



CRM-ZENTRIERTES TARGET OPERATING MODEL

WETTBEWERBSVORTEIL DURCH RADIKAL KUNDENZENTRIERTE BANKEN IM DACH-RAUM

*Im Zuge der digitalen Transformation und wachsender Anforderungen seitens der Kunden sind Unternehmen darauf angewiesen, kundenorientierte Betriebsmodelle zu implementieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Ein **CRM-zentriertes Target Operating Model (TOM)** bildet den ganzheitlichen Rahmen, wie Organisation, Prozesse, Technologien und Daten ausgerichtet werden, um Kundenbeziehungen effektiv zu managen. Dieses Whitepaper richtet sich an Führungskräfte – Chief Marketing, Digital, Sales, Service Officers, CIOs sowie Transformation Leads – und erläutert prägnant, warum ein CRM-fokussiertes TOM heute entscheidend ist und wie es erfolgreich entwickelt und implementiert werden kann.*

WICHTIGE ERKENNTNISSE

DRINGLICHKEIT EINES CRM-TOM:

Zwei Drittel aller Unternehmen haben in den letzten zwei Jahren ihr Operating Model neugestaltet^[1] – getrieben von Trends wie Digitalisierung, Hyper-Personalisierung und Omni-Channel-Kundenerlebnissen. Gleichzeitig bleibt ein Performance-Gap: Selbst Top-Unternehmen schöpfen ihr strategisches Potenzial oft nur zu ~70 % aus, weil das Betriebsmodell nicht optimal unterstützt^[2]. Ein CRM-zentriertes TOM schließt diese Lücke, indem es Strategie in effiziente Ausführung übersetzt.

AKTUELLE MARKTTRENDS:

Kunden erwarten heute nahtlose, personalisierte Interaktionen über alle Kanäle. Studien zeigen, dass Unternehmen Hyper-Personalisierung bis 2025 als Top-Priorität verankern sollten^[3]. Die CRM-Technologiebranche boomt – 91 % der Firmen >10 Mitarbeiter nutzen bereits ein CRM-System^[4]. Zugleich sind KI und Automation auf dem Vormarsch: 51 % der Unternehmen identifizieren generative KI im CRM (z. B. Chatbots, Predictive Analytics) als Top-Trend^[5]. Ein zukunftsfähiges TOM muss diese Entwicklungen integrieren.

VORGEHEN ZUR TOM-ENTWICKLUNG:

Die Entwicklung eines CRM-TOM folgt einem strukturierten Fahrplan: Ist-Analyse (inkl. digitalem Reifegrad und Pain Points), Zielbild-Definition (Soll-Prozesse, Organisation, Tools, Daten, KPIs), Validierung & Business Case (Szenarien, Wertbeitrag, Investitionsentscheidungen) sowie Implementierung (Roadmap, Pilotierung, Change Management). Dieses Whitepaper stellt ein praxiserprobtes 5-Phasen-Framework vor, das Führungskräften als Leitfaden dient.

WIRKUNG UND NUTZEN:

Ein CRM-fokussiertes TOM steigert sowohl **Effizienz als auch Umsatz**. Beispielsweise erhöhen Unternehmen durch konsistente CRM-Prozesse ihre Verkaufsabschlüsse um bis zu 29 %, verbessern die Vertriebsproduktivität um 34 % und die Forecast-Genauigkeit um 42 %^[6]. Die Customer Experience profitiert ebenfalls: 47 % der Anwender berichten von signifikant gesteigerter Kundenbindung und Zufriedenheit durch CRM-Optimierungen^[7]. Hält man Bestandskunden nur 5 % länger, kann das den Gewinn um 25–95 % steigern^[8]. Darüber hinaus reduzieren klare Prozesse und Datenintegration die Kosten – fast die Hälfte der Unternehmen senkte durch CRM ihr Customer Acquisition Cost um 11–20 %^[9].

HERAUSFORDERUNGEN MEISTERN:

Die Einführung eines neuen Betriebsmodells ist komplex. Typische Stolpersteine sind Silodenken in Organisationen, alte IT-Systeme und Dateninseln, sowie Widerstände gegenüber Veränderungen. So erreichen heute im Schnitt nur 48 % der digitalen Initiativen ihre Zielvorgaben^[10] – oft wegen fehlender bereichsübergreifender Abstimmung. Ein erfolgreiches CRM-TOM adressiert diese Hürden durch frühzeitiges Change Management, bereichsübergreifende Governance und Investitionen in Daten- und Prozessintegration.

PRAXISBEISPIELE & EMPFEHLUNGEN:

Anonyme Fallbeispiele aus verschiedenen Branchen (Banking, B2B, Handel) veranschaulichen typische Ausgangssituationen, Lösungsansätze und erzielte Vorteile eines CRM-TOM. Abschließend liefert das Whitepaper einen **5-Schritte-Blueprint** für Executives, um die Transformation zur CRM-zentrierten Organisation gezielt anzugehen – von der Vision über den Business Case bis zum nachhaltigen Change Management.



Das Whitepaper bietet einen **prägnanten, umsetzungsorientierten Leitfaden**. Es untermauert Aussagen mit aktuellen Studien (u.a. von Gartner, McKinsey, Harvard Business Review) und bereitet zentrale Punkte in Tabellen und Listen übersichtlich auf. Führungskräfte erhalten somit sowohl strategische Einsichten als auch konkrete Handlungsempfehlungen, um mittels eines CRM-zentrierten Target Operating Model die Kundenzentrierung und den Geschäftserfolg ihres Unternehmens nachhaltig zu steigern.

1.

WARUM EIN CRM-FOKUSSIERTES TARGET OPERATING MODEL HEUTE ENTSCHEIDEND IST

Kundenerwartungen und Digitalisierung:

Kunden von heute erwarten personalisierten Service, sofortige Reaktionszeiten und konsistente Erlebnisse über alle Kontaktpunkte hinweg. Die COVID-19-Pandemie hat die Migration zu digitalen Kanälen beschleunigt; persönlicher und digitaler Service verschmelzen zunehmend^[11]^[12]. Personalization ist zum Schlüsselfaktor geworden – laut McKinsey bleibt die individuelle Ansprache („Care of One“) bis 2025 ein entscheidender Erfolgshebel, und Unternehmen sollten Hyper-Personalisierung jetzt zur Top-Priorität machen^[3]. Dies erfordert jedoch tiefgreifende Anpassungen im Betriebsmodell: Daten aus allen Touchpoints müssen zusammenfließen, KI-gestützte Tools erlauben vorausschauende Betreuung, und Frontline-Teams brauchen flexible Prozesse, um jeden Kunden kontextbezogen bedienen zu können. Ein CRM-zentriertes TOM schafft die Grundlage, um solche kundenzentrierten Strategien im Tagesgeschäft zu verankern.

Volatilität des Marktes und strategische Lücke:

In einem volatilen, von Disruption geprägten Umfeld reicht eine gute Strategie allein nicht aus – entscheidend ist die Fähigkeit der Organisation, sie umzusetzen. Laut McKinsey weisen selbst hochperformante Unternehmen eine Umsetzungslücke von ~30 % zwischen dem strategischen Potenzial und den tatsächlich realisierten Ergebnissen auf^[2]. Die Ursache sind Schwächen im Operating Model – z. B. unklare Verantwortlichkeiten, langsame Entscheidungsprozesse oder isolierte Datensilos. Ein gezielt gestaltetes Operating Model hingegen kann strategische Ambitionen in marktfähige Resultate umwandeln^[13]. Dies ist wohl der Grund, warum in einer McKinsey-Umfrage zwei Drittel der Unternehmen angaben, ihr Operating Model in den letzten zwei Jahren umgestaltet zu haben; und die Hälfte plant weitere Redesigns in den kommenden zwei Jahren^[1]. Ein CRM-fokussiertes TOM adressiert genau dieses Bedürfnis: Es sorgt für Klarheit über Rollen und Abläufe, erhöht die Geschwindigkeit von Entschei-

dungen, fördert nötige Fähigkeiten im Team und bindet Commitment über alle Ebenen hinweg – die vier Ergebnisse, die laut McKinsey alle Organisationen anstreben^[13].

Wachsende Bedeutung von CRM-Systemen: CRM-Technologie hat sich zum Kern vieler Geschäftsmodelle entwickelt. Die weltweiten CRM-Ausgaben steigen rasant – Schätzungen zufolge wird der CRM-Softwaremarkt bis 2030 auf über \$180 Mrd. wachsen^[14]. Bereits heute nutzen 91 % der Unternehmen mit mehr als 10 Mitarbeitern ein CRM-System^[4]. **Doch Technologie allein garantiert keinen Erfolg.** Viele CRM-Initiativen scheitern an organisatorischen Hürden: CIO Magazine berichtete, rund ein Drittel aller CRM-Projekte bleibe hinter den Erwartungen zurück^[15]. Verschiedene Studien nennen Ausfallraten zwischen 18 % und 69 % – je nach Definition von „Scheitern“^[15]. Ein HBR-Beitrag stellt gar fest, dass bis zu 90 % der Führungskräfte unzufrieden mit dem Beitrag ihres CRM zur Unternehmensentwicklung sind^[16]. Auch breiter gefasst schlagen digitale Transformationen oft fehl: Über 70 % der Digitalisierungsinitiativen liefern nicht die angestrebten Ergebnisse^[17]. Die Gründe liegen selten in der Software – vielmehr hapert es an Silos, fehlender Abstimmung und einem Mangel an End-to-End-Denken in Prozessen^[17]^[18]. Hier setzt ein TOM an, indem es Strukturen und Abläufe neu justiert, sodass ein CRM-System seine Wirkung voll entfalten kann.

