

# CRM-SYSTEME ERFOLGREICH EINFÜHREN

## IHR SURVIVAL GUIDE

VORTEILE MODERNER  
CRM-SYSTEME:  
Was spricht für eine  
Neuanschaffung?

4

DIE RICHTIGE SOFTWARE-  
LÖSUNG FINDEN:  
Eine Auswahlhilfe

9

WARUM CRM-PRO-  
JEKTE SCHEITERN:  
Die 7 häufigsten  
Fallstricke

16

SO MACHEN SIE  
ES BESSER:  
Die wichtigsten  
Erfolgs-Faktoren

19

CRM-  
IMPLEMENTIERUNG:  
Ihr Projektplan

24

EXPERTEN-TIPPS:  
Francesca Turri  
und Lukas Heinen  
im Interview

26



## – MANAGEMENT SUMMARY

Für den Unternehmenserfolg ist professionelles Kundenmanagement und die aktive Pflege von Kundenbeziehungen von größter Wichtigkeit. Das haben auch Maschinen- und Anlagenbauer längst erkannt. Viele von ihnen beschäftigen sich derzeit verstärkt mit dem Thema „Customer Relationship Management“, kurz CRM, und wollen durch den Einsatz moderner Technologien und Lösungen ihre Kundenbeziehungen stärken.



CRM-Systeme versprechen vieles: Wettbewerbsfähigkeit steigern, Prozesse effizienter und transparenter gestalten, Vertriebszahlen ankurbeln, die Kunden besser kennenlernen und Kundenbindungen auf Dauer stärken.

Doch wie gelingt es, die breitgefächerten Potenziale optimal auszuschöpfen? Worauf müssen Unternehmen bei der Auswahl und Implementierung eines CRM-Systems achten? Immer wieder scheitern CRM-Projekte, weil grundlegende Fragen nicht beantwortet oder wichtige Details nicht berücksichtigt wurden.

**Dieser Survival Guide unterstützt Sie dabei, das Thema CRM in Ihrem Unternehmen systematisch anzugehen und zum Erfolg zu führen. Er zeigt Ihnen,**

- was ein modernes CRM-System für Ihr Unternehmen konkret bewirken kann,
- wie Sie einen Anforderungskatalog erstellen und aus der Vielzahl an Lösungen im Markt die passende für das eigene Unternehmen finden,
- welche Fallstricke bei der Implementierung lauern und häufig zum Scheitern von CRM-Projekten führen und
- worauf Sie bei der Einführung Ihres CRM-Systems unbedingt achten sollten.

Die folgenden Informationen, Tipps und Erfahrungen werden Ihnen bei der Entscheidungsfindung helfen. Sollten Sie darüber hinaus Fragen haben oder Unterstützung benötigen, sprechen Sie uns an. Wir sind gerne für Sie da!

**- Ihr Team von APTLY**

# 1 VORTEILE MODERNER CRM-SYSTEME

CRM-Lösungen waren ursprünglich als zentraler Speicherort für Kunden-daten konzipiert. In den vergangenen Jahren haben sie sich jedoch enorm weiterentwickelt und umfassen heute unzählige **Funktionen und Module, um Kundenbeziehungen zu managen, Vertriebsprozesse zu automatisie- ren und kollaboratives Arbeiten im Unternehmen zu ermöglichen.**

**CRM-Systeme bieten heute eine Vielzahl an Möglichkeiten, um das Kundenmanagement zu optimieren.**

Dabei decken sie auch Folgeprozesse wie das Contract Lifecycle Management ab. Sie tauschen Informationen mit ERP-, E-Commerce-, Marketing- und anderen Systemen aus, die dann wie Zahnräder ineinander greifen. Und sie ermöglichen als Cloud-Lösung mobiles und sicheres Arbeiten von jedem Ort aus. Viele Unternehmen denken daher aktuell über die Anschaffung eines CRM-Systems nach. Während die einen damit ein älteres System, das diese neuen Möglichkeiten nicht bietet, ablösen wollen, gibt es andere, die erstmals vor der Investition stehen.

Gehören Sie auch zu einer dieser beiden Gruppen? Dann stellen Sie sich vermutlich folgende Fragen: **Welchen Mehrwert bringt ein CRM-System unserem Unternehmen? Lohnt sich die Investition?** Sicher denken Sie auch über den hohen internen Aufwand nach: für die Implementierung, die Integration in die bestehende IT-Landschaft, die Datenmigration und die Schulung Ihrer Mitarbeiter. Und dabei kommt vielleicht der Gedanke, dass das bisherige System – ob Excel oder ein altes CRM-Tool – vielleicht doch noch ausreichen könnte ...

Natürlich können Sie in Ihrem Vertriebsteam so weiterarbeiten wie bisher. Dann verzichten Sie allerdings auch auf die Chancen, die moderne CRM-Systeme bieten: **mehr Produktivität, stärkere Kundenloyalität, effizientere Prozesse und letztlich höhere Umsätze.** Hier im Überblick die wichtigsten Gründe, die für eine Neuanschaffung sprechen:



## Alle kundenrelevanten Daten an einem Ort

Mit einer CRM-Lösung haben Sie den **Überblick über sämtliche Kunden-daten.** Statt die Informationen mühsam aus verschiedenen Programmen zusammenzutragen, kann jeder Mitarbeiter mit entsprechender Berechtigung das komplette Kundenprofil mit wenigen Klicks einsehen – einschließlich der Transaktionshistorie und den bisherigen Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Je mehr Daten im System vorhanden sind, desto wertvoller die Rückschlüsse, die Sie daraus ziehen können. Moderne Lösungen wie Salesforce bieten hier den Vorteil, dass sie sich flexibel an verschiedene Systeme anbinden lassen.



## Mehr Abschlüsse durch präzise Kundenansprache

Die zahlreichen Informationen im CRM-System ermöglichen eine Kundenbetreuung auf höchstem Niveau. Dank der Transparenz lernen Sie, Kundenreaktionen besser zu verstehen. **Dadurch können Sie Verkaufschancen leichter identifizieren und den Kunden präziser ansprechen.** Steht beispielsweise ein Vertrag kurz vor dem Ablauf, erhält der Vertrieb automatisch eine Info und kann den Kunden mit einem passgenauen Angebot zur richtigen Zeit kontaktieren. Auch Marketingaktivitäten lassen sich durch die Verknüpfung von Marketing Automation und CRM-System ansprechender personalisieren, was zu mehr **Kundenzufriedenheit und Loyalität** und damit letztlich zu höheren Erträgen führt.

## Schnell einsetzbar über die Cloud

Bei modernen CRM-Systemen handelt es sich oft um Cloud-Lösungen. Dabei greifen Sie gegen eine monatliche Gebühr über das Internet auf die Software zu. Das hat den Vorteil, dass Sie sich nicht um Installation, Wartung und Systemaktualisierungen kümmern müssen. **Ohne Investitionen in eine Hardware können Sie sofort starten und erhalten Zugriff auf eine skalierbare und stets aktuelle Lösung mit hoher Verfügbarkeit.** Einfacher geht es kaum.

## Mehr Zeit für die Kunden durch effiziente Prozesse

CRM-Systeme erleichtern die Vertriebsarbeit in vielerlei Hinsicht. Mit nur wenigen Klicks lassen sich Angebote und Aufträge generieren, Berichte erstellen, Daten einpflegen, Termine koordinieren und vieles mehr. **Die Automatisierung sorgt für eine wesentlich höhere Effizienz** – nicht nur im Vertrieb, sondern auch in Marketing, Kundenservice und anderen Bereichen des Unternehmens. Ihr Team gewinnt damit Zeit, die es in andere Aufgaben und vor allem in Ihre Kunden investieren kann.

## Mehr Umsatz, mehr Kunden

Die Vereinheitlichung von Vertriebsprozessen hilft jedem Teammitglied, die eigenen Ziele besser zu erreichen und führt so zu mehr Verkaufsabschlüssen und mehr Umsatz. Laut einer Umfrage der IT-Markforscher von techconsult<sup>1</sup> verzeichnen **81 Prozent der Unternehmen, die Kundeninformationen in einem CRM-System verarbeiten, eine positive Umsatzentwicklung.** 75 Prozent geben an, dass ihnen das Systems die **Kundenbindung** erleichtert. 80 Prozent sehen eine Verbesserung in der Kundenbindung.



## Mobiles Arbeiten mit hohem Sicherheitsstandard

Bei Cloud-basierten Systemen kann der Außendienst **von überall auf Kontakte, Aktivitäten, Aufgaben, Termine und Verkaufschancen zugreifen**. Was im Kundentermin besprochen wird, lässt sich sofort im System vermerken. Die Nachbearbeitung der Termine im Büro reduziert sich. Durch die Cloud ist außerdem ein **hoher Sicherheitsstandard** gewährleistet – die Daten sind zertifiziert geschützt und gehen nicht verloren.



## Kollaboration über Abteilungsgrenzen hinweg

Einer der größten Vorteile moderner CRM-Systemen liegt in der **Vernetzung verschiedener Unternehmensbereiche**. Vertrieb und Marketing können die Kundeninformationen ebenso nutzen wie der Kundenservice oder die Rechnungsabteilung – möglicherweise mit unterschiedlich gestalteten Zugriffsrechten. Damit sind Kundeninformationen nicht mehr Herrschaftswissen einer einzelnen Abteilung. Davon profitieren auch Ihre Kunden, da jeder Ansprechpartner immer informiert ist und optimal auf ihre Situation eingehen kann.

### TIPP

#### Holen Sie Ihr Management ins Boot

Sie sind von den Vorteilen eines CRM-Systems überzeugt? Dann holen Sie als nächstes Ihr Management ins Boot! Denn der Rückhalt durch die Führungsebene ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Sie die Potenziale des Systems voll ausschöpfen können. Argumentieren Sie dabei vor allem mit den positiven Effekten auf den Umsatz und die Kosteneinsparungen durch effizientere Prozesse – das wirkt sich auf die **Wirtschaftlichkeit der gesamten Organisation** aus.

**FRAGEBOGEN****Braucht Ihr Unternehmen ein CRM-System?**

Sie kennen nun die grundsätzlichen Vorteile moderner CRM-Systeme. Aber kann auch Ihr Unternehmen davon profitieren? Dieser kurze Fragebogen zeigt Ihnen, wie es derzeit um die Qualität Ihres Kontaktmanagements bestellt ist. **Sollten Sie mindestens eine der Fragen mit NEIN beantworten, kann das darauf hindeuten, dass es schlecht organisierte und ineffiziente Prozesse gibt.** Ein CRM-System könnte Ihnen in diesem Fall dabei helfen, sowohl die Qualität Ihrer Kundendaten als auch die Qualität in der Kundenkommunikation zu steigern.

**JA      NEIN**

Wissen Sie, wo ALLE Kundendaten gespeichert sind?

Sind die Namen, Telefonnummern und E-Mail-Adressen der Kunden in Ihrer Datenbank immer aktuell?

Können Sie Name, E-Mail-Adresse, Postadresse, Telefonnummer von jedem Kundenkontakt an einer zentralen Stelle einsehen?

Wissen Sie, wer in dem Unternehmen, das Sie kontaktieren möchten, welche Funktion innehaltet?

Sind alle Kunden-Interaktionen an einer zentralen Stelle abrufbar?  
Hat jeder in Ihrem Unternehmen Zugriff auf die Kontakthistorie?

Wissen Sie, worüber Ihr Kollege beim letzten Telefonat mit dem Kunden gesprochen hat?

Wissen Sie, wann Ihre Kunden zuletzt kontaktiert wurden und wann es an der Zeit für ein Follow-up ist?

Können Sie mit wenigen Klicks eine Übersicht der bisherigen Bestellungen eines Kunden aufrufen?

## 2 WIE SIE DIE RICHTIGE SOFTWARE-LÖSUNG FINDEN

Eine Software-Lösung für das Customer-Relationship-Management auszuwählen, ist keine leichte Aufgabe. Denn mittlerweile gibt es am Markt eine riesige Zahl an Systemen und Anbietern. Manche Lösungen sind auf bestimmte Branchen abgestimmt, andere richten sich gezielt an kleine, mittlere oder große Unternehmen.

Es gibt Lösungen, die Sie über das Internet nutzen können, andere installieren Sie auf den eigenen Servern. Außerdem unterscheiden sich die Systeme oft deutlich hinsichtlich der enthaltenen Funktionen und Module.

**Hier die wichtigsten Schritte, wie Sie aus der Vielzahl der Lösungen die richtige für Ihr Unternehmen finden.**

### SCHRITT 1: Anforderungskatalog erstellen

CRM-Systeme bieten häufig eine Vielzahl unterschiedlicher Funktionen. Je mehr, desto besser – so scheint es oft. Doch davon sollten Sie sich nicht blenden lassen. **Entscheidend ist, dass das System die speziellen Anforderungen Ihres Unternehmens erfüllen kann.** Sonst riskieren Sie, ein CRM-System einzuführen, das Ihre tatsächlichen Arbeitsabläufe nicht abbildet und die Anwender bei der täglichen Arbeit eher behindert als unterstützt.

Analysieren Sie daher zunächst die bestehenden Prozesse und finden Sie heraus, welche Ansprüche die verschiedenen Unternehmensbereiche an das neue CRM-System haben. Im Fokus stehen dabei Abteilungen wie

Marketing, Vertrieb und Service. Hinzu kommen die technischen Anforderungen der IT, die Interessen des Managements und gegebenenfalls rechtliche Belange der Datenschutzabteilung. Indem Sie **alle Interessensgruppen** einbinden, sorgen Sie auch dafür, dass das neue System später im Unternehmen akzeptiert und gelebt wird.

