg nicht zu Ihrem Unternehmen passt. Fragen Sie den Lieferanten außerdem, welche Plattform er für seine Demo benötigt. Auch hier gilt: Vergeuden Sie keine Zeit für die Planung eines Demotermins, um dann festzustellen, dass Sie nicht die richtige Hardware oder das Betriebssystem für das Produkt haben.

Beim Vergleich mehrerer Produkte ist es ratsam, ein Punktesystem aufzustellen, das die Vor- und Nachteile jedes Produkts in der engeren Auswahl darstellt. Durch die tabellarische Auflistung dieser Punkte wird der Entscheidungsprozess häufig vereinfacht. Achten Sie jedoch darauf, qualitative Informationen aufzunehmen, wie der Innovationshistorie des Lieferanten, Kundenzufriedenheit, finanzielle Stabilität etc.

Sorgen Sie schließlich dafür, dass das CRM-Projektteam an der Demo teilnimmt, und ermutigen Sie es, ihre Bedenken zu äußern und Feedback zu geben. Kann der Lieferant auf eine Frage nicht sofort antworten, fordern Sie die Antwort innerhalb eines angemessenen Zeitrahmens ein. Ansprechbarkeit ist häufig ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal bei der Lieferantenauswahl. So können einige schwierige Fragen an den Lieferanten, die Sie sich vorher zurechtgelegt haben, Ihnen bei der Entscheidung für eine Lösung helfen, mit der Sie möglichst lange arbeiten können.

*Eine gute Beratungsfirma kann Sie dabei unterstützen,
die richtige Entscheidung zu treffen.*

7. Implementieren Sie die erforderliche Technologie.

Bei der Wahl eines CRM-Systems sollten Sie unbedingt darauf achten, dass es auf einer aktuellen Technologie basiert. Lassen Sie sich keine Luftnummer von einem Verkäufer andrehen, die nur auf Zukunftsvisionen basiert. Bestehen Sie auf die Vorführung einer aktuellen Version des Produkts, so wie sie heute eingesetzt wird. Auf der anderen Seite ist es natürlich genauso wichtig, dass keine alte Technologie zum Einsatz kommt, die ihre besten Zeiten bereits hinter sich hat. Schließlich möchten Sie das System nicht schon bald wieder austauschen müssen.

Werfen Sie einen Blick auf die Produkt-Roadmap (Produkt-Strategieplan), die geplanten Erweiterungen und andere Funktionen, die belegen, dass der Lieferant in dieses Produkt wirklich langfristig investieren wird.

Prüfen Sie weiterhin die Integrationsfähigkeit und -pläne sowie deren Relevanz für Ihre Back-Office-Systeme. Entscheiden Sie, ob die Schnittstelle und Anwendbarkeit für Ihre Mitarbeiter geeignet ist. So sind beispielsweise Shortcuts für einen Power User sinnvoll und eine webbasierte Schnittstelle ermöglicht eine einfachere Bedienbarkeit.

8. CRM ist keine Lösung für eine einzelne Abteilung.

CRM-Lösungen sollten unternehmensweiten Nutzen bringen. Jedoch behaupten viele Lieferanten, ihre Lösung sei eine CRM-Anwendung, obwohl sie nur einen einzelnen Funktionsbereich unterstützt, wie Marketing, Vertriebsautomatisierung oder Kundenbetreuung. Natürlich können diese rollenspezifischen Lösungen für ihren speziellen Einsatzzweck geeignet sein.

Aber was passiert, wenn Ihre Anforderungen steigen? Wenn Sie beispielsweise eine ausgesprochene Vertriebsautomatisierung implementieren und später feststellen, dass Sie auch Ihr Marketing automatisieren möchten? Dann müssten Sie ganz von vorne anfangen und nach Lieferanten suchen, Produkte ausprobieren und Zeit vergeuden. Zusätzlich hätten Sie dann zwei Produkte von zwei unterschiedlichen Lieferanten im Einsatz und es gäbe keinen gemeinsamen Kontaktpunkt für den Support und für Problemlösungen.

Was noch schlimmer ist: Wie soll der Informationsaustausch in Ihrem Unternehmen funktionieren, wenn dadurch mehrere Punktlösungen existieren? Wird es möglich sein, Informationen, die von der Vertriebsautomatisierungslösung gesammelt wurden, auch für neue Marketingkampagnen zu nutzen? Werden Daten aus Marketingkampagnen ihren Weg ins Kundenbetreuungszentrum finden, wo Cross-Selling-Möglichkeiten geschaffen oder eben vergeudet werden? Es ist zwar richtig, dass ein kundenspezifischer Code geschrieben werden kann, um Produkte zu integrieren, aber eine wahre CRM-Lösung bietet die Funktionalität aller individuellen Einzellösungen zusammen. Zusätzlich haben Sie die Möglichkeit, nahtlos Funktionen und Leistungen kostenlos zu bekommen, wann immer Sie diese benötigen.

Wenn Ihre Bedürfnisse dies also erfordern, geben Sie sich mit nichts weniger zufrieden, als einer umfassenden Lösung, die das Versprechen, echte CRM-Funktionalität zu liefern, auch halten kann. Dazu gehören:

- Kundenbetreuung
- Kontaktmanagement
- Vertriebsautomatisierung
- Aufgabenmanagement/Terminplanung
- Kampagnenmanagement

9. Integration mit Back-Office-Systemen kann den Return on Investment beschleunigen.

Einen Bereich, den viele Unternehmen bei der Bewertung von CRM-Lösungen außer Acht lassen, ist der Punkt, dass die Daten aus Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung tatsächlich ein fester Bestandteil von CRM sein können. Wenn beispielsweise ein Kunde anruft, um ein Produkt zu bestellen, wäre es dann nicht von Vorteil, auf einen Blick zu sehen, ob das Konto dieses Kunden auf dem aktuellsten Stand ist?