Komplexität der heutigen CRM-Landschaft: Moderne CRM-Programme umfassen weit mehr als eine Vertriebskontakt-Datenbank. Sie spannen Marketing Automation, Vertrieb, Kundenservice, Analytics, KI-Funktionalitäten und oft das gesamte Customer Experience Management auf. Diese Vielfalt bringt Chancen, aber auch Komplexität: Unterschiedliche Abteilungen müssen synchronisiert agieren, Lead-to-Cash-Prozesse durchgängig gestaltet, Content und Kampagnen kanalübergreifend orchestriert werden. Ohne klar definiertes Betriebsmodell drohen Redundanzen, Ineffizienzen oder widersprüchliche Kundenansprachen. Beispielsweise hat Gartner den Bereich **Customer Engagement Center (CEC)** definiert als ein Set integrierter Tools, das Fälle über alle Kanäle hinweg bearbeitet und die nötigen Prozesse, Daten und Ressourcen orchestriert^[19] – ein isolierter Einsatz einzelner Tools greift hier zu kurz. Unternehmen, die keine integrierte CRM-Organisation besitzen, kämpfen oft mit Reibungsverlusten: Kunden erfahren Brüche zwischen Kanälen, Servicekosten steigen durch ineffiziente Abläufe, und Sales-Opportunitäten bleiben liegen. Demgegenüber nutzen führende Unternehmen CRM als strategisches Rückgrat: Sie verankern customer-bezogene KPIs in der Unternehmenssteuerung, digitalisieren End-to-End-Prozesse und ermöglichen Data-Insights in Echtzeit, um schneller auf Marktänderungen zu reagieren. Ein CRM-zentrisches TOM bildet dafür das architektonische Fundament.

Regulatorische und wettbewerbliche Anforderungen: Branchen wie Finanzdienstleistung oder Telekommunikation sehen sich neben den Kundenerwartungen auch erhöhten Regulatorik- und Compliance-Vorgaben gegenüber. Ein Target Operating Model schafft hier den Rahmen, Verantwortlichkeiten klar zuzuordnen und Compliance in Prozesse einzubauen. Darüber hinaus verlangen Wettbewerbsdruck und Kostenzwänge nach effizienten, skalierbaren Strukturen: Ein global harmonisiertes Operating Model kann Skaleneffekte heben und Synergien bei Übernahmen oder Reorganisationen realisieren. Beispielsweise wurde bei einer europäischen Bank nach Fusion zweier Einheiten durch ein einheitliches Vertriebs- und Marketing-TOM eine horizontale Integration erzielt, die sowohl Kosten einsparte als auch eine konsistentere Marktbearbeitung ermöglichte (siehe Projektbeispiele). Solche Erfolge setzen voraus, dass **Technologie, Prozesse, Daten, Organisation und Kultur** auf ein gemeinsames Zielbild ausgerichtet werden. Genau dies leistet das Target Operating Model, indem es die fragmentierten Elemente in ein ganzheitliches, zielorientiertes System überführt.

Zusammengefasst ist ein CRM-fokussiertes Operating Model heute kein „Nice-to-have“, sondern ein kritischer Erfolgsfaktor. Es befähigt Unternehmen, **kundenzentrierte Strategien skalierbar umzusetzen**, schneller auf Veränderungen zu reagieren und aus CRM-Investitionen den maximalen Wert zu ziehen. Im nächsten Abschnitt wird erläutert, wie ein solches TOM systematisch entwickelt werden kann – von der Analyse des Status quo bis zur nachhaltigen Verankerung in der Organisation.

2.

KONKRETE VORGEHENSWEISE ZUR ENTWICKLUNG EINES CRM-TOMPRAKTISCHE UMSETZUNG

Die Einführung eines CRM-zentrierten Target Operating Model erfordert ein strukturiertes, methodisches Vorgehen. Bewährt hat sich ein mehrphasiges Framework, das von der **Ist-Analyse** über die **Zielbild-Definition** bis zur **Implementierung und Change-Management** reicht. Wichtig ist, dass alle relevanten Handlungsfelder – Strategie, Organisation, Prozesse, Daten und Tools – ganzheitlich betrachtet werden. Im Folgenden werden zunächst die zentralen **Dimensionen** eines TOM erläutert und danach ein typischer **Projektansatz** in Phasen skizziert.



2.1

DIMENSIONEN EINES CRM TARGET OPERATING MODEL

Ein **Target Operating Model** im CRM-Kontext deckt in der Regel sechs zentrale Aspekte ab^[20]. Diese **TOM-Dimensionen** stellen sicher, dass kein wichtiger Baustein der kundenzentrierten Betriebsführung übersehen wird:

Dimension	Beschreibung
Steuerung	Ableitung und Verankerung kundenbezogener KPIs aus der Customer-Management-Strategie als zentrales Steuerungsinstrument im Operating Model[21]. Damit werden klare Zielvorgaben (z. B. Customer Lifetime Value, Churn-Rate, NPS) etabliert, an denen sich alle Bereiche ausrichten. Governance-Strukturen (z. B. ein Customer Excellence Board) stellen sicher, dass Entscheidungen konsequent kundenzentriert gefällt werden.
Prozesse	End-to-End-Optimierung von Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozessen zur Steigerung der Effizienz und Konsistenz entlang der gesamten Customer Journey[22]. Das umfasst z. B. Lead-Management vom ersten Kontakt bis zum Abschluss, bereichsübergreifende Kampagnenprozesse oder ein einheitliches Beschwerdemanagement. Ziel sind schlanke, kundenorientierte Abläufe ohne Abteilungssilos.
Tools	Auswahl und Implementierung konsistenter Tools (CRM-Plattform, Marketing Automation, Service Desk etc.) mit nahtlosen Schnittstellen, um durchgängige Prozessunterstützung und Datenintegration sicherzustellen[23]. Hier geht es um eine harmonisierte Systemarchitektur: Reduktion redundanter Systeme, Integration von Kanälen (Omni-Channel-CRM) und Nutzung moderner Technologien (z. B. KI-gestützte Analytics), um die Prozesse optimal zu unterstützen.
Daten	Aufbau einer robusten, einheitlichen Datenarchitektur als Grundlage für datengetriebene Steuerung, Reporting und kontinuierliche Optimierung der Kundeninteraktionen[24]. Dazu zählen ein zentrales Customer Data Warehouse bzw. Customer Data Platform, klare Data Governance (Stammdatenqualität, Datenschutz) sowie Analytics-Fähigkeiten, um Customer Insights zu gewinnen. Daten werden zum strategischen Asset, das in Echtzeit nutzbar ist.
Organisation	Klare Definition von Rollen, Verantwortlichkeiten und Governance-Strukturen, um einen kundenzentrierten Managementansatz nachhaltig zu verankern[25]. Oft bedeutet dies, Organisationseinheiten neu zuzuschneiden (z. B. eine zentrale CRM-Organisation oder Customer-Office), neue Rollenprofile zu definieren (z. B. CRM-Produktmanager, Data Scientists) und Entscheidungswege anzupassen. Eine enge Verzahnung von Marketing, Sales, Service und IT wird etabliert („one company, one voice“).
Ressourcen	Entwicklung der Mitarbeiterfähigkeiten und Kapazitäten: Aufbau eines Customer-Management-Mindsets und gezielte Kompetenzentwicklung[25]. Dies beinhaltet Trainingsprogramme, Change-Management-Maßnahmen und ggf. Neueinstellungen, um sicherzustellen, dass die Belegschaft die neuen Prozesse und Tools annimmt und effektiv nutzt. Kulturveränderung („customer first“) und Change-Kommunikation fallen ebenso in diese Dimension.

Abbildung: Die sechs Dimensionen eines CRM-TOM

Von Steuerung über Prozesse, Tools, Daten und Organisation bis zu den Mitarbeiter-Ressourcen müssen alle Bereiche auf das Kundenmanagement ausgerichtet werden. Nur ein ganzheitlicher Ansatz stellt sicher, dass das Target Operating Model in der Praxis funktioniert und von allen Beteiligten getragen wird.

Diese Dimensionen zeigen, dass ein CRM-TOM **mehr ist als ein Organigramm** oder eine IT-Architektur. Es integriert Hard Factors (Prozesse, Systeme) und Soft Factors (Menschen, Kultur). In der Praxis empfiehlt es sich, für jede Dimension den Reifegrad im Ist-Zustand zu erheben und Ziele für den Soll-Zustand festzulegen. So entsteht ein vollständiges Bild des zukünftigen Betriebsmodells.



2.2

PHASENMODELL: VON DER ANALYSE ZUM ZIEL-BETRIEBSMODELL

Die Entwicklung eines TOM erfolgt typischerweise in **Phasen**, um strukturiert vom aktuellen Zustand zum Zielzustand zu gelangen. Ein bewährtes Vorgehensmodell umfasst folgende **sechs Phasen**, die hier skizziert werden:

SCHRITT 1

KICK-OFF & ALIGNMENT

Zu Projektbeginn wird ein gemeinsames Verständnis bei allen Stakeholdern geschaffen. Die Führungsriege (z. B. Marketing-, Vertriebs-, Serviceleitung, IT und HR) muss an Bord sein und eine klare Vision für das kundenzentrierte Operating Model teilen. In Kick-off-Workshops werden Ziele, Scope und Governance des Vorhabens definiert. Ein Projektsponsor auf Vorstandsebene sorgt für Rückendeckung. Wichtig ist außerdem, die **Projektorganisation** aufzusetzen – inklusive Steuerungsgremium, Projektmanagement-Office (PMO) und klar zugewiesenen Rollen im Kernteam. Bereits in dieser Phase sollten Kommunikations- und Change-Management-Maßnahmen geplant werden, um früh Transparenz und Akzeptanz zu fördern^{[26][27]}. Ergebnis von Phase 1 ist ein abgestimmter Projekt-auftrag (Project Charter) mit Zielsetzungen, KPIs und einem groben Meilensteinplan.

SCHRITT 2

IST-ANALYSE & GAP-ASSESSMENT

In dieser Phase wird der Status quo der CRM-Organisation umfassend durchleuchtet. Dazu gehören typischerweise: **Prozessanalysen** (Aufnahme der aktuellen Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse), **System- und Tool-Landschaft** (Inventar aller eingesetzten CRM-nahen Applikationen wie CRM, Marketing Automation, CMS, CDP etc.), **Organisationsanalyse** (Struktur, Rollen, FTE, Skill-Profile) und **Datenanalyse** (Datenquellen, Qualität, Nutzung). Ergänzend werden Stakeholder-Interviews durchgeführt, um Pain Points und Verbesserungsideen aus Sicht der Mitarbeiter zu sammeln^[28]. Die Ist-Analyse sollte Stärken und Schwächen klar benennen. Darauf aufbauend erfolgt ein **Gap-Assessment**: Gegenüberstellung Ist vs. Best Practices/Zielvorstellungen pro Dimension. Beispielsweise könnte ein Gap sein, dass zwar ein CRM-System vorhanden ist, aber keine Integration mit dem E-Mail-Marketing-Tool (Bruch in Prozessen und Daten). Oder die Organisation arbeitet noch in getrennten Silos für Online- und Offline-Kundenbetreuung, was Inkonsistenzen erzeugt. Solche Lücken werden dokumentiert – etwa in Form einer Stärken/Schwächen-Matrix und einer **Rollenlandkarte**, die Überschneidungen oder fehlende Verantwortlichkeiten offenlegt^[29]. Am Ende von Phase 2 liegt ein klarer Befund über Handlungsbedarfe vor.

SCHRITT 3

ZIELBILD-DEFINITION & TOM-DESIGN

Nun wird das **Soll-Konzept** des Target Operating Model entworfen. Basierend auf den identifizierten Gaps definiert das Projektteam das **Zielbild** entlang der sechs Dimensionen: Wie soll die zukünftige Steuerungslogik aussehen? Welche End-to-End-Prozesse benötigen wir und wie sollen sie funktionieren? Welche Systeme bilden künftig die CRM-Plattform (und welche Altsysteme entfallen)? Wie strukturieren wir die Organisation – z. B. zentralisiertes vs. dezentrales Modell – und welche Rollen werden benötigt? Wichtig ist, dieses Bild gemeinsam zu erarbeiten, z. B. in **Co-Creation-Workshops** mit Kernteam und Fachexperten^[30]. Typische Deliverables sind ein **Prozesslandkarte** (darauf sind die zukünftigen Kernprozesse skizziert), ein **Ziel-Organigramm** bzw. Rollenmodell (inkl. Beschreibung neuer Rollenprofile), ein **Governance-Framework** (Gremien, Entscheidungsrechte) sowie eine Beschreibung der **KPI-Landschaft**. Auch die künftige Systemarchitektur wird auf high-level Ebene designt (welche Tools in welcher Rolle, Schnittstellen). Oft wird ein sogenanntes **TOM-Blueprint** erstellt, das alle Designelemente zusammenfasst^[31]. In dieser Phase fließen auch Best Practices und Benchmarking ein, um ein tragfähiges, modernes Modell zu entwerfen. Das Ergebnis ist ein **High-Level-TOM-Konzept**, das die Zustimmung der Schlüssel-Stakeholder findet und als Leitplan für die Umsetzung dient.

SCHRITT 4

VALIDIERUNG & BUSINESS CASE

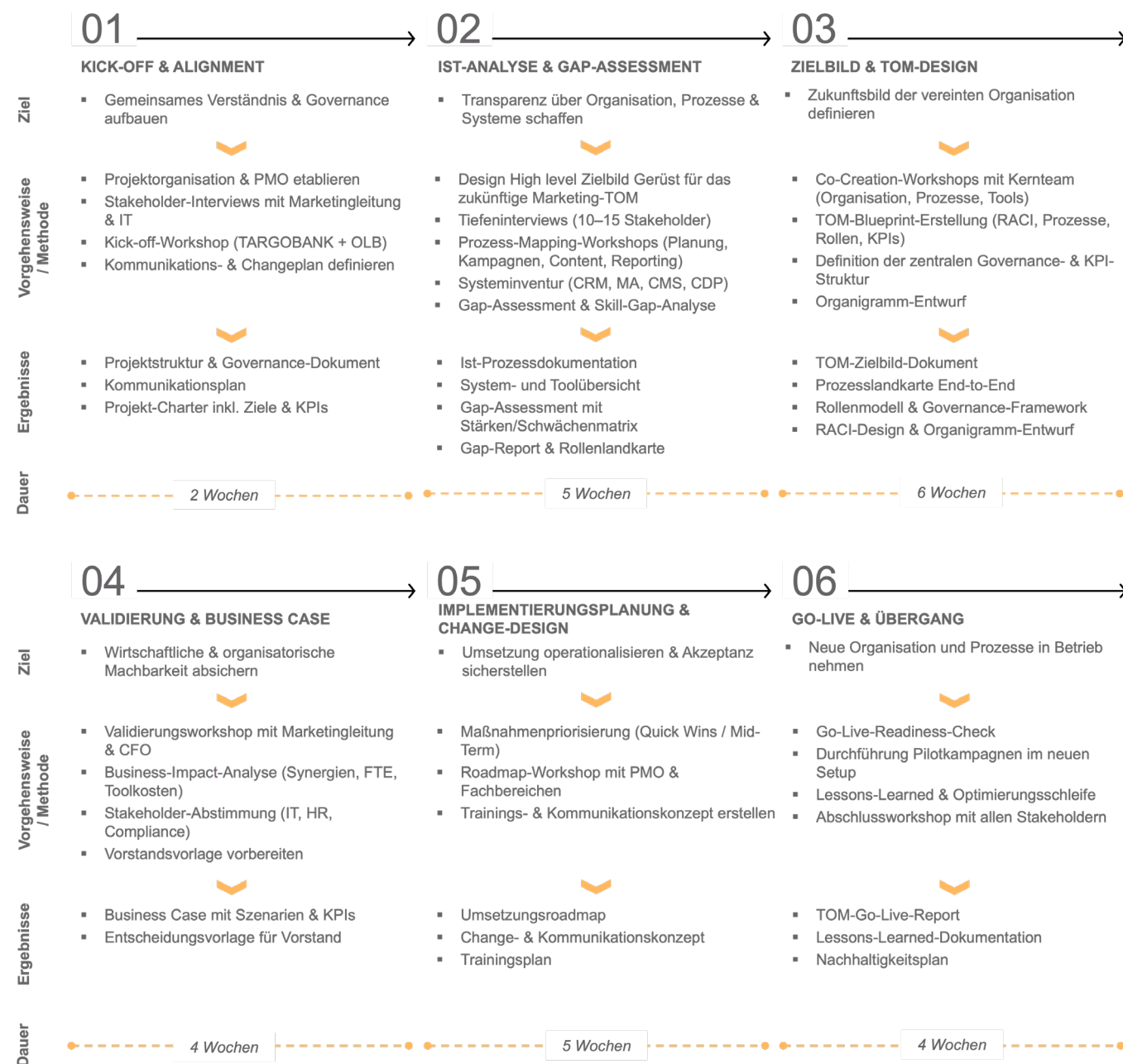
Bevor es in die Realisierung geht, wird das Ziel-TOM auf Machbarkeit und Mehrwert geprüft. In Workshops mit Top-Management (z. B. Marketingleitung, Vertrieb, CFO, CIO) werden die vorgeschlagenen Änderungen validiert und priorisiert^[32]. Ein wichtiger Teil ist die **Business-Case-Erstellung**: Hier werden Kosten der Umsetzung (z. B. Investitionen in neue Systeme, Schulungsaufwand, temporäre Doppelstrukturen) den Nutzenpotenzialen gegenübergestellt. Nutzen können z. B. Effizienzgewinne (Automatisierung spart FTE-Aufwand), höhere Abschlussquoten, Cross-/Up-Selling-Effekte oder verbesserte Kundenbindung sein. Studien geben Anhaltspunkte: CRM bringt im Schnitt \$8,71 Return pro investiertem \$1^[33] – ein ROI von 771 %. Auch die Senkung des Customer Churn wirkt sich massiv aus (eine 5 % höhere Retention kann Profit um bis zu 95 % steigern^[8]). Solche Kennzahlen fließen in das Nutzenmodell ein. Oft werden mehrere **Szenarien** gerechnet (z. B. „Minimalversion“ vs. „ambitioniertes Zielbild“) und ein Umsetzungshorizont (z. B. 3 Jahre) angenommen. Parallel wird eine **Entscheidungsvorlage für den Vorstand** vorbereitet^[32], die das Konzept

zusammenfasst und eine Empfehlung gibt. In Phase 4 gilt es, final die Genehmigung und Ressourcenfreigabe von höchster Stelle zu erhalten. Das Top-Management Commitment ist kritisch – schließlich bedeutet die TOM-Umsetzung einen substanziellen Wandel.

SCHRITT 5

IMPLEMENTIERUNGSPLANUNG & CHANGE-DESIGN

Liegt das Go der Geschäftsleitung vor, wird detailliert geplant, wie das Zielbild in die Praxis überführt wird. Zunächst erfolgt eine **Maßnahmenpriorisierung**: Welche Initiativen müssen kurzfristig umgesetzt werden (Quick Wins innerhalb weniger Monate) und welche haben längere Horizonte? Beispielsweise könnte die Einführung einer neuen CRM-Software ein mehrjähriges Programm sein, während kleinere Prozessanpassungen schnell realisierbar sind. Aus der Priorisierung ergibt sich eine **Roadmap** – häufig unterteilt in Wellen oder Releases. Ein Roadmap-Workshop mit allen Beteiligten hilft, Abhängigkeiten zu erkennen^[34]. Weiterhin wird ein umfassender **Change-Management-Plan** entwickelt: Kommunikationsstrategie (wie informieren und beteiligen wir die Mitarbeiter?), Trainingskonzept (welche neuen Fähigkeiten brauchen welche Rollen, und wie schulen wir sie?), sowie ggf. Anpassungen an Zielvereinbarungssystemen oder Incentives. Erfolgsfaktor ist die Einbindung der Mitarbeiter von Beginn an, um Ängste abzubauen und Ownership zu fördern. Die Implementierungsplanung mündet in konkreten **Projektplänen** pro Teilinitiative, mit Verantwortlichen, Meilensteinen und KPIs zur Erfolgsmessung. An diesem Punkt wird das „Projekt“ zum Umsetzungsprogramm mit mehreren Workstreams (z. B. Prozesse, IT, HR). Das Ziel der Phase ist, die Organisation umstellungsbereit zu machen – fachlich, technisch und kulturell.



SCHRITT 6

UMSETZUNG, GO-LIVE & ÜBERGANG IN DEN REGELBETRIEB

Jetzt erfolgt die eigentliche **Transformation**: Die geplanten Maßnahmen werden umgesetzt. Neue Tools werden konfiguriert und ausgerollt, Mitarbeiter geschult, neue Prozesse pilotiert und schrittweise eingeführt. Es empfiehlt sich, mit Pilotbereichen zu starten – etwa einem Geschäftsbereich oder einer Region – um Erfahrungen zu sammeln („learn and adapt“). Parallel wird ein **Go-Live-Readiness-Check** durchgeführt^[35]: Sind alle Voraussetzungen erfüllt, um den Schalter umzulegen? Wenn ja, wird das neue Operating Model offiziell in Betrieb genommen. Beispielsweise könnte am „Go-Live-Tag“ eine neue Marketingorganisation ihre Arbeit aufnehmen, das CRM-System auf die neue Version umgestellt werden und die bisherigen Strukturen

aufgelöst werden. Wichtig in dieser Phase: **Kontinuierliches Monitoring und Anpassung**. In den ersten Monaten nach Go-Live sollte ein Lessons-Learned-Prozess etabliert werden^[35]: Was funktioniert gut, wo braucht es Nachbesserungen? Feedback-Schleifen mit den Endanwendern (z. B. Vertriebsteams) sind wertvoll, um Kinderkrankheiten auszumerzen. Nach ca. 3–6 Monaten wird in einem Abschlussworkshop mit allen Stakeholdern eine Bilanz gezogen^[36]. Zugleich muss der Übergang in den stabilen Regelbetrieb gelingen: Das Projektteam übergibt an die Linienorganisation, Governance-Gremien übernehmen dauerhaft, und es wird ein **Nachhaltigkeitsplan** aufgestellt, damit das TOM gelebt und laufend optimiert wird. Am Ende von Phase 6 steht die Organisation spürbar anders da: kundenorientierter, effizienter und mit neuen Fähigkeiten ausgestattet.

Zusammengefasst lässt sich die Vorgehensmethodik auch in vier übergeordneten Phasen clustern: Analyse (Schritte 1–2), Design (Schritt 3), Validierung (Schritt 4) und Implementierung (Schritte 5–6)^[37]. Dieses Phasenmodell hat sich in der Praxis bewährt, um komplexe Transformationen handhabbar zu machen. Entscheidend ist allerdings, dass dieses Vorgehen **flexibel** gehandhabt wird – etwa mittels agiler Methoden – um auf Veränderungen reagieren zu können. Zum Beispiel können Zwischenergebnisse aus Piloten zurück in die Designphase spielen (iteratives Vorgehen). Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die enge **Einbindung der Mitarbeiter über alle Phasen hinweg** – dadurch steigt die Akzeptanz für das neue Operating Model erheblich.

3.

VORTEILE UND WIRKUNG EINES CRM-TOM FÜR DIE ORGANISATION

Ein konsequent umgesetztes CRM-zentriertes Target Operating Model entfaltet zahlreiche positive **Wirkungen** auf die Organisation – von gesteigerter operativer Effizienz bis hin zu messbaren Verbesserungen in Kundenbindung und Umsatz. Im Folgenden werden die wichtigsten Vorteile und ihr geschäftlicher Impact dargestellt.

Effizienzsteigerung und Kostensenkung:

Ein harmonisiertes Operating Model eliminiert Doppelarbeit und Medienbrüche. Prozesse, die zuvor fragmentiert über Abteilungen liefen, werden end-to-end gestrafft. Das reduziert Durchlaufzeiten und Fehlerquoten. Beispiel: Durch ein einheitliches Lead-Management, das Marketing und Vertrieb verzahnt, gehen weniger Leads „verloren“ und die Bearbeitung erfolgt zügiger. Laut einer Studie können CRM-Anwendungen die **Verkaufszyklen um 8–14 % verkürzen**^[38] – hauptsächlich durch bessere Datenzugänglichkeit und automatisierte Workflows. Auch **operative Kosten** sinken: Self-Service-Portale und Marketing-Automation sparen Personalkapazitäten, zentralisierte IT-Plattformen vermeiden redundante Systemkosten. **Nucleus Research** beziffert den durchschnittlichen ROI von CRM-Investitionen auf \$8,71 pro investiertem Dollar^[33], was zeigt, dass die Effizienzgewinne die Kosten um ein Vielfaches übersteigen. In jüngerer Zeit wird ein ROI von ~245 % genannt^[39] – je nach Branche und Reife. Besonders deutlich sind Einsparungen bei den Akquisitionskosten: Fast 50 % der Unternehmen verzeichnen durch integrierte CRM-Lösungen eine Absenkung der Customer Acquisition Cost um 11–20 %^[9]. Ein TOM trägt hierzu bei, indem es Marketing und Vertrieb optimal orchestriert (z. B. höhere Conversion, weniger Streuverluste).

Umsatzsteigerung und Wachstum:

Kundenorientierte Operating Models führen erfahrungsgemäß zu **höheren Umsätzen**. Wenn Marketing, Sales und Service aus einem Guss arbeiten, steigt die Conversion Rate und Cross-/Up-Selling werden effektiver. Studien zeigen, dass Unternehmen mit konsistent gelebtem CRM eine **Umsatzsteigerung von bis zu 29 %** erzielen^[6]. Weiterhin berichten 45 % der Firmen von erhöhtem Sales-Volumen nach CRM-Optimierungen^[40]. Eine Ursache: Bessere Lead-Qualifizierung und -Nachverfolgung. Wenn z. B. Vertriebsteams alle Informationen zu Kunden in einem System vorfinden und automatisierte Alerts für Verkaufschancen erhalten, gehen weniger Opportunities verloren. Auch die verbesserte **Sales-Forecast-Genauigkeit (+42 %)**^[6] dank zentraler Daten hilft, Ressourcen gezielter einzusetzen und Umsatzziele zuverlässiger zu erreichen. Darüber hinaus ermöglicht ein CRM-TOM **Skaleneffekte** – beispielsweise können Kampagnen, die einmal zentral entwickelt wurden, effizient in mehreren Ländern oder Geschäftsbereichen ausgerollt werden. Insgesamt gilt: Ein integriertes Operating Model verwandelt Kundenbeziehungen in konkreten Geschäftserfolg, indem es das gesamte Revenue-Management optimiert.

Verbesserte Customer Experience und Kundenbindung:

Customer Centricity zahlt sich direkt in Kundenloyalität aus. Ein unternehmensweit abgestimmtes Kundenmanagement sorgt für konsistente Ansprache und schnelle Reaktionszeiten – Faktoren, die Kunden heutzutage erwarten. So geben 85 % der Unternehmen an, dass CRM-Systeme die **Kundenerfahrung deutlich verbessert** haben (z. B. durch personalisierte Interaktionen, 360°-Kundensicht)^[41]. **Harvard Business Review** bezifferte den Effekt von Loyalität: Bereits eine Erhöhung der Kundenbindungsrate um 5 % kann den Gewinn um 25–95 % steigern^[8]. Ein CRM-TOM zielt genau darauf ab, solche Steigerungen zu realisieren – etwa durch proaktive Kundenbetreuung, personalisierte Angebote und konsistenten Service.

Beispiel aus der Praxis

Ein Telekommunikationsanbieter führte ein Omni-Channel-TOM ein, sodass Kunden nahtlos zwischen Online, Call-Center und Shop wechseln konnten, ohne ihre Anfragen wiederholen zu müssen. Das Ergebnis waren steigende Zufriedenheitswerte (NPS +15 Punkte) und eine spürbare Senkung der Churn-Rate. Auch interne Kennzahlen wie **First Contact Resolution** und **Durchschnittliche Bearbeitungszeit** verbesserten sich, wenn ein gutes Operating Model implementiert ist (Standardisierung und Wissensmanagement greifen). Laut Microsoft konnte etwa Lenovo durch KI-gestützte CRM-Unterstützung die Produktivität der Service-Mitarbeiter um 15 % steigern und die durchschnittliche Bearbeitungszeit um 20 % reduzieren^{[42][43]} – mit entsprechend positiver Wirkung auf die Kundenzufriedenheit.

Höhere Agilität und Innovationsfähigkeit:

Ein klar strukturiertes Operating Model macht die Organisation **anpassungsfähiger**. Wenn Rollen und Prozesse definiert sind, lassen sich Änderungen (z. B. neue Produkteinführungen oder Kampagnen) schneller ausrollen, da nicht jedes Mal Strukturen neu gefunden werden müssen. Zudem fördert ein kundenzentriertes Modell bereichsübergreifende Zusammenarbeit – Marketing, Sales, Service und IT arbeiten enger verzahnt, was die Zeit von der Idee bis zur Umsetzung verkürzt. Empowerment und klare Verantwortlichkeiten ermöglichen schnellere Entscheidungen nahe am Kunden. Dies zählt auf die Innovationskraft ein: Unternehmen, die agile, cross-funktionale Teams in ihrem Operating Model verankert haben, sind nachweislich erfolgreicher in der Entwicklung neuer Angebote. So fanden Untersuchungen, dass Firmen mit experimentierfreudiger, agiler Kultur **dreimal häufiger ihre Innovationsziele erreichen**^[44]. Ein CRM-TOM schafft den Rahmen für solche agilen Arbeitsweisen (z. B. durch Kundenjourney-Teams, regelmäßige Retrospektiven und KPI-basiertes Lernen). Gerade in Zeiten, in denen Technologien wie KI oder Marketing Automation sich rasant entwickeln, ist diese organisatorische Beweglichkeit Gold wert.

Transparenz und bessere Steuerungsinformationen:

Durch die **Datenintegration** im CRM-Betriebsmodell erhalten Führungskräfte eine umfassende, aktuelle Sicht auf das Kundenportfolio und die Performance der Kundeninteraktionen. Dashboards mit einheitlichen KPIs (z. B. Sales Pipeline, Kampagnen-ROI, Service-Level) erlauben fundierte Entscheidungen. Dies verbessert die strategische Steuerung: Trends können früh erkannt und Maßnahmen eingeleitet werden. In vielen Unternehmen existierten zuvor multiple Wahrheiten – jede Abteilung hatte eigene Zahlen. Mit einem integrierten Modell wird dagegen ein Single Source of Truth etabliert. Laut Resco berichten 74 % der Anwender, dass ihr CRM ihnen **besseren Zugang zu Kundendaten** verschafft hat^[45]. Diese Transparenz reduziert auch interne Diskussionen und schafft Fokus: Man diskutiert über Maßnahmen statt über die Datenherkunft. Zudem ermöglicht datengestütztes Feedback aus dem CRM kontinuierliche Verbesserungen – z. B. fließen Kundenfeedback und Verhaltensdaten unmittelbar zurück in Produktentwicklung und Marketingstrategie.

Mitarbeiterzufriedenheit und Empowerment:

Klare Prozesse und Rollen entlasten Mitarbeiter, da Verantwortungsbereiche eindeutig sind und benötigte Informationen leicht verfügbar. Verkäufer z.B. profitieren davon, dass sie **50 % ihrer Zeit** nicht mehr mit Admin oder Suche nach Informationen verbringen müssen, weil vieles automatisiert und zentral zugänglich ist^[46]. Ein gutes CRM-TOM **befähigt Teams**, indem es Hindernisse (unnötige Freigaben, doppelte Dateneingaben etc.) abbaut. Dies steigert die Zufriedenheit und erhöht wieder

um die Bereitschaft, sich für Kunden extra zu engagieren. Darüber hinaus bieten Transformationen Gelegenheit zur **Weiterentwicklung von Mitarbeitern**: Neue Rollen (z. B. CRM Analyst) und Fähigkeiten (z. B. Analytics nutzen) machen die Arbeit vielfältiger und attraktiver. Unternehmen, die gezielt in sowohl digitale Fähigkeiten als auch Kultur investieren, sind 2,5 × häufiger erfolgreich in Transformationen^[47] – ein Hinweis darauf, dass motivierte, gut ausgebildete Mitarbeiter ein zentraler Erfolgsfaktor sind. Das TOM gibt hierfür den Rahmen: Etwa indem ein Center of Excellence für CRM etabliert wird, das Best Practices fördert und Trainings koordiniert.

Fazit – messbarer Mehrwert

Die implementierten Veränderungen durch ein CRM-TOM lassen sich meist klar quantifizieren: höhere Umsätze, niedrigere Kosten, zufriedenerere Kunden und Mitarbeiter. Beispielsweise vermeldete IBM, dass der ROI eines ganzheitlichen CRM-Systems **245 % überschreiten** kann^[48]. Forrester fand in einer Studie, dass Unternehmen mit fortgeschrittenem CRM-Operating-Model ihre **Lead-Konversionsraten um bis zu 300 %** steigern konnten^[49]. Gleichzeitig sinkt die Wahrscheinlichkeit teurer Fehlschläge signifikant – Unternehmen, die ihr Operating Model im Griff haben, erreichen häufiger die anvisierten Ergebnisse. Gartner identifizierte eine Gruppe von „Digital Vanguard“-Unternehmen, bei denen ganze 71 % der Digitalinitiativen die Ziele erfüllen^[50]. Diese zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass Business- und IT-Leader eng kooperieren und gemeinsam Verantwortung für Transformation übernehmen^[51]. Genau diese Kooperations- und Ausführungsstärke fördert ein CRM-TOM. Die Investition in dessen Entwicklung zahlt sich somit schnell aus, indem sie die **strategischen Initiativen** des Unternehmens zum Erfolg führt – speziell all jene, die auf hervorragende Kundenbeziehungen angewiesen sind.

4.

HERAUSFORDERUNGEN BEI DER UMSETZUNG EINES CRM-TOM

Trotz der genannten Vorteile ist die Umsetzung eines neuen Target Operating Model anspruchsvoll. Führungskräfte sollten typische **Herausforderungen** kennen, um proaktiv Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Im Folgenden sind die wichtigsten Stolpersteine zusammengefasst:

Silo-Denken und fehlende bereichsübergreifende Abstimmung:

Eine der größten Hürden ist die Auflösung etablierter Silos. Marketing, Vertrieb, Service und IT verfolgen oft eigene Ziele und benutzen unterschiedliche Systeme. Dieses Silodenken erschwert die Gestaltung end-to-end orientierter Prozesse. Laut Gartner erzielen nur 48 % der

digitalen Initiativen ihre Zielvorgaben – vor allem, weil in traditionellen Modellen die Fachbereiche die Projekte lediglich „sponsern“ und IT alleine umsetzt^{[10][51]}. Die Digital Leaders hingegen brechen dieses Muster auf: Sie etablieren gemeinsame Verantwortung von Business und IT und erreichen damit Erfolgsquoten von über 70 %^[50]. Die Herausforderung besteht also darin, eine neue Governance einzuführen, in der bereichsübergreifend entschieden wird (z. B. ein Customer Steering Committee) und alle Stakeholder am gleichen Strang ziehen. Dies erfordert oft einen Kulturwandel weg vom Abteilungsego hin zum Denken in Kundenerlebnissen.

Altsysteme und technologische Integrationsprobleme:

In vielen Unternehmen ist die Systemlandschaft historisch gewachsen – mehrere CRM-Datenbanken, Insellösungen für E-Mail-Marketing, separate Hotline-Tools etc. Diese **Legacy-Systeme** behindern Innovation: 74 % der Unternehmen nennen veraltete IT als Innovationsbremse, 65 % kämpfen mit Integrationsproblemen zwischen ihren Systemen^[52]. Die Ablösung oder Integration dieser Landschaft in eine konsistente Architektur ist technisch komplex, teuer und mit Betriebsrisiken verbunden. Zudem bestehen oft Abhängigkeiten zu anderen Unternehmenssystemen (ERP, Core Banking, etc.). Ein neues TOM muss diese Altlasten berücksichtigen – entweder durch schrittweise Modernisierung (z. B. modulare, API-basierte Architekturen) oder durch temporäre Umgehungen. **Datenmigration** ist hierbei ein kritisches Thema: Kundendaten aus verschiedenen Quellen zusammenzuführen, ohne Qualität und Datenschutz zu gefährden, erfordert hohen Aufwand. Unternehmen unterschätzen gern die Datenbereinigung und -harmonisierung, was später zu Zeitverzug führt. Ein weiterer Aspekt ist die Auswahl der richtigen neuen Tools – der Markt ist unübersichtlich, und ein Fehlinvestment kann teuer werden. Die Herausforderung besteht darin, **Technologie als Enabler** zu nutzen, ohne im Projekt in endlosen IT-Fragen zu versinken. Ein klarer Architekturplan und erfahrene IT-Partner sind hier Schlüsselfaktoren.

Mangelnde Change-Akzeptanz und Kulturwiderstände:

Ein neues Operating Model greift oft tief in eingespielte Arbeitsweisen ein. Mitarbeiter können Veränderungen wie neue Rollenverteilungen, geänderte Zuständigkeiten oder den Einsatz anderer Tools als Bedrohung empfinden. Ohne aktives Change Management droht **Widerstand** bis hin zur Verweigerung. Typische Symptome: Neue Prozesse werden umgangen (man arbeitet „heimlich“ wie früher weiter), Key-User verlassen das Unternehmen, oder es entstehen Grabenkämpfe um Verantwortlichkeiten. Besonders kritisch ist die **Mitte des Unternehmens**: Während Top-Management und operative Ebene oft überzeugt sind, kann das mittlere Management Angst haben, Macht oder Zuständigkeiten zu verlieren. Eine Gartner-Studie betont, dass erfolgreiche Transformationen eine hohe persönliche Beteiligung

der Führungskräfte erfordern – Digitalisierungsprojekte gelingen nur, wenn CxOs bis hinunter in die Organisation sichtbar mitziehen^{[51][53]}. Die Herausforderung besteht darin, frühzeitig eine Change-Kultur zu fördern. Das bedeutet: transparente Kommunikation über das Warum der Veränderung, Einbindung von Meinungsführern (Change Agents) und sichtbares Vorleben der neuen Prinzipien durch das Management. Unternehmen, die sowohl in neue Technologien als auch in Kulturwandel investieren, sind 2,5-mal häufiger erfolgreich^[47]. Change ist kein Nebenasspekt, sondern zentraler Bestandteil des TOM-Programms. Wird er vernachlässigt, droht das „Technik-Projekt ohne Nutzerakzeptanz“ – ein häufiger Grund, warum CRM-Initiativen scheitern.

