

CRM-Einführungen im Mittelstand: Prozessanalyse, Nutzwertbewertung und Akzeptanzsicherung

Lucien André Reuter

EONAR GmbH | lucien.reuter@eonar.de | <https://lucienreuter.de>

Working Paper

LR-WP-2026-02

18. Februar 2026

Version: v1.0, Stand: 18. Februar 2026

Empfohlene Zitierweise: Reuter, L. A. (2026). *CRM-Einführungen im Mittelstand: Prozessanalyse, Nutzwertbewertung und Akzeptanzsicherung*. Working Paper, LR-WP-2026-02. <https://lucienreuter.de/publikationen/crm-einfuehrungen-mittelstand/>

Dokumenttyp: Working Paper

Reportnummer: LR-WP-2026-02

URL: <https://lucienreuter.de/publikationen/crm-einfuehrungen-mittelstand/>

PDF: <https://lucienreuter.de/publikationen/crm-einfuehrungen-mittelstand/crm-einfuehrungen-mittelstand.pdf>

Zusammenfassung

CRM-Projekte im Mittelstand scheitern selten an der Software. Sie scheitern an ungeklärten Kundenprozessen, schwacher Datenqualität, unklaren Verantwortlichkeiten und an einer Akzeptanz, die erst nach dem Go-live zum Thema wird. Der Beitrag zeigt, warum eine Toolauswahl zu früh ansetzt, solange Zielklärung, Prozess- und Datenanalyse sowie Steuerungslogik offen sind, und wie sich diese Fragen vor der Systementscheidung beantworten lassen. Dafür führt er drei Perspektiven zusammen: CRM als kundenorientierte Management- und Prozesslogik, als strukturierte IST-/SOLL-Analyse und als Nutzwert- und KPI-Bewertung, die eine Entscheidung vor dem Go-live absichert. Daraus entsteht ein fünfschrittiges Vorgehen von der Problemklärung über Prozess- und Datenanalyse, Nutzwertbewertung und Akzeptanzsicherung bis zur wirkungsorientierten Steuerung. Die zentrale Aussage lautet: Ein CRM wird erst dann zum Steuerungsinstrument, wenn vorher geklärt ist, was gesteuert werden soll. Grundlage sind geprüfte Praxisbeiträge und Fachliteratur; eigene Erhebungen enthält der Beitrag nicht.

Keywords: CRM; Customer Relationship Management; Mittelstand; Prozessanalyse; Nutzwertanalyse; Datenqualität; Akzeptanzsicherung; Software-Einführung

Kernaussagen

- CRM-Einführungen sollten mit Ziel-, Prozess- und Datenklärung beginnen, nicht mit Anbieterfunktionen.
- Nutzwertbewertung und KPIs sind nur tragfähig, wenn sie aus realen Kundenprozessen und Entscheidungsfragen abgeleitet werden.
- Akzeptanz, Datenqualität und Governance müssen vor dem Go-live angelegt werden; nachträgliche Korrektur ist meist teurer und konfliktträchtiger.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Problemstellung und Praxisfrage	5
3	Begriffe und Abgrenzung	6
4	Stand der Diskussion	7
5	Methodisches Vorgehen	8
6	Ein fünfschrittiger Implementierungsrahmen	9
6.1	Schritt 1: Problemklärung und Zielarchitektur	9
6.2	Schritt 2: IST-Analyse von Prozessen, Daten und Rollen	10
6.3	Schritt 3: Nutzwertbewertung und Entscheidungslogik	10
6.4	Schritt 4: Akzeptanzsicherung und Governance	11
6.5	Schritt 5: Wirkungsorientierte KPI-Steuerung	12
7	Implikationen für die Umsetzung	12
8	Diskussion	13
9	Limitationen	14
10	Fazit	14

1 Einleitung

Customer Relationship Management (CRM) gehört zu den digitalen Vorhaben, die auf den ersten Blick leicht unterschätzt werden. Ein Unternehmen beschafft ein System, richtet Kontakte, Pipelines und Reports ein und erwartet anschließend bessere Transparenz im Vertrieb, schnellere Bearbeitung im Service oder professionellere Kundenkommunikation. Genau diese Erwartung macht CRM-Projekte attraktiv. Sie macht sie aber auch riskant, weil sie den organisatorischen Kern des Vorhabens verdecken kann. Ein CRM-System ist kein neutraler Speicher für Kundendaten. Es bildet Annahmen über Kundenbeziehungen, Vertriebsprozesse, Verantwortlichkeiten, Datenqualität und Steuerungslogik ab. Wenn diese Annahmen nicht geklärt sind, digitalisiert das System Unschärfen und verstärkt sie im täglichen Betrieb.

Für mittelständische Unternehmen ist diese Spannung besonders relevant. Sie verfügen häufig über kurze Wege, hohe Kundennähe und viel Erfahrungswissen in einzelnen Rollen. Gerade diese Stärken erschweren aber eine formale CRM-Einführung. Kundeninformationen liegen in Gesprächen, E-Mails, Tabellen, Notizen, Köpfen und gewachsenen Routinen. Vertriebs-, Service- und Geschäftsführungslogiken überlagern sich. Ein neues CRM soll dann zugleich Ordnung schaffen, Arbeit erleichtern, Reports ermöglichen und Kundenbindung verbessern. Diese Ziele sind legitim, aber sie stehen nicht automatisch im Einklang. Was für die Geschäftsführung ein Steuerungsinstrument ist, kann für Mitarbeitende als zusätzlicher Dokumentationsaufwand erscheinen. Was für den Vertrieb ein hilfreicher Pipeline-Blick ist, kann für den Service eine unvollständige Kundensicht bleiben. Was technisch als Standardfunktion verfügbar ist, kann fachlich falsche Anreize setzen.

