

CRM – es geht um mehr als eine Software

Dr. Johann Fischl, September 2026

Im Transformationsprozess des Vertriebssystems vom opportunistischen zum strategischen Vertrieb kommen Unternehmen am Thema CRM nicht vorbei. In vielen Fällen wird die Fragestellung auf die Implementierung einer Softwarelösung reduziert, die einen signifikanten Veränderungsdruck auf Prozesse und Arbeitsweisen im Vertrieb mit sich bringt. Der Widerstand der Vertriebsorganisation ist dann vorprogrammiert. Dabei geht es beim Thema CRM um weitaus mehr.

CRM – woran Projekte scheitern

CRM-Projekten in Unternehmen geht es nicht anders als vielen anderen IT-Software-Projekten. Sie erfüllen oft nicht die Erwartungen, die in sie gesetzt werden. Die mangelnde Nutzung der implementierten Lösung torpediert die Zielsetzungen, die ursprünglich mit der Einführung verbunden waren. Als die wichtigsten Gründe für das Scheitern können beobachtet werden:

- Die fehlende strategische Einbindung
- Die Verankerung der CRM-Projektverantwortung in der IT-Abteilung
- Die mangelnde Unterstützung durch die Führungsebene
- Schwächen im begleitenden Veränderungsmanagement bei den Anwendern
- Kein Monitoring und keine Erfolgskontrolle

Ist die Einführung erst einmal gescheitert und damit das Thema im Unternehmen negativ besetzt, gestaltet sich ein weiterer Anlauf in Form eines Relaunches umso schwieriger.

CRM – worum es wirklich geht

Ausgehend von der Definition, dass es sich beim Begriff CRM um eine kundenorientierte Unternehmensstrategie der Customer Centricity handelt, bietet sich als Lösung eine ganzheitliche Betrachtung des Themas an. Die Abbildung 1 gibt einen Überblick über die damit verbundenen Aspekte:

- a) **Strategie:** Eine erfolgreiche CRM-Einführung erfordert eine transparente und nachvollziehbare strategische Einbindung. Dabei geht es vor allem um die Beantwortung der Wozu-Frage (Was soll mit CRM erreicht werden?) und der Wie-Frage (Wie soll die Customer Centricity im Unternehmen etabliert werden?)
- b) **Kultur:** Kundenorientierung hat nur eine Chance gelebt zu werden, wenn es in der Unternehmenskultur verankert ist. Die relevanten Werte manifestieren sich im Unternehmensleitbild, in der Einstellung und im Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeitenden und in der Bereitschaft der Organisation sich auf neue Prozesse und Tools einzulassen.
- c) **Prozesse:** Das Design der Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse ist das Herzstück jeder CRM-Implementierung. Dabei stellt sich die Frage nach den angestrebten Service-Standards und den Anforderungen an die Unterstützung durch Informations- und Kommunikationstechnologie.

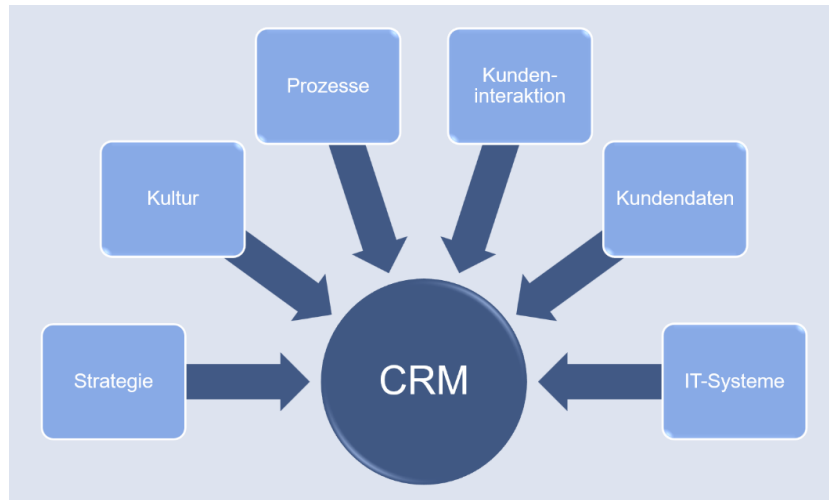


Abb. 1: Die Aspekte der ganzheitlichen Sicht auf CRM (Quelle: CONSENZUM)

- d) **Kundeninteraktion:** Es gilt Kundenschnittstellen so zu gestalten, dass sie die Kundenbeziehung stärken. Definierte CRM-Informationen, die allen Touch-Points zur Verfügung stehen, ermöglichen einen 360°-Blick auf die Kundenbeziehung und eine individuell differenzierte Kundenbetreuung.
- e) **Kundendaten:** valide und rechtskonform erhobene Kundendaten werden angereichert mit analytischem Wissen aus der Kundenbeziehung. Sie bilden die Basis für datengetriebene Aktivitäten in den Marketing-, Vertriebs- und Service-Prozessen.
- f) **IT-Systeme:** Als abschließender Aspekt der ganzheitlichen CRM-Sicht kommt der technologische Aspekt ins Spiel. Dabei geht es um die Auswahl des geeigneten CRM-Tools, das Customizing auf Basis des erstellten Prozess-Designs und um die Integration in die vorhandene Systemlandschaft.

CRM erfolgreich einführen

Am Beginn eines CRM-Projektes stellt sich die Frage nach der CRM-Readyness des Unternehmens. Dabei lohnt sich ein Blick auf die strategische Einbindung, die Unternehmenskultur und die Arbeitsweisen in Marketing, Vertrieb und Service. Daraus können der erwartbare Veränderungsdruck einer CRM-Einführung und wichtige Implikationen für das Projektdesign abgeleitet werden. So werden die Weichen für eine erfolgreiche Einführung gestellt.

Die **CONSENZUM Managementberatung** unterstützt mittelständische Unternehmen im Rahmen der CRM-Kompetenz mit dem CRM-Fit-Check beim Design eines erfolgreichen CRM-Projektes.

Johann Fischl

CONSENZUM - Managementberatung
fischl@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Nachhaltigkeit
