



Projektmanagement

Woran CRM-Projekte scheitern

9 Wege, Ihr CRM-Projekt in den Sand zu setzen – oder 9 Tipps, genau dies zu verhindern!

Zwischen 60 und 70 Prozent aller CRM-Projekte in Deutschland gelten als gescheitert. Sei es, weil sie deutlich mehr Budget benötigen, aus verschiedensten Gründen abgebrochen werden oder einfach keinen Mehrwert bringen.

Mit den Erfahrungen aus über 100 Klientenprojekten hat die CINTELLIC Consulting Group die besten Tipps zusammengestellt, ein CRM-Projekt erfolgreich gegen die Wand zu fahren – oder, im Umkehrschluss, die wesentlichen Punkte zusammengefasst, worauf Sie achten sollten!

BUSINESS.
DATA.
TECHNOLOGY.


CINTELLIC
CONSULTING GROUP

1. Denken Sie groß!

„Denken Sie groß!“ ist eine der grundsätzlichen Forderungen des Managements. Und ja, man könnte davon ausgehen, dass Sie bei der Planung eines CRM-Projektes wirklich alle Unternehmensbereiche mit einbeziehen sollten. Denn der Kunde erlebt ein Unternehmen schließlich nicht nur an *einem* Touchpoint, sondern ganzheitlich entlang der gesamten Kundenkontaktstrecke, also entlang der Customer Journey. Doch leider ist „groß“ bzw. „ganzheitlich“ denken einer der Kardinalfehler bei CRM-Projekten.

Typischerweise werden CRM-Projekte aus einem konkreten Unternehmensbedarf – oder noch besser – aus einem Kundenbedarf heraus erdacht. Es gibt also eine konkrete Notwendigkeit, wieso die Einführung oder Weiterentwicklung von CRM und Kundenmanagement Ihr Unternehmen besser werden ließe.

Wenn Sie jetzt losgehen und groß denken und alle anderen Unternehmensbereiche mit einbeziehen, werden sie viel Zeit (und damit time-to-market) verlieren. Sie würden viele Meinungen einholen und am Ende – wie so oft in der Politik – mit dem kleinsten gemeinsamen Nenner starten, der keinem weh tut. Der löst dafür aber auch nicht mehr das eigentliche Problem oder den ursprünglichen Bedarf.

 *Erweitern Sie Ihr Kundenmanagement genau um die Funktionalitäten, Themen und Prozesse, die Sie aktuell brauchen und schaffen Sie lieber konkreten Mehrwert im Kleinen. Zeigen Sie, dass CRM funktioniert! Auf dieser Basis erzielen Sie einen Erfolg, so dass andere Unternehmensbereiche auf Ihren Zug aufspringen. Von dem Punkt an können Sie Ihr CRM Schritt für Schritt erweitern.*

Schritt für Schritt ist also der richtige Weg: Konzentrieren Sie sich daher auf wenige aber konkrete Use Cases, die Sie bis zum Ende durchdenken. Durchdenken heißt: Wie steigern Sie mit dem Use Case Ihren Umsatz und Gewinn?


2. Führen Sie Software ein!

Wenn jemand in Ihrem CRM-Projekt sagt: „Wir führen hier eine Software ein“ – oder alternativ: „Wir wählen hier eine Software aus“, dann ist es an der Zeit wegzurennen, oder alternativ sich ein neues Projekt zu suchen.

CRM und Kundenmanagement sind Unternehmenstreiber, die aus kundenorientierten Prozessen, Werten und Menschen sowie kunden- und datengetriebenen Entscheidungen bestehen. Software ist dabei nur das Mittel zum Zweck!

Wenn der Hauptzweck Ihres Projektes also aus Software-Auswahl oder Software-Einführung besteht, dann arbeiten Sie exakt am Thema vorbei. Glückwunsch! Unserer Erfahrung nach werden 50% aller CRM-Projekte genau so gehandhabt.

Ein CRM-Projekt ist immer ein Change Projekt und nie etwas anderes. Software ist – und da wiederholen wir uns gerne – zweitrangig und nur Mittel zum Zweck. Auch wenn nun alle selbstverliebten *Technik-Freaks* herumschreien. Kunden kaufen bei Ihnen wegen der Produkte und den kundenorientierten Prozessen. Nicht, weil sie die coolste Software im Einsatz haben.

