

# Elf typische Herausforderungen bei CRM-Projekten

Leitfaden

[www.bitkom.org](http://www.bitkom.org)

**bitkom**

### Herausgeber

Bitkom  
Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.  
Albrechtstraße 10 | 10117 Berlin  
T 030 27576-0  
F 030 27576-400  
bitkom@bitkom.org  
www.bitkom.org

### Ansprechpartner

Frank Früh | Bitkom e. V.  
T 030 27576-201 | f.frueh@bitkom.org

### Verantwortliches Bitkom-Gremium

Arbeitskreis Customer Relationship Management (AK CRM)

### Projektleitung

Frank Früh | Bitkom e. V.

### Copyright

Bitkom 2017

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung im Bitkom zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der aus-  
zugsweisen Vervielfältigung, liegen beim Bitkom.

# Die Autoren

**Marcus Bär**, CAS Software AG

**Andreas Dutz**, Microsoft Deutschland GmbH

**Christian Fischer**, TecArt GmbH

**Jennifer Jordis**, Sage GmbH

**Katja Kramer**, ConSol Consulting & Solutions Software GmbH

**Swen Obermann**, Salesforce Germany GmbH

**Jörg Pfeiffenbrück**, FIS Informationssysteme und Consulting GmbH

**Stephan Ringmaier**, mpl Software GmbH

**Andreas Schulz**, Bitkom Servicegesellschaft mbH

**Harald Simon**, SYCOR GmbH

**Agatha Zenginel**, Sage GmbH

# Elf typische Herausforderungen bei CRM-Projekten

## 1 Die Unternehmensführung steht nicht hinter dem CRM-Projekt und beteiligt sich nicht an den Zieldefinitionen

Eine CRM-Einführung ist immer nur so gut wie das Team, das dahinter steht. Je stärker die Unternehmensführung mit eingebunden ist, desto schneller lassen sich kundenzentrierte Prozesse umsetzen. Die Vorbildfunktion der Führungskräfte bewirkt dabei einen positiven Nachahmungseffekt im gesamten Unternehmen. Regelmäßig stattfindende Steuerkreise stärken die Beteiligung und lassen Impulse entstehen für die unternehmenseigene CRM-Roadmap. Nicht zuletzt ist CRM eine Frage des Budgets und Zeiträumens, das von der Geschäftsführung beschlossen werden muss.

## 2 Die Anforderungsdefinition ist unvollständig, ungenügend und/oder ändert sich im Projektverlauf

Die Dimension einer CRM-Einführung ist zu Beginn oft unklar: Marketing, Vertrieb, Support, gegebenenfalls weitere Abteilungen und mobile Anwendungsmöglichkeiten. Unvollständige Anforderungen sind häufig auf mangelnde Erfahrung sowie eine nicht gründliche Prozessanalyse aller Beteiligten (Anwender, Abteilungsleiter, IT und Geschäftsleitung) zurückzuführen. Daraus folgt eine der häufigsten Ursachen: die detaillierte Beschreibung der Anforderungen und deren Priorisierung fehlen. Wird dies im Vorfeld beachtet, können große Änderungen während des Projektes verhindert werden. Daher ist zu empfehlen, von Anfang an erfahrene Berater miteinzubeziehen, damit Anforderungen professionell aufgenommen werden können und das Projekt im Zeitplan bleibt.

## 3 Alle Anforderungen sollen sofort in einem Projektschritt erreicht werden, anstatt diese in Teilprojekten einzuteilen

Um den Projekterfolg sicherzustellen, empfiehlt sich bei einer CRM-Einführung ein kundenindividuell angepasstes Modell. Anforderungen werden beispielsweise stufenweise in sinnvolle Pakete gebündelt und nach Priorität und Chronologie in weiteren Teilprojekten verankert. Bei dieser Projektmethode verkürzen sich die Einführungszeiten erheblich. Mitarbeiter werden behutsam an die Bedienung der neuen Anwendung und das Denken in CRM-Prozessen eingeführt. Zusätzlich hat diese agile Projektmethode den Vorteil, auf den bisher erworbenen Erfahrungsschatz der Mitarbeiter zuzugreifen und dadurch Prozesse so zu gestalten, dass diese ohne größeren Einführungsaufwand in den täglichen Arbeitsalltag integriert werden können.