## Schaffen Sie Akzeptanz, indem Sie die Beteiligten früh einbinden.

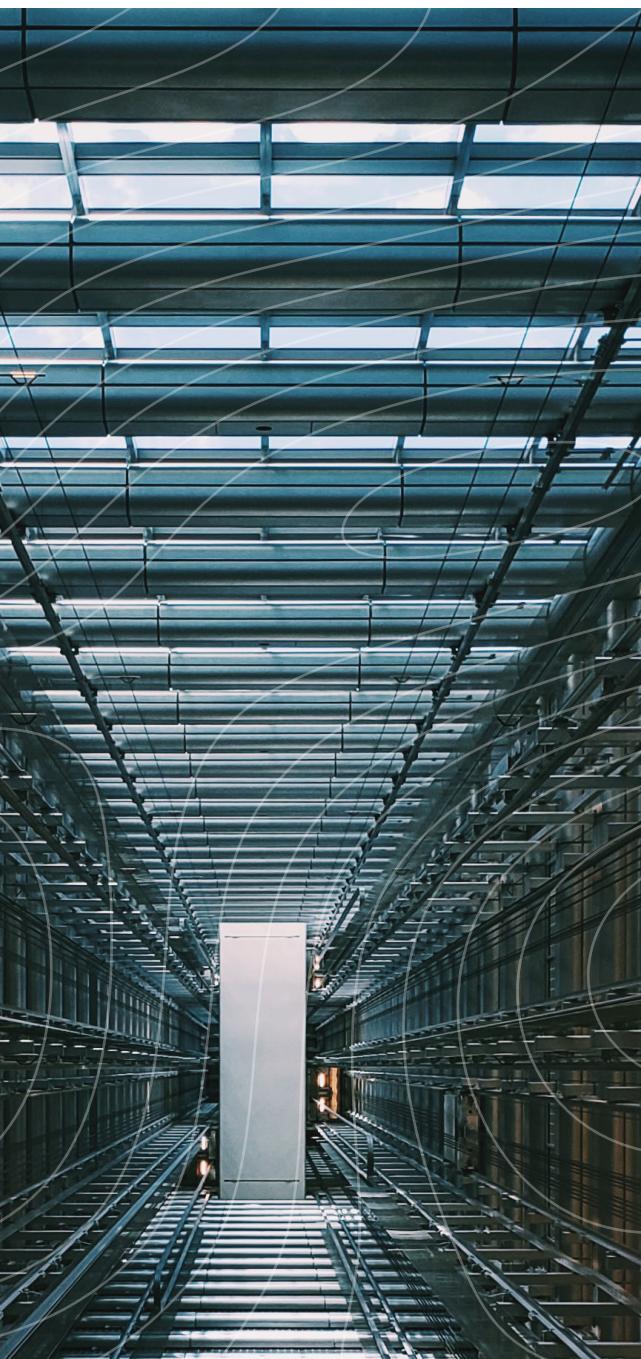
Erfassen Sie bei der Analyse zum Beispiel, welche Abteilung wie und wann mit den Kunden in Kontakt tritt, welche Prozesse bei Beschwerden oder Service- und Produktanfragen ablaufen, wie derzeit Kundeninformationen gespeichert und bearbeitet werden und wie Ihre Mitarbeiter Analysen erstellen. Halten Sie auch fest, **bei welchen Prozessen es Verbesserungspotenzial gibt** und beschreiben Sie anschließend die einzelnen Funktionen, die eine ideale Software-Lösung abbilden sollte. Wichtig sind dabei die sogenannten Use Cases: konkrete Anwendungsfälle, die im System abzubilden sind.

Bei den technischen Anforderungen geht es vor allem darum, in welche Umgebung das CRM-System integriert werden soll. Welche Systeme (ERP, Fulfillment, E-Mail etc.) sind bereits im Einsatz und sollen angebunden werden?

Sämtliche Anforderungen – funktional und technisch – fassen Sie anschließend in einem „**Lastenheft**“ zusammen. Es bildet die Grundlage, um aus der Vielzahl der Lösungen am Markt Ihre persönliche Shortlist aus etwa vier bis sechs Tools zu erstellen.

## SCHRITT 2: Systemtyp festlegen

Unternehmen können in der Regel aus zwei Arten der Softwarebereitstellung wählen: Entweder erwerben sie das CRM-System und implementieren es direkt im Unternehmen (**On-Premise-Lösung**). Oder sie greifen über das Internet gegen eine monatliche Gebühr auf das System zu (**Software-as-a-Service bzw. Cloud-Lösung**). Die erste Variante kann dann sinnvoll sein, wenn die eigenen IT-Mitarbeiter sehr erfahren sind und bereits eine gute IT-Infrastruktur vorhanden ist.



Wer sich möglichst wenig um Softwareaktualisierungen kümmern will, ist bei der Cloud-Variante besser aufgehoben: Hier kann man ohne Investitionen in Hardware sofort starten und erhält Zugriff auf eine skalierbare und stets aktuelle Lösung mit hoher Verfügbarkeit. Alles, was Sie benötigen, ist eine Internetverbindung.

**Cloud-Lösungen bieten gerade für KMU mit begrenzten Ressourcen viele Vorteile.**

Auch Cloud-Lösungen lassen sich natürlich an Ihre individuellen Bedürfnisse anpassen. Weitere Kriterien, die bei der Entscheidung über den Systemtyp helfen können, **finden Sie in der folgenden Übersicht**.

## On-Premise-Lösung oder Cloud-Lösung?

Cloud-Lösungen haben aufgrund ihrer zahlreichen Vorteile in den vergangenen Jahren viele Anhänger gewonnen. Mittlerweile dominieren sie sogar den Markt: Drei Viertel aller Ausgaben für CRM-Software fließen in SaaS-Lösungen.<sup>2</sup> Tendenz weiter steigend. **Experten gehen davon aus, dass sich die Funktion aus der Cloud als Standard durchsetzen und es in absehbarer Zukunft kaum noch On-Premise-Angebote geben wird.**

	On-Premise-Lösung	CRM-System in der Cloud
<b>Kosten</b>	Kosten für die Software (meist abhängig von der Zahl der Nutzer), Kosten für den Kauf eines Servers, Zeit für Einrichtung	Monatsgebühr für die Software-Nutzung
<b>Sicherheit und Wartung</b>	Für die IT-Sicherheit ist das Unternehmen selbst verantwortlich (oder muss einen Anbieter finden, der diese Aufgabe in seinem Rechenzentrum übernimmt).	Die Wartung der Server und Aktualisierung der Sicherheitssysteme übernimmt der Anbieter des CRM-Systems. Die Kosten sind in der Monatsgebühr bereits enthalten.
<b>Updates bzw. Ergänzen neuer Funktionen</b>	Die Integration neuer Funktionen in das System erfordert viel Know-how.	Neue Eigenschaften und Funktionen können per Fernzugriff aktiviert und deaktiviert werden und stehen allen Nutzern sofort zur Verfügung.
<b>Mobilität</b>	Abhängig von der Anzahl der installierten Client-PCs. Der mobile Einsatz kann auf Laptops mit bestimmten Sicherheitsmaßnahmen begrenzt sein und ist von der Verfügbarkeit eines abgesicherten VPN abhängig.	Sicherer Zugriff von jedem mit dem Internet verbundenen Gerät: zu Hause, im Büro oder auf Reisen.
<b>Wiederherstellung im Notfall</b>	Für die Sicherung von Kundendaten ist das Unternehmen verantwortlich. Es muss selbst für die Wiederherstellung im Notfall sorgen.	Der Anbieter kümmert sich um die Wiederherstellung im Notfall als Teil der monatlichen Servicegebühr.