Es gibt zwar auch CRM-Lösungen, die Zusatzanbindungen anbieten, um Buchhaltungssysteme einzubinden, aber andere beinhalten diese nahtlose Integration bereits standardmäßig. Die Kostenersparnisse dieses Ansatzes sind so hoch, dass einige Unternehmen einen sofortigen ROI verzeichnen können. In diesen Fällen war die Anwendung auf der Stelle einsatzbereit und die erheblichen Aufwendungen für eine kundenspezifische Integration entfielen.

10. Der einzig wahre Weg ist ein Multi-Channel-Zugang.

Um wirklich effektiv zu sein, muss eine CRM-Lösung Kunden auf seine eigene Art unterstützen. Das heißt, dass die Informationen an den Vertrieb weitergeleitet werden, die sich telefonisch, per Fax, E-Mail oder Brief um Kundenanfragen kümmern. Im Internet-Zeitalter sollte eine CRM-Lösung natürlich auch interaktive Web Kommunikation mit Kunden unterstützen und eine Vielzahl von Informationen von Webseiten zur Verfügung stellen.

Für Mitarbeiter, die beispielsweise im Außendienst und Vertrieb tätig sind, ist es weiterhin wichtig, dass alle üblichen mobilen Geräte unterstützt werden. Lösungen, die auf ein einziges Gerät oder Betriebssystem beschränkt sind, werden Sie zu stark einschränken, wenn die technologische Entwicklung voranschreitet. Werden zum Beispiel PDAs unterstützt, sind Vertriebsmitarbeiter in der Lage, Updates in Echtzeit durchzuführen. So haben die Vertriebsmitarbeiter bereits die aktuellen Daten über einen Kunden oder Interessenten zur Hand – noch bevor sie einen Fuß über seine Schwelle gesetzt haben.



Tipp!

Hinterfragen Sie nicht nur aktuelle Prozesse, sondern berücksichtigen Sie auch Technologie-Trends, die Sie bereits heute erkennen können. So entscheiden Sie zukunftsorientiert.

11. Die richtige Bereitstellungsmethode für Ihr Unternehmen.

Ein Punkt, der für viele Unternehmen immer wichtiger wird, ist die Frage, ob sie ihre CRM-Lösung tatsächlich „ins Haus“ holen möchten. Eine Alternative wäre die Auslagerung der Daten an einen Hosting-Provider. Das Unternehmen greift dann lediglich über einen Browser auf die Daten zu.

Unternehmen müssen für sich selbst entscheiden, wie wohl sie sich mit einer externen Speicherung fühlen. Hier ist eine Empfehlung schwierig. Wir können Ihnen nur raten, die Sicherheits- und Wiederherstellungsvorrichtungen von jedem, der Ihre Daten hostet, genau zu prüfen. Gerade für kleinere Firmen ist es wichtig, die Kosten eines Mietmodells mit denen eines Inhousemodells über zwei oder drei Jahre zu vergleichen. Hier gilt es, besonders auf die Telefongebühren und die Gesamtkosten über diese Zeitspanne zu achten.

Größere Unternehmen sollten vor allem überlegen, ob sie mit den Kompromissen leben können, die ein System in Bezug auf Integrations- und Anpassungsfähigkeit mit sich bringt. Hat man das alles bedacht, bietet ein Mietmodell (oder ASP, d. h. von einem Application Service Provider) enorme Vorteile, wenn es um die Wartung, Hardwarekosten und den Upgrade-Komfort (obgleich zwingend erforderlich) geht. Ganz besonders kleinere Firmen sollten diese Möglichkeit ernsthaft in Betracht ziehen.

12. Erfahrungen im falschen Sektor sind häufig negative Erfahrungen.

Seit einiger Zeit beobachten wir den Trend, dass Enterprise-Lieferanten ins mittlere Marktsegment vordringen, da die großen Unternehmen bedient oder an einen bestimmten CRM-Lieferanten gebunden sind. Die Lösungen und Erfahrungen dieser Lieferanten erscheinen häufig beeindruckend. Man muss sich jedoch fragen, inwiefern es für Ihre Firma wichtig ist, mit einer der Top-5-Beratungsfirmen zusammenzuarbeiten, die für gewöhnlich Millionenprojekte mit einer nahezu komplett firmenspezifischen Softwareanpassung umsetzt. In der Realität sieht der mittelständische Markt ganz anders aus. Budgets sind knapp, Projekte werden konsequent auf den ROI ausgerichtet, Produkte müssen einen großen Teil an Funktionen standardmäßig anbieten und Projektzyklen sind kurz. Im Grunde sind sie in vielerlei Hinsicht genau das Gegenteil von den Projekten oder Produktarten, die wir aus dem Enterprise-Level kennen.

Lassen Sie sich dennoch besonders bei einem Großprojekt Zeit, Enterprise-Lösungen für den mittelständischen Markt zu beurteilen. Stellen Sie dabei folgende Fragen:

- Was hat diese Firma bereits im mittelständischen Markt geliefert?
- Was beinhaltet ein Produkt für den mittelständischen Markt: Handelt es sich um eine abgespeckte Enterprise-Lösung?
- Welche Erfahrungen hat der Partner auf dem mittelständischen Markt bei der pünktlichen und budgetgerechten Lieferung?
- Was funktioniert bei diesen Produkten standardmäßig und was muss noch kundenspezifisch angepasst werden?
- Prüfen Sie die gesamten Anschaffungskosten, besonders im Hinblick auf einen wahrscheinlich längeren Projektzyklus.

13. CRM ist nicht für eine einzelne Abteilung gedacht, sondern für das gesamte Unternehmen.

Häufig wünscht sich der Vertrieb bereits lange vor den anderen Abteilungen die Einführung von einer CRM-Lösung. Außerdem hat sich die Strategie, die Software jeweils nur in einer Abteilung zu implementieren, sehr bewährt. Sie sollten jedoch darauf achten, Ihr endgültiges Ziel nicht aus den Augen zu verlieren; die Implementierung von CRM im gesamten Unternehmen.

Sie erzielen sofort Ergebnisse durch die Einführung von CRM im Vertrieb, in der Kundenbetreuung oder dem Support. Wenn Sie jedoch erst einmal jeden Mitarbeiter an ein CRM-System angebunden haben – wenn also jeder sofort auf wichtige Informationen zugreifen kann, um das Unternehmen vorwärts zu bringen – dann erst werden die interessantesten Vorteile auch wirklich spürbar sein. Es ist hervorragend, wenn Sie Ihre Implementierung mit einem Fokus auf einzelne Abteilungen beginnen – aber behalten Sie auch das größere Ziel im Blick.

14. Die Implementierungsmethode ist genauso wichtig wie die Produktauswahl.

Genau wie eine Kette nur so gut wie ihr schwächstes Glied ist, ist eine CRM-Lösung nur so gut wie ihre Einführung. Das beste Produkt der Welt wird den Erwartungen nicht gerecht, wenn es nicht so implementiert wird, dass es Ihre Anforderungen erfüllt.

Wenn Sie sich für ein Produkt entschieden haben, stellen Sie sicher, dass es in Ihrer Umgebung funktioniert. Erstellen Sie dazu einen Plan, der Ihre Ziele und Erwartungen an die Implementierung festhält, bevor Sie mit dem Einführungsprozess beginnen. Sämtliche Fragen rund um die Erwartungen sollten an ein Mitglied des Projektteams weitergeleitet werden, der als Vermittler zwischen dem Lieferanten und/oder dem Berater oder Händler fungiert. Zusätzlich zur Implementierung des CRM und den spezifischen Anpassungen erfordert es die Mitwirkung aller Mitarbeiter, die mit dem System arbeiten werden. Wenn Sie diese Unterstützung nicht erhalten, können Sie davon ausgehen, dass das System auch nicht voll genutzt wird. Versichern Sie also Ihren Mitarbeitern, dass sie alle nötigen Schulungen erhalten werden und dass das System ihre Arbeit erleichtert und sie produktiver macht. Machen Sie das System noch interessanter, indem Sie alle Anwender darüber informieren, wie der Implementierungsprozess ablaufen wird. Damit erreichen Sie, dass Ihre Mitarbeiter den Abschluss des Prozesses mit Spannung erwarten und sich auf die Arbeit mit dem neuen System freuen.



Tipp!

Detaillierte Hinweise zur Implementierung finden Sie im dritten Teil dieses Projekt-Checks, ab Seite 27.

15. „Learning by doing“ kann hier nicht funktionieren.

Der Schlüssel zum Erfolg sind gut geschulte Mitarbeiter. Entscheidend sind gute Schulungen, die auf die jeweiligen Qualifikationen der Mitarbeiter zugeschnitten sind. Ein technisch versierter Vertriebsleiter sollte nicht mit einer Einführung in die computergestützte Terminplanung für Anfänger gelangweilt werden. Genauso wenig sollte ein Kundendienstmitarbeiter mit technischen Details über die Back-End-Integration überfordert werden. So wie das Produkt auf Ihre Umgebung zugeschnitten wird, so sollten auch die Schulungen auf Ihre Anwender zugeschnitten sein.

Die Schulungsprogramme sollten vor der Einführung der Software beginnen, um sicherzustellen, dass die Anwender das System sofort bedienen können, wenn es zur Verfügung steht. Außerdem erhöht dieses frühe Training die Freude auf die Einführung und bildet die Basis für eine breite Akzeptanz.

16. Testen Sie das System – sonst wird es mit Pauken und Trompeten untergehen.

Es ist immens wichtig, die Softwareimplementierung vor der Einführung zu testen. Ein Test mit fiktiven Kundendaten kann unschätzbar wertvoll sein, um herauszufinden, wie gut das System Daten aufnimmt und verarbeitet. Es ist immer noch besser, vor der Einführung auf einen Fehler zu stoßen, als während eines Kundengesprächs.

Auch die Back-Office-Integration sollte in den Test einbezogen werden, um sicherzustellen, dass auch hier alles einwandfrei funktioniert. Erstellen Sie eine Liste mit typischen Aufgaben, die der Anwender zu erledigen hat und testen Sie sie alle.

Prüfen Sie den Zugriff auf Daten aus dem Buchhaltungssystem, bevor es ein Kundendienstmitarbeiter tut. Versuchen Sie, ein Update der Kundendaten in der zentralisierten Datenbank durchzuführen und prüfen Sie, ob die aktualisierten Daten im ganzen System zur Verfügung stehen.

