



Leitfaden Effizienzsteigerung CRM

Mario Pufahl
Sabine Kirchem
ec4u expert consulting ag



Inhalt

1	Optimierungsbedarf aus Sicht der Anwender	3
2	CRM on demand als Alternative	4
3	Self Check zur CRM-Effizienz: Wo läuft es nicht rund?.....	5
4	Best Practice-Effizienzanalyse	8

1 Optimierungsbedarf aus Sicht der Anwender

Ein Großteil der Unternehmen zeigt sich mit dem Praxisnutzen ihrer CRM-Lösungen unzufrieden, auch wenn gegenüber dem Vorjahr ein leicht besseres Urteil abgegeben wird. Zu den hauptsächlichen Ursachen gehören nach einer Vergleichserhebung der ec4u expert consulting ag unklare Strategien im Kundenmanagement und Schwächen in den CRM-Prozessen. Mehr als die Hälfte der befragten Anwender will aus diesem Grund diese Themen in den Vordergrund ihrer Optimierungsmaßnahmen rücken.

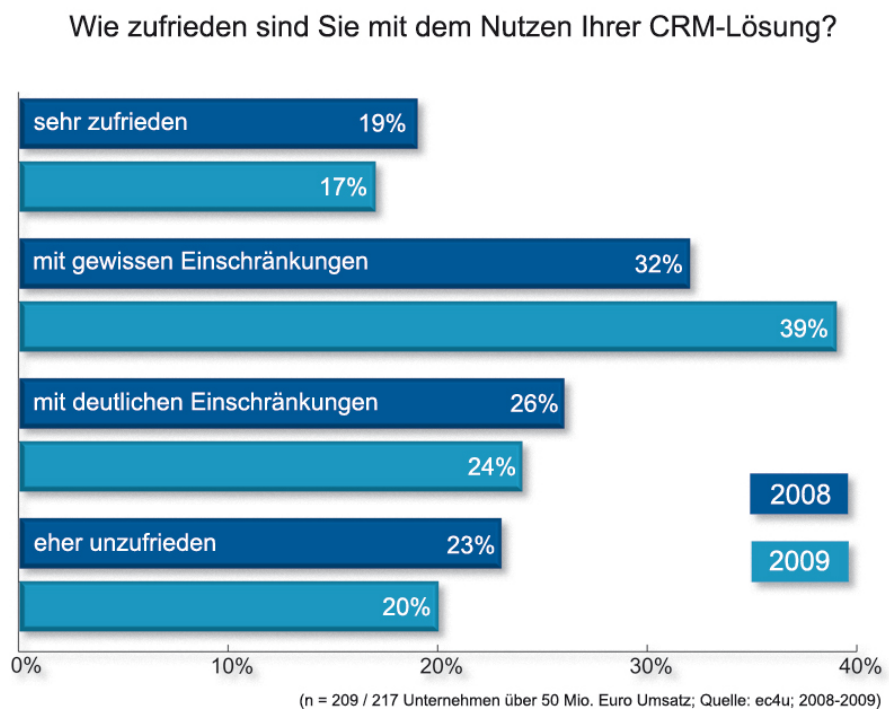
Nach der Erhebung unter über 200 Mittelstands- und Großunternehmen sind nur 17 Prozent restlos mit ihrer CRM-Lösung zufrieden, vor Jahresfrist waren dies noch 2 Prozent mehr. Andererseits ist gegenüber 2008 auch der Anteil der mehr oder weniger unzufriedenen Anwender um 5 Prozent auf insgesamt 44 Prozent gesunken. Dagegen wuchs die Gruppe der Firmen mit einem befriedigenden Urteil um 7 auf 39 Prozent.