## **4 Das Daten- oder Mengengerüst ist falsch oder lückenhaft**

Im Laufe der Zeit sammeln sich im Unternehmen mittels Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien eine Menge an Daten und Informationen zu Kunden an. Oft kommt die Datenanalyse bei CRM-Projekten zu kurz, so dass bestimmte Daten vernachlässigt werden, jedoch für die Arbeit am Kunden relevant sind. Oder auch das gegenteilige Vorgehen lässt sich in der Praxis erkennen: zu viele Kundendaten müssen ins CRM-System, zum Teil mittels aufwändiger Schnittstellen, überführt werden. Die Datenqualität spielt im Projekt eine ebenso wichtige Rolle: CRM-Projekte dienen als Chance, veraltete und falsche Datenbestände sowie redundante Datensätze zu beseitigen. Eine gut gepflegte Kundendatenbank ist die Basis für eine wertvolle Kundenbeziehung und das Gewinnen neuer Geschäftsmöglichkeiten.

## **5 Die Ansprechpartner/Verantwortlichen sind nicht konkret festgelegt oder verfügen nicht über genügend Zeit für ihre Aufgaben**

Erfolgskritisch wird es immer dann, wenn Verantwortlichkeiten nicht geklärt sind, Ansprechpartner nicht klar benannt werden oder gar deren Einbeziehung versäumt wird. Dazu gehört zum Beispiel der interne Projektleiter und das Projektteam, welchem Key-User aus allen Unternehmensbereichen und der IT angehören sollten. Auf diese Weise werden die tatsächlichen Einsatzmöglichkeiten erkannt und Verbesserungspotenziale berücksichtigt. Später können die Teammitglieder als In-House-Trainer ihre Kollegen bei der Einführung am Arbeitsplatz unterstützen und motivieren.

## **6 Es wird versäumt, fest definierte Kommunikationswege für einen einheitlichen Wissenstand im Projektteam zu definieren**

Agile Projektteams brauchen eher weniger fest definierte Kommunikationswege als Tools, die sich flexibel an wechselnde Anforderungen anpassen. Moderne Collaborationswerkzeuge bilden hier den Nukleus für Wissensarbeit, Kommunikation und Zusammenarbeit. Cloud-Technologien sind zentrale Werkzeuge für produktives Arbeiten, sodass Wissensarbeiter nahtlos zusammenarbeiten können und sich dadurch der Wissenstand ganzer Projektteams automatisch analysieren und nutzen lässt.

## **7 Die Anwender verweigern eine konstruktive Mitarbeit, da sie keinen Mehrwert für sich sehen**

Eine mangelnde Einbindung der künftigen Nutzer führt schnell zu Störfaktoren im CRM Projekt. Aufgrund unzureichender Informationen an die Mitarbeiter entstehen Ängste vor den neuen Prozessen oder der persönliche Mehrwert ist unklar. Das senkt die intrinsische Motivation und führt schnell zu Misstrauen gegenüber der neuen Anwendung. Dies birgt die Gefahr, dass das neue CRM-System gar nicht oder nicht ausreichend genutzt wird, sodass die ursprünglich gesetzten Ziele dieser Investition nunmehr schwer zu erreichen sind, wodurch Potenzial verloren geht.

## **8 Das technische Umfeld ist für die CRM-Anwendung nicht ausreichend**

In einem CRM Projekt ist eine den Systemanforderungen entsprechende IT-Infrastruktur zwingend erforderlich. Das technische Umfeld sollte so ausgelegt sein, dass dieses nicht nur den Minimalanforderungen des Herstellers entspricht, sondern einer zu erwartenden intensiven Nutzung und einer potentiellen Erweiterung gewachsen ist.

Nur wenn die Leistung (»Performance«) und die Stabilität gewährleistet werden kann, egal ob Cloud oder On-Premise, wird das Projekt von den Anwendern voll gewürdigt.

Schon in der Testphase empfiehlt es sich, ein besonderes Augenmerk auf Zugriffsmöglichkeiten, Leistungsfähigkeit und Schnittstellen zu legen, damit das Projekt zu einem Erfolg wird.