17. Konzentrieren Sie sich auf die CRM-Ziele: höhere Kundenzufriedenheit, kürzere Vertriebszyklen und steigende Umsätze.

Der Kunde ist der eigentliche Grund für Ihre CRM-Implementierung. Holen Sie sich Feedback: Sind sie nun wirklich zufriedener oder sehen sie noch Verbesserungspotential? Wenn Sie Ihre CRM-Lösung sorgfältig ausgewählt haben, wird sie sich an weitere Kundenbedürfnisse anpassen lassen. Vergessen Sie auch Ihre Anwendergruppen nicht.

Könnte das Vertriebsteam mit seinen Laptops von einem aktualisierten Synchronisationssystem profitieren - mit mobilem Zugriff auf Kontaktdaten ohne vorherige Anmeldung im CRM-System?

Wünscht sich das Marketing eine neue Art von Analysebericht zur Verknüpfung der Daten mit Kampagnen-Typen?

Halten Sie die Kommunikationskanäle auch nach der Einführung offen und geben Sie der CRM-Lösung Zeit, sich voll zu entwickeln. Genauso wichtig sind die Möglichkeiten von CRM zur Selbstüberwachung. Wählen Sie Kriterien, die das System nachverfolgen kann, und stellen Sie sicher, dass Sie Ihre Ziele auch weiterhin verwirklichen: Kundenzufriedenheit erhöhen, Vertriebszyklen verkürzen, Effizienz steigern, Kunden von der Konkurrenz abwerben, die Wirtschaftlichkeit pro Kunde erhöhen und mehr Geschäfte abschließen.

Checkliste Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren

Ist der Zugriff auf Daten für alle Mitarbeiter im Unternehmen gewährleistet?	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Entspricht das System meiner heutigen Unternehmensgröße und wächst es mit?	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Sind Anschaffungskosten und laufende Kosten umfassend erfasst und transparent dargestellt?	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Hat die Produkt-Demo alle offenen Fragen zufriedenstellend geklärt?	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Ist eine lückenlose Anbindung an die Back-Office-Funktionen gewährleistet?	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Können mobile Endgeräte verwendet werden?	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Verfügt der Anbieter über Erfahrungen im Bereich der mittelständischen Unternehmen?	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Ist der Implementierungsprozess klar definiert?	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Sind Maßnahmen zur Schulung der Mitarbeiter für die Zeit vor Einführung des Systems geplant?	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Wurde eine Testphase mit fiktiven Kundendaten vorgesehen?	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>

Aspekte, die in Ihrem Unternehmen zusätzlich zu berücksichtigen sind:

	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>



*Ein CRM erfolgreich
implementieren*

Auf die Rahmenbedingungen kommt es an.

Die Unterstützung der Geschäftsleitung ist für den Erfolg des Projekts unabdingbar. Versichern Sie sich, dass Ihre Geschäftsleitung das Projekt voll umfänglich mitträgt und folgende Aufgaben erfüllt:

- Regelmäßige Weitergabe von angemessenen Projektinformationen (z. B. regelmäßig erscheinende Newsletter oder regelmäßig stattfindende Besprechungen)
- Positives Einschreiten der Geschäftsleitung, z. B. durch die Zuteilung der adäquaten Prioritäten, besonders im Bereich der Ressourcen
- Zeigen von Interesse auf der Ebene der tatsächlichen Projektdurchführung
- Anregungen zur Förderung des Teamgeistes innerhalb der Projektgruppe

Das Projekt hat oberste Priorität! Wenn alles andere wichtiger ist als das Projekt, stehen die Chancen zum Erreichen der Projektziele schlecht. Formulieren Sie die Projektziele klar und exakt. Bedenken Sie, dass sich das Projekt durch ein verändertes Projektziel natürlich auch verändert. In einem solchen Fall wird ein geänderter Projektplan erstellt, der der neuen Situation angemessen ist. Dies kann Auswirkungen auf die Kosten und die Laufzeit des Projekts haben.

Das Bewusstsein für Engpässe hilft.

Es ist von größter Wichtigkeit, dass von Ihrem Projektteam gleichzeitig kein anderes Projekt begonnen oder durchgeführt wird, welches das gegenwärtige Projekt direkt oder indirekt beeinflussen kann.

Wissenstransfer ist das Schlüsselwort des Projekts. Alle Projektteilnehmer müssen dem Wissenserwerb gegenüber aufgeschlossen sein, z. B. durch die Teilnahme an Schulungen, auch eigenständig über die normale Arbeitszeit hinaus. Der interne Projektleiter und die (Key-) User werden in der Regel von Consultants des Implementierungspartners geschult.

Engpässe in der Durchführung des Projekts können häufig aus folgenden Gründen entstehen:

- Mangel an
 - Weisungsbefugnis des internen Projektleiters
 - Flexibilität innerhalb des Unternehmens
 - Know-how
 - Motivation
 - Zeit (führt zu längerer Laufzeit)
- Unterschätzung des tatsächlichen Arbeitsaufwands
- Scheitern bei der Einhaltung von Zusagen
- Mangel an Klarheit in
 - der Kommunikationsstruktur,
 - den Zuständigkeiten und Aufgaben,
 - den gewählten Verfahren/ Implementierungsprozeduren

Diese Engpässe im Vorwege wie auch im Verlauf des Projekts auszuschließen ist eine wichtige Voraussetzung für den Projekterfolg. Hier sind Geschäftsleitung und Projektleitung gleichermaßen gefragt.

Wer macht was?