Die Gründe für die hohe Quote an kritischen Einschätzungen auf Seiten der Anwender liegen besonders in offensichtlichen Schwächen der CRM-Prozesse. Hier sehen mehr als zwei Drittel einen deutlichen Optimierungsbedarf. Ähnliches gilt ebenso für die strategische Ausrichtung des Kundenmanagements, die nach Meinung von 62 Prozent derzeit nicht klar genug ist. Zu beiden Leistungsaspekten hatten die Unternehmen ein Jahr zuvor noch eine bessere Selbsteinschätzung angegeben. Auch zur Benutzerakzeptanz und den CRM-Systemen selbst gibt es mehr kritische Stimmen als 2008.

„Vielfach geht den Unternehmen die CRM-Ausrichtung nicht ausreichend einher mit den dynamischen Veränderungen in den Organisationsstrukturen, den Produktstrategien und Marktverhältnissen“, sieht ec4u-Direktor Mario Pufahl seine Beobachtungen in der Beratungspraxis

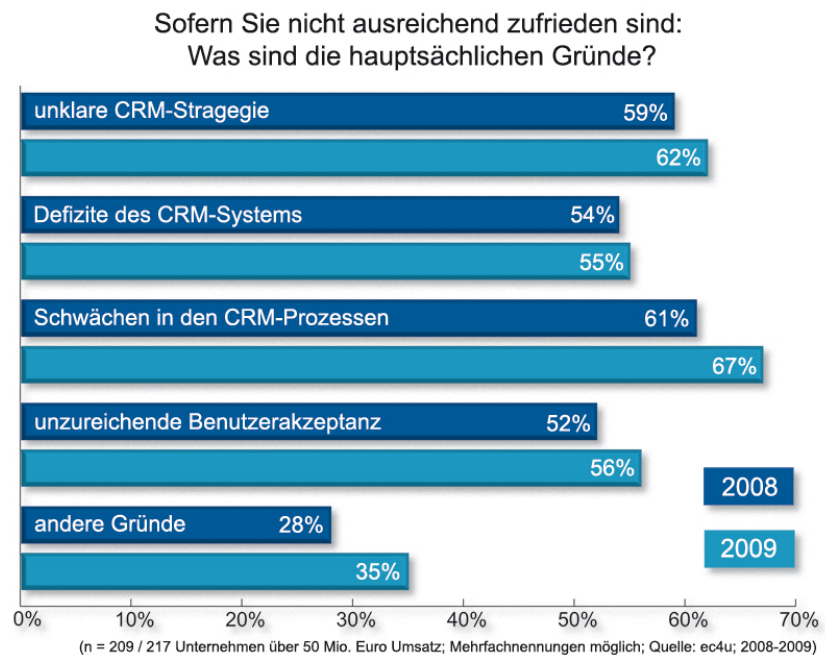
durch die Erhebungsergebnisse bestätigt. Auch neue technologische Möglichkeiten, die kontinuierlich entstehen, würden oft zu wenig berücksichtigt werden. „Dadurch können die strategische Ausrichtung und der Reifegrad der CRM-Prozesse vor einem bestimmten Zeitpunkt sehr anforderungsgerecht gewesen, inzwischen aber von erheblichen Defiziten geprägt sein“, so der Consultant.

Allerdings scheinen sich die Unternehmen dieser Problemstellung zunehmend bewusst zu sein, weil sie in ihren Optimierungsplanungen für die nächsten zwei Jahre eine leistungsfähigere Gestaltung der CRM-Abläufe (62 Prozent) und eine Neuausrichtung der CRM-Strategie (57 Prozent) stehen haben. Darin zeigen sie eine offensivere Ausrichtung als vor einem Jahr. Dagegen hat eine Intensivierung der Benutzerschulung einen geringeren Stellenwert als



2008, dafür planen mehr Unternehmen die Implementierung eines neuen Kundenmanagementsystems: Waren es vor einem Jahr noch 18 Prozent, haben inzwischen 22 Prozent für die kommenden zwei Jahre den Einsatz einer neuen CRM-Lösung im Visier.

