



Typische Fehler bei der CRM-Einführung

Faktoren, die den Projektverlauf einer Software-Einführung nachhaltig beeinflussen.

Mit der Einführung eines CRM-Systems versprechen sich Unternehmen Umsatzsteigerungen, verstärkte Customer Insights und eine Erhöhung der internen Effizienz. CRM-Systeme sorgen meist dafür, dass Unternehmen erfolgreicher arbeiten und ihre Ziele schneller realisieren können. Ein richtig auf- und eingesetztes CRM-System umfasst alle relevanten Geschäftsbereiche und verzahnt diese zu einem effizient funktionierenden Gebilde. Typischerweise lassen sich durch optimal eingesetzte CRM-Funktionalitäten 5 bis 20% Umsatzsteigerungen und bis zu 30% Effizienzgewinn erreichen.

Und doch gelten zwei Drittel aller CRM-Projekte als gescheitert. Was lässt hoffnungsvoll beginnende Projekte scheitern und wo liegen die typischen Fehler bei der Einführung? Um diese Fragen zu beantworten ist es notwendig, die einzelnen Projektphasen näher zu beleuchten und innerhalb jeder Phase die typischen Fehler aufzudecken.

Die CINTELLIC Consulting Group, eine auf CRM spezialisierte Unternehmensberatung, hat die typischen Fehler bei der CRM-Einführung zusammengefasst.

BUSINESS.
DATA.
TECHNOLOGY.

CINTELLIC
CONSULTING GROUP

Phase 1: Definition des CRM-Zielbildes

Eine genaue Definition der zu erreichenden Ziele bildet die Grundlage einer umfassenden CRM-Strategie. Die Zieldefinition zeigt die Mittel auf, mit denen die gesetzten Ziele erreicht werden und wie diese gegeneinander priorisiert sind. Außerdem wird anhand des Zielbildes der Return on Investment (ROI) abgeleitet, also wie mit den Maßnahmen in Zukunft monetäre Werte geschaffen werden können.

Schon im ersten Schritt lauern Fallstricke, die den gesamten Projektverlauf negativ beeinflussen können:

Nicht vorhandene, oder unklare Erwartungen an das CRM-System bei den verschiedenen Stakeholdern

Wenn sich einzelne Interessengruppen nicht, oder nur geringfügig mit aktuellen Problemen auseinandersetzen, entsteht keine lösungsorientierte Auseinandersetzung mit den bestehenden Problemen. Die Lösung der Probleme wird dann oft auf das CRM-System abgegeben, da dieses ja genau dafür auch eingekauft wurde. Wenn jedoch keine Erwartungshaltung vorhanden ist, wird CRM als nerviges Beiwerk mit vermeidbarem Projektaufwand angesehen. In beiden Fällen erfährt dieses wichtige Thema nicht die notwendige Akzeptanz.

Keine klaren Unternehmens- und CRM-Zielvorgaben

Projekte scheitern, da nicht klar ist, woran ihr Erfolg überhaupt gemessen wird. Konkrete Business-Ziele wurden nicht oder nicht ausreichend definiert. Konkurrierende Ziele sind nicht klar abgesteckt, oder nicht im Einklang.

Verantwortlichkeiten im Projekt

Verantwortung zu übernehmen ist wichtig, die Benennung klarer Verantwortungsträger und -Bereiche jedoch umso wichtiger. Die Stakeholder müssen klar abgestimmt und mitwirkende Bereiche frühzeitig involviert werden. Nur wenn die Mitarbeiter ausreichend Zeitraum zugesprochen bekommen, sich mit der Thematik und der Verortung der eigenen Rolle im Projekt zu befassen, kann negativen Change-Effekten vorgebeugt werden.

Phase 2: Spezifikation der Anforderungen

In der zweiten Projektphase werden die konkreten Anforderungen an die Lösung erhoben. Hier muss eine sehr detaillierte Analyse der einzelnen Fachbereiche und deren individueller Anforderungen vorgenommen werden. Die Anforderungsanalyse schneidet die übergreifenden Ziele in kleinteilige Einzelanforderungen auf. Diese sind notwendig, um die auf das Unternehmen und seine Ziele passende ausgerichtete Lösung zu finden. Auch in dieser Phase finden sich typische Projektfehler:

Der „Wünsch dir was“-Katalog

Alle Anforderungen werden ungefiltert in den Anforderungskatalog aufgenommen. Dabei darf jeder Stakeholder seine Wünsche äußern und festhalten lassen – auch wenn diese wenig CRM-Bezug haben. Solch ein Anforderungskatalog erschwert die spätere Fokussierung auf relevante Themengebiete.

