

Typische Kostentreiber von CRM

Lösungsansätze für eine Optimierung der Betriebskosten von CRM. Den bestmöglichen Nutzen aus einer CRM-Lösung bei möglichst geringen Kosten zu erzielen, ist ein Spagat, der sich vor allem in Krisenjahren immer schwieriger bewältigen lässt. Mario Pufahl vom CRM-Spezialisten ec4u expert consulting beschreibt aus seiner Beratungspraxis heraus typische Kostentreiber beim Einsatz von Kundenmanagementlösungen.

In der Planungsphase findet keine ausreichende Berücksichtigung der Kostenverhältnisse statt: Sowohl bei der erstmaligen Einführung einer CRM-Lösung als auch bei einem Systemwechsel müssen grundsätzlich mehrere Alternativen bewertet werden. Dies beschränkt sich häufig jedoch auf einen strategischen, funktionalen sowie technischen Vergleich der alternativen Systeme. Hingegen gerät in dieser Phase eine konsequente wirtschaftliche Betrachtung der gesamten relevanten Kosten häufig in den Hintergrund. Erfolgte dadurch bereits die Präferenzierung eines bestimmten CRM-Systems nach strategischen oder technischen Kriterien, haben Projektbeteiligte anschließend häufig kein offenes Ohr mehr dafür, eine kritische Bewertung unter Kostenaspekten vorzunehmen.

Punktuelle statt ganzheitliche Kostenbewertung: Wichtig bei einer Analyse der Kostensituation ist, dass alle Kosten, die über den gesamten Lebenszyklus der CRM-Lösung anfallen, Berücksichtigung finden. Dabei sollten neben Lizenz- und Wartungskosten auch Projektaufwendungen inklusive der Implementierung, Tests, Schulungen von fachlichen und technischen Mitarbeitern, Roll-out sowie der Aufbau der Infrastruktur und die laufenden Betriebskosten bewertet werden. TCO beinhaltet Kosten für die Technologie, die Prozesse und das interne wie externe Personal. Nur die Bewertung aller relevanten Kosten für ein CRM-Vorhaben mit einer begleitenden Analyse des Return on Investment (ROI) ergibt ein reelles Bild über die Wirtschaftlichkeit eines CRM-Systems.

Struktur und Herkunft von Kosten bleiben vielfach im Dunkeln: An der Kostenschraube lässt sich nur drehen, wenn klar ist, unter welchen Bedingungen die Aufwendungen entstehen. Zu diesem Zweck müssen insbesondere die vertraglichen Aspekte sowie die Prozessstrukturen und Kennzahlenverhältnisse sowohl quantitativ als auch qualitativ untersucht werden:

→ Vertragliche Ebene: Über eine systematische Betrachtung der bestehenden Lieferanten- und Dienstleistungsverträge lässt sich aufzeigen,



Mario Pufahl: „Letztlich steht und fällt alles mit einer präzisen Kostenanalyse. Nur über eine objektive und gesamtheitliche Betrachtung kann eine gesicherte Basis für Optimierungsmaßnahmen geschaffen werden.“

welche inhaltlichen und strukturellen Anforderungen an Vertrags-/Leistungsvereinbarungen in vergleichbaren Konstellationen im Markt existieren. Dies gilt insbesondere für die Leistungs-/Servicekataloge, Service Level Agreements und SLA-Reports.

→ Prozessuale Ebene und Kennzahlen: Die CRM-Prozessstrukturen und Kennzahlenverhältnisse müssen in Anlehnung an Standards und Best Practices analysiert werden.

→ Ebene der Kostenstrukturen: Bei der TCO-Berechnung sind die Gesamtkosten in einzelne Kostenblöcke zu gliedern. Zu den initialen Aufwendungen zählen beispielsweise das Hardware- und Softwareinvestment sowie Lizenz-, Implementierungs- und Schulungskosten. Die laufenden Aufwendungen betreffen insbesondere den Betrieb nebst Wartung, Support, die Weiterentwicklung und Upgrades.

Eigenbetrieb statt CRM on demand: Zu den zentralen Vorteilen der Auslagerung von CRM-Lösungen gehören neben der schnellen Einführung und einer höheren Flexibilität insbesondere auch geringere und klar kalkulierbare Kosten. Insofern müssen solche SaaS-Konzepte

ein fester Bestandteil der strategischen Überlegungen zur nachhaltigen Optimierung der Gesamtaufwendungen für das Kundenmanagement sein. Da das Leistungsprofil von CRM-on-demand-Angeboten im Markt je nach Produktphilosophie und Zielgruppenausrichtung erhebliche Unterschiede aufweist, sollte für die Evaluierung eine Matrix der Mindestanforderungen entwickelt werden. Dazu müssen neben den funktionalen Anforderungen und der unmittelbaren Einsetzbarkeit beispielsweise auch nahtlose Migration von Daten, unkomplizierte Integration in Back-Office-Prozesse, einfache Abbildung bestehender Geschäftsprozesse und intelligente Unterstützung der Benutzer gehören.

Einsparchancen durch CRM-Systemwechsel bleiben ungenutzt: Auch eine bestehende CRM-Lösung muss sich einer kritischen wirtschaftlichen Bewertung stellen. Denn oft lassen sich mittels einer veränderten Lösungsstrategie, bei der entweder das Altsystem gegen ein neues und kostengünstigeres System ersetzt oder ein SaaS- beziehungsweise On-demand-Konzept verfolgt wird, die CRM-Gesamtbetriebskosten nachhaltig optimieren. Allerdings scheuen Anwender häufig, vornehmlich aus Kostengründen, einen Wechsel der Lösung vorzunehmen. Doch da die neuen Generationen der CRM-Lösungen meist einen deutlichen Mehrwert bieten, werden im Regelfall neben den Ersparnissen weitere Nutzeneffekte erzielt.

Ausschließlich interne Kostenbewertungen statt externe Vergleiche durch Benchmarks: Interne Kostenanalysen müssen nicht zwangsläufig eine ausreichende Bewertungsgrundlage bieten, selbst wenn sie sehr umfassend und präzise vorgenommen wurden. Denn allein aus der internen Betrachtung heraus lässt sich vielfach nicht genau klären, ob bestimmte Verfahren und Prozesse ein Optimum an Effizienz und Wirtschaftlichkeit bieten. Notwendig sind deshalb Vergleiche mit Unternehmen derselben Branche und ähnlichen CRM-Bedingungen. Solche Benchmarks können durch ihre ergänzende Sicht wesentlich dazu beitragen, versteckte Kostentreiber zu identifizieren. ■