Die geprüften EONAR-Beiträge, auf denen dieses Paper aufbaut, formulieren diese Problemlage aus einer praxisnahen Perspektive. Der Beitrag zu CRM bei mittelständischen Unternehmen beschreibt CRM als systematische Gestaltung von Kundenbeziehungsprozessen und betont den Zusammenhang von Unternehmensstrategie, Prozessanalyse und Kundendaten [9]. Der Erfahrungsbericht zu scheiternden CRM-Einführungen hebt hervor, dass CRM-Vorhaben nicht primär an der Software, sondern an unklaren Strukturen, mangelhafter Datenqualität, schwacher Governance und fehlender Adoption scheitern können [10]. Der KPI-Guide ergänzt eine Steuerungsperspektive: Kennzahlen sollen nicht nur Aktivitäten messen, sondern Entscheidungen vorbereiten und Wirkung sichtbar machen [12].

Dieses Working Paper führt diese Linien zusammen. Es versteht CRM-Einführungen als Transformationsaufgabe im Kleinen: nicht als umfassende digitale Gesamtstrategie, aber als konkreten Eingriff in Kundenprozesse, Informationsflüsse und Führungsroutinen. Der Beitrag richtet sich an Verantwortliche, die ein CRM nicht nur auswählen, sondern tragfähig einführen wollen. Er behandelt daher weniger die Frage, welches Tool im Markt das beste ist. Stattdessen fragt er, welche Vorarbeiten, Kriterien und Steuerungsmechanismen notwendig sind, damit eine CRM-Auswahl überhaupt sinnvoll getroffen und nach dem Go-live wirksam genutzt werden kann.

2 Problemstellung und Praxisfrage

Die zentrale Problemstellung lautet: CRM-Einführungen werden oft dort konkret, wo sie eigentlich noch offen sein müssten. In vielen Projekten beginnt die Diskussion mit Funktionen, Lizenzkosten, Integrationen oder Anbieterpräsentationen. Diese Aspekte sind wichtig, aber sie sind nicht der Anfang. Vor ihnen stehen Fragen, die weniger technisch wirken und deshalb leichter übersprungen werden: Welche Kundenbeziehungen sollen besser verstanden werden? Welche Prozesse sollen stabiler werden? Welche Informationen sind für Entscheidungen wirklich notwendig? Welche Rolle spielt das CRM für Geschäftsführung, Vertrieb, Service, Marketing oder Projektmanagement? Welche Daten dürfen verarbeitet werden, welche müssen bereinigt werden, und wer trägt Verantwortung für ihre Qualität?

Wenn diese Fragen offen bleiben, entsteht eine typische Fehlsteuerung. Das Projektteam versucht, unklare Prozesse im Tool abzubilden. Fachbereiche wünschen sich Sonderfelder, ohne dass deren Zweck geklärt ist. Führungskräfte erwarten Reports, ohne vorher zu definieren, welche Entscheidungen damit getroffen werden sollen. Mitarbeitende erhalten Schulungen zu Funktionen, aber nicht zu der Prozesslogik, die mit dem System verbunden ist. Nach dem Go-live wird dann sichtbar, dass zwar ein CRM existiert, aber kein gemeinsames Kunden- und Prozessverständnis. Die Folge sind widersprüchliche Daten, geringe Nutzung, manuelle Umgehungslösungen und Zweifel am Nutzen des Projekts.

Die Praxisfrage dieses Working Papers lautet:

Wie können mittelständische Unternehmen CRM-Einführungen so vorbereiten, bewerten und steuern, dass aus einer Softwareentscheidung eine tragfähige Kundenprozess- und Führungslogik entsteht?

Diese Frage ist bewusst als Gestaltungsfrage formuliert. Sie zielt nicht auf eine empirische Erfolgsquote und nicht auf einen Marktvergleich von CRM-Anbietern. Sie fragt nach einem umsetzbaren Vorgehensrahmen. Ein solcher Rahmen muss drei Anforderungen erfüllen. Erstens muss er die fachliche Zielsetzung eines CRM klären, bevor technische Optionen bewertet werden. Zweitens muss er die vorhandenen Prozesse, Daten und Rollen so analysieren, dass Anforderungen nicht aus Wunschlisten, sondern aus realen Arbeitsabläufen entstehen. Drittens muss er Kriterien und Kennzahlen definieren, mit denen Entscheidungen transparent getroffen und Wirkungen nach Einführung überprüft werden können.

Der Beitrag grenzt sich damit von zwei Verkürzungen ab. Die erste Verkürzung lautet: CRM ist eine Softwarekategorie. In dieser Sicht genügt es, Funktionen zu vergleichen und das System mit der besten Preis-Leistungs-Relation auszuwählen. Die zweite Verkürzung lautet: CRM ist ein reines Vertriebsthema. In dieser Sicht werden Service, Datenqualität, Datenschutz, Schnittstellen und Management-Routinen nur am Rand betrachtet. Beide Perspektiven greifen zu kurz. CRM ist zwar softwaregestützt und häufig vertriebsnah, aber seine Wirkung entsteht erst durch das Zusammenspiel von Kundensicht, Prozessen, Daten, Rollen und Nutzung.

3 Begriffe und Abgrenzung

CRM bezeichnet in diesem Paper die systematische Gestaltung und Unterstützung von Kundenbeziehungsprozessen. Der Begriff umfasst damit mehr als eine Datenbank oder ein Vertriebswerkzeug. In der Literatur und in praxisnahen Definitionen wird CRM als kundenorientierte Unternehmensstrategie verstanden, die Informationen, Prozesse und Kommunikation so organisiert, dass profitable und langfristig tragfähige Kundenbeziehungen aufgebaut und gepflegt werden können [6, 5, 7]. Ein CRM-System ist in dieser Perspektive ein technisches Instrument innerhalb einer Managementlogik. Es kann diese Logik unterstützen, aber nicht ersetzen.

Für die Analyse sind vier Unterscheidungen wichtig. Erstens ist zwischen strategischem und operativem CRM zu unterscheiden. Strategisches CRM betrifft die Frage, welche Kundenbeziehungen für das Unternehmen wichtig sind, welche Kundensegmente priorisiert werden und wie Kundenorientierung in Ziele, Prozesse und Verantwortlichkeiten übersetzt wird. Operatives CRM betrifft die konkrete Unterstützung von Vertriebs-, Service- oder Marketingprozessen, etwa durch Kontaktverwaltung, Opportunity-Management, Kampagnen, Tickets oder Aufgaben.

Zweitens ist zwischen analytischem und kommunikativem CRM zu unterscheiden. Analytisches CRM nutzt Daten, um Muster, Potenziale, Risiken oder Steuerungsgrößen sichtbar zu machen. Kommunikatives CRM unterstützt die Interaktion über Kanäle hinweg: E-Mail, Telefon, Webformulare, Kundenportale, Social Media oder persönliche Kontakte. Beide Ebenen müssen zusammenpassen. Eine Organisation kann nur dann sinnvoll analysieren, wenn Kommunikation und Datenerfassung konsistent sind. Umgekehrt bleibt Kommunikation zufällig, wenn aus ihr keine nutzbaren Erkenntnisse entstehen.

Drittens ist zwischen Funktion und Prozess zu unterscheiden. Eine CRM-Funktion kann technisch vorhanden sein, ohne dass sie im Unternehmen sinnvoll genutzt werden kann. Ein Beispiel ist ein Forecast-Report: Er kann automatisch erstellt werden, doch seine Qualität hängt von klaren Pipeline-Definitionen, gepflegten Opportunities, einheitlichen Wahrscheinlichkeiten und einer gemeinsamen Vertriebsprache ab. Die Funktion ist also nur so gut wie der Prozess, der sie speist.

Viertens ist zwischen Datenverfügbarkeit und Datenqualität zu unterscheiden. CRM-Projekte erzeugen häufig den Eindruck, mehr Daten seien automatisch besser. Tatsächlich steigt mit jeder zusätzlichen Datenquelle auch der Aufwand für Bereinigung, Berechtigungen, Aktualität, Definitionen und Verantwortlichkeit. Die Datenschutz-Grundverordnung setzt darüber hinaus Anforderungen an Rechtmäßigkeit, Zweckbindung, Datenminimierung und Transparenz personenbezogener Verarbeitung [4]. Datenqualität ist deshalb nicht nur eine technische Frage, sondern eine Governance-Aufgabe.

Der Begriff Mittelstand wird hier pragmatisch verwendet. Gemeint sind Organisationen, die in ihrer Struktur groß genug sind, dass informelle Kundenprozesse an Grenzen stoßen, aber häufig nicht über die Ressourcen großer Konzerne verfügen. Diese Unternehmen benötigen keine überdimensionierte CRM-Governance, aber sie brauchen klare Mindeststandards: eindeutige

Verantwortlichkeiten, nachvollziehbare Kriterien, kontrollierte Datenstrukturen und realistische Schulungs- und Adoptionsformate.

4 Stand der Diskussion

Der fachliche Diskussionsstand lässt sich entlang von drei Linien ordnen: CRM als kundenorientierte Managementlogik, CRM-Einführung als Prozess- und Organisationsveränderung sowie CRM-Steuerung über Kennzahlen.

Die erste Linie betont, dass CRM nicht isoliert von Unternehmensstrategie und Kundenwert betrachtet werden kann. Payne und Frow beschreiben CRM als strategischen Rahmen, der Kundenstrategie, Wertschöpfungsprozesse, Kanalintegration, Informationsmanagement und Leistungsbewertung verbindet [7]. Empirisch zeigen Reinartz, Krafft und Hoyer, dass die Wirkung von CRM wesentlich von der Umsetzung der Kundenbeziehungsprozesse abhängt und nicht von der Technologie allein [8]. Kundenbeziehungen entstehen nicht allein durch Kontakte, sondern durch wiederkehrende Interaktionen, Erwartungen, Leistungen und Rückmeldungen. CRM soll diese Interaktionen transparent machen und so gestalten, dass Entscheidungen besser vorbereitet werden. Der EONAR-Beitrag zu CRM im Mittelstand knüpft an diese Sicht an, indem er CRM als Zusammenspiel von Relationship Marketing, Knowledge Management, Business Process Management und kundenorientierten Informationssystemen beschreibt [9]. Entscheidend ist dabei die Integration: Kundendaten, Prozesswissen und Kommunikationshistorie sollen nicht nebeneinanderstehen, sondern nutzbar verbunden werden.

Die zweite Linie betrifft die Einführung selbst. CRM-Projekte greifen in gewachsene Arbeitsweisen ein. Sie verändern, wer welche Informationen dokumentiert, welche Übergaben sichtbar werden, wie Führung auf Vertriebs- oder Serviceleistungen blickt und welche Erwartungen an Aktualität entstehen. Der EONAR-Erfahrungsbericht zu scheiternden CRM-Einführungen beschreibt typische Schwachstellen: CRM wird als Softwareprojekt behandelt; Datenqualität wird zu spät bearbeitet; Integrationen werden nach Anbieterlisten statt nach realer Stabilität bewertet; Rollen, Berechtigungen und Governance bleiben unscharf; Automationen werden vor Prozessstabilität eingeführt; Adoption wird als Schulungstermin statt als dauerhafte Führungsaufgabe verstanden [10]. Diese Beobachtungen sind keine repräsentative Erfolgsstatistik, aber sie liefern ein plausibles Muster für Projektrisiken.

Die dritte Linie betrifft Kennzahlen. Viele CRM-Projekte messen nach dem Go-live technische Nutzung: Logins, angelegte Kontakte, erstellte Aktivitäten oder gefüllte Felder. Solche Werte können Hinweise geben, aber sie beantworten nicht automatisch die Frage nach Wirkung. Der KPI-Guide argumentiert deshalb, dass Kennzahlen nur dann KPIs sind, wenn sie Entscheidungen vorbereiten. Output-Werte im System sind von Outcome-Werten im Geschäft zu unterscheiden [12]. Für CRM bedeutet das: Eine hohe Nutzungsquote kann notwendig sein, aber sie ist kein ausreichender Erfolgsnachweis. Relevanter sind etwa verbesserte Reaktionszeiten, höhere Datenvollständigkeit für entscheidende Felder, weniger Medienbrüche, stabilere Forecasts, kürzere Angebotsdurchläufe oder messbar bessere Serviceübergaben. Auch diese Werte müssen kontextspezifisch definiert werden.

Ergänzend ist die Frage der Bewertungsmethodik relevant. Wenn mehrere CRM-Optionen oder Einführungsszenarien verglichen werden, reichen rein monetäre Kriterien häufig nicht aus. Qualitative Faktoren wie Nutzerfreundlichkeit, Erweiterbarkeit, Datenschutz, Integrationsfähigkeit oder organisatorische Passung sind entscheidend, lassen sich aber nicht immer direkt in Euro ausdrücken. Eine Nutzwertanalyse kann helfen, mehrere Kriterien transparent zu gewichten und Alternativen vergleichbar zu machen. Sie ersetzt kein Urteil, macht aber Annahmen sichtbar und diskutierbar. Kostenrechnerische und entscheidungstheoretische Grundlagen solcher Bewertungslogiken finden sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur [2].

Insgesamt zeigt der Diskussionsstand: CRM-Einführungen benötigen keine maximal komplexe Methodik, aber sie benötigen eine konsistente Verbindung von Zielklärung, Prozessanalyse, Datenverantwortung, Bewertung und Wirkungssteuerung. Genau diese Verbindung fehlt häufig, wenn CRM als Toolauswahl beginnt.

5 Methodisches Vorgehen

Methodisch ist dieses Working Paper als konzeptionelle Verdichtung angelegt. Grundlage ist eine kuratierte Auswertung geprüfter EONAR-Fachbeiträge und ergänzender Literatur; es wurden keine Primärdaten erhoben, keine Interviews geführt und keine statistische Analyse durchgeführt. Der Beitrag ist daher nicht als empirischer Nachweis für Erfolgsfaktoren zu lesen, sondern als strukturierte Verdichtung belegter Praxisargumente und fachlicher Konzepte.

Die Quellenbasis umfasst drei zentrale EONAR-Beiträge. Erstens den Beitrag „Customer Relationship Management (CRM) bei mittelständischen Unternehmen“, der CRM begrifflich, prozessual und entscheidungsmethodisch einordnet [9]. Zweitens den Beitrag „Warum CRM-Einführungen scheitern und wie Unternehmen sie erfolgreich machen“, der Risiken und Handlungsfelder einer Einführung beschreibt [10]. Drittens den „KPI-Guide für Software-Einführungen“, der eine Logik zur wirkungsorientierten Kennzahlenbildung liefert [12]. Ergänzend wurden Literaturhinweise aus den Beiträgen und den bestehenden Landingpages berücksichtigt, insbesondere zu CRM-Grundlagen, Prozess- und Kostenlogik sowie Datenschutz.

Der Beitrag „Prozessmodellierung auf Level 4 inkl. RACI“ wurde ergänzend für die Rollen- und Verantwortlichkeitslogik herangezogen [11]. Die dort beschriebene RACI-Logik wurde mit zwei externen Erläuterungen abgeglichen: Projektmagazin beschreibt RACI als Spezialform der Verantwortlichkeitsmatrix mit Responsible, Accountable, Consulted und Informed [13]; Atlassian ordnet RACI als Projektmanagement-Werkzeug zur Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten ein [1]. Nicht als eigenständiger Beleg verwendet wurde ein Cloud-CRM-Use-Case, solange dessen Standalone-Seite nicht gesondert geprüft ist. Der im CRM-Beitrag enthaltene Hinweis auf ein Fallbeispiel wird daher nur als Kontext behandelt, nicht als belastbarer empirischer Nachweis.

Das methodische Vorgehen besteht aus vier Schritten. Zunächst werden zentrale Begriffe und Abgrenzungen geklärt. Danach werden wiederkehrende Problemmuster aus den geprüften Beiträgen extrahiert. Im dritten Schritt werden diese Muster in einen Implementierungsrahmen

übersetzt. Im vierten Schritt werden Implikationen, Grenzen und Prüfpunkte formuliert. Der Anspruch ist nicht Originalität im Sinne eines neuen theoretischen Modells, sondern Nützlichkeit und Nachvollziehbarkeit für konkrete CRM-Vorhaben.

Damit unterscheidet sich das Vorgehen von einer fallstudienbasierten Theoriebildung im Sinne von Eisenhardt [3]. Deren Standardlogik sieht ein iteratives Sampling mehrerer Fälle, systematische Kodierung und Konstantvergleich sowie eine Theoriebildung vor, die während der Datenerhebung fortlaufend an neuen Fällen geprüft wird. Dieser Beitrag erhebt keine eigenen Fälle und durchläuft kein solches Sampling; er verdichtet publizierte Praxisbeiträge und Fachliteratur zu einem Bezugsrahmen. Eine fallstudienbasierte Weiterentwicklung nach diesem Vorbild, etwa anhand mehrerer CRM-Einführungen in unterschiedlichen mittelständischen Organisationen, wäre ein sinnvoller nächster Schritt, um die hier vorgeschlagenen Schritte empirisch zu prüfen und zu verfeinern.

6 Ein fünfschrittiger Implementierungsrahmen

Der vorgeschlagene Bezugsrahmen umfasst fünf Schritte. Sie sind nicht als starres Wasserfallmodell zu verstehen. In der Praxis werden einzelne Schritte wiederholt, geschärft und parallelisiert. Ihre Reihenfolge beschreibt jedoch eine sachliche Logik: Erst wird geklärt, welches Problem gelöst werden soll; dann werden Prozesse und Daten verstanden; anschließend werden Optionen bewertet; danach wird die Nutzung organisatorisch abgesichert; schließlich wird Wirkung gesteuert.

6.1 Schritt 1: Problemklärung und Zielarchitektur

Der erste Schritt ist die explizite Problemklärung. Ein CRM-Projekt sollte nicht mit der Frage beginnen, welche Software eingeführt wird, sondern mit der Frage, welche Kunden- und Prozessprobleme gelöst werden sollen. Typische Zielrichtungen können sein: bessere Transparenz über Vertriebspipeline und Kundenstatus, schnellere Angebotsbearbeitung, konsistentere Serviceübergaben, bessere Nachverfolgung von Leads, weniger doppelte Datenpflege oder ein belastbareres Reporting für die Geschäftsführung.

Diese Ziele müssen in eine Zielarchitektur überführt werden. Damit ist eine geordnete Verbindung von Unternehmenszielen, Prozesszielen und Systemanforderungen gemeint. Ein Ziel wie „mehr Transparenz“ ist zu allgemein. Es muss geklärt werden, wer welche Transparenz benötigt und welche Entscheidung dadurch besser getroffen werden soll. Für die Geschäftsführung kann Transparenz bedeuten, Umsatzpotenziale und Risiken früher zu erkennen. Für den Vertrieb kann sie bedeuten, nächste Schritte und Verantwortlichkeiten klarer zu sehen. Für den Service kann sie bedeuten, die Vorgeschichte eines Kunden ohne Rückfragen zu verstehen. Jede dieser Perspektiven erzeugt andere Anforderungen an Daten, Oberflächen und Reports.

Bereits in diesem Schritt sollte zwischen Muss-Zielen und Wunsch-Zielen unterschieden werden. Muss-Ziele betreffen die Mindestfähigkeit des CRM: etwa Datenschutz, zentrale Kontaktgeschichte, definierte Rollen, Kernintegrationen oder grundlegende Datenqualität. Wunsch-Ziele

betreffen Erweiterungen: fortgeschrittene Automationen, KI-gestützte Empfehlungen, komplexe Dashboards oder zusätzliche Kommunikationskanäle. Diese Unterscheidung schützt vor Überfrachtung.

6.2 Schritt 2: IST-Analyse von Prozessen, Daten und Rollen

Der zweite Schritt ist eine nüchterne IST-Analyse. Sie untersucht nicht nur vorhandene Systeme, sondern auch reale Arbeitsweisen. Entscheidend ist, wie Kundeninformationen heute entstehen, weitergegeben, verändert und genutzt werden. Dazu gehören formale Prozessdokumente ebenso wie informelle Praktiken: E-Mail-Absprachen, persönliche Notizen, Excel-Listen, individuelle Ablagen oder mündliche Übergaben.

Die IST-Analyse sollte mindestens vier Ebenen abdecken. Erstens die Prozesslogik: Welche Schritte durchläuft ein Lead, ein Angebot, ein Auftrag, ein Servicefall oder eine Beschwerde? Wo entstehen Wartezeiten, Doppelarbeiten oder Medienbrüche? Zweitens die Datenlogik: Welche Datenfelder werden wirklich benötigt? Welche sind veraltet, doppelt oder unklar definiert? Drittens die Rollenlogik: Wer erzeugt Daten, wer nutzt sie, wer darf sie ändern, wer entscheidet über Feldstrukturen oder Automationen? Viertens die Systemlogik: Welche Anwendungen müssen angebunden werden, welche Schnittstellen existieren, welche Datenquellen sind führend?

Ein häufiger Fehler besteht darin, Anforderungen direkt aus Wunschlisten zu bilden. Das führt zu langen Funktionskatalogen, aber nicht zu besseren Prozessen. Eine belastbare Anforderung sollte aus einem Prozessbedarf entstehen. Beispielsweise ist die Anforderung „automatische Erinnerungen“ erst dann sinnvoll, wenn klar ist, welche Übergabe oder Frist damit stabilisiert werden soll. Die Anforderung „Dashboard für die Geschäftsführung“ ist erst dann sinnvoll, wenn klar ist, welche Entscheidungen dort regelmäßig getroffen werden.

In der IST-Analyse müssen auch Akzeptanzhürden sichtbar werden. Mitarbeitende nutzen ein CRM nicht, weil es vorhanden ist, sondern wenn es in ihren Arbeitsfluss passt, verständlich ist und einen nachvollziehbaren Nutzen bietet. Wenn das CRM vor allem Kontrollanforderungen der Führung abbildet, aber keinen Arbeitsnutzen für die Teams schafft, entsteht Widerstand. Dieser Widerstand ist kein irrationales Hindernis, sondern ein Hinweis auf fehlende Passung.

6.3 Schritt 3: Nutzwertbewertung und Entscheidungslogik

Der dritte Schritt übersetzt Ziel- und Analyseergebnisse in eine transparente Bewertung. Gerade mittelständische Unternehmen benötigen häufig eine Entscheidung, die qualitative und quantitative Kriterien verbindet. Ein reiner Preisvergleich reicht nicht aus, weil die billigste Lösung langfristig teuer werden kann, wenn sie nicht akzeptiert wird, schlecht integrierbar ist oder unzureichende Datenstrukturen erzwingt. Umgekehrt ist eine sehr leistungsfähige Lösung nicht automatisch geeignet, wenn sie die Organisation überfordert.

Eine Nutzwertbewertung beginnt mit Kriterien, die aus der Zielarchitektur abgeleitet werden. Typische Kriterien sind fachliche Passung, Nutzerfreundlichkeit, Integrationsfähigkeit, Datenschutz und Berechtigungskonzept, Reporting-Fähigkeit, Automatisierungspotenzial, Ad-

ministrationsaufwand, Skalierbarkeit, Kostenstruktur und Anbieterabhängigkeit. Diese Kriterien sollten gewichtet werden. Die Gewichtung ist kein mathematischer Trick, sondern ein Führungsentscheid: Sie zeigt, was dem Unternehmen wirklich wichtig ist.

Zusätzlich sind K.O.-Kriterien sinnvoll. Ein System, das datenschutzrechtliche Mindestanforderungen nicht erfüllt, sollte nicht durch gute Usability kompensiert werden. Ein System, das eine kritische Kernintegration nicht belastbar leisten kann, sollte nicht wegen günstiger Lizenzkosten gewinnen. K.O.-Kriterien begrenzen die Bewertung auf realistische Optionen.

Die Bewertung sollte interdisziplinär erfolgen. Geschäftsführung, Fachbereiche, IT und spätere Nutzergruppen bringen unterschiedliche Perspektiven ein. Diese Vielfalt ist keine Verzögerung, sondern Qualitätskontrolle. Sie verhindert, dass die Bewertung einseitig technisch, vertrieblich oder kaufmännisch ausfällt. Wichtig ist jedoch, dass Beteiligung nicht Beliebigkeit bedeutet. Am Ende braucht die Entscheidung eine klare Verantwortlichkeit und dokumentierte Annahmen.

6.4 Schritt 4: Akzeptanzsicherung und Governance

Der vierte Schritt behandelt die Einführung als Veränderungsprozess. Akzeptanz entsteht nicht durch einen Schulungstermin kurz vor dem Go-live. Sie entsteht durch Beteiligung, klare Prozesslogik, verständliche Oberflächen, realistische Erwartungen und sichtbaren Nutzen. Teams müssen verstehen, warum bestimmte Daten gepflegt werden, welche Entscheidungen davon abhängen und was sie selbst davon haben.

Governance ist dabei kein bürokratischer Zusatz. Sie schützt das CRM vor Wildwuchs. Ohne Regeln entstehen zu viele Felder, uneinheitliche Pipelines, unkontrollierte Automationen und widersprüchliche Reports. Eine minimale CRM-Governance sollte festlegen, wer neue Felder anlegen darf, wie Pflichtfelder begründet werden, wie Datenqualität geprüft wird, wer Berechtigungen verwaltet, wie Automationen getestet werden und wann Reports angepasst werden. Diese Regeln müssen schlank sein, aber vorhanden.

Für die Verantwortlichkeitsklärung bietet sich eine RACI-Logik an. RACI unterscheidet zwischen Rollen, die eine Aufgabe ausführen, Ergebnisverantwortung tragen, konsultiert werden oder informiert bleiben sollen [11, 13, 1]. Für CRM-Projekte ist diese Unterscheidung hilfreich, weil fachliche Verantwortung, technische Administration, Datenpflege, Freigaben und Informationspflichten sonst leicht vermischt werden. Wichtig ist dabei, RACI nicht als Selbstzweck zu verwenden. Die Matrix muss an konkrete Arbeitspakete, Entscheidungsrechte und Eskalationswege gebunden sein.

Besonders wichtig ist das Verhältnis von Steuerung und Kontrolle. KPIs, Dashboards und Nutzungsdaten können Vertrauen schaffen, wenn sie der gemeinsamen Verbesserung dienen. Sie können aber Misstrauen erzeugen, wenn sie als individuelle Rechtfertigungsinstrumente wahrgenommen werden. Deshalb sollte vor dem Go-live geklärt werden, welche Kennzahlen teambezogen, prozessbezogen oder führungsbezogen genutzt werden und welche nicht.

Schulung sollte rollenbasiert erfolgen. Geschäftsführung benötigt keine Detailschulung zu jeder Maske, sondern ein Verständnis der Steuerungslogik. Vertriebs teams benötigen klare

Abläufe für Leads, Opportunities und Aktivitäten. Service- oder Projektteams benötigen Kundenvorgeschichte, Übergaben und Eskalationen. Administratoren benötigen Datenmodell, Berechtigungen, Schnittstellen und Änderungsprozesse. Ein einheitliches Training für alle ist selten wirksam.

6.5 Schritt 5: Wirkungsorientierte KPI-Steuerung

Der fünfte Schritt beginnt nicht erst nach dem Go-live. Wirkungsorientierte KPIs müssen vor der Einführung definiert werden, damit ein Vorher-Nachher-Vergleich möglich wird. Der bereits eingeführte KPI-Guide betont, dass Kennzahlen entscheidungsrelevant sein müssen. Für CRM bedeutet dies: Jede Kennzahl sollte eine Steuerungsfrage beantworten.

Geeignete Steuerungsfragen können lauten: Werden Leads schneller qualifiziert? Werden Angebote konsistenter nachverfolgt? Sinkt die Zahl doppelter Kundendatensätze? Werden Serviceanfragen vollständiger dokumentiert? Verbessert sich die Forecast-Qualität? Verkürzen sich Übergabezeiten zwischen Vertrieb und Service? Werden Datenschutz- und Berechtigungsanforderungen eingehalten? Welche dieser Fragen relevant ist, hängt vom Ziel des Projekts ab.

Die Kennzahlen sollten nach Phasen unterschieden werden. In der Vorbereitungsphase sind Zielklarheit, Datenbereinigung, definierte Rollen und abgeschlossene Integrationsprüfungen wichtiger als Business-Wirkung. In der Einführungsphase sind Nutzung, Supportanfragen, Schulungsabdeckung und erste Datenqualität relevant. In der Stabilisierungsphase treten Prozesskennzahlen in den Vordergrund. Erst in einer späteren Wirkungsphase können strategische Ergebnisgrößen wie Forecast-Stabilität, Kundenbindung oder Wertbeitrag seriös diskutiert werden.

Ein gutes KPI-Set bleibt klein. Zu viele Kennzahlen führen dazu, dass niemand steuert. Für die Geschäftsführung reichen wenige verdichtete Wirkungsgrößen. Für operative Teams sind konkrete, beeinflussbare Prozesskennzahlen wichtiger. Für die Projektsteuerung können temporär zusätzliche Messpunkte sinnvoll sein, etwa Datenbereinigungsfortschritt oder Fehlerquoten in Integrationen. Entscheidend ist, dass jede Kennzahl einen Zweck, eine Definition, einen Owner und eine mögliche Konsequenz hat.

7 Implikationen für die Umsetzung

Aus dem Bezugsrahmen ergeben sich mehrere praktische Implikationen.

Erstens sollte die CRM-Auswahl erst beginnen, wenn ein Mindestzielbild vorliegt. Dieses Zielbild muss nicht perfekt sein, aber es muss die zentralen Steuerungsfragen benennen. Ohne Zielbild werden Anbieterpräsentationen zum Ersatz für Strategie. Das Unternehmen bewertet dann Funktionen, ohne zu wissen, welche Wirkung es priorisiert.

Zweitens braucht jedes CRM-Projekt eine explizite Datenqualitätsphase. Diese Phase ist unattraktiv, aber entscheidend. Dubletten, veraltete Kontakte, uneinheitliche Kundentypen,

unklare Zuständigkeiten und fehlende Pflichtfelder werden im neuen System nicht verschwinden. Sie werden sichtbar. Datenmigration sollte daher nicht als technische Nebenaufgabe behandelt werden, sondern als fachliche Bereinigung.