Unklare Prioritäten und Überfrachtung:

Die Gestaltung eines CRM-TOM ist umfangreich – alles auf einmal verändern zu wollen, birgt die Gefahr der Überforderung. Wenn Ziele nicht klar priorisiert werden, verliert sich das Programm in zu vielen Arbeitspaketen. Dies kann zu Verzögerungen und Ressourcenengpässen führen. Ebenso problematisch: sich verzetteln mit Nebenschauplätzen (z. B. endlose Diskussion um Detail-Prozesse, während wesentliche Architekturfragen ungeklärt bleiben). Die Herausforderung besteht darin, **Fokus** zu bewahren – zum Beispiel die kritischsten Lücken zuerst zu schließen (Quick Wins) und andere Themen in späteren Phasen zu behandeln. Ein Business Case mit klar definierten erwarteten Nutzen hilft, die Aufmerksamkeit auf die wirkungsvollsten Maßnahmen zu lenken. Auch muss das Scope des TOM-Projekts realistisch abgegrenzt sein: Versucht man etwa parallel das gesamte Unternehmen umzukrempeln, ist Scheitern vorprogrammiert. Besser ist, modulare Schritte zu gehen (z. B. erst Marketing & Sales, dann Service anpassen) und regelmäßige Erfolgskontrollen einzubauen. So bleibt das Vorhaben steuerbar.

Ressourcen- und Skill-Engpässe:

Die Umsetzung eines neuen Operating Models erfordert spezielle Fähigkeiten – von **Change Managern** über **Datenexperten** bis zu **Projektmanagern** mit Transformationserfahrung. Viele Unternehmen haben jedoch im Tagesgeschäft wenig Puffer an Mitarbeitern, die solche Projekte treiben können. 56 % der Führungskräfte berichten, dass es schwierig ist, die richtigen Talente für Customer-Engagement-Initiativen zu finden^[54]. Häufig muss externes Know-how (Beratung, Interim-Experten) hinzugezogen werden, was die Kosten erhöht. Zudem müssen interne Mitarbeiter neben ihrem Tagesjob das Projekt stemmen, was zu Überlastung führen kann. Die Herausforderung liegt darin, Kapazitäten realistisch zu planen und frühzeitig in Trainings zu investieren, damit interne Teams die nötigen Skills aufbauen. Ein weiterer Punkt: Während der Umsetzung können produktive Einbußen auftreten (z. B. temporär weniger Kampagnen, weil das Team geschult wird). Diese „Dip-Phase“ muss das Management einplanen und rückendecken. Letztlich sollte das Ziel sein, in-

tern ausreichende Kompetenz aufzubauen, um das TOM nach Projektende eigenständig weiterzuentwickeln – was ohne gezielte Personalentwicklung kaum gelingt.

Zusammenfassend erfordert die TOM-Umsetzung ganzheitliches Risikomanagement: Von technologischen Fallstricken (Legacy & Integration) über menschliche Faktoren (Kultur, Change) bis hin zu Governance-Themen (Silos, Zuständigkeiten) müssen alle potenziellen Barrieren identifiziert und adressiert werden. Kein Unternehmen startet auf der grünen Wiese – bestehende Strukturen und Systeme müssen berücksichtigt werden. Doch mit vorausschauender Planung und aktivem Management dieser Herausforderungen lassen sich die Risiken deutlich reduzieren. In der Praxis haben sich Ansätze wie Pilotimplementierungen, agiles Vorgehen in Sprints, sowie Quick Wins zur Motivation bewährt, um Großprojekte dieser Art zum Erfolg zu führen. Im nächsten Abschnitt zeigen wir an anonymisierten Beispielen, wie Unternehmen unterschiedlicher Branchen solche Herausforderungen gemeistert und durch ein CRM-TOM erhebliche Verbesserungen erzielt haben.

5.

PRAXISBEISPIELE (ANONYM, BRANCHENÜBERGREIFEND)

Zur Veranschaulichung folgen **drei Projektbeispiele** aus unterschiedlichen Branchen. Sie zeigen Ausgangssituation, Maßnahmen im Rahmen der TOM-Einführung und erzielte Ergebnisse – anonymisiert, aber realitätsnah.

BRANCHE BANKWESEN

POST-MERGER-INTEGRATION

Ausgangslage: Durch die Fusion zweier Banken existierten doppelte Strukturen im Marketing und Vertrieb. Unterschiedliche CRM-Systeme (Siebel in Bank A, Salesforce in Bank B) und getrennte Teams führten zu Inkonsistenzen und hohen Kosten. Kunden erhielten z.T. widersprüchliche Ansprache von zwei ehemals konkurrierenden Einheiten. Maßnahmen: Es wurde ein einheitliches **Marketing- & Vertriebs-TOM** entwickelt, das die Organisationen zusammenführte. Zentraler Kundendatenspeicher wurde aufgebaut, bestehende Tools harmonisiert (Entscheidung für eine gemeinsame CRM-Plattform) und eine neue Segmentierungs- und Kampagnenprozesse eingeführt, gültig für die Gesamtbank. Außerdem entstand ein **Governance-Gremium** unter Leitung des CMO für alle Kundeninitiativen.

Ergebnis: Innerhalb von 12 Monaten war ein **abgestimmtes Betriebsmodell** implementiert – mit klar definierten Rollen, End-to-End-Prozessen und einheitlichen KPI. Die Bank erzielte erhebliche **Synergien** (Prozesskosten im Marketing sanken um ~20 %, IT-Lizenzkosten um €2 Mio jährlich durch Tool-Konsolidierung). Gleichzeitig verbesserte sich die Customer **Experience deutlich:** Die Kundenzufriedenheit stieg um 10 Punkte, da nun eine konsistente Betreuung aus einer Hand erfolgte. Dieses Beispiel zeigt, wie ein CRM-TOM speziell in M&A-Situationen hilft, unterschiedliche Kulturen und Systeme rasch zu integrieren und Wert zu schaffen.

BRANCHE INDUSTRIE (B2B)

VERTRIEBS-EXZELLENZ DURCH CRM

Ausgangslage: Einglobaler Maschinenbaukonzern mit dezentralen Landesgesellschaften hatte keinen einheitlichen Vertriebsprozess. Jede Region nutzte eigene Methoden (Excel-Listen für Leads, lokale CRM-Tools). Die Folge: begrenzte Transparenz im Sales Funnel, ineffiziente Ressourcenallokation und gemischte Botchaften am Markt. Maßnahmen: Das Unternehmen etablierte ein konzernweites **Sales-TOM**, zentriert um eine neue CRM-Cloudlösung (Microsoft Dynamics 365). Zunächst wurde ein Pilot in zwei Ländern durchgeführt, um den optimierten Lead-to-Order-Prozess zu testen. Dann rollte man das standardisierte Modell global aus. Kernbestandteile waren: eine **neue Organisationsstruktur** mit Key Account Managern und Inside Sales Teams, klare **Vertriebsstufen** und Definitionen (Lead, Opportunity, etc.), sowie ein zentrales Sales-Enablement-Team, das Training und Governance übernimmt. Auch **Incentive-Systeme** wurden angepasst, um die Nutzung des CRM und die Zusammenarbeit zwischen Innen- und Außendienst zu belohnen.

Ergebnis: Das Unternehmen gewann deutliche Vertriebs-Effektivität: Die Angebotserstellungszeit reduzierte sich um 30 %, die Quote der verloren gegangenen Angebote sank. Binnen zwei Jahren konnte eine **Umsatzsteigerung von 15 %** verzeichnet werden, zu der das TOM maßgeblich beitrug. Außerdem stieg die Forecast-Genauigkeit deutlich, was die Produktionsplanung verbesserte. Das Management erhielt zum ersten Mal einen globalen Überblick über alle Sales-Pipelines in Echtzeit. Vertriebsmitarbeiter gaben positives Feedback, da das neue System ihnen klare Prioritäten setzte und viele Routineaufgaben (Berichtswesen, Kontakthistorie) automatisiert bereitstellte.

Dieses Beispiel verdeutlicht, wie ein CRM-Betriebsmodell im B2B-Kontext Effizienz und Wachstum gleichzeitig fördern kann.