## SCHRITT 3: Standardkriterien beachten

Bei der Auswahl eines CRM-Systems sollten Sie sich, wie oben beschrieben, vor allem an Ihrem Anforderungskatalog orientieren. Doch es gibt auch einige grundlegenden Funktionen und Eigenschaften, die jedes moderne CRM-System mitbringen sollte. Hier ein Überblick:



### Einfache Bedienbarkeit

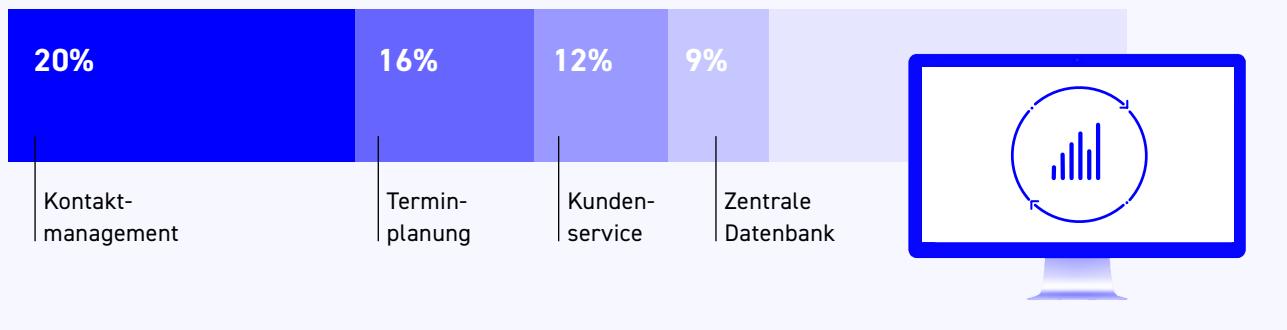
Die Tools mit den besten technischen Spezifikationen sind nicht immer auch diejenigen mit der attraktivsten Benutzeroberfläche. Eine gute Usability ist aber ein wichtiger Faktor, damit die Mitarbeiter effizient arbeiten können und es ihnen leichter fällt, gewohnte Tools wie Excel aufzugeben. Dabei geht es vor allem darum, im Kundengespräch schnell die erforderlichen Daten abrufen und bearbeiten zu können.



### Hohe Flexibilität

Ihre CRM-Anforderungen werden sich mit der Zeit ändern, genauso wie Ihre Arbeitsprozesse. Daher sollten Sie sich für eine Software entscheiden, die mit Änderungen und Anpassungen umgehen kann, und zwar zu angemessenen Kosten. Optimal ist ein modularer Aufbau des Systems, der es ermöglicht, Funktionen schnell durch die Installation zusätzlicher Module oder Plug-ins hinzufügen. Auch Cloud-Lösungen sind in dieser Hinsicht im Vorteil.

#### EXKURS: *Die meist genutzten Funktionen einer CRM-Software<sup>3</sup>*





## Zentrales Kontaktmanagement

Ein CRM-System speichert alle Informationen über die Kunden an einem zentralen Ort: von Kontaktdaten bis hin zu Gesprächsnotizen. Jedes Teammitglied kann diese schnell abrufen oder neue Dateien und Inhalte einpflegen. Besonders wichtig sind die Notizen, die den detaillierten Verlauf der Kommunikation aufzeigen können.



## Verwaltung von Aufgaben und Terminen

Die Mitarbeiter sollten im CRM-System nicht nur anstehende Telefonate und Meetings verwalten, sondern auch Aufgaben anlegen können, beispielsweise wenn Kunden die Zusendung eines Musters oder eines konkreten Angebots wünschen. So gerät nichts in Vergessenheit, und die Aktivitäten sind für Kollegen anderer Abteilungen nachvollziehbar.



## Anbindung des E-Mail-Systems

Die E-Mail-Integration ist ein absolutes Muss. Vertriebsmitarbeiter können so direkt aus dem System heraus E-Mails versenden und haben stets die gesamte bisherige Korrespondenz im Blick. Mit einigen Systemen lassen sich auch E-Mail-Sequenzen erstellen, die automatisch zum richtigen Zeitpunkt versendet werden. Sobald der Empfänger die E-Mail geöffnet hat, informiert das System den Mitarbeiter, sodass er mit Follow-ups reagieren kann.



## Vertriebsprognosen und Opportunity-Management

Mit einem guten CRM-System können Sie den Vertriebstrichter an Ihre Anforderungen anpassen und eine strukturierte Pipeline erstellen. Egal wie viele Phasen Ihr Vertriebsablauf hat, die Software sollte alle diese Ebenen abbilden können. So haben Sie stets einen Überblick über den aktuellen Status und können Kontakte mit hoher Kaufwahrscheinlichkeit einschließlich ihrer Produkt- und Leistungswünsche und der Investitionsbereitschaft schnell ermitteln.



## Marketing Automation für das Kampagnen-Management

Ein CRM-System liefert Informationen, die für die Planung, Durchführung und Analyse von Marketingkampagnen nützlich sind. Mit ihnen lassen sich Kampagneninhalte, Kanäle und Timing individuell an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten. Damit Sie diese Kampagnen automatisieren können, sollte eine Marketing-Automation-Lösung an das CRM angebunden werden können. Bei Anbietern wie Salesforce, die eigene Marketing-Automation-Lösungen im Portfolio haben, ist das problemlos möglich. Die Integration sorgt für ein besseres Verständnis des Kundenverhaltens, vereinfacht die Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb und verbessert die Leadqualität.



## Dashboard-basierte Analysen

Informationen wie zum Beispiel die Anzahl der Verkaufschancen in der Pipeline, zu erledigende Aufgaben oder vereinbarte Termine werden in intuitiven Dashboards übersichtlich dargestellt. Achten Sie darauf, dass Sie die Dashboards nach Ihren Anforderungen gestalten und Daten einfach exportieren können.

### TIPP

## Holen Sie sich externe Unterstützung!

Je nach gewünschtem Funktionsumfang, vorhandenem Budget und Know-how im Unternehmen müssen Sie individuell abwägen, welcher Systemtyp und welche Lösung am ehesten den eigenen Anforderungen entsprechen. Im Zweifelsfall sollten Sie eine externe Beratung hinzuziehen, **die herstellerunabhängig eine geeignete Lösung empfehlen kann**. Ein weiterer Vorteil: Diese kann mit ihrer Erfahrung aus anderen CRM-Projekten mit **Best Practices** zur Seite stehen.

### 3 SIEBEN GRÜNDE, WARUM CRM-PROJEKTE SCHEITERN

Sie haben aus der Vielzahl an Lösungen im Markt die passende für Ihr Unternehmen gefunden? Dann ist ein erster, wichtiger Schritt getan.