Unsaubere Anforderungs-Spezifikation

Anforderungen werden teilweise sehr grob und oberflächlich formuliert, andere hingegen sehr detailliert und ausführlich. Diese fehlende Konsistenz bei der Spezifikation verwässert den Blick auf die Kernprobleme und kann dazu führen, dass Anforderungen mit eigentlich geringer Priorität, hohe Aufmerksamkeit im Projekt zugetragen wird.

Spezifikation der alten Welt

Ein weit verbreitetes Problem ist der Fokus auf den Status Quo und die Beibehaltung dessen im zukünftigen System. Dieser fehlende Innovations-Gedanke führt zu Stillstand und behindert die Modernisierung. Oft fehlt der Drang nach Automatisierung und effizienterem Arbeiten.

Phase 3: Die Lösungsauswahl

In dieser Phase wird die für das Unternehmen optimale Lösung anhand der Spezifikationen ausgewählt. Hinzu kommt ein taktisches Einkaufsspiel mit den Anbietern um die besten Konditionen. Der Change-Prozess wird in dieser Phase weiter fortgesetzt. Die finale Entscheidung muss eine Gesamtentscheidung sein, welche von allen Stakeholdern und Fachbereichen getroffen wird, da sie weitreichende Folgen für die weitere Ausrichtung des Unternehmens und der Prozesse hat. Auch in dem Projektabschnitt gibt es typische, jedoch vermeidbare Fehler:

Unklare Verantwortlichkeiten und Gewichtung

Fehlende Involvierung, oder unklare Verteilung von Verantwortlichkeiten führt zu negativen Change Effekten. Außerdem kann ein Kompetenz-Gerangel um die Entscheidung entstehen, worunter der Entscheidungsprozess durch ineffiziente und Ressourcen-intensive Abläufe leiden wird. Dies in Verbindung mit einem unsauberen Gewichtungskatalog kann dazu führen, dass nicht die strategisch beste Lösung gewählt wird.

Fehlende Expertise bei der Bewertung

Aufgrund fehlender Expertise im Team werden Softwareanbieter und deren Lösungen oft nach Bauchgefühl bewertet. Eine optimale Bewertung der Lösung geht über die Bewertung der Anforderungsabdeckung und das preisliche Angebot hinaus, sondern umfasst u.a. auch die Einordnung der Lösung innerhalb des Marktes, kulturellen Fit zum Unternehmen und z.B. über Referenzgespräche eingeholte Erfahrungswerte.

„Nebenbei“-Management 1

Das Projekt-Team ist nicht auf den Auswahlprozess fokussiert, sondern betrachtet diesen als Beiwerk. Ein optimaler Auswahlprozess erfordert fokussiertes und zielgerichtetes Management und Kommunikation zu internen und externen Stakeholdern. Für eine nachhaltige Akzeptanz der Lösung müssen alle relevanten Stakeholder umfänglich abgeholt und eingebunden werden.

Phase 4 – Die Implementierung

In der vierten Projektphase wird die ausgewählte Lösung implementiert und sowohl technisch als auch organisatorisch im Unternehmen verankert. Die vorher definierten Use Cases werden konfiguriert und die Anforderungen umgesetzt, um die festgelegten Business Ziele zu erreichen. Doch genau in diesen Einzelschritten verbergen sich Fallstricke, welche oft zu Projektfehlern führen:

Fehlende Business-Ziele (aus Phase 1)

Oftmals enden Projekte nach Abnahme der Software. Für die weitere Verfolgung der Business-Ziele fehlen oft die notwendigen Kapazitäten, sowie der relevante Fokus auf die Zielerreichung.

„Nebenbei“-Management 2

Das Projekt soll neben dem daily business laufen und abgeschlossen werden. Oftmals wird kein dedizierter Projektleiter mit fachlicher Expertise abgestellt, oder es fehlen schlichtweg die notwendigen Kompetenzen. Aufgrund der fehlenden Fokussierung auf die Kernthemen werden fachliche Anforderungen nicht vollumfänglich umgesetzt und notwendige Kapazitäten für Trainings und Change Management gekürzt.

