



# CRM-Auswahl im Maschinen- & Anlagenbau

*Mit System zur richtigen Entscheidung*



## Auf einen Blick

Die Auswahl eines CRM-Systems ist im Maschinen- und Anlagenbau eine strategische Weichenstellung mit weitreichenden Folgen für Vertrieb, Marketing, Service und After Sales – und damit für die Wettbewerbs- und Skalierungsfähigkeit des Unternehmens. Praxiserfahrung aus zahlreichen Auswahl- und Implementierungsprojekten zeigt: Erfolg entsteht selten durch das vermeintlich beste System, sondern durch ein strukturiertes Vorgehen entlang vier klar definierter Phasen – vom Zielbild über die Anforderungen und die Use-Case-basierte Anbieterbewertung bis hin zur Auswahl und einem realistischen Implementierungsplan.

Entscheidend für den Erfolg sind dabei weniger technologische Aspekte als vielmehr Datenqualität, ein gemeinsames Begriffsverständnis, der bewusste Ausgleich zwischen Informationsbedarf und Pragmatismus sowie eine konsequente Nähe zum Systemstandard. Die folgenden Abschnitte beschreiben die empfohlene Vorgehensweise und benennt die Erfolgsfaktoren, die in der Praxis den Unterschied machen.



## Mit System zum passenden System

CRM-Systeme sind aus Vertrieb und Service im Maschinen- und Anlagenbau nicht mehr wegzudenken. Globale Kundenbeziehungen managen, Servicegeschäft ausbauen, Cross- und Up-Selling-Potenziale heben, regulatorische Anforderungen erfüllen, Marketingaktivitäten messbar machen – die Erwartungen an ein CRM sind in den vergangenen Jahren erheblich gestiegen. Gleichzeitig ist die Auswahl des passenden Systems komplexer geworden: historisch gewachsene IT-Landschaften, heterogene Lösungen in Landesgesellschaften, eine Vielzahl funktional ähnlicher Anbieter und zögerliche Anwenderakzeptanz erschweren die Entscheidung.

Aus der Praxis lässt sich ein klares Muster ableiten: Unternehmen, die strukturiert vorgehen, treffen schneller die richtige Entscheidung, vermeiden Fehlinvestitionen und schaffen die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung.

## Empfohlene Vorgehensweise: vier Phasen zur fundierten CRM-Auswahl

Ein bewährtes Vorgehen gliedert die CRM-Auswahl in vier aufeinander aufbauende Phasen. Jede Phase liefert eine klar definierte Grundlage für die nächste – und macht die Entscheidung am Ende belastbar und nachvollziehbar.

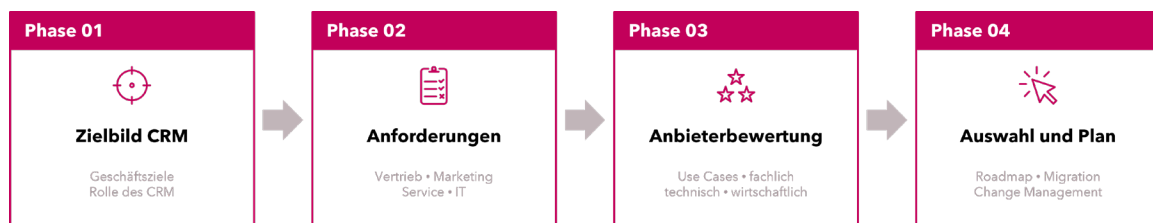


Abbildung 1: Vier-Phasen-Vorgehen für die CRM-Auswahl

### Phase 1 – Zielbild CRM entwickeln

Bevor Anforderungen erhoben oder Anbieter betrachtet werden, muss das Zielbild stehen. Welche Geschäftsziele soll das CRM unterstützen? Geht es primär darum, internationales Vertriebsmanagement zu harmonisieren, das Servicegeschäft zu professionalisieren, Marketing wirksamer zu machen oder mit neuen Geschäftsmodellen zu wachsen? Welche Rolle soll das CRM perspektivisch für Vertrieb, Marketing, Service und After Sales spielen – heute und in drei bis fünf Jahren?



Die zentrale Frage lautet nicht „Welches CRM brauchen wir?“, sondern „Wo möchten wir mit unseren Kundenbeziehungen hin und was muss das CRM dafür leisten?“ Erst das Zielbild macht die nachfolgende Anforderungsdefinition fokussiert und schützt vor einer Funktionsdiskussion, die zu früh ins Detail abdriftet.

## **Phase 2 – Anforderungen ableiten**

Aus dem Zielbild werden konkrete Anforderungen abgeleitet, gegliedert nach Fachbereichen und übergreifenden Themen: Marketing, Vertrieb, Service, After Sales, IT, Datenmodell, Schnittstellen, Governance und regulatorische Themen.