Die eigentliche Arbeit aber beginnt erst jetzt: Das System muss installiert, Prozesse müssen definiert, Daten migriert, andere Systeme angebunden und die Mitarbeiter geschult werden. Dabei lauern viele Fallstricke, die häufig zum Scheitern von CRM-Projekten führen.

#### **GRUND 1: Das CRM-System wird als Allheilmittel betrachtet.**

Zu hohe oder falsche Erwartungen führen bei CRM-Projekten häufig zu Frust und Ärger. So kann eine CRM-Lösung allein die Kundenbeziehungen kaum verbessern. Entscheidend ist vielmehr, wie Vertrieb und Marketing damit arbeiten, wie Prozesse und Zuständigkeiten definiert sind. Eine CRM-Software ist nicht mehr als ein Werkzeug, um Ihre Unternehmensstrategie umzusetzen und dem Ziel einer kundenzentrierten Sicht in allen Abteilungen näher zu kommen.

#### **GRUND 2: Die späteren Anwender sind nicht eingebunden.**

Viele Unternehmen begehen einen folgenschweren Fehler, wenn sie das System implementieren und dann Prozesse und Funktionen für die Fachabteilungen von oben vorgeben. Damit riskieren sie, dass die Lösung fürs Tagesgeschäft wenig Mehrwert bringt und vielleicht sogar zusätzlichen Aufwand bedeutet. Holen Sie lieber von Anfang an den Input der späteren Nutzer ein. So gewinnen Sie auch deren Vertrauen: Wer seine Erfahrungen beisteuern und das Projekt CRM mitgestalten kann, wird später viel motivierter mit der neuen Software arbeiten.

### **GRUND 3: Qualitätssicherung und Schulungen haben keine Priorität.**

Wenn Key User das Unternehmen verlassen, kann es passieren, dass das Wissen über die CRM-Lösung schwindet. Neue Mitarbeiter erlernen dann den Umgang mit dem System nicht mehr richtig und pflegen Daten auf unterschiedliche Weise ein. Das führt zu Fehlern und Inkonsistenzen. Eine gute Einarbeitung und regelmäßige Schulungen zu neuen Funktionen sind daher wichtig. Nur dann werden Sie von Ihrem neuen System wirklich profitieren, zudem halten Sie so die Motivation der Anwender aufrecht.

### **GRUND 4: Der Aufwand wird unterschätzt.**

Erwarten Sie nicht, Ihre CRM-Software über Nacht zu implementieren. Vor allem die Datenaufbereitung und -migration und die Anbindung anderer Systeme ist oft aufwändiger als man denkt. Je nach Funktionsumfang und den Gegebenheiten im Unternehmen kann die Umsetzung bis zu einem Jahr dauern, bei komplexen Projekten durchaus auch länger. Denken Sie bei der Kalkulation Ihrer zeitlichen und finanziellen Ressourcen auch daran, dass IT-Einführungen Folgeprojekte mit sich bringen.

### **GRUND 5: Kein professionelles Change-Management.**

Für eine stärkere Kundenorientierung müssen sich in der Regel auch die internen Abläufe verändern. Darauf sollten Sie Ihre Mitarbeiter vorbereiten, da sie sonst mit Vorbehalten und Widerständen re-

**Bei der Implementierung eines CRM-Systems gilt es, aus den Fehlern anderer Unternehmen zu lernen.**



agieren könnten. Auch mögliche Ängste sollten Sie ernst nehmen und adressieren, beispielsweise wenn die Mitarbeiter befürchten, dass eine neue Transparenz im Vertrieb entsteht, oder dass das CRM ihnen künftig vorgibt, welche Kunden wann besucht werden sollen. Setzen Sie hier besser auf professionelles Change-Management. Erfahrene Dienstleister können das CRM-Projekt begleiten, einen Fahrplan für die Einführung erarbeiten, den Rollout gestalten und bei Schwierigkeiten angemessen gegensteuert.

#### **GRUND 6: Ihr Unternehmen will alles auf einmal.**

Ein großer Funktionsumfang und alles möglichst schnell umsetzen – wer so an das Projekt herangeht, wird aller Voraussicht nach ein unbefriedigendes Ergebnis bekommen und zudem enorme Ressourcen benötigen. Gehen Sie besser schrittweise vor und starten Sie mit Unternehmensbereichen beziehungsweise Prozessen, die am meisten vom CRM-Vorhaben profitieren und gleichzeitig mit geringem Risiko umgesetzt werden können.

#### **GRUND 7: Das Projektteam löst sich nach der Einführung auf.**

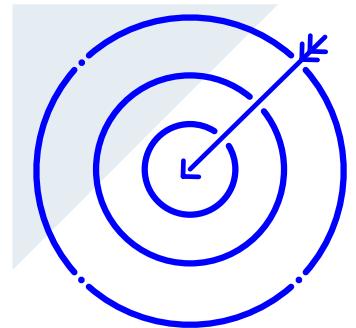
Kaum geht die CRM-Lösung live, wenden sich die Teammitglieder wieder ihren eigentlichen Aufgaben zu? Das ist riskant: So fühlt sich keiner mehr zuständig, das ursprüngliche Projektziel gerät aus den Augen und das CRM-System verliert irgendwann an Bedeutung. CRM-Projekte sind mit dem Go-Live längst nicht abgeschlossen. Wenn sich Unternehmensanforderungen verändern, braucht es Verantwortliche, die diese in die CRM-Strategie integrieren und das System entsprechend anpassen.

**Sie möchten diese Fehler vermeiden? Die folgenden Tipps helfen Ihnen dabei, Ihr CRM-Projekt systematisch anzugehen.**

## 4 SO MACHEN SIE ES BESSER: ERFOLSGFAKTOREN BEI DER CRM- EINFÜHRUNG

Die Einführung eines CRM-Systems ist ein komplexer Vorgang, der weit über die technische Implementierung hinausgeht. Auch Prozesse und Workflows sind anzupassen und die Mitarbeiter mit der neuen Software vertraut zu machen. Deshalb ist eine gute Projektplanung unabdingbar.

**Hier ein paar Tipps, worauf Sie achten sollten.**



### Ein Projektteam zusammenstellen

Auch wenn es auf den ersten Blick so scheint: Ein IT-System einzuführen ist kein reines IT-Projekt. Für eine erfolgreiche CRM-Einführung müssen Personen aus verschiedenen Abteilungen involviert sein. Folgende Rollen sollten Sie in Ihrem Projektteam abdecken:

- **Die Projektleitung** (auch Product Owner genannt) übernimmt die Gesamtverantwortung für das CRM-Projekt. Sie muss Entscheidungen treffen, Fachabteilungen überzeugen und bei Fragen als Ansprechpartner bereitstehen – auch nach dem Go-Live. Für diese Rolle eignet sich am besten eine Person, die fachübergreifend denkt, durchsetzungsfähig und integrativ ist sowie ein gewisses Ansehen im Unternehmen hat.
- **Die CRM-Expertenperson** kann mit der Projektleitung identisch sein, muss es aber nicht. Ihre Aufgabe ist es unter anderem, die nötigen Strukturen und Arbeitsweisen im Unternehmen zu entwickeln beziehungsweise anzupassen. Sie kennt sich aus mit ERP, Lager-

verwaltung, E-Mail und anderen Systemen, die Informationen mit dem CRM-System austauschen. Auch das Datenmanagement gehört zu ihren Aufgaben.