BRANCHE EINZELHANDEL/E-COMMERCE

OMNIKANAL-KUNDENBINDUNG

Ausgangslage: Ein großer Multichannel-Händler (Filialen und Online-Shop) stellte fest, dass seine Kunden unterschiedliche Erfahrungen in den Kanälen machten. Das Loyalty-Programm war nur offline nutzbar, Online-Käufe ließen sich im CRM der Filialen nicht einsehen. Dadurch gingen Cross-Selling-Chancen verloren und die Kundenbindung litt (viele Einmal-Onlinekäufer, die nicht wiederkamen). Maßnahmen: Man entschied sich für ein Customer Experience TOM mit Fokus auf **Omnikanal-Integration**. Es wurde eine zentrale **Customer Data Platform** eingeführt, die Online- und Offline-Daten in Echtzeit zusammenführt. Das Loyalty-Programm wurde auf alle Kanäle ausgedehnt (einheitliche Kundennummer). Organisatorisch wurde ein **Customer Experience Team** geschaffen, das kanalübergreifend Angebote und Services gestaltet (statt separater Abteilungen für E-Commerce und Retail). Die Filialmitarbeiter erhielten Zugriff auf Kundenprofile (Kaufhistorie, Präferenzen) aus dem neuen System, um personalisiert beraten zu können. Parallel entstand ein **Contact Center** als zentraler Kundenservice für alle Anliegen (mit 360°-Sicht).

Ergebnis: Die Kunden erlebten nun einen „**One Company, One Voice**“-Ansatz – z. B. konnten Retouren aus dem Online-Shop in der Filiale problemlos abgewickelt werden, und personalisierte Empfehlungen basierten auf dem Gesamtbild ihres Verhaltens. In den KPIs zeigte sich ein **Anstieg der Wiederkauftrate um 20 %** innerhalb eines Jahres. Die durchschnittliche Warenkorbgröße stieg sowohl online als auch offline, da Kunden gezieltere Angebote erhielten. Intern profitierte das Marketing von konsolidierten Daten: Kampagnen-Conversions erhöhten sich um ~15 % durch bessere Segmentierung. Das Unternehmen verbesserte zudem seinen NPS und gewann Marktanteile gegen Wettbewerber, die noch getrennte Kanalstrategien führten.

Dieses Beispiel illustriert, wie ein TOM im Handel helfen kann, echte Omnichannel-Erlebnisse zu schaffen und dadurch Kunden langfristig zu binden.

Diese Praxisbeispiele – ob aus dem Finanzsektor, der Industrie oder dem Handel – machen deutlich, dass **jedes Unternehmen individuelle Ausgangsbedingungen** hat. Doch die Prinzipien eines CRM-fokussierten Target Operating Model sind universell anwendbar. In allen Fällen waren ganzheitliche Betrachtung, starke Führung und konsequentes Change Management die Erfolgsfaktoren, um die ambitionierten Zielbilder Realität werden zu lassen.

Wichtig ist auch die *Anonymisierung und Verallgemeinerung von Lessons Learned*: So verschieden diese Branchen sind, so ähneln sich doch die Herausforderungen (Silos, Datenintegration, Akzeptanz) und die Wege zur Lösung. Führungskräfte können aus solchen Beispielen ableiten, worauf es in ihren eigenen Transformationen ankommt: Eine klare Vision, pragmatische Piloten, rigorose Umsetzung und steter Fokus auf den Kundennutzen. Im nächsten Abschnitt folgt ein konkreter **5-Schritte-Blueprint**, der als Handlungsempfehlung für Executives dient, um ein CRM-TOM erfolgreich einzuführen.

6.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR EXECUTIVES – 5-SCHRITTE-BLUEPRINT ZUR TOM-EINFÜHRUNG

Die Einführung eines CRM-zentrierten Target Operating Model ist eine umfassende Transformation. Für Executive-Leader bedeutet dies, nicht nur ein Projekt aufzusetzen, sondern einen Wandel im Unternehmen zu verankern. Nachfolgend ein **5-Schritte-Plan**, der sich in der Praxis als Leitfaden für eine erfolgreiche TOM-Implementierung bewährt hat:

SCHRITT 1

KUNDENZENTRIERTE VISION UND SPONSORSHIP ETABLIEREN

Setzen Sie als erstes ein starkes Leitbild für die Transformation. Definieren Sie klar, wie ein kundenzentriertes Unternehmen in Ihrer Vision aussieht – z. B. „Wir bieten jedem Kunden ein personalisiertes, konsistentes Erlebnis über alle Kontaktpunkte hinweg.“ Kommunizieren Sie dieses Why eindringlich im gesamten Unternehmen. Stellen Sie einen **Executive Sponsor** auf höchster Ebene (Vorstandsmitglied) bereit, der das Vorhaben aktiv vorantreibt und bereichsübergreifend Entscheidungen durchsetzen kann. Gerade die Unterstützung durch CEO/COO ist essenziell, um Priorität und Ressourcen sicherzustellen. Sichern Sie sich zudem frühzeitig die Rückendeckung aller relevanten CxOs (CMO, CSO, CIO etc.) – etwa durch einen gemeinsamen Kick-off im Führungskreis. Dieses Top-Down-Commitment bildet die Grundlage dafür, dass die Belegschaft den Wandel ernst nimmt.

SCHRITT 2

STATUS QUO ANALYSIEREN UND PAIN POINTS IDENTIFIZIEREN

Bevor Sie Änderungen vornehmen, brauchen Sie ein schonungsloses Bild des Ist-Zustands. Initiieren Sie einen **CRM-Maturity Assessment**: Wie gut sind aktuelle Prozesse, Daten und Tools wirklich? Nutzen Sie externe Benchmarks oder Consulting-Expertise, um blinde Flecken aufzudecken. Führen Sie Workshops und Interviews mit Mitarbeitern an vorderster Front durch – sie kennen die täglichen Hindernisse (z. B. „Vertrieb und Marketing arbeiten auf verschiedenen Datengrundlagen“). Erheben Sie **Kundenfeedback**, um outside-in Schwächen zu erkennen (lange Reaktionszeiten, fehlende Personalisierung etc.). Konsolidieren Sie die Findings in einer verständlichen Form, z. B. Top-5 Pain Points und deren Auswirkungen (verpasste Umsätze, hohe Kosten, unzufriedene Kunden). Dieses Diagnosebild hilft, alle Beteiligten für die Notwendigkeit des TOM zu sensibilisieren. Priorisieren Sie die größten Handlungsfelder – dort, wo der Schuh am meisten drückt – als Fokus für das neue Operating Model.

SCHRITT 3

ZIEL-BETRIEBSMODELL GANZHEITLICH DESIGNEN

Entwickeln Sie ein **Target Operating Model Blueprint**, das alle Dimensionen umfasst (siehe Abschnitt 2.1). Starten Sie idealerweise mit einem Kernteam aus verschiedenen Bereichen, um gleich bereichsübergreifend zu denken. Nutzen Sie etablierte Frameworks (z. B. die 6 Dimensionen Steuerung, Prozesse, Tools, Daten, Organisation, Ressourcen) als Checkliste, damit nichts vergessen wird. Für jedes Element: definieren Sie ambitionierte, aber realistische Ziele. Beispielsweise: Steuerung – „Wir richten unsere Vertriebssteuerung an Customer Lifetime Value aus“; Prozesse – „Durchgängiger Lead-to-Cash-Prozess mit klaren SLAs“; Tools – „Ein integriertes CRM und Automatisierungs-Stack für alle Kundendaten“ usw. Achten Sie darauf, **Kunden-Journeys** als roten Faden zu nehmen – das TOM soll ja dem Kunden dienen. Entwickeln Sie daher das Modell vom Kundenerlebnis rückwärts in die Organisation hinein (Outside-In-Prinzip). Binden Sie frühzeitig einige zukünftige Endanwender ein (Key-User), die Feedback zum entworfenen Soll-Prozess geben können. Das Ergebnis dieses Schritts sollte ein schriftlich dokumentiertes Target Operating Model Konzept sein, das Sie intern kommunizieren können. Visualisieren Sie es in Form von Organigrammen, Prozessmaps und Architekturbildern, um es greifbar zu machen. Wichtiger noch: **Stimmen Sie das Design mit allen Stakeholdern ab**. Jeder Vorstand sollte sein Einverständnis zum neuen Modell geben, bevor Sie in die Umsetzung gehen. So vermeiden Sie spätere Zielkonflikte

SCHRITT 4

ROADMAP UND BUSINESS CASE ERSTELLEN – QUICK WINS EINPLANEN

Übersetzen Sie das Ziel-TOM in einen **Umsetzungsfahrplan**. Identifizieren Sie die einzelnen Initiativen/Projekte, die nötig sind (z. B. „CRM-System harmonisieren“, „Neues Kampagnen-Management-Prozess einführen“, „Schulung Customer Centricity für Service-Team“ etc.). Schätzen Sie Aufwand, Dauer und Abhängigkeiten ab. **Priorisieren Sie rigoros**: Welche Maßnahmen liefern den größten Nutzen fürs Geschäft? Konzentrieren Sie sich zunächst auf diese. Oft bietet es sich an, einige **Quick Wins** vorzuziehen – greifbare Verbesserungen, die in 3–6 Monaten umgesetzt werden können. Das könnten z. B. sein: ein erstes Dashboard, das disparate KPIs zusammenführt, oder die Einführung eines gemeinsamen Weekly Sales Meetings zwischen Marketing und Vertrieb. Solche Erfolge schaffen Momentum und Glaubwürdigkeit. Parallel entwickeln Sie einen **Business Case**: quantifizieren Sie Kosten (IT-Invest, externe Beratung, interne Kapazitäten, mögliche Opportunitätskosten) und den erwarteten Nutzen (Umsatzplus, Kostensenkungen, Kundenwertsteigerung). Nutzen Sie interne Daten und externe Benchmarks – etwa ROI-Kennzahlen aus Studien – um Ihre Annahmen zu untermauern. Der Business Case hilft, das nötige Budget und Ressourcen beim Vorstand einzusammeln. Planen Sie ferner die **Reihenfolge** der Umsetzung: z. B. erst Prozesse optimieren, dann Tool einführen – oder vice versa, je nach Abhängigkeiten. Legen Sie Verantwortlichkeiten fest: Jede Initiative braucht einen Owner. Bauen Sie Meilensteine ein, zu denen greifbare Deliverables vorliegen (z. B. „Pilotregion X live im neuen Modell“). Diese Roadmap dient als Landkarte, an der Sie Fortschritt und offene To-dos jederzeit ablesen können.