## **9 Die Anforderungen der Informationssicherheit sowie des Datenschutzes werden nicht genügend berücksichtigt**

Oft wird der Betriebsrat, der IT-Sicherheits- oder Datenschutzbeauftragte sowie Verantwortliche für Revision oder Regulatorik des Kunden gar nicht oder zu spät in das Projekt eingebunden. So führen schon kleinere Versäumnisse zu Verzögerungen oder gar Stillstand im Projekt. Die Arbeit mit personenbezogenen Daten, Berechtigungen und Protokollierung, etc. muss durch die Akteure bewertet und schriftlich geregelt werden, um einen stabilen Rahmen für das CRM-Projekt zu schaffen. Das frühzeitige Einbinden des Datenschutzbeauftragten (z.B. in der Konzeptionsphase) kann Verzögerungen rechtzeitig verhindern und sogar für Erleichterungen im Projekt sorgen.

## 10 Das System wird im Unternehmen nicht »gelebt«

Frustration über die neue CRM-Anwendung entsteht in den Unternehmen oft dann, wenn ein entscheidender Schritt bei der Einführung verpasst wird: nämlich die Ausrichtung aller CRM-Aktivitäten am Kunden. Zumeist wird dieser Punkt vernachlässigt und schnell geben beispielsweise Abteilungsgrenzen, Inseldenen oder das Bisherige bewahrend plötzlich wieder die Abläufe vor. Besser ist es, die Kunden in den Fokus zu stellen. Denn dem Kunden ist es letztlich gleich, wer für seinen Fall zuständig ist. Er will eine fixe, passgenaue und zur rechten Zeit angebotene Lösung für sein Anliegen; Gerade wenn vom Vertrieb über die Produktion, den Service bis hin zur Buchhaltung viele unterschiedliche Personen daran mitwirken. Das neue System sollte daher kundenzentriertes CRM mit dem Prozessmanagement verbinden, damit Anwender übergreifend in Kundenprozessen denken, arbeiten und diese tatsächlich »leben« werden.

## 11 CRM wird als zeitlich begrenztes Projekt gesehen und nicht als fortlaufende Unternehmensaufgabe

Gründe für die mangelnde Nutzung eines neuen Systems liegen oft gar nicht an mangelnder Systemqualität oder Disziplinlosigkeit der Anwender. Eine häufige Ursache ist es, dass Kennzahlen nicht angepasst werden (Beispiel: »Wenn der Umsatz stimmt, ist die Besuchshäufigkeit doch egal«). Damit vergeben viele Unternehmen die Chance, das Kundenbeziehungsmanagement nachhaltig positiv zu beeinflussen. Ergebnisse einer gelebten CRM Strategie sind schwer messbar. Daher merken Unternehmen oft nicht, wenn latente Potentiale ungenutzt bleiben. CRM ist daher als kontinuierliche Managementaufgabe zu betrachten. Die System Einführung ist nur ein erster Schritt. Der Nutzen für Kunden und Mitarbeiter sollte fortan jederzeit im Mittelpunkt stehen.

Bitkom vertritt mehr als 2.400 Unternehmen der digitalen Wirtschaft, davon 1.600 Direktmitglieder. Sie erzielen mit 700.000 Beschäftigten jährlich Inlandsumsätze von 140 Milliarden Euro und stehen für Exporte von weiteren 50 Milliarden Euro. Zu den Mitgliedern zählen 1.000 Mittelständler, mehr als 300 Start-ups und nahezu alle Global Player. Sie bieten Software, IT-Services, Telekommunikations- oder Internetdienste an, stellen Hardware oder Consumer Electronics her, sind im Bereich der digitalen Medien oder der Netzwirtschaft tätig oder in anderer Weise Teil der digitalen Wirtschaft. 79 Prozent der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, weitere 9 Prozent kommen aus Europa, 8 Prozent aus den USA. 4 Prozent stammen aus Asien, davon die meisten aus Japan. Bitkom fördert die digitale Transformation der deutschen Wirtschaft und setzt sich insbesondere für eine innovative Wirtschaftspolitik, eine Modernisierung des Bildungssystems und eine zukunftsorientierte Netzpolitik ein.

**Bundesverband Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und neue Medien e.V.**  
Albrechtstraße 10 | 10117 Berlin

**Frank Fröh** | Bereichsleiter Enterprise Content Management  
T 030 27576-201 | [f.frueh@bitkom.org](mailto:f.frueh@bitkom.org)

[www.bitkom.org](http://www.bitkom.org)

**bitkom**