- **Key User** sind Mitarbeiter aus Vertrieb, Marketing und Kundenservice, die das System später vorrangig nutzen werden. Ihre Expertise ist schon bei der Formulierung der Anforderungen gefragt. Aber auch beim Testen und Bewerten in der Implementierungsphase ist ihr Feedback hilfreich, damit das System später ihren Bedürfnisse gerecht wird und die Arbeitsprozesse tatsächlich verbessern kann. Als Fachleute sind sie auch wichtige Akteure im Change Management: Für die Mitarbeiter ihrer Abteilung sind sie zentraler Ansprechpartner bei Fragen, Sorgen und Ängsten.

## Ziele klar definieren

Wer sich für die Einführung eines CRM-Systems entscheidet, hat oft mehrere Ziele vor Augen, zum Beispiel mehr Transparenz und Effizienz der Geschäftsprozesse, mehr Kundennähe, kürzere Vertriebszyklen, eine höhere Kundenzufriedenheit und natürlich steigende Umsätze. Damit Sie zielgerichtet agieren können, ist es wichtig, diese Ziele vor der CRM-Einführung klar zu beschreiben und auch zu priorisieren.

**Welche Prozesse wollen Sie genau verbessern? Sollen die Vertriebler ihre Kundengespräche optimieren? Soll der Sales-Cycle kürzer werden? Wollen Sie Rückfragen von Kunden beim Service vorbeugen?** Dieser Schritt ist wichtig, damit Sie sich nicht in zweit- oder drittrangigen Funktionen verzentren und das große Ganze aus dem Blick verlieren. Definieren Sie daher die Ziele der CRM-Einführung von Beginn an klar. Ein Beispiel: „Wir wollen die Kundenorientierung unseres Unternehmens und die Kundenzufriedenheit steigern. Wir wollen mehr und vor allem qualitativ bessere Leads generieren und neue Zielgruppen identifizieren.“

## Agile Vorgehensweise

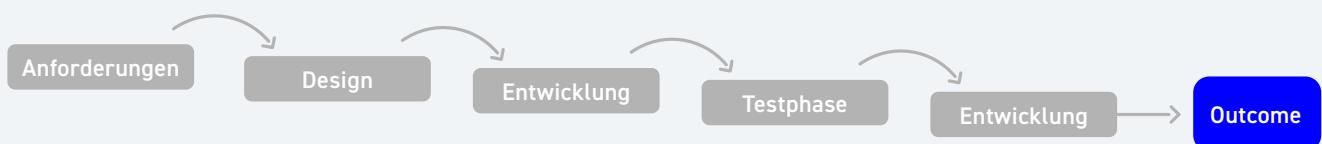
Ein CRM-System zu implementieren, dauert oft mehrere Monate und stellt für das Unternehmen einen sukzessiven Wandel dar. **Empfehlenswert ist daher eine agile Vorgehensweise, bei der das Gesamtprojekt in mehrere Teilprojekte aufgeteilt wird.** Wenn Sie in kleinen Schritten vorgehen, bleiben Sie flexibel: Sie können Feedback aus Anwendungstests einfließen lassen und auf Hinderisse oder Fehlentwicklungen schnell reagieren. Ein weiterer Vorteil: Erste Erfolge stellen sich schnell ein. Das motiviert die Mitarbeiter für die weitere Veränderung.

**Schnelle Erfolge sorgen für mehr Akzeptanz.**

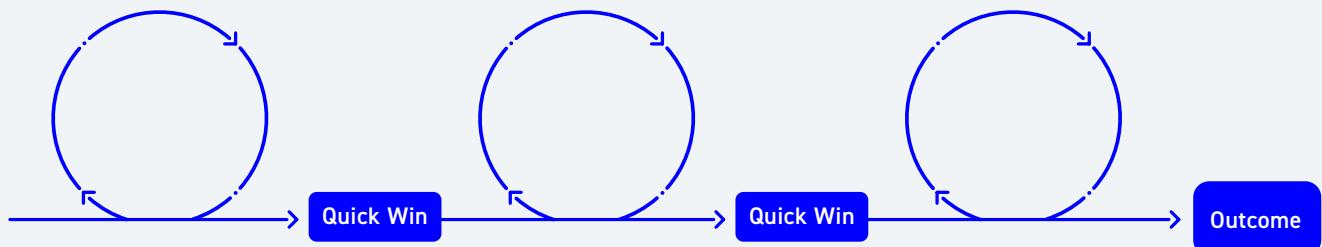
Schaffen Sie also zunächst eine solide CRM-Basis mit Inhalten und Funktionen, die für Kunden und Anwender schnell einen konkreten Mehrwert bringen. Durch diese Quick Wins entsteht Vertrauen in die folgenden Schritte. Eine andere Möglichkeit besteht darin, das System Abteilung für Abteilung einzuführen.

### VERGLEICH DES KLASISCHEN WASSERFALLPRINZIPS MIT DER AGILEN VORGEHENSWEISE

**WASSERFALLPRINZIP:** Ergebnisevaluierung erst nach Abschluss des Gesamtprojekts



**AGILE VORGEHENSWEISE:** Kumulative Erfolge nach jedem Teilprojekt



## Prozesse neu denken

Wer durch ein CRM-System seine Kundenbeziehungen besser und flexibler managen will, muss auch die bestehenden Prozesse hinterfragen. Denn aus einem schlechten analogen Prozess, der eins zu eins in ein neues System überführt wird, kann nur ein schlechter digitaler Prozess entstehen. Nutzen Sie daher die Chance, **mit der Implementierung auch alte Strukturen und Prozesse aufzubrechen** und sie an die vielfältigen Möglichkeiten des CRM-Systems anzupassen.