Lenkungsausschuss (empfohlen bei Projektlaufzeiten > 6 Monaten)

Teilnehmer:

- Mitglied der GF des Kunden
- Projektleiter des Kunden
- Mitglied der GF des Implementierungspartners
- Projektleiter des Implementierungspartners

Aufgaben:

- Periodische Tagung je nach Status des Projektes
- Überprüfbare Ziele, Meilensteine und Randbedingungen setzen
- Projektcontrolling durchführen
- Genehmigung von Teilprojekten/Planung
- Entscheidung bei Interessenskonflikten der Projektgruppen
- Entscheidung über Neuausrichtung bei Nichterreichung der Ziele oder Prioritätsänderungen
- Abnahme von Projektergebnissen, Meilensteinkontrolle, Gesamtprojekt

Projektteam

Es ist wichtig, dass die interne Projektleitung direkt an einer evtl. Umstrukturierung der betrieblichen Abläufe, die für die Einführung/Umstellung durch das CRM-Systems erforderlich sind, beteiligt ist. Sie spielt eine zentrale Rolle im Projekt und muss dabei in der Lage sein, die verschiedenen Benutzer zu unterstützen und zu beraten. Je nach Größe des Projektes gibt es eine, zwei oder drei Hierarchien innerhalb des Projektteams (z. B. Projektleiter, Key-User, Endanwender).

Key-User

Diese Mitarbeiter sind i.d.R. die wichtigsten Know-how-Träger zur Abwicklung der operativen Geschäftsprozesse.

Aufgaben:

- Definition und Dokumentation der fachlichen Anforderungen
- Mitarbeit bei Tests, Datenübernahme
- Erstellen von Arbeitsanweisungen und Schulungsunterlagen für den End-User
- Teilnahme an Schulungen => Erlernen der Software für den Fachbereich
- Gegebenenfalls Schulung der End-User
- Echtbetriebsunterstützung

Projektmanager des Implementierungspartners

Aufgaben:

- Planung und Koordination von Projektaktivitäten (Projektplan)
- Überwachung des Projektfortschritts
- Koordination der externen und internen Mitarbeiter
- Qualitätssicherung
- Informations- und Berichtspflicht an den Lenkungsausschuss, insbesondere bei Projektabweichung
- Teilnahme an den Lenkungsausschusssitzungen
- Vorbereitung und Teilnahme von Projektsitzungen
- Bereinigung von Konfliktsituationen
- Periodische Projektbesprechungen
- Ansprechpartner zu Projektablauf und Koordination der Aktivitäten
- Freigabe und Abnahme von Projektphasen, Meilensteinen, Pflichtenheften

Projektteam des Implementierungspartners

Das Team setzt sich aus den Spezialisten der einzelnen Bereiche zusammen, die vom Projektmanager gesteuert und kontrolliert werden.



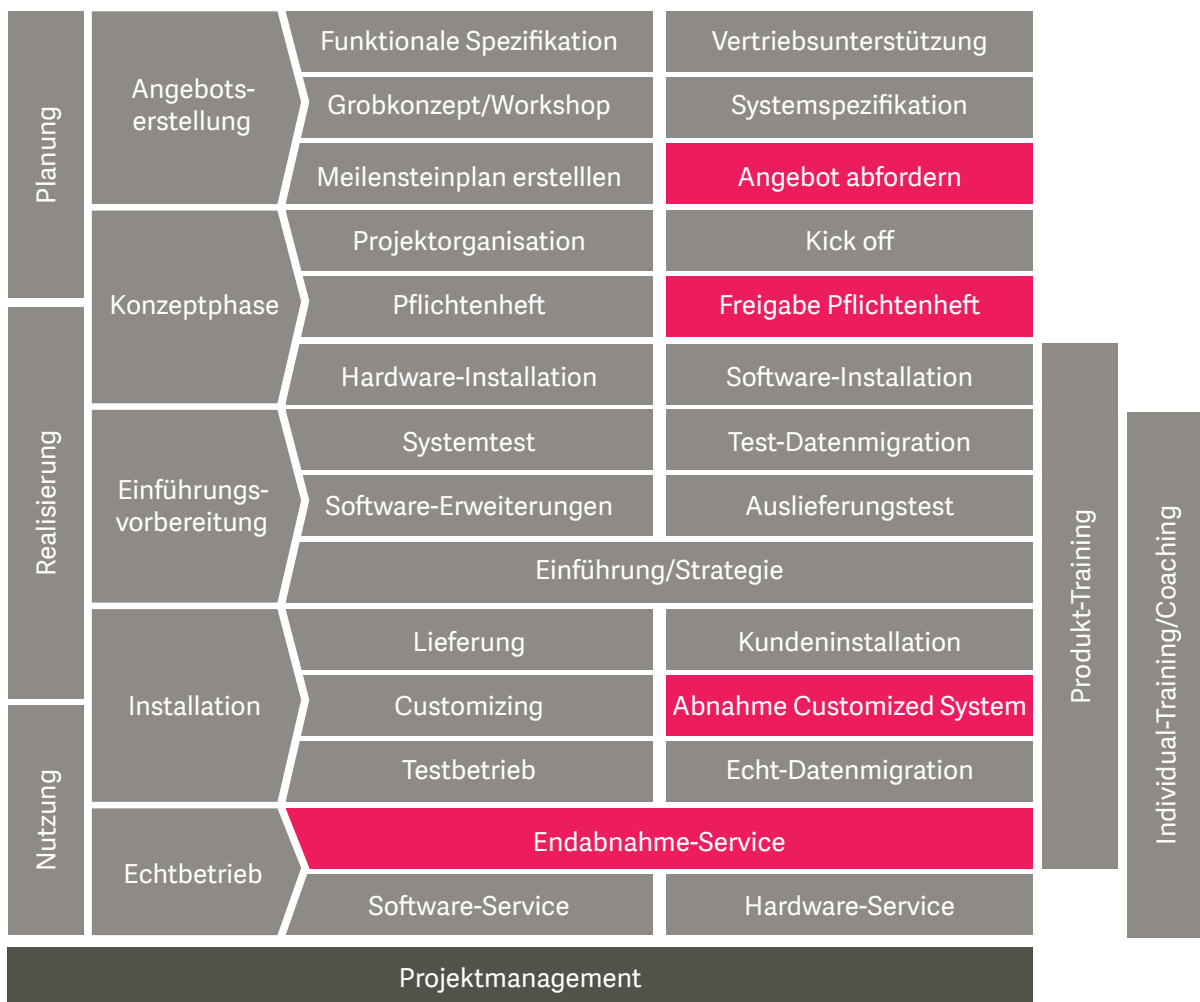
Tipp!

Eine klare Aufgabenverteilung, transparente Absprachen und Disziplin in der Zusammenarbeit sind entscheidend für den Projektverlauf.

„Eine Implementierung mit System bietet praktische und wirtschaftliche Vorteile.“

Bewährte Verfahren schützen vor Fehlentwicklungen.

Für die systematische Implementierung einer CRM-Lösung hat sich das nachfolgende Projekteinführungsmodell als hilfreich erwiesen:



Die Einführung und der Betrieb der Software besteht aus zwei Teilen:

- **Implementierung:** In diesem Teil werden alle wesentlichen Prozessunterstützungen implementiert und integriert, damit die kontinuierliche Kundenbeziehungsarbeit weiterhin gewährleistet ist.
- **Kontinuierliche Verbesserung/Optimierung des Systems:** In diesem Teil werden die implementierten Unternehmensfunktionen nach den Erfordernissen erweitert und verbessert.

Im Folgenden werden die wesentlichen Themen und die einzelnen Phasen eines Projektes beschrieben.

Kick-Off Meeting

Nach Auftragserteilung wird das Projekt der Geschäftsleitung bzw. dem Projektverantwortlichen und dem Projektteam vorgestellt. Dabei wird das Projekt strategisch in die richtige Richtung gelenkt. In erster Linie wird dabei das Projekt mit seinen Inhalten sowie der Projektplan/-organisation und -strategie präsentiert.

Projektraum

Es empfiehlt sich den Projektmitarbeitern des Implementierungspartners für die Dauer der Projektlaufzeit einen Raum/Platz mit

- Telefon
- PC-Arbeitsplatz im Netzwerk oder Netzwerkanschluss für Laptop
- Internet-Zugang
- Drucker

zur Verfügung zu stellen.

Projektplan

Der Projektplan wird zwischen Projektleitung und Implementierungspartner abgestimmt. Die Projektorganisation und -strategie werden definiert. Basis für den Projektplan ist der grobe Meilensteinplan (Erstentwurf des Implementierungspartners), der dann in den einzelnen Phasen und Aktivitäten verfeinert und mit Terminen, detaillierten Meilensteinen, Vorgängen und Ressourcen versehen wird.

In der Projektorganisation werden die einzelnen Personen ihrer Rolle im Projekt zugeordnet. Die Organisation wird in einem Organigramm dokumentiert oder einfach nur als Text beschrieben. Für die Einführungsstrategie sollten Sie folgende Punkte klären:

- Notwendigkeit/Umfang eines Test- oder Parallelbetriebes
- Stufenweise Einführung in einzelnen Abteilungen/Bereichen, Standorten oder Mandanten oder „Big Bang“
- Stufenweise Einführung von verschiedenen Softwaremodulen oder kompletter Umfang
- Weitere Zwänge, z. B. Betriebsurlaub, Messe, Wartung Altsystem läuft aus

Es empfiehlt sich, die definierte Einführungsstrategie in einem Protokoll festzuhalten.

Installation

Nach der Lieferung der Hard- und Software erfolgt die Installation durch den Implementierungspartner entsprechend der im Vertrag vereinbarten Leistungen.

Installation Hardware:

- Server ins Netz einbinden
- Einrichtung Fernwartung
- Datensicherung nach Vorgabe des Kunden aktivieren
- Clients installieren und ins Netz einbinden
- Drucker einrichten und ins Netz einbinden

Installation Software:

- CRM
- Eventuell Zusatzmodule
- Gegebenenfalls Übergabe der Datenträger

Nach der Installation ist in der Regel der Lieferschein bzw. die Übernahme zu unterzeichnen, eine eventuell im Vertrag definierte Teilrechnung wird nun fakturiert. Durch den Implementierungspartner wird auf dem Server ein Projektverzeichnis angelegt, das in den folgenden Projektphasen den Ablageort für „Projekt-zubehör“ darstellt. Ebenfalls fertigt er ein Installationsprotokoll an und legt es im Projektverzeichnis ab.

Konzeptphase

Das existierende Grobkonzept aus der Phase vor dem Vertragsabschluss wird jetzt detailliert ausgearbeitet und kann folgende Bestandteile haben:

- Workflow (Abläufe definieren und beschreiben)
- Definition und Beschreibung der Organisation und Abläufe in Grob- und Feinkonzepten
- Beschreibung der Geschäftsprozesse und firmen-/branchenspezifischen Anforderungen in Anlehnung an die zu implementierende CRM-Lösung (falls möglich bzw. gewünscht mit konvertierten Testdaten)
- Anpassungskonzept, falls Anpassungsprogrammierungen notwendig werden



Tipp!