Fehlendes Erwartungsmanagement

Die Einbindung aller Stakeholder im Projekt ist wichtig, kann bei fehlendem Erwartungsmanagement jedoch zu erweiterten und teilweise unrealistischen Erwartungen an das Projekt, die Deadlines und die Ziele führen. Sofern diese Erwartungen nicht durch gutes Management auf eine realistische Ebene gezogen werden, kann es am Ende zu großen Enttäuschungen bei den Stakeholdern führen, was wiederum den Change in der Organisation negativ beeinflussen wird.

Phase 5 – Die Nutzung des Systems

Nach der Implementierung muss ein System konsequent genutzt werden, um eventuelle Schwachstellen aufzuzeigen und Maßnahmen zur Behebung einleiten zu können (Bugfixing). Durch diese Learnings kann das System kontinuierlich verbessert und weiterentwickelt werden. Nur durch die Nutzung des Systems können die festgelegten Business Ziele erreicht werden. Leider scheitern viele Projekte, da dieser Phase nicht die notwendige Bedeutung zukommt:

Keine Planung für die Nutzungs-Phase

In vielen Projekten wird eine Planung bis zum Ende der Implementierung gemacht und die Nutzung nach der Implementierung als Selbstläufer betrachtet. In anderen Fällen wird oftmals auch keine Zeit oder kein Budget für Erreichung und Optimierung der Business-Ziele eingeplant.

Fehlende Führung

Wie jede Software-Einführung steht und fällt der Erfolg auch im CRM mit einer konsequenten Führung und dem Einfordern der notwendigen Prozesse. Dieser Führungs-Change ist jedoch oft nicht eingeplant oder thematisiert.

Nicht eingeplante Erweiterung

In der Nutzung gesammelte Learnings dienen dazu, die CRM-Prozesse anzupassen und zukunftssicher zu erweitern. Oft werden für diese Erweiterungen jedoch keine Kapazitäten eingeplant, weshalb Systeme einen initialen Status nie überschreiten.

Fazit zu den Fehlern bei der CRM-Einführung

Die übergreifende Analyse eines CRM-Einführungsprojekts hat aufgezeigt, dass in jeder einzelnen Phase Fehlerquellen liegen. Diese sind durch eine klare Struktur von Anfang an vermeidbar.

Zur Realisierung positiver CRM-Einführungen benötigt es klar abgestimmte Ziele, die Einbeziehung und das Commitment aller Stakeholder und ein konsequentes Management, welches das Projekt zielgerichtet vorantreibt.

CRM darf außerdem nicht nur als ein endender Projektzeitraum von Auswahl bis Implementierung angesehen werden, sondern muss als ganzheitlicher und dauerhafter Lern- und Change-Prozess auch nach Systemabnahme etabliert werden.

**von Wieland Schwarze,
CINTELLIC Consulting Group**

Ansprechpartner



Dr. Jörg Reinnarth
Geschäftsführer
CINTELLIC Consulting Group
joerg.reinnarth@cintelllic.com



Stephan Klöckner
Senior Manager
CINTELLIC Consulting Group
stephan.kloeckner@cintelllic.com

Über CINTELLIC

Die 2010 gegründete CINTELLIC Consulting Group ist eine auf digitales Kundenmanagement spezialisierte Unternehmensberatung, die ihre Klienten vom ersten Konzept bis zur Umsetzung in der Praxis ganzheitlich begleitet. An den Standorten in Bonn, Frankfurt am Main und München arbeiten über 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Zu den Klienten zählen DAX-Konzerne, führende mittelständische Unternehmen und insbesondere zahlreiche sogenannte „Hidden Champions“ mit den Branchenschwerpunkten Banken und Versicherungen, Telekommunikation, IT, Medien, Unterhaltung, Handel, E-Commerce, Versorger und Logistik.

www.cintelllic.com

#jointheteam

CINTELLIC befindet sich auf Wachstumskurs. Vielleicht mit Ihnen? Jetzt Stellenanzeigen entdecken und bewerben!

<https://www.cintelllic.com/stellenangebote/>

Cintelllic im Social Web



Cintelllic GmbH

Remigiusstraße 16
53111 Bonn
t +49 228 92 18 20
info@cintelllic.com
www.cintelllic.com