 *Ihre Aufgabe in einem CRM-Projekt besteht darin, zu klären, für welche Werte-, Marken und Service-Versprechen Sie gegenüber dem Klienten stehen. Wie sollten Ihre Prozesse diesbezüglich idealerweise aussehen, welcher der Kunden möchte diese eigentlich haben und wie können Sie die Menschen in Ihrer Organisation befähigen, diese Prozesse auch optimal gegenüber Ihren Kunden zu leben?*

Wenn all das definiert ist und Sie wissen, wie Sie in Zukunft arbeiten wollen (und wen mit welchen Skills Sie dafür benötigen), ist dann erst der Zeitpunkt gekommen, sich mit Technologien zu beschäftigen.

All denjenigen, die jetzt sagen „Aber wir schauen uns doch Technologien an, damit wir wissen, wie wir in Zukunft arbeiten wollen“ sagen wir: „Das geht auch“. Bitte passen Sie auf, dass es am Ende eben um die Arbeitsweise, das Service-Versprechen und die Menschen in Ihrem Unternehmen geht, und nicht um die coolste, günstigste oder schickeste Software.

3. Geben Sie dem Projekt einige Monate Zeit – bis die Software abgenommen ist!

Es ist immer wieder erstaunlich: Bei fast allen Projekten ist das Ende damit definiert, dass die Software abgenommen wurde. Das war es dann. Die Software steht – und fertig?!

Es ist richtig, dass bei den meisten CRM-Projekten eine neue Software eingeführt werden muss. Neue Prozesse in neuen Kanälen benötigen meist einen Technologie-Wechsel oder mindestens ein Upgrade der bestehenden Lösung.

Aber Change und Erfolg eines Projektes enden bzw. beginnen nicht mit dem letzten Customizing-Klick einer Software. Erfolgreich ist ein Projekt erst dann, wenn es Wirkung erzeugt. - Und diese Wirkung muss messbar sein - und zwar in Euro mit einer deutlichen Steigerung!

Wirkung definiert sich durch drei Dinge:

- 1. Ergebnis:** Das heißt: Den Mehr-Euro sehen Sie in Ihrer Kasse. Das Ergebnis ist klar messbar.
- 2. Durchdringung:** Dies bedeutet, dass die neuen Prozesse von allen Mitarbeitern verstanden und gelebt werden. Nicht nur die Gruppe der Testnutzer aus dem Projekt leben die Prozesse, sondern wirklich jede betroffene Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat verstanden, was zu tun ist und wie Kundenmanagement gelebt wird.
- 3. Nachhaltigkeit:** Wenn es die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstanden haben, dann gehört auch die Etablierung und Sicherstellung der Prozessumsetzung zum Projekt. Damit die neuen Prozesse auch noch in 1,2,3 Jahren angewandt werden, müssen Kennzahlen definiert, Qualitätsprozesse eingeführt und Führungsstrukturen verändert werden. Das heißt nicht zwangsläufig, dass diese in Stein gemeißelt sind, sie brauchen allerdings einen kontinuierlichen Blick hierauf, um diese auch nachhaltig zu leben und auch zu optimieren.

Nachhaltigkeit ist einer der Hauptgründe für das Scheitern von Projekten. Zwar wurden die ersten Widerstände überwunden und die Testgruppe hat engagiert mitgezogen, im Alltag allerdings gab es keine Qualitätssicherung und kein kontinuierliches Review, sodass die Mitarbeiter|innen irgendwann in ihr altes Verhalten zurückgefallen sind.

„Stimmt, das gab es schon mal!“ sind dann schöne Aussagen, mit denen man sich an die alte Zeit erinnert, an denen die Dinge auch besser wurden, aber irgendwie der Erfolg aus dem Auge verloren ging und somit auch die Motivation, dranzubleiben.



Ergebnis, Durchdringung und Nachhaltigkeit gehören alle geplant in ein CRM-Projekt. Und damit endet die Laufzeit nicht mit der Abnahme der Software, sondern mit der nachhaltigen erfolgreichen Durchdringung bei allen betroffenen Mitarbeiter|innen und der erfolgreichen Messung Ihres Erfolges. Ja, das ist schwer zu budgetieren. Fordern Sie es jedoch ein, wenn Sie erfolgreich sein wollen!

4. Passen Sie sich nicht an die Erwartungen des Top Managements an!

In jedem CRM-Projekt ändert sich die Erwartungshaltung des Top Managements gegenüber dem Thema und dem Projekt.

Wenn Sie darauf vorbereitet sind, sind sie in der Lage, das Vertrauen des Top Managements zu gewinnen und damit den Zug und den Rückhalt Ihres Projekts.

Ganz am Anfang, wenn Sie für Ihr Projekt werben, werden Sie folgende Frage hören: „Brauchen wir das wirklich“ oder „Brauchen wir das überhaupt?“ Lassen Sie sich dadurch nicht entmutigen. Die Antwort darauf ist „Ja“. Allerdings müssen Sie das häufig und mehrmals formulieren. Der Hintergrund ist, dass das Problem dem Top Management manchmal noch nicht wirklich geläufig ist und das Problem erst einmal verstanden werden muss. Helfen Sie also, das Problem zu verstehen und zu erklären, wieso CRM das Problem auch wirklich behebt.

Wenn sich die Frage zu „Können wir uns das leisten?“ verändert, sind Sie bereits einen Schritt weiter. Das Top Management hat verstanden, dass es ein Problem gibt, und dass Ihre Lösung eine vernünftige Antwort hierauf ist. Wichtig ist nun eine Kosten-Nutzen-Rechnung. Bereiten Sie dies gut und verständlich auf. Die Frage ist eng kombiniert mit: „Funktioniert das wirklich?“. Ziehen Sie hier auch Studien und Best Practices von anderen Unternehmen heran. Rechnen Sie auch hier damit, dass es einige Zeit dauert, das Buy-In des Top Managements zu bekommen.

Sobald das Projekt gestartet ist, quasi ab dem Tag der Budgetfreigabe wird die Frage auf: „Wann sind wir endlich fertig?“ schwenken. Wundern Sie sich nicht! Seien Sie hierauf vorbereitet. Das ist völlig normal und der Druck wird ab Tag 1 hoch sein. Auch wenn Sie drei Jahre für ein Projekt gekämpft haben, wird das Top Management ab dem Tag des „Ja, machen wir!“ davon ausgehen, dass Sie morgen fertig sind. Schließlich lagen Sie denen mit dem Thema bereits seit drei Jahren in den Ohren und müssten gefühlt schon längst fertig sein.

Halten Sie den Druck aus. Zeigen Sie einen klaren Projektplan, der nicht nur die Software-Einführung sondern den ganzen Rollout (siehe Punkt 3) beinhaltet. Idealerweise haben Sie einen Projekt-Sponsor|in aus dem Top Management als Paten, der oder die den Projektverlauf und die Meilensteine exakt kennt, die Erwartungshaltung („Morgen fertig“) der anderen Management Kolleg|innen dämpft und Sie beim Stakeholder Management unterstützt.

Die letzte und relevanteste Frage, die Sie vom Top Management hören werden, lautet: „Was hat es gebracht?“ Wenn Sie zu den 20% der Projektmanager|innen gehören, die auch ein Projekt wirklich zu Ende bringen und nicht vorher den Abgang machen, dann sollten Sie hier eine Antwort haben. Und zwar die richtige! Und die lautet nicht „Die Software steht!“.



Die richtigen Antworten sind klar definierte monetäre Ergebnis-KPIs (Umsatzerhöhung, Warenkorberhöhung, Cross-Selling, Upselling), die belastbar gemessen sind. Und wenn Sie es richtig gut gemacht haben, dann haben sie zum Projektstart genau diese KPIs und das Messverfahren hierzu bereits festgelegt und dies im Laufe des Projekts in den Köpfen des Top Managements verankert.

Nichts ist schlimmer, als dass ein Projektergebnis oder Erfolg am Ende des Projekts definiert werden muss, getreu nach dem Motto „Warum haben wir das eigentlich nochmal gemacht?“. Es ist einer der relevantesten und wichtigsten Schritte am Anfang des Projekts.

5. Ihr Projekt hat als Ziel ‚Synergie-Potential-‘ oder ‚Effizienz-Steigerungen‘

In fast jedem CRM-Projekt, welches wir gesehen haben, wurde mit Synergie-Potentialen oder Effizienz-Steigerungen geworben. Künstliche Intelligenz für die Datenanalyse oder Marketing Automation suggerieren schließlich, dass nach dem Projekt alles von selbst läuft. In einem Projekt dachte der Vorstand gar, dass „die Maschine“ nachher alles automatisch macht.