Drittens sollten Automationen spät genug eingeführt werden. Automationen sind sinnvoll, wenn Prozesse stabil sind. Werden sie zu früh aktiviert, verstärken sie Fehler. Eine einfache Regel lautet: Erst definieren, dann testen, dann automatisieren. Jede Automation sollte einen Owner, eine Testumgebung und einen Abschaltmechanismus haben.

Viertens muss Akzeptanz als Führungsaufgabe verstanden werden. Wenn Führungskräfte das CRM nur als Reportingquelle nutzen, aber nicht erklären, warum Datenpflege wichtig ist, entsteht eine asymmetrische Belastung. Mitarbeitende erleben Aufwand, Führung erhält Sichtbarkeit. Akzeptanz entsteht eher, wenn das CRM auch den Teams Arbeit erleichtert, Übergaben verbessert und Suchaufwand reduziert.

Fünftens sollte die Einführung iterativ erfolgen. Nicht jede Funktion muss zum Go-live produktiv sein. Ein schlanker Start mit klaren Kernprozessen ist oft robuster als ein großer Funktionsumfang mit unscharfer Nutzung. Iteration bedeutet aber nicht planloses Ausprobieren. Jede Ausbaustufe sollte mit Hypothese, Verantwortlichkeit und Review verbunden sein.

Sechstens sollten Verantwortlichkeiten dokumentiert werden. Auf Basis der RACI-Logik sollte für zentrale CRM-Arbeitspakete festgelegt werden, wer ausführt, wer Ergebnisverantwortung trägt, wer fachlich konsultiert wird und wer informiert bleiben muss [13]. Mindestens notwendig sind ein fachlicher Product Owner, ein technischer Administrator, Datenverantwortliche in den Fachbereichen, Entscheider für Prioritäten und Ansprechpartner für Schulung und Support. Wenn diese Rollen nicht benannt sind, wird das CRM nach dem Go-live zum Niemandsland.

8 Diskussion

Der vorgeschlagene Rahmen zeigt CRM-Einführungen als Balanceaufgabe. Einerseits benötigen mittelständische Unternehmen pragmatische Lösungen. Sie können nicht monatelang an abstrakten Zielbildern arbeiten, bevor sie operativ handeln. Andererseits ist die direkte Toolauswahl riskant, wenn sie die eigentlichen Klärungen ersetzt. Die Herausforderung besteht darin, gerade so viel Struktur aufzubauen, dass Entscheidungen tragfähig werden, ohne das Projekt durch Methodik zu überladen.

Eine zentrale Spannung liegt zwischen Standardisierung und Flexibilität. CRM-Systeme schaffen Wert, wenn sie gemeinsame Daten- und Prozessstandards etablieren. Zugleich unterscheiden sich Kundenbeziehungen, Geschäftsmodelle und Vertriebslogiken. Zu viel Standardisierung erzeugt Umgehungslösungen; zu viel Flexibilität erzeugt Wildwuchs. Die Aufgabe der Governance besteht darin, diese Spannung bewusst zu entscheiden statt sie dem System oder einzelnen Nutzern zu überlassen.

Eine zweite Spannung betrifft Messbarkeit. Der Wunsch nach KPIs ist berechtigt, weil CRM-Projekte Investitionen und Verhaltensänderungen verlangen. Dennoch kann nicht jede Wirkung

sofort gemessen werden. Gerade in frühen Phasen sind Lern- und Stabilitätsindikatoren wichtiger als harte Ergebnisgrößen. Wer zu früh ROI oder Umsatzwirkung verlangt, erzeugt falschen Druck und misst unter Umständen Effekte, die noch gar nicht entstehen konnten. Umgekehrt darf die Einführung nicht dauerhaft bei Nutzungsstatistiken stehen bleiben. Ein CRM muss irgendwann zeigen, dass es Entscheidungen, Prozesse oder Kundeninteraktionen verbessert.

Eine dritte Spannung betrifft Datenschutz und Nutzen. Kundendaten sind wertvoll, aber personenbezogene Daten dürfen nicht unbegrenzt gesammelt werden. Datenminimierung und Zweckbindung stehen nicht im Widerspruch zu guter CRM-Arbeit. Sie zwingen vielmehr zur Frage, welche Informationen wirklich benötigt werden. Ein schlankes, rechtlich sauberes Datenmodell ist meist auch nutzerfreundlicher.

Für die Praxis bedeutet dies: CRM-Erfolg ist weniger eine Frage maximaler Funktionen als eine Frage klarer Managemententscheidungen. Die Software kann Prozesse unterstützen, aber sie erzeugt keine Kundenorientierung aus sich heraus. Kundenorientierung muss in Zielen, Daten, Rollen und Routinen sichtbar werden.

9 Limitationen

Dieses Working Paper hat klare Grenzen. Es basiert auf einer konzeptionellen Auswertung und auf geprüften Fachbeiträgen, nicht auf einer empirischen Studie. Aussagen über typische Risiken sind daher als praxisbasierte Muster zu verstehen, nicht als statistisch quantifizierte Erfolgsfaktoren. Der Beitrag macht keine Aussage darüber, wie häufig CRM-Einführungen scheitern oder welche Anbieter in bestimmten Branchen überlegen sind.

Die Übertragbarkeit ist ebenfalls begrenzt. Mittelständische Unternehmen unterscheiden sich stark nach Branche, Prozessreife, IT-Landschaft, Regulierungsdruck und Vertriebskomplexität. Ein produzierendes Unternehmen mit langem Angebotsprozess benötigt andere CRM-Schwerpunkte als ein Dienstleister mit hoher Kontaktfrequenz oder ein Bildungsträger mit Teilnehmerverwaltung. Der vorgeschlagene Rahmen muss daher angepasst werden.