Ein Muss ist die Dokumentation der zu implementierenden Geschäftsprozesse und Anpassungsanforderungen im Pflichtenheft. Ab diesem Zeitpunkt wird die „Offene-Punkte-Liste“ geführt. Diese Liste ist keine Fehlerliste, sondern eine To-do- Liste für das gesamte Projekt-Team.

Ablauf Pflichtenheft

- Freigabe des Pflichtenheftes durch den Projektverantwortlichen
- Aufwandschätzung und Angebot durch den Implementierungspartner
- Beauftragung
- Realisierung durch den Implementierungspartner und Installation der Anpassungen in der Testumgebung
- Test mit dem Projektteam
- Schriftliche Abnahme der Software durch den Projektverantwortlichen und Installation in der Echtumgebung durch den Implementierungspartner

Customizing

Das System muss entsprechend den Anforderungen durch einen Consultant des Implementierungspartners parametrisiert und dokumentiert werden. In manchen Projekten ist der Einsatz von Developer Consultants notwendig (Anpassung von Formularen, Reports).

Tätigkeiten:

- Parametrisierung durchführen
- Benutzerberechtigungen einstellen
- Formulare, Listen oder Masken anpassen
- Dokumentation der Tätigkeiten

Die Programmierungen des Developer Consultant stellen Ergänzungen bzw. Veränderungen der Standardsoftware dar. Berücksichtigen Sie, dass sie in der Regel nicht Bestandteil der Standardwartung sind. Die vom Developer Consultant durchgeführten Tätigkeiten werden durch diesen protokolliert und im Projektverzeichnis abgelegt. Für einen Releasewechsel sind diese Protokolle und Dokumentationen nachzuhalten und dann in Zusammenarbeit mit dem Implementierungspartner auf ihre weitere Notwendigkeit hin zu prüfen.

Ziel dieser Maßnahme ist es, auch langfristig nur die unbedingt erforderlichen Anpassungen im Projekt zu belassen. Ihr Ansprechpartner für die Erweiterung/Pflege dieser Programmierungen ist der Projektmanager des Implementierungspartners.



Tipp!

Da Anpassungsanforderungen zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses in der Regel nicht bekannt sind, entstehen zusätzliche, ungeplante und somit auch separat kostenpflichtige Aufwendungen für Pflichtenhefterstellung, Realisierung, Implementierung, Test und Abnahme.

Testkonvertierung

In jedem Fall wird eine Testkonvertierung der Daten durchgeführt. Nur so kann die Software optimal getestet und die Anwender praxisgerecht geschult werden. Die Konvertierung sollte schriftlich abgenommen und damit für den Echtbetrieb freigegeben werden.

Schulungen

Es muss grundsätzlich ein Schulungsplan erstellt werden, der regelt:

- Welche User (Key- oder End-User)
- Wann (Termine)
- Wie lange (Dauer)
- Wo (Raum)
- Mit welchem Inhalt (Agenda)
- Mit welchem Equipment (Server, Daten, PC, Drucker, Beamer, Flip-Chart)
- Mit welchen Unterlagen
- Durch wen (Trainer) qualifiziert werden.

Die Schulungen sollten immer fachspezifisch auf die Anforderungen des Unternehmens und der Abteilung abgestimmt werden. Schulungen der End-User sollten nur mit der voll funktionsfähigen Software (Customized System incl. Anpassungen) und auf Basis einer Testkonvertierung durchgeführt werden. Je nach Vereinbarung kann die Schulung durch die Key-User auf Grundlage der existierenden Hersteller-Dokumentationen und den Ausarbeitungen aus der Konzeptphase erstellen zu lassen.

Test-/Parallelbetrieb

Mit dem Test- bzw. Parallelbetrieb sind folgende Ziele verbunden:

- Prüfung Korrektheit der Daten
- Prüfung Funktionalität der Software
- Prüfung Funktionalität und Integration vorhandener Schnittstellen und gegebenenfalls angebundener Fremdprodukte
- Abwicklung des Tagesgeschäftes und die damit verbundenen Geschäftsprozesse, auch bezüglich des Volumens Sicherheit in der Anwendung und dem Handling

Regelung Test-/Echtbetriebsunterstützung

- Für den Echtbetrieb muss beidseitig, rechtzeitig geregelt werden: Wer macht wann, wie lange, was
- Wie erfolgt die Bearbeitung der offenen Punkte (OP-Liste) und Zusammenarbeit mit dem ggf. involvierten Development Consultant(s)
- Erstellung (durch Key-User) und Nutzung von Checklisten für den Testbetrieb zur Sicherstellung, dass alle existierenden Geschäftsprozesse mit der Umsetzung der Software getestet sind

Abnahme „customized System“

Der Implementierungspartner erklärt die Bereitschaft des Systems für den Echtbetrieb. Der Kunde (Projektleiter/Lenkungsausschuss) bestätigt dies mit der Abnahme schriftlich und gibt damit das System für den Echtbetrieb frei. Im Allgemeinen wird eine Abnahme spätestens 14 Tage vor Echtstart abgefordert. Erfolgt zu diesem Zeitpunkt keine Abnahme, kann dies eine automatische Verschiebung des Echtbetriebes zur Folge haben.