Pufahl empfiehlt bei der Marktevaluierung darauf zu achten, dass die immer wichtigeren Social-Funktionalitäten berücksichtigt sind. „Für den Vertrieb spielen die Trends aus Web 2.0 eine zunehmende Bedeutung. Deshalb gilt es bei der Produktauswahl darauf zu achten, dass die betreffende CRM-Lösung auch anspruchsvolle Web 2.0-Werkzeuge abbildet.“ Dies sei sowohl unter dem Aspekt der Nutzenqualität wichtig, als auch um der Migration eine hohe Investitionssicherheit zu verleihen.



2 CRM on demand als Alternative

Mit dem SaaS-Modell für CRM-Lösungen hat sich in letzter Zeit eine Alternative im Markt etabliert, die erhebliche Potenziale zur Effizienzsteigerung bietet. Zu den wesentlichen Vorteilen von CRM on demand gehören:

- 1) **Schnelle Einführung statt langwieriger Projekte:** Das Anwenderunternehmen greift unmittelbar auf die CRM-Lösung zu. Die Benutzer müssen lediglich ihre Zugangsdaten eingeben und können dann anschließend unmittelbar entsprechend ihren Berechtigungen mit der on demand-Lösung arbeiten. Das Unternehmen kann sich damit auf die Gestaltung der Prozesse und Benutzerschulungen konzentrieren.
- 2) **Geringer Einbezug der IT zur Nutzung erforderlich:** CRM on demand bedingt weniger Aufwand für die Implementierung. Dies schont die personellen Ressourcen nicht nur bei der Einführung des Systems, sondern auch bei der technischen Betreuung mit Betrieb, Realisierung von Updates, Support usw.
- 3) **Klar kalkulierbare Betriebskosten:** Durch Fixpreise pro Benutzer und Monat wird eine jederzeit transparente und planbare Kostensituation geschaffen. Auch die Aktualisierung und Erweiterung der CRM-Software wird über die monatlichen Pauschalen abgedeckt.
- 4) **Deutliche Kostenersparnisse:** Durch den Einsatz von CRM-Anwendungen im SaaS-Modell können Unternehmen nach den Berechnungen der Marktanalysten von Gartner die Aufwendungen um 25 bis 40 Prozent reduzieren, weil keine Investitionen in Hard- und Software anfallen.

- 5) **Hohe Flexibilität:** Der Verzicht auf aufwändige interne Systemimplementierungen bewirkt, dass bei veränderten fachlichen Anforderungen im Gegensatz zum Inhouse-Betrieb flexibel und mit geringem Zeitverzug auf die individuellen Marktbedürfnisse reagiert werden kann.

Eigene Bemerkungen: _____

3 Self Check zur CRM-Effizienz: Wo läuft es nicht rund?

Die Optimierungspotenziale zur Effizienzsteigerung in Unternehmen können äußerst vielfältig sein und sind typischerweise von individuellen Bedingungen geprägt. Der nachfolgende Self-check mit seinen 50 Fragen bietet einen vergleichsweise einfachen und pragmatischen Ansatz, um durch Identifikation von Problembereichen den Handlungsbedarf tendenziell zu ermitteln:

Strategie und CRM-Management:	Ja - Nein
Strategische Positionierung des Kundenmanagements in der Unternehmens-/Vertriebspolitik	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Systematische Vorgehensweisen für regelmäßige und gesamtheitliche interne Effizienzanalysen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Regelmäßige externe Effizienzvergleiche / Benchmarks in den relevanten Leistungsfaktoren	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Periodische Bewertung alternativer CRM-Systeme für einen Systemwechsel zur nachhaltigen Optimierung der Leistungsperspektiven	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Analyse von on demand-Konzepten zur substantziellen Optimierung der Leistungsbedingungen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Investitionsbereitschaft zur Verbesserung der Effizienzbedingungen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Durchgängig etabliertes und kontinuierlich aktualisiertes Kennzahlensystem zur Leistungssteuerung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Einsatz weiterer methodischer Verfahren zur Steuerung der Effizienz-Optimierung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Etabliertes und konsequent realisiertes Best Practice-Management für die unterschiedlichen Effizienzebenen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Regelmäßige Überarbeitung des strategischen Zielbilds für CRM	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Vergleich von Kostenbenchmarks für das CRM-Programm	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
CRM-Prozesse	
Durchgängig prozessorientierte statt funktionale Organisation	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Kontinuierliche Analyse des Reifegrads der CRM-Prozesse	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ausreichende Transparenz der gesamten CRM-relevanten Prozesse	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Ausreichend hoher Automatisierungsgrad in den CRM-Prozesse durch standardisierte Abläufe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definierte Qualitätsanforderungen für die gesamten Prozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etabliertes Fehler- und Optimierungsmanagement zur Steigerung der Prozessqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Systematisches Monitoring der Prozessqualität in den Kernprozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilitätsgrad der CRM-Prozesse zur schnellen Abbildung wechselnder Praxisanforderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchgängige Aktualität und Genauigkeit der Kundendaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Systematische Qualitätssicherung der Kundendaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konsolidierung der gesamten Kundendatenbanken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Systematisches Monitoring der Durchlaufzeiten in den Kernprozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ganzheitliche Messung von Systemperformance für die Kernprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etabliertes Change Managements zur Unterstützung von geänderten Prozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Systematisiertes Change-Request-Verfahren zur Dokumentation von fachlichen Anforderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CRM-Technik		
Anforderungsgerechtes Funktionsprofil und bedarfsgerechte Erweiterbarkeit der CRM-Lösung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integrationsgrad in die Backoffice und weitere für das Kundenmanagement relevante betriebswirtschaftliche Systeme und Prozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skalierbarkeit der Lösung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovationsgrad und Zukunftsfähigkeit des CRM-Systems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Managementbedingungen für Optimierungsmaßnahmen der CRM-Systems/-Infrastruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Operative Betriebsbedingungen der Kundenmanagement-Lösung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelmäßige Pflege- und Wartungsaufwand der Systeme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügbarkeitsgrad der CRM-Anwendungen an den lokalen wie mobilen CRMClients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reaktions-/Ausfallzeiten bei der Behebung technischer Probleme der CRMInfrastruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anforderungsgerechte personelle Ressourcen und Skills im CRMSystemmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klarheit, Durchgängigkeit und Einhaltung der Service Level Agreements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität des/der Dienstleistungspartner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einsatz von Self Service-Funktionen mit automatisierten Workflows	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparenz über die Kosten der CRM-Applikation über die gesamte Laufzeit (Total-Cost-of-Ownership)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klarheit über die Abweichungen der eingesetzten Lösung zum Standardumfang des Softwarepakets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchgängige Gewährleistung von Performance und Verfügbarkeit der CRM-Anwendung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter und Skills		

Akzeptanz und Zufriedenheitsgrad der Benutzer mit dem CRM-System	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eindeutige Definition der Verantwortlichkeiten in den CRM-Prozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anforderungsgerechte Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
des Ressourceneinsatzes über praxisbewährte Kennzahlen wie Kontaktkosten, Responsequote, Abschlusskosten etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungsorientierte Arbeitsbedingungen und Anreizsysteme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielführende Konzepte zur Personalentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung eines Grundverständnis von CRM für alle Nutzer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausrichtung der Mitarbeiter-Fortbildungen auf das CRM-Zielbild	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Eigene Bemerkungen: _____

4 Best Practice-Effizienzanalyse

ec4u expert consulting ag hat eine Best Practice-Methode entwickelt, mit der sich die Effizienz in Vertrieb und Marketing systematisch bewerten lässt. Dieser Effizienz-Checkup führt zu einem differenzierten Stärke-/Schwächeprofil bei den erfolgskritischen Faktoren, woