

Flexibles CRM für flexible Strukturen

Die international agierende KOLB Distribution Ltd. mit Hauptsitz in der Schweiz und einer Niederlassung in Holland ist ein Anbieter und Zulieferer von Lösungen für die Chemieindustrie. Auf der Basis der CRM-Software SalesLogix führte Kolb ein unternehmensübergreifendes verkaufsorientiertes Informationssystem ein, dessen Implementierung zeitgleich mit einer umfassenden Umstrukturierung der Prozesse im Unternehmen stattfand.

Die KOLB Distribution Ltd. entwickelt, produziert und vertreibt eine umfangreiche Palette von Lösungen für die chemische Industrie. Zu den Lösungen zählen Produkte, die in der Papier-, Zellstoff-, Textil- und Pharma-Industrie benötigt sowie zur Herstellung von Reinigungsmitteln, Lacken und Farben, Schmiermitteln, Körperpflege- und Kosmetikprodukten, Lebensmitteln und Tiernahrung eingesetzt werden. Mit ca. 220 MitarbeiterInnen und weltweiten Vertriebsgesellschaften und Vertretungen erwirtschaftet das Unternehmen einen Jahresumsatz von ca. 110 Mio Euro. Aufgrund der breiten Lösungspalette und daraus resultierender unterschiedlicher Verkaufsstrategien war eine flexible Kommunikation zwischen Geschäftsführung, Bereichsleitern und den ca. 85 MitarbeiterInnen in Verwaltung und Verkauf schon immer von entscheidender Bedeutung. Anfang 2000 beschloss man, diese extern auf den Kunden und intern auf den Informationstransfer ausgerichtete Kommunikationsstruktur auch EDV-technisch zu optimieren. Mit einer CRM-Lösung sollte ein solides Fundament geschaffen werden, das die auf Access und Excel basierenden Insellösungen ablösen und SAP- sowie das Laborsystem ONION integrieren sollte. Nach einem einjährigen Planungs- und Auswahlprozess entschied man sich für die CRM-Lösung SalesLogix der Sage CRM Solutions. Die erfolgreiche Implementierung und Anpassung wurde dann innerhalb von wenigen Monaten vom SalesLogix Business Partner Ambit AG durchgeführt.

Eine homogene Lösung für heterogene Unternehmensstrukturen

Projektleiter und entscheidender Initiator für die Einführung von KoSMOS (Kolb Sales and Marketing Operational System), die interne Bezeichnung für die angepasste SalesLogix CRM-Lösung, war Jörg von Dewitz. Als langjähriger Customer Relations Manager des Unternehmens waren ihm die „Schwachstellen“ bestens bekannt: „Grundsätzlich fehlte mir, als Leiter des Customer Service, die Möglichkeit, schnell aktuelle Statistiken zu erstellen, zu erkennen, welche Kontakte noch aktuell sind und dann auf der Basis von aktuellen Daten und Zahlen Marketingaktionen zu planen“, erläutert von Dewitz die ersten Vorüberlegungen. Weitere Bedürfnisse resultierten aus den unterschiedlichen „Arbeitskulturen“ im Unternehmen. „Wir haben im Verkauf drei sehr unterschiedliche Vorgehensweisen“, so von Dewitz. „Zum einen das Massengeschäft, zum anderen das Produktgeschäft und zum dritten ein prozessorientiertes Geschäft, bei dem der Fokus auf der Beratung liegt. Zusätzlich ist unser Unternehmen auch in unterschiedliche Vertriebs- und Dienstleistungsbereiche aufgliedert. Alle Organisationsbereiche stehen in unterschiedlicher Form auch mit unseren Kunden in Kontakt. So war es wichtig, dass jeder Bereich über dieselben Informationen verfügte.“

Fundierte Planung im Vorfeld

Der erste Schritt bestand in der Gründung eines Projektteams unter der Leitung von Jörg von Dewitz, bestehend aus Vertretern der Organisationsbereiche. Das Team, das direkt der Geschäftsleitung verantwortlich war, fasste die CRM-Anforderungen des Unternehmens in einem Pflichtenheft zusammen. Vorgabe für das neue CRM war die Integration aller, auch der mobilen RSMs (Regional Sales Manager) und ASMs (Area Sales Manager), der Standorte

Schweiz und Holland, der Organisationsbereiche, der Produkte und natürlich der Kontakte. Neben den Aufgaben als Informations- und Kontaktmanagementtool für Vertrieb und Marketing sollte die CRM-Lösung auch als flexibles Knowledge-Management-System einsetzbar sein. Und nicht zuletzt sollten auch SAP und das Laborsystem angeschlossen sein. An 12 CRM-Anbieter wurde das Pflichtenheft zur Angebotserstellung verschickt, wovon dann bereits acht am geplanten Budget scheiterten oder aufgrund unrealistischer Leistungszusagen im Angebot unberücksichtigt blieben. Das Projektteam entschied sich schließlich für SalesLogix der Sage CRM Solutions, da es die Anforderungen voll erfüllte, im Kostenrahmen blieb und nicht zuletzt das flexibelste System war. „Im CRM Bereich ist es immer schwierig, das „richtige“ System auszuwählen. Aber das Schöne an der SalesLogix-Software ist ihre hohe Flexibilität und die für Anpassungen offene Struktur“, so von Dewitz. „Und damit haben wir mit Sicherheit die für uns richtige Entscheidung getroffen.“

Schnelle Implementierung und Anpassung

Für die Implementierung und Anpassung beauftragte das Projektteam den SalesLogix Business Partner Ambit AG, der in Zusammenarbeit mit dem Kolb-Team für die technische Umsetzung verantwortlich war. Aufgrund der fundierten Planung konnte die Ambit AG das System innerhalb von 2 Monaten implementieren, und innerhalb von 3 Monaten die grundsätzlichen branchen- und unternehmensspezifischen Anpassungen durchführen. Im selben Zeitraum wurde auch das Projekt- und Pilotteam von dem Dienstleister geschult. Der Implementierungsprozess wurde streng nach Plan in den Schritten Installation, Anpassungen, Testphase im Projektteam, Pilotphase mit 10 Benutzer und Rolling out am Schweizer Hauptstandort durchgeführt. Zu den Anpassungen zählten, neben den Schnittstellen zu den anderen Unternehmenssystemen auch Anforderungen, die bspw. aus den Geschäften mit amerikanischen Kunden resultierten. „Es klingt banal, aber bei Amerikanern spricht man sich mit dem Vornamen an, was auch im System berücksichtigt sein muss. Dies war für unseren Technologiepartner sicher kein Problem, aber so ergeben sich zahlreiche kleinere Änderungen, die sich summieren. Eine erheblich größere technische Herausforderung war dagegen die Schnittstellenentwicklung zu SAP und zu unserem Laborinformationssystem ONION. Diese Schnittstellenbereiche unterliegen auch heute noch einem kontinuierlichen Optimierungsprozess. Organisatorisch besonders schwierig war, unsere circa 35 Remote-MitarbeiterInnen, bedingt durch die geografische Streuung, einzubinden und die Schulung der MitarbeiterInnen zeitlich zu organisieren. Dennoch sind wir, nicht zuletzt aufgrund der reibungslosen Zusammenarbeit mit der Ambit AG, voll im Zeitrahmen geblieben. Bis Ende 2001 waren alle 60 Benutzer der Anfangsphase auf dem System geschult. Dabei hat uns auch geholfen, dass wir bei der Schulung eine Art Schneeballsystem eingesetzt haben, indem bereits geschulte MitarbeiterInnen ihr Wissen an ihre Kollegen weitergaben“, so von Dewitz.

Flexibilität für aktuelle und zukünftige Anforderungen

Zeitgleich mit der Einführung von SalesLogix wurden die verschiedenen Unternehmensbereiche auch organisatorisch in eine so genannte Matrix-Struktur umgewandelt. Auf der vertikalen Achse dieser Matrix sind die vier Vertriebsorganisationen für die unterschiedlichen Produktbereiche angeordnet. Die horizontale Achse besetzen die Support-/Dienstleistungsbereiche aus Innenorganisation, Produktion und Labor. Neben einer Verflachung der Hierarchien wurden damit Verantwortungsbereiche mit sich überlappenden Kompetenzen auf die unterschiedlichen Unternehmensbereiche aufgeteilt und die Flexibilität gesteigert. Diese Struktur musste natürlich auch mit dem CRM-Tool abgebildet werden. Kein Wunder, dass es bei den MitarbeiterInnen, neben einer generell hohen Akzeptanz für das neue System, auch skeptische Stimmen gab. Doch „Skepsis und Begeisterung bei Einzelnen hielten sich die Waage“, so von Dewitz, „und das Gros der MitarbeiterInnen reagierte mit hoher Akzeptanz.“ Inzwischen habe sich auch bewährt, dass man bei der Auswahl soviel Wert auf

ein flexibles System gelegt habe. „Denn die MitarbeiterInnen können selbstständig ausprobieren, wo und wie ihnen das System nützlich sein kann und sie liefern inzwischen eigene neue Ideen.“ So ist das Fazit des Projektleiters auch rundum positiv: „Wir haben alle gesteckten Ziel erreicht und zum Teil übertroffen.“ Auch finanziell hat sich das neue CRM-Tool bewährt. Einen ROI werde man, so schätzt von Dewitz, in circa zwei Jahren erreicht haben. Und die nächste Ausbaustufe sei mit dem Roll-out der Lösung in die holländische Niederlassung bereits voll im Gang. Ansonsten werde das System mit der Unterstützung der Ambit AG, mit der auch ein Hotline-Vertrag geschlossen wurde, kontinuierlich verbessert und erweitert. Mittelfristig plant die Firma KOLB auch die Implementierung eines SRM-Systems (Supplier Relations Management), um Management und Einkauf auf der Basis von SAP-Daten noch stärker in KoSMOS einzubinden. „Ein so umfassendes Knowledge-System endet nicht mit der Implementierung, sondern unterliegt einem ständigem Prozess,“ schließt von Dewitz.

Die Projektphasen

- **Anfang 2000 bis Jan. 2001:**
Planung einer CRM-Einführung, Gründung einer Projektgruppe und Erstellung eines Pflichtenheftes. Einholen von Angeboten bei 12 CRM-Lösungsanbietern und Auswahl von vier dem Budget entsprechenden Produkten. Produkttests und Entscheidung für SalesLogix 5.1 der Sage CRM Solutions aufgrund der Erfüllung des Anforderungskatalogs, des guten Preis-/Leistungsverhältnisses und der hohen Flexibilität.
- **Febr. 2001 bis Juli 2001:**
Beauftragung der Ambit AG zur Implementierung/Anpassung/Schulung/Wartung/Hotline.
Implementierung der Lösung am Schweizer Hauptstandort, Anpassungen und Schulungen.
- **Aug. 2001 bis Dez. 2001:**
Durchführung der Pilotphase, Aufnahme des Realbetriebs mit 60 Usern, Kontinuierliche Erweiterungen, Schulungen, Optimierungen
- **Jan. 2002 bis heute:**
Kontinuierliche Erweiterung des System auf 85 User (Roll out in Holland), Schulungen, Optimierungen.