Echtbetrieb

Der Echtbetrieb beginnt mit der Freigabe des Systems (inkl. der Daten im Falle einer Datenmigration) durch die Projektleitung (ggf. Lenkungsausschuss). Damit ist ein wichtiger Meilenstein erreicht. Ab dem ersten Tag in der Echtumgebung muss Support für die End-User verfügbar sein (Unterstützung Echtbetrieb). Dieser Support ist in dem Protokoll der Einführungsstrategie und im Projektplan dokumentiert. Die Echtbetriebsunterstützung und die weitere System- und Anwenderbetreuung sind in der Regel gesondert zu vereinbaren.



Tipp!

Die definierte Vorgehensweise sollte in einem Protokoll festgehalten werden.

Endabnahme

Mit der schriftlichen Endabnahme wird die ordnungsgemäße Leistungserfüllung des Vertrags bestätigt. Diese Abnahme ist fix im Projektplan als Meilenstein zu hinterlegen. Damit verbunden ist, soweit im Auftrag nicht anders vereinbart, die Schlussfaktura des Implementierungspartners sowie der Laufzeitbeginn für die Serviceverträge.

Optimierung des Systems

In der Echtbetriebsphase entstehen oft neue Anforderungen und Wünsche, die zur Optimierung des Systems umgesetzt werden. Diese Themen müssen sorgfältig geprüft und getrennt werden in:

- Lieferumfang/Vertragsbestandteil
- Standard (Customizing)
- Zusatzaufwändung, die immer ein Angebot des Implementierungspartners zur Folge haben sollten.

Des Weiteren müssen die definierten Abläufe und das Handling der Benutzer geprüft werden. Werden dabei Probleme/Optimierungspotenziale festgestellt, sollten Nachschulungen durchgeführt werden, die der Implementierungspartner gesondert anbieten wird.

Projekttools und Formulare sind unverzichtbare Hilfsmittel.

Projektplan

Zur Abwicklung von Projekten wird ein Projektplan erstellt, der einen Überblick über Aufgaben, Termine, Status und Ressourcen verschafft. Der Projektplan wird vom Projektmanager des Implementierungspartners geführt.

Meilensteinplan

Dieser stellt eine grobe Planung der Projektphasen dar und wird vom Projektmanager des Implementierungspartners geführt.

Offene-Punkte-Liste

In diesem Tool werden die abzuarbeitenden Themen protokolliert und dokumentiert. Die OP-Liste wird vom Projektmanager des Implementierungspartners geführt und kommuniziert.

Tätigkeitsnachweis

Auf den Tätigkeitsnachweisen wird jede Dienstleistung vermerkt. Es empfiehlt sich, darauf zu achten, dass stets die Auftragsnummer/-position angegeben werden, damit die Leistungen den Positionen des Basisauftrags zugeordnet und so das Budget überwacht werden kann.

Checkliste Implementierung

Besetzung des Projektteams	Abgeschlossen?
Lenkungsausschuss	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Projektteam	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Key-User	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>

Projektentwicklung	Abgeschlossen?
Kick-Off Meeting	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Erstellung Projektplan	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Konzeptphase	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Customizing	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Schulungsplan	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Bereitstellung Projektraum	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Installation von Hard- und Software	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Erstellung Pflichtenheft	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Testkonvertierung	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Test-/Parallelbetrieb	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Regelung Test-/Echtbetriebsunterstützung	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Echtbetrieb	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Endabnahme	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>

Projekttools	Abgeschlossen?
Projektplan	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Meilensteinplan	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>
Offene-Punkte-Liste	ja <input type="checkbox"/> / nein <input type="checkbox"/>

Fazit

Es gibt nicht den Königsweg für die Auswahl und Einführung eines CRM-Systems. Dazu sind die Rahmenbedingungen in den Branchen, die Strukturen und Prozesse in den Unternehmen und letztlich auch die Projektbeteiligten zu individuell. Aber es gibt Ansatzpunkte, Kriterien und Techniken, die Sie bei der Entwicklung und Realisierung Ihrer eigenen Konzepte unterstützen können.

Wir sind überzeugt: Dieser CRM-Projektcheck ist der erste Schritt auf Ihrem persönlichen Weg zu Ihrem CRM. Weitere werden folgen und auch dabei unterstützen wir Sie gern – zum Beispiel mit weiterführendem Informationsmaterial zu speziellen CRM-Themen wie CRM aus der Cloud oder zu mobilem CRM.

www.sage.de

Haftungsausschluss

Bei dieser Publikation handelt es sich um allgemeine Informationen ohne Bezug auf konkrete Sachverhalte und kann die Beratungsleistung eines Fachmanns nicht ersetzen. Der Inhalt wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte und Darstellungen wird keine Gewähr übernommen.

Über Sage

Sage ist ein börsennotiertes Unternehmen der britischen Sage Gruppe, einem weltweit führenden Dienstleister für betriebswirtschaftliche Software für kleine und mittlere Unternehmen.

Seit mehr als 30 Jahren wollen wir unseren Kunden das Plus an Freiheit geben, mit dem sie erfolgreich sein können. Sage weiß, dass jedes Unternehmen anders ist. Deshalb bieten wir Produkte und Services an, die unterschiedlichste Bedürfnisse abdecken, einfach und komfortabel zu bedienen und sicher und effizient sind. Sage hat über sechs Millionen Kunden und mehr als 14.000 Mitarbeiter in 24 Ländern: in Großbritannien und Irland, Europa, in Nordamerika, Südafrika, Australien, Asien und Brasilien. Mehr Informationen finden Sie unter www.sage.de

Sage Software GmbH

Emil-von-Behring-Straße 8-14
60439 Frankfurt am Main

T +49 69 50007 - 6111

F +49 69 50007 - 7208

E-Mail: info@sage.de

www.sage.de