Wenn Sie nicht wollen, dass Ihr Projekt scheitert, oder einen schlechten Ruf bekommt, dann sorgen Sie dafür, dass Sie nie von Synergie-Potential oder Effizienz-Steigerung sprechen, bzw. sich der Business Case darauf bezieht. CRM-Projekte sind generell Investitionsprojekte, die das Ziel einer quantifizierbaren Umsatz- und Ergebnissteigerung haben.

Der Hintergrund hierfür ist ganz einfach:

Erstens werden Sie durch die Veränderungen an Werte- und Serviceversprechen, an Prozessen und an der Führung erst einmal deutlich mehr zu tun haben als vorher. Sie werden vermutlich neue Mitarbeiter|innen oder mindestens neue Skills benötigen. Auf Sie wird eine ganze Menge an Veränderungen zukommen. Teilweise müssen Sie Dinge parallel auf dem alten Weg und auf dem neuen Weg machen. Das bedeutet, Synergien und Effizienzen wird es erst einmal nicht geben, und daher sollten Sie damit auch nicht werben.


Der wichtigste Grund ist aber, dass Ihr Projekt von Menschen gemacht wird. Und zwar von denen, die in Ihrer Organisation arbeiten. Und diese Menschen sind nicht unbedingt motiviert oder engagiert. Warum? Bei Worten wie Synergien oder Effizienzsteigerungen schwingt meist bei Mitarbeiter|innen die Frage mit, ob sie morgen noch in der Organisation arbeiten werden. Jede Form von Widerstand, von Angst oder von Furcht wird Ihr Projekt blockieren und zum Scheitern bringen.

6. Ressourcenplanung ist nicht wichtig

Wie in Punkt 2 beschrieben, werden Sie ein Change Projekt haben, was dazu führt, dass Sie vielleicht noch andere Mitarbeiter|innen benötigen oder zumindest Ihre bestehenden Mitarbeiter|innen anders arbeiten – und anders geführt werden müssen.


Da sich die meisten Projekte auf die Software konzentrieren, wird der Aspekt der internen Ressourcen oft komplett vergessen. Vor allem, wenn man davon ausgeht, dass man Synergien spart und sowieso keine Ressourcen mehr benötigt.

Denken Sie jedoch hieran: Nichts vernichtet Ihren Projekterfolg schneller, als Mitarbeiter|innen, die mit den neuen Prozessen nicht arbeiten, weil Ihnen die Skills fehlen.

 Planen Sie von Anfang an die neuen Rollen und Fähigkeiten sowie Führungsstrukturen ein, die Sie benötigen. Planen Sie für Ihr Projekt auch Trainings, Coachings und Qualitätseinheiten ein, um die Mitarbeiter|innen mitzunehmen und zu befähigen. Dazu zählt auch, die richtigen Mitarbeiter|innen an die relevanten Positionen zu setzen.

7. Planen Sie nur den MVP und geben dann Vollgas!

MVPs (Minimum Viable Products) ist gerade das Zauberwort für Projekte. Anstatt die Dinge im Großen zu machen, wird erst im Kleinen getestet, um zu schauen, ob es überhaupt funktioniert. Der Ansatz ist generell gut! Leider wird dabei häufig der gleiche Fehler gemacht: Man schaltet von dem Minimum Ansatz ‚auf Groß‘, getreu nach dem Motto: „Wir müssen ja nur skalieren!“ Auf diese Weise wurden bereits viele gute Ansätze verbrannt. Hintergrund ist, dass Systeme, mit denen 10 Mitarbeiter|innen arbeiten, gut funktionieren können, allerdings bei einem Zugriff von 3.000 Mitarbeiter|innen das System zusammenbricht. Emails, die Sie an einen kleinen Testkreis von 100 Mitarbeiter|innen schicken, mögen gut funktionieren. Wenn Sie diese allerdings an 200.000 Kunden schreiben, bricht der Mailserver zusammen.


 Planen Sie genug Zeit und IT-Ressourcen ein, um von dem MVP auf das große Ganze zu gehen. Planen Sie entsprechende Last- und Performance-Tests ein. Nichts ist schädlicher für Ihr Projekt als ein Rollout, der durch mangelnde IT-Kapazität zu Unmut auf Kunden- und/oder Mitarbeiterseite führt.

8. Halten Sie das Enddatum um jeden Preis!

Es ist eigentlich der Running Gag in jedem Projekt: Beim Pitch vor dem Top Management wurde das Projekt mit einem Enddatum versehen und dann kam es nach Budgetfreigabe zu Verzögerungen. Der Einkauf orderte die Software zu spät, das Onboarding wichtiger Ressourcen verzögerte sich und es gab sonstige weitere Probleme. Aber was ist die unveränderliche Konstante im Projekt? Richtig: Das Enddatum! Es wurde nie angepasst und ist in den Köpfen des Top Managements fest verankert.