Eine weitere Limitation betrifft die Quellenbasis. Die RACI-Quellen stützen die Verantwortlichkeitslogik, liefern aber keinen empirischen Nachweis für den Erfolg von CRM-Einführungen. Eine eigenständige Cloud-CRM-Fallstudie sollte erst nach gesonderter Prüfung in spätere Versionen aufgenommen werden.

10 Fazit

CRM-Einführungen im Mittelstand gelingen nicht durch Software allein. Sie gelingen, wenn Kundenprozesse, Datenqualität, Rollen, Akzeptanz und Kennzahlen vor und während der Einführung gemeinsam gestaltet werden. Das zentrale Risiko liegt nicht darin, ein unmodernes Tool zu wählen, sondern ein unklar verstandenes Unternehmen digital abzubilden.

Der Beitrag schlägt deshalb einen fünfschrittigen Rahmen vor: Problemklärung und Zielarchitek-

tur, IST-Analyse von Prozessen, Daten und Rollen, Nutzwertbewertung, Akzeptanzsicherung mit Governance sowie wirkungsorientierte KPI-Steuerung. Dieser Rahmen ist bewusst pragmatisch. Er soll mittelständischen Organisationen helfen, CRM-Vorhaben zu strukturieren, ohne sie in abstrakter Methodik zu verlieren.

Die wichtigste Schlussfolgerung lautet: Ein CRM ist nur dann ein Steuerungsinstrument, wenn vorher geklärt wurde, was gesteuert werden soll. Ohne diese Klärung bleibt es ein System. Mit ihr kann es zum gemeinsamen Arbeits- und Führungsmodell für Kundenbeziehungen werden.

Interessenkonflikte

Der Autor erklärt, dass keine Interessenkonflikte bestehen.

Daten- und Materialverfügbarkeit

Für diesen konzeptionellen Beitrag wurden keine Primärdaten erhoben. Ergänzende Materialien sind auf der Publikationsseite verfügbar, sofern angegeben.

Quellenbasis

Dieser Beitrag basiert auf geprüften EONAR-Fachbeiträgen zu CRM, Software-KPIs, CRM-Einführungsrisiken und Level-4-RACI sowie auf ergänzender Fachliteratur zu Kundenbeziehungsmanagement, Prozessanalyse, Nutzwertbewertung, Datenschutz und Verantwortlichkeitsklärung.

Autoreninformation

Lucien André Reuter ist Digital-Transformation-Experte, IT-Executive und Unternehmer mit besonderem Fokus auf digitale Geschäftsprozesse, Automatisierung, künstliche Intelligenz und technologiegestützte Organisationsentwicklung. Als Geschäftsführer der EONAR GmbH begleitet er Unternehmen bei der strategischen und operativen Weiterentwicklung digitaler Plattformen, Prozesslandschaften und KI-gestützter Automatisierungslösungen.

Zuvor verantwortete er als Chief Technology Officer und Head of Digital Enablement an der DTMD University for Digital Technologies in Medicine and Dentistry in Luxemburg den Aufbau und Betrieb einer integrierten IT-, Lern- und Prozesslandschaft. Seine Arbeit verbindet technologische Architektur, Governance, Nutzerakzeptanz und Effizienzorientierung in komplexen Organisationen.

Neben seiner unternehmerischen Tätigkeit engagiert sich Lucien André Reuter in Lehre, Wissenstransfer und öffentlicher Fachkommunikation. Als Host des Podcasts „Digital Sense – The Human Side of AI“ spricht er mit Gästen über die menschliche, organisatorische und strategische Dimension von künstlicher Intelligenz. Im Mittelpunkt stehen dabei nicht nur

technologische Möglichkeiten, sondern vor allem die Frage, wie Menschen, Führungskräfte und Organisationen KI sinnvoll, verantwortungsvoll und wirksam einsetzen können.

Akademisch verbindet Lucien André Reuter Informatik, Management und angewandte Digitalisierung. Er verfügt über einen Bachelor of Science in Informatik, einen MBA sowie einen Doctor of Business Administration mit Forschungsschwerpunkt Digitalisierung und Prozessoptimierung in Organisationen. Sein Profil verbindet Praxis, Forschung, Lehre und mediale Fachkommunikation an der Schnittstelle von digitaler Transformation, KI und organisationalem Wandel.

References

- [1] Atlassian. (o. J.). *RACI-Diagramm: Definition und Anwendung*. Atlassian. <https://www.atlassian.com/de/work-management/project-management/raci-chart>
- [2] Coenenberg, A. G., Fischer, T. M., & Günther, T. (2016). *Kostenrechnung und Kostenanalyse* (9. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
- [3] Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- [4] European Parliament and Council. (2016). Regulation (EU) 2016/679 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*, L 119, 1–88. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- [5] Helmke, S., Uebel, M., & Dangelmaier, W. (2013). *Effektives Customer Relationship Management: Instrumente, Einführungskonzepte, Organisation* (5. Aufl.). Springer Gabler.
- [6] Holland, H. (2016). Customer Relationship Management (CRM). In *Gabler Wirtschaftslexikon*. Springer Gabler. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/customer-relationship-management-crm-30809>
- [7] Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- [8] Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305. <https://doi.org/10.1509/jmkr.41.3.293.35991>
- [9] Reuter, L. A. (2025a). *Customer Relationship Management (CRM) bei mittelständischen Unternehmen*. EONAR Blog. <https://www.eonar.de/customer-relationship-management/>
- [10] Reuter, L. A. (2025b). *Warum CRM-Einführungen scheitern und wie Unternehmen sie erfolgreich machen*. EONAR Blog. <https://www.eonar.de/warum-crm-einfuehrungen-scheitern-und-wie-unternehmen-sie-erfolgreich-machen/>
- [11] Reuter, L. A. (2025c). *Prozessmodellierung auf Level 4 inkl. RACI: ein ausführlicher Guide*. EONAR Blog. <https://www.eonar.de/blog/post/level-4-raci>
- [12] Reuter, L. A. (2026). *KPI-Guide für Software-Einführungen*. EONAR Blog. <https://www.eonar.de/kpi-guide-fuer-software-einfuehrungen/>
- [13] Vienken, D. (2024). *RACI-Matrix*. Projekt Magazin. <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/raci-matrix>