Wichtig ist die saubere Trennung von funktionalen, technischen und nicht-funktionalen Anforderungen sowie eine Priorisierung in Muss-, Soll- und Kann-Kriterien. In der Praxis liegen Anforderungen aus den Fachbereichen häufig in sehr unterschiedlicher Detailtiefe vor. Eine moderierte Konsolidierung – beispielsweise in fachbereichsübergreifenden Workshops – schafft Konsistenz und macht spätere Bewertungen valide.

## **Phase 3 – Use-Case-basierte Anbietersauswahl und Bewertung**

Anbieter sollten keine Standard-Demo zeigen, sondern konkrete, im Vorfeld definierte Use Cases des Unternehmens demonstrieren – idealerweise auf einer Datenbasis, die dem späteren Realbetrieb nahekommt. Erst dann lässt sich realistisch beurteilen, wie das System funktional passt, wie benutzerfreundlich es ist, wie sich Anforderungen ohne Customizing abbilden lassen und wie tragfähig Integration und Skalierbarkeit sind.

Die Bewertung erfolgt entlang dreier Dimensionen:

- **Fachlich:** Abdeckungsgrad der Spezifikationen und Use Cases, Prozessfit, Datenmodell, Benutzerfreundlichkeit.
- **Technisch:** Architektur, Integrationsfähigkeit (ERP, Service-Plattformen, Marketing Automation, IoT), Datenstandards, Sicherheit, Skalierbarkeit.
- **Wirtschaftlich:** Total Cost of Ownership inklusive Lizenz-, Implementierungs-, Schulungs- und Betriebskosten sowie Aufwände für Anpassungen außerhalb des Standards.

Ein strukturiertes Scoring-Modell mit gewichteten Kriterien macht die Ergebnisse vergleichbar und nachvollziehbar und reduziert Bauchentscheidungen auf ein verträgliches Maß.



## Phase 4 – Anbietersauswahl und Implementierungsplan

Aus der Bewertung entsteht die Anbieterentscheidung – und parallel dazu ein realistischer Implementierungsplan. Dieser sollte mindestens folgende Elemente umfassen:

- **Priorisierung** der Funktionen entlang von Business Value und Umsetzungsaufwand (MVP, Wellen, Zielbild).
- **Roadmap** mit klaren Meilensteinen und Entscheidungspunkten.
- **Governance** mit klaren Rollen, definierten Entscheidungs- und Eskalationswegen, sowie geregelten Handover-Prozessen zwischen Implementierer und Business Owner.
- **Datenmigration** als eigenständiges Arbeitspaket – inklusive Datenbereinigung, Mapping und Validierung.
- **Integrationsstrategie** für ERP, Service-Tools, Marketing Automation und weitere relevante Systeme.
- **Change Management** mit Schulungen, Multiplikatoren, Kommunikation und kontinuierlicher Begleitung in den ersten Monaten nach Go-live.

Die enge Verzahnung von Auswahl und Implementierungsplan stellt sicher, dass die Entscheidung nicht nur fachlich richtig, sondern auch umsetzbar ist.

## Erfolgsfaktoren aus der Praxis

Über alle Phasen hinweg entscheiden fünf Themen häufig stärker über den Projekterfolg als die Wahl des Anbieters selbst. Wer sie früh adressiert, vermeidet die typischen Stolpersteine, die in vielen CRM-Vorhaben zu Verzögerungen, Mehraufwänden oder unzureichender Anwenderakzeptanz führen.



Abbildung 2: Fünf Erfolgsfaktoren, die über den Projekterfolg entscheiden



## **1. Datenqualität als Erfolgsfaktor**

Das beste CRM-System kann seine Wirkung nicht entfalten, wenn die Datenbasis nicht stimmt. Die typischen Probleme sind in der Praxis bemerkenswert konstant: Duplikate, längst nicht mehr existente Firmen, veraltete Ansprechpartner, fehlende oder inkonsistente Segmentierungsattribute wie Branche, Kundentyp, Funktion oder Kundenstatus. Datenqualität sollte daher früh adressiert werden – idealerweise bereits parallel zur Anforderungsdefinition. Bereinigung, Anreicherung und ein klar definierter Daten-Governance-Prozess gehören zwingend in den Implementierungsplan.

## **2. Gemeinsames Begriffsverständnis schaffen**

CRM-Projekte scheitern selten an der Technologie – sondern häufig daran, dass alle Beteiligten dieselben Worte verwenden, aber etwas anderes meinen. Was ist ein „Lead“? Wann wird daraus eine „Opportunity“ oder ein „Deal“? Was ist der Unterschied zwischen „Kontakt“ und „Ansprechpartner“, zwischen „Firma“ und „Account“? Und wie verhalten sich diese Begriffe zum ERP, das oft eine eigene Logik mitbringt?

Hinzu kommt: Die marktrelevanten CRM-Plattformen – beispielsweise HubSpot, Salesforce oder Microsoft Dynamics – bringen jeweils ein eigenes Datenmodell und eigene Begriffe mit. Ein verbindliches, im Projekt dokumentiertes Glossar, das ERP- und CRM-Welt bewusst zusammendenkt, ist eine der wirksamsten und am häufigsten unterschätzten Maßnahmen.

## **3. Balance zwischen Informationsbedarf und Pragmatismus**

Marketing möchte tendenziell möglichst viele Informationen erfassen – für Segmentierung, Personalisierung und Kampagnensteuerung. Der Vertrieb benötigt ein pragmatisches Tool mit möglichst wenig Zusatzaufwand und klarer Unterstützung im Tagesgeschäft. Service und After Sales wiederum brauchen tiefe Detailtiefe für Maschinen, Installationen und Servicehistorien.

Die Kunst besteht darin, diese Anforderungen in Einklang zu bringen. Hilfreich ist eine konsequente Disziplin entlang dreier Fragen: Welche Information wird wirklich benötigt? Wofür wird sie konkret genutzt? Welchen Mehrwert stiftet sie – und wer trägt den Pflegeaufwand? Felder, die diese Fragen nicht zufriedenstellend beantworten, gehören nicht ins CRM.

## **4. Nah am Standard bleiben – Prozesse mit Augenmaß gestalten**

Eine der häufigsten Lehren aus CRM-Projekten lautet: Bleiben Sie so nah wie möglich am Systemstandard. Customizing erhöht Komplexität, Kosten und Wartungsaufwand und macht spätere Releases und Upgrades aufwendiger.



Gleichzeitig dürfen Prozessentscheidungen nicht aus Bequemlichkeit getroffen werden. Ein häufig beobachtetes Muster: werden Opportunities ausschließlich an Firmen und nicht zusätzlich an Ansprechpartner gehängt, spart der Vertrieb kurzfristig Pflegeaufwand. Mittelfristig fehlen jedoch Ansprechpartner für Marketingaktionen und Kampagnen, die Datenbasis erodiert, und es entstehen nachträgliche Bereinigungen, KPI-Diskussionen und Schulungsaufwände. Die Empfehlung lautet daher: Standard nutzen, aber Prozessentscheidungen mit Blick auf die nachgelagerten Folgen für Marketing, Service und Reporting bewusst treffen.

## **5. Klein starten, aber groß denken**

Viele Unternehmen starten ihre CRM-Einführung pragmatisch im Neumaschinenvertrieb. Service und After Sales bleiben zunächst im ERP oder in spezialisierten Tools. Das ist sinnvoll – solange die späteren Anforderungen bereits jetzt mitgedacht werden: Wie sollen Ticket-Systeme angebunden werden? Welche Service-Angebote sollen perspektivisch über das CRM gesteuert werden? Wie integriert sich Disposition? Welche Rolle spielen Middleware, eine Single-Source-of-Truth-Strategie, ein Plattformansatz oder spezialisierte Best-of-Breed-Lösungen?

Es muss nicht alles sofort entschieden werden. Aber potenzielle spätere Anforderungen sollten bereits vor der Anbieterauswahl bekannt sein – sonst ist der gewählte Anbieter für den Folgeausbau möglicherweise nicht die richtige Wahl.

## **Den richtigen Schritt setzen**

Die CRM-Auswahl im Maschinen- und Anlagenbau ist eine strategische Entscheidung mit langfristiger Tragweite. Wer das Zielbild zuerst klärt, Anforderungen sauber ableitet, Anbieter Use-Case-basiert prüft und Auswahl und Implementierungsplan eng verzahnt, schafft die Grundlage für eine Lösung, die Vertrieb, Marketing, Service und After Sales nachhaltig stärkt – und von den Mitarbeitenden angenommen wird.

Stehen Sie selbst vor einer CRM-Auswahl, möchten Sie einen laufenden Auswahlprozess validieren oder die Einführung eines bereits ausgewählten Systems strukturieren? Wir unterstützen Sie gerne – unverbindlich im Austausch, in einem Strategie-Workshop oder als Sparringspartner über den gesamten Auswahl- und Einführungsprozess hinweg.



## Ihre Ansprechpartner



### **Dr. Thorsten Giesa**

Senior Partner

Joseph-Meyer-Str. 13-15  
68167 Mannheim

+49 160 90126109  
thorsten.giesa@argonandco.com



### **Christian Müller**

Consultant

Oberanger 43  
80331 München

+49 151 15005233  
christian.mueller@argonandco.com

## Über Argon & Co

Argon & Co ist eine internationale Managementberatung mit Fokus auf Operations Strategy und Transformation. Mit Teams in Europa, Amerika, Asien-Pazifik und im Nahen Osten begleitet Argon & Co Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette – von Vertrieb, Marketing, Service und After Sales über Supply Chain, Produktion und Einkauf bis hin zu digitaler Prozessoptimierung und nachhaltiger Transformation.

Im Maschinen- und Anlagenbau unterstützt Argon & Co Unternehmen bei der Weiterentwicklung ihrer kundenorientierten Prozesse: bei der Definition von Vertriebs- und Servicestrategien, bei der Auswahl und Einführung von CRM-Systemen, bei der Verzahnung von CRM mit ERP, Marketing Automation und Service-Plattformen sowie bei der Verankerung neuer Arbeitsweisen in der Organisation.