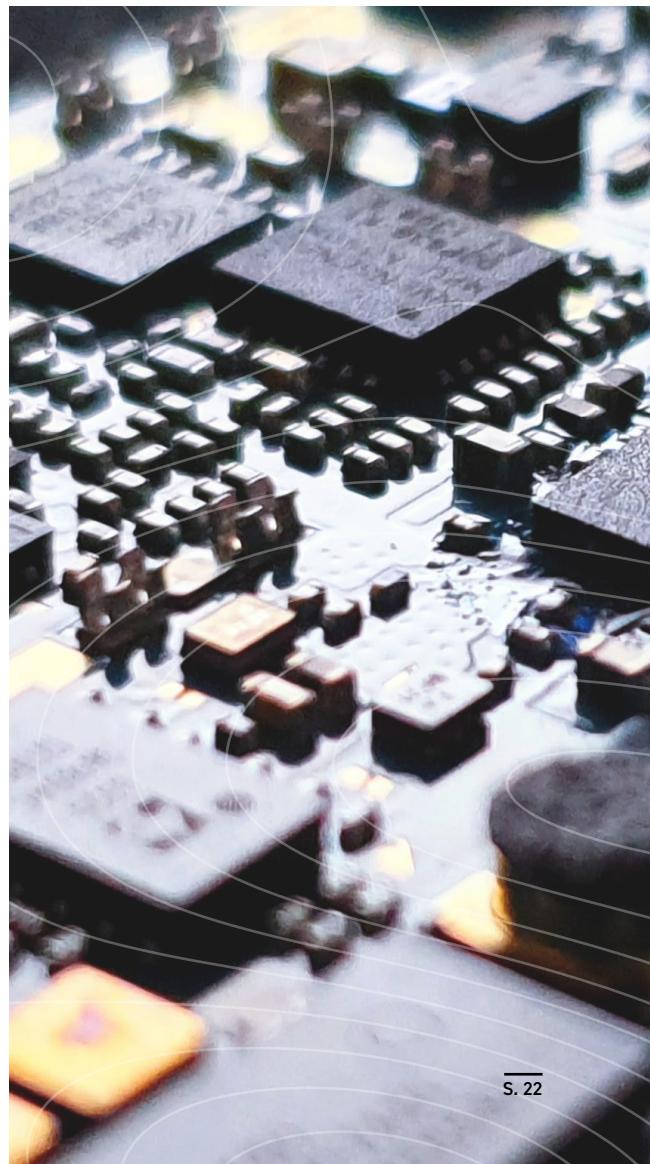
**Ein schlechter analoger Prozess wird durch IT allein nicht besser.**

Damit die Prozesse auch im Unternehmen gelebt werden, sollten Sie diese gemeinsam mit den Nutzern analysieren und definieren.

## Saubere Datenstruktur

Die CRM-Software ist die zentrale Datenbank für alle Kundeninformationen und soll diese stets aktuell vorhalten. Daher muss sichergestellt sein, **dass keine fehlerhaften oder veralteten Daten ins neue System übernommen werden.**

Vor dem Import sollten Sie daher die vorhandenen Daten zwingend analysieren und bereinigen, damit sie einheitlich ihren Weg in das neue System finden.



## Schulung der Mitarbeiter

Eine gründliche Einarbeitung ist ein wichtiger Faktor für die Akzeptanz des neuen CRM-Systems. Hier sollten die User nicht nur lernen, wie einzelne Funktionen und Module zu verwenden sind, sondern auch, wie alles zusammenhängt und das System zur Umsetzung der Unternehmensstrategie beiträgt. Genaue Vorgaben helfen Ihren Mitarbeitern dabei.

**Es ist daher sinnvoll, diese in einer Art „CRM-Leitfaden“ bereitzustellen.** Zudem ist es empfehlenswert, die Leitsätze der neuen CRM-Strategie sichtbar im Unternehmen zu präsentieren, beispielsweise in Form eines Kalenders oder Plakats. Damit rufen Sie die neue Strategie immer wieder in Erinnerungen, was automatisch zur Verinnerlichung führt.

### NEUES WIRTSCHAFTEN:

## Wertschöpfung richtet sich am Markt aus – die Organisationsstruktur an der Wertschöpfung

Heute reicht es nicht mehr, sich mit Hilfe von Wissen über Menschen, Maschinen und BWL die Funktionsweise einer Organisation erklären zu wollen: Enge, dynamische Märkte und die steigende Komplexität des Umfelds, die auf eine Organisation einwirken, machen andere Denkwerkzeuge unerlässlich. In einem Blogpost erklärt Ihnen unsere Kollegin Renate Büttner, wie Ihnen Ihre Organisationsstruktur dabei hilft, die Anforderungen Ihrer Kunden zu erfüllen.



Jetzt Blogpost lesen:

<https://bit.ly/aptly-organisationsstruktur>

## 5 IHR CRM-PROJEKTPLAN

Vom Startschuss des CRM-Projekts bis zum Go-Live des neuen Systems gibt es viel zu tun. Die wichtigsten Phasen und Meilensteine haben wir für Sie hier noch einmal modellhaft zusammengefasst – als grober Leitfaden für Ihren eigenen Projektplan.

Phase	Meilenstein
0 <b>Der Startschuss</b>	
	Die Führungsebene entscheidet sich für die Einführung eines CRM-Systems sowie für einen Implementierungspartner.
1 <b>CRM-Strategie</b>	<b>CRM-Strategie-Papier</b>
	Das Unternehmen definiert Ziele und Werte in Bezug auf die Kundenbeziehungen des Unternehmens. Projektleitung und Hauptnutzer müssen die Ziele mittragen. Um sicherzustellen, dass alle Beteiligten während des Projekts auf dem Laufenden sind, empfiehlt es sich, auch einen Lenkungsausschuss einrichten.
2 <b>Organisation</b>	<b>Product Owner</b>
	Der Product Owner wird eingesetzt. Er übernimmt die Verantwortung für die strategische und technische Integration des CRM im Unternehmen.
3 <b>Key-User einbinden</b>	<b>CRM-Team</b>
	Die Projektleitung holt aus verschiedenen Abteilungen einige künftige Nutzer in das CRM-Team.

Phase	Meilenstein
<b>4 Anforderungen festlegen</b>	<b>Lastenheft</b>
Das CRM-Team analysiert die bestehenden Prozesse in den verschiedenen Abteilungen und definiert die Anforderungen an das CRM-System. Sie werden in einem Lastenheft festgehalten.	
<b>5 Auswahlprozess</b>	<b>CRM-System ausgewählt</b>
Passende CRM-Systeme werden ermittelt und eine Short-List erstellt. Live-Präsentationen helfen daraus jene Software herauszufiltern, die die Anforderungen am besten erfüllt.	
<b>6 CRM-Workshop</b>	<b>Pflichtenheft</b>
In einem Workshop mit dem Implementierungs-partner werden die Anforderungen im Detail besprochen und ein Projektplan festgelegt.	
<b>7 Customizing</b>	<b>Vorläufige Abnahme</b>
Der Implementierungs-partner setzt individuelle Anpassungen um. Pilot-Tests durch die Key-User stellen sicher, dass die Funktionen und Features die Anforderungen erfüllen.	
<b>8 Mitarbeiter-schulung &amp; Roll-out</b>	<b>Mitarbeiter-Motivation, Ende der Go-Live-Vorbereitung</b>
Die Mitarbeiter erhalten Schulungen zum rich-tigen Umgang mit dem neuen CRM-System. Gut ausgebildet sind sie motiviert, mit der neuen Software zu arbeiten. Parallel erfolgt das Roll-out der Software.	
<b>9 Go-Live</b>	<b>Einführung abgeschlossen, Abnahme des Systems</b>
Nachdem alles getestet ist und die Mitarbeiter geschult sind, geht das neue CRM-System live.	
<b>10 Stetige Pflege des CRM-Systems</b>	<b>Lebendiges CRM</b>
Auch nach dem Go-Live gilt es, regelmäßige CRM-Audits abzuhalten. Hier können auftretende Schwierigkeiten oder neue Ideen besprochen und aufgenommen werden.	

## 6 EXPERTEN-TIPPS VON FRANCESCA TURRI UND LUKAS HEINEN



**FRANCESCA TURRI** ist Senior Business Analyst bei APTLY. Seit über zehn Jahren unterstützt Sie Kunden bei der Gestaltung von Geschäftsprozessen im Salesforce-Ökosystem. Ihr Fokus: Customer Relationship Management, das skaliert.