Die Verzögerungen in der Prozessaufnahme, Implementierung und Entwicklung müssen nun ausgeglichen werden. Und wie? Richtig: Beim Testing und beim Training der Mitarbeiter|innen. Bombe! Und zwar mit Recht.

In den meisten Fällen wird die Bombe am Ende gezündet, wenn die Prozesse live gehen sollen. Das Enddatum muss gehalten werden, um jeden Preis. Egal, ob wichtige Prozesse noch nicht richtig laufen und die Mitarbeiter|innen noch nicht geschult sind. Hauptsache, der Termin für die Software-Abnahme steht und das Projektziel ist erreicht.

 Deswegen an dieser Stelle nochmals: Das Projekt ist beendet, wenn Sie Wirkung erzielen. Es ist nicht beendet, wenn die Software läuft. Erklären Sie von Anfang an dem Top Management, wie Sie denken und arbeiten. Erklären Sie, warum die einzelnen Prozessschritte wichtig sind und was passiert, wenn diese weggelassen werden. Planen Sie genug Zeit für das Testen, das Training und die Akzeptanz der Mitarbeiter|innen ein. Und lassen Sie auf keinen Fall zu, dass an diesen Schritten gekürzt wird. Es handelt sich um den relevantesten Teil, der mittel- und langfristig die prognostizierte Wirkung erzielt.

9. Steuern Sie das Projekt neben Ihrer Linientätigkeit!

Projekte werden in Unternehmen gerne an erfolgreiche Abteilungs- oder Bereichsleiter|innen gegeben, die das Thema auch in der Zukunft in der Linie verantworten sollen. Beteiligte werden zu Betroffenen – an sich eine gute Idee. Allerdings nicht in diesem Falle!

Führungskräfte haben bereits viel mit dem operativen Tagesgeschäft, der internen Politik und der Führung Ihrer Mitarbeiter|innen zu tun. Zusätzlich noch ein Projekt zu übernehmen – zumeist dann in Teilzeit – ist ein riesiges Hemmnis des Projektes. Auf diese Weise können sich die Verantwortlichen nur noch auf die notwendigsten Dinge konzentrieren, meist die kurzfristig aufkommenden Probleme und ad hoc Entscheidungen. Langfristig angesetzte Themen geraten dabei allzu oft aus den Augen. Häufig fehlt schlichtweg die Zeit, sich diesen Punkten zu widmen. Und diese Dinge bestehen meist darin, die Organisation im Change mitzunehmen, die Mitarbeiter|innen mit einzubeziehen, das Top Management abzuholen, mit den Blockierern zu sprechen und die Einwände einzufangen, für das Projekt zu werben und die Kolleg|innen zu motivieren.



Machen Sie sich klar, dass Sie einen Vollzeit Projektmanager brauchen, der für all diese Dinge auch die entsprechende Zeit und den Fokus hat. Aus unserer langjährigen Projekterfahrung heraus, sollten Sie ab einem Projektvolumen von mehr als 1 Millionen Euro (Software und Beratung) diesem wiederum einen PMO (Project Management Officer) an die Seite stellen, der/die bei der Budgetplanung unterstützt. Denn sonst hat Ihr/e Projektleiter/in wieder keine Zeit, den Change voran zu treiben – sondern konsolidiert Excel Listen.

Fazit

Gewiss sind Ihnen in dieser Schilderung einige Punkte bekannt vorgekommen, im schlimmsten Falle haben Sie es am eigenen Leibe erfahren. Doch das muss nicht sein:

Beherrzen Sie unsere Tipps, um die größten Stolpersteine zu eliminieren. Sprechen Sie uns jederzeit gerne an, wenn Sie professionelle Unterstützung bei der Umsetzung Ihres CRM- und Kundenmanagement-Projekts benötigen.

von Dr. Jörg Reinhardt,
CINTELLIC Consulting Group

Ansprechpartner



Dr. Jörg Reinhardt
Geschäftsführer
CINTELLIC Consulting Group
joerg.reinhardt@cintelllic.com



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

Über CINTELLIC

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

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

www.cintelllic.com

#jointheteam

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

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

Cintelllic im Social Web



Cintelllic GmbH

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