SCHRITT 5

CHANGE-MANAGEMENT RIGOROS DURCHFÜHREN UND UMSETZUNG ÜBERWACHEN

Jetzt heißt es Tun. Stellen Sie ein schlagkräftiges **Transformationsteam** auf – Mischung aus internen Experten und ggf. externen Spezialisten. Richten Sie eine Projekt-Governance ein (Steering Committees, regelmäßige Statusrunden). **Kommunizieren Sie fortlaufend** offen über Fortschritte und Hindernisse – z. B. via Intranet-Blog des Sponsors oder Townhalls. Feiern Sie Etappensiege, um Motivation hochzuhalten. Parallel sorgen Sie dafür, dass Change-Management-Maßnahmen greifen: Schulen Sie Mitarbeiter genau dann, wenn sie es brauchen (just-in-time Training vor Go-Live einer neuen Lösung). Bieten Sie Unterstützung an – Super User, Helpdesks etc. – um die Lernkurve abzufedern. Wichtig ist, auch auf kultureller Ebene Zeichen zu setzen: Honorieren

Sie kundenorientiertes Verhalten (z. B. Prämien für gute NPS-Werte), erzählen Sie Erfolgsgeschichten von Mitarbeitern, die im neuen Modell glänzen. Trotz aller Planung werden **Herausforderungen** auftreten – seien es technische Probleme oder Widerstände einzelner Bereiche. Hier ist Führung gefragt: Bleiben Sie beharrlich auf Kurs, aber justieren Sie pragmatisch nach, wo nötig. Nutzen Sie Metriken, um Fortschritt zu messen (z. B. Nutzungsrate des CRM-Systems, Verbesserungen in Prozesszeiten, Feedback-Scores). Gartner empfiehlt, dass CIOs und Fachbereichsleiter in engem Schulterschluss die Umsetzung leiten^[51] – sorgen Sie also für diese Allianz. Wenn das neue Operating Model eingeführt ist, lassen Sie es nicht sich selbst überlassen: Etablieren Sie einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Das TOM sollte regelmäßig überprüft und an Marktveränderungen angepasst werden. So stellen Sie Nachhaltigkeit sicher. Am Ende dieses Schritts – und des gesamten Blueprint – steht Ihr Unternehmen **spürbar transformiert** da: Kunden spüren bessere Erlebnisse, Mitarbeiter arbeiten effizienter und mit klarem Fokus, und die Geschäftszahlen reflektieren den Erfolg der Veränderung.

Mit diesem 5-Schritte-Plan haben Executives einen strukturierten Wegweiser, um die Reise zu einem CRM-zentrierten Target Operating Model zu navigieren. Jeder Schritt ist wesentlich – vom Top-Level-Commitment über die gründliche Planung bis zur konsequenten Umsetzung und Change-Begleitung. Die Erfahrung zeigt, dass insbesondere die Soft Factors (Vision, Kultur, Führung) über Erfolg oder Misserfolg entscheiden, selbst wenn die fachlichen Lösungen alle richtig konzipiert sind.

Abschließend lässt sich sagen: Ein CRM-fokussiertes TOM einzuführen, ist herausfordernd, aber die Ergebnisse rechtfertigen den Aufwand. Die Unternehmen, die diesen Wandel meistern, belohnen sich mit **loyalen Kunden, engagierten Mitarbeitern und einer resilienten, wettbewerbsfähigen Organisation**. Gerade in einer Zeit, in der Technologien wie KI die Kundeninteraktion revolutionieren und Wettbewerber ständig neue Maßstäbe setzen, kann ein exzellentes Target Operating Model der entscheidende Unterschied sein – der Unterschied zwischen denen, die ihre Strategie erfolgreich umsetzen, und jenen, die an der Umsetzung scheitern. Dieses Whitepaper soll Sie dabei unterstützen, zu Ersteren zu gehören, indem es praktikable Einsichten und Handlungsempfehlungen bietet, wie Sie Ihr Unternehmen auf den Kunden ausrichten und damit zukunftsfähig machen.



ZUSAMMENARBEIT MIT CINETELLIC

Unternehmen, die ihr Abonentengeschäft weiterentwickeln oder aufbauen möchten, finden in CINETELLIC einen erfahrenen Partner. Mit umfassender Expertise in den Bereichen CRM, CX, Künstliche Intelligenz, Personalisierung, Datenschutz und Nachhaltigkeit bietet CINETELLIC maßgeschneiderte Beratung und praktische Unterstützung. Von der Einführung innovativer Technologien bis hin zur Optimierung bestehender Prozesse begleitet CINETELLIC Unternehmen ganzheitlich und sorgt für nachhaltige Erfolge in der Kampagnenstrategie.

CINETELLIC steht bereit, um mit Ihnen diese neuen Horizonte zu erkunden. Treten Sie mit uns in Kontakt, um Ihre spezifischen Bedürfnisse und Möglichkeiten im Kundenmanagement zu besprechen. Gemeinsam können wir die richtigen Strategien entwickeln, um Ihr Unternehmen für die Zukunft des CRM zu rüsten.

von Frank Müller
CINETELLIC Consulting Group

IHRE ANSPRECHPARTNER



Dr. Jörg Reinnarth

Geschäftsführer, CRM Sales & Führungsexperte
CINETELLIC Consulting Group



Frank Müller

Director
CINETELLIC Consulting Group

JETZT TERMIN VEREINBAREN

Jetzt Ihr kostenloses
unverbindliches Erstgespräch
über unseren Kalender
buchen und wir klären alle
Ihre Fragen gemeinsam.



Quellen: Die in diesem Whitepaper genannten Statistiken und Best Practices wurden aus renommierten Quellen wie Gartner, McKinsey, Harvard Business Review, Forrester und projekt-erprobten Frameworks abgeleitet. Sie sind im Text jeweils mit Referenzen gekennzeichnet, um die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten und Ihnen ggf. eine Vertiefung in Originalstudien zu ermöglichen.

1. [1] [2] [13] How to create an effective operating model | McKinsey
2. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/a-new-operating-model-for-a-new-world>
3. [3] [11] [12] The vision for 2025: Hyperpersonalized care and 'care of one' | McKinsey
4. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-vision-for-2025-hyperpersonalized-care-and-care-of-one>
5. [4] [5] [40] [41] Key CRM Statistics for 2025: Market Trends, Adoption, and Impact
6. <https://www.sltcreative.com/crm-statistics>
7. [6] [7] [33] [38] [45] CRM Statistics That Prove CRM Helps Increase Revenue [2025]
8. <https://www.nutshell.com/blog/crm-stats>
9. [8] How customer experience leaders win at customer retention | TTEC Digital
10. <https://www.ttecdigital.com/articles/how-cx-leaders-win-customer-retention-cxt>
11. [9] [39] [46] [48] 53 CRM Statistics: The 2025 Data You Need to Understand CRM
12. <https://tech.co/crm-software/crm-statistics>
13. [10] [50] [51] [53] Gartner Survey Reveals That Only 48% of Digital Initiatives Meet or Exceed Their Business Outcome Targets

14. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-10-22-gartner-survey-reveals-that-only-48-percent-of-digital-initiatives-meet-or-exceed-their-business-outcome-targets>
15. [14] A 360° View of the CRM Market for 2025 - Cirrus Insight
16. <https://www.cirrusinsight.com/blog/crm-statistics-trends-and-predictions>
17. [15] [16] Why CRM Projects Fail and How to Make Them More Successful
18. <https://hbr.org/2018/12/why-crm-projects-fail-and-how-to-make-them-more-successful>
19. [17] [18] [44] [47] [52] Why Digital Transformation Is Broken, and How to Fix It in 2025
20. <https://www.itconvergence.com/blog/the-bridge-to-digital-transformation-is-it-broken/>
21. [19] [42] [43] Microsoft is named a Leader in the 2024 Gartner® Magic Quadrant™ for CRM Customer Engagement Center - Microsoft Dynamics 365 Blog
22. <https://www.microsoft.com/en-us/dynamics-365/blog/business-leader/2024/12/17/microsoft-is-named-a-leader-in-2024-gartner-magic-quadrant-for-crm-customer-engagement-center/>
23. [20] [21] [22] [23] [24] [25] [26] [27] [28] [29] [30] [31] [32] [34] [35] [36] [37] 20251112 TOM Targobank Vorgehen.pptx
24. file:///file_00000000297471f5922d4e4aa3d15d35
25. [49] 18 Must-Know CRM Statistics for 2025 - Salesgenie
26. <https://www.salesgenie.com/blog/customer-relationship-management-statistics/>
27. [54] Effective Customer Engagement is Business Critical: 2022 Report
28. <https://www.intercom.com/blog/harvard-business-review-customer-engagement-statistics-2022/>

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 und Frankfurt am Main arbeiten rund 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.

CINTELLIC zählt zu den führenden Consulting Firmen in Deutschland.



KONTAKT

Bequem per E-Mail an
info@cintelllic.com

Oder besprechen Sie mit uns Ihr Anliegen
persönlich via Online-Meeting
cintelllic.com/kontakt/

KARRIERE BEI CINTELLIC

CINTELLIC befindet sich auf Wachstumskurs.
Jetzt Stellenanzeigen entdecken und bewerben!
cintelllic.com/stellenangebote/

CINTELLIC GmbH
Remigiusstraße 16, 53111 Bonn | +49 228 92 65 18 20



cintelllic.com