[Francesca Turri](#)  
auf LinkedIn



**LUKAS HEINEN** ist Senior Consultant Salesforce CRM bei APTLY. Er verfügt über zehn Jahre Erfahrung in der Entwicklung und Bereitstellung von Salesforce-Lösungen für den Maschinen- und Anlagenbau, Non-Profit-Organisationen und den öffentlichen Sektor. Er leistet die notwendige «Übersetzungsarbeit», wenn das Business mit der IT und die IT mit dem Business spricht.



[Lukas Heinen](#)  
auf LinkedIn

*Francesca, Lukas, ihr beide habt schon viele Unternehmen bei der Einführung von CRM-Systemen begleitet. Was sind eurer Ansicht nach die häufigsten Gründe, weshalb CRM-Projekte scheitern?*

**Francesca:** Ein großes Problem ist fehlendes Vertrauen. In manchen Unternehmen fürchten Personen aus dem Vertrieb, zum gläsernen Mitarbeiter zu werden, und halten Informationen zurück. Das ist fatal. Denn ein CRM-System ohne saubere Datenpflege kann seinen Zweck nicht erfüllen. Daher ist

es wichtig, die Mitarbeiter frühzeitig für das Vorhaben zu gewinnen, ihnen den Nutzen des Tools klarzumachen und sie in die Entscheidung mit einzubinden. Einer meiner Kunden hat sogar eine professionelle Markenkampagne für die CRM-Einführung aufgesetzt. Die Mitarbeiter wurden behandelt wie Kunden. Das war sehr erfolgreich: Der Vertrieb konnten es kaum erwarten, endlich mit dem System zu arbeiten.

**Lukas:** Wenn Vertriebsmitarbeiter mit dem System arbeiten, wenn sie wissen, wie man es bedient, ist das bereits ein wichtiger Schritt. Doch das reicht nicht aus. Entscheidend ist, dass das Unternehmen auf Basis der Daten und Erkenntnisse handelt. Jemand im Management muss auf Basis der erzeugten Daten und daraus gewonnenen Erkenntnisse die richtigen Schlussfolgerungen ziehen und Impulse geben, um eine stärkere Kundenorientierung der Organisation zu erreichen. Das passiert in vielen Unternehmen nicht. CRM wird meist nicht zu Ende gedacht.

### Was sind aus eurer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei CRM-Projekten?

**Lukas:** Anknüpfend an das eben Gesagte ist der Wille entscheidend, bei sich selbst wirklich etwas verändern zu wollen. CRM ist nicht nur technologischer Fortschritt, es geht auch darum, bisherige Strategien und Prozesse zu überdenken. Eine CRM-Implementierung ist keine lästige Nebensache zum Tagesgeschäft; die Mitarbeiter müssen ausreichend Zeit investieren können. Das heißt nicht, dass ein Projekt Monate dauern muss. Im Gegenteil: Ihr Geheimnis: ein klarer Fokus, volles Commitment, ein solider Zeitplan sowie saubere Projektstrukturen.

**CRM ist nicht nur technologischer Fortschritt, es geht auch darum, bisherige Strategien und Prozesse zu überdenken.“**

### **Worauf sollte man nach der Implementierung achten?**

**Francesca:** Viele Unternehmen denken, das CRM-Projekt ist mit dem Go-Live beendet. Dabei ist es gerade dann wichtig, sich intensiv mit den Usern auszutauschen, sie zu schulen und gegebenenfalls das Tool nachzustimmen. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die „curve of happiness“, also der Grad der Zufriedenheit mit dem CRM-System, direkt nach der Implementierung erst mal abnimmt. Der Aufwand fürs Einpflegen der Daten ist hoch, Gewohnheiten zu verändern mühsam. Nur wenn der CRM-Projektleiter in dieser Phase am Ball bleibt, wird die Kurve schnell wieder nach oben zeigen.

**Vielen Dank für die Tipps!**

## - IHR PARTNER IN SACHEN CRM

Die Einführung eines CRM-Systems ist eine Investition in die Zukunft Ihres Unternehmens. Denn Ihre Kunden treffen Kaufentscheidungen künftig immer mehr auf Basis einer exzellenten Kundenbetreuung. Das CRM-System kann dabei wesentlich unterstützen und die Prozesse in Ihrem Unternehmen optimieren. Um das Potential voll auszuschöpfen, muss es individuell auf Ihr Unternehmen zugeschnitten sein und von den Mitarbeitern gelebt werden. Damit das gelingt, sind viele Faktoren zu berücksichtigen. Wir von APTLY haben schon zahlreiche Kunden bei ihrem CRM-Projekt unterstützt. Gerne helfen wir auch Ihnen!

---

### Über APTLY

APTLY ist Ihr Partner für die digitale Transformation in Marketing, Sales, CRM und Service. Wir begleiten Unternehmen aus der Industrie, dem Maschinenbau und Non-Profit Organisationen auf ihrem Weg hin zu kollaborativer, effektiver Arbeit und messbaren Erfolgen in einer digitalen Gesellschaft. Dabei setzen wir auf Ganzheitlichkeit und begleiten von der Strategie- und Prozessberatung bis zur Implementierung von neusten Technologien. Als langjähriger und zertifizierter Salesforce-Partner unterstützen wir auch bei der Konzeption, Planung, Lizenzierung und Umsetzung von Projekten auf der Salesforce-Plattform.

### Ihr Ansprechpartner



**TAREK THEEB**  
Sales Account Executive  
[ttheeb@aptly.de](mailto:ttheeb@aptly.de)  
+49 176 137 377 88

## - **QUELLEN UND LITERATURTIPPS**

- 1** Techconsult und Telekom Deutschland (2018): „Die digitale Transformation hebt den Kunden auf den Thron“, Studie zu den Auswirkungen einer CRM-Einführung auf Kundenbindung und Umsatzentwicklung, <https://www.techconsult.de/studien/digitalisierung-im-kundenbeziehungsmanagement-2>
- 2** Statista (2020): Ergebnisse veröffentlicht in CRM System.de. <https://www.crmsystem.de/news/der-crm-markt-waechst-weiter>
- 3** Capterra (2019): CRM-Software in Deutschland, Befragung von rund 500 kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland. <https://www.capterra.com/de/blog/498/nutzerstudie-crm-software-trends-2019-in-deutschen-kmu>

## - **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Unsplash: S. 1/S. 31: S Migaj, S. 2: Priscilla Du Preez, S. 7: Charles Forerunner, S. 8: Stil, S. 11: Ian Battaglia, S. 15: Kelly Sikkema, S. 17: Sean Benesh, S. 22: Yogesh Phuyal, S. 23: Adeolu Eletu

## Impressum

Redaktion: Tanja Josche  
Gestaltung: Patricia Braun  
CvD: Sonja Koesling

[www.aptly.de](http://www.aptly.de)  
email: [connect@aptly.de](mailto:connect@aptly.de)  
phone: +49 (0)221 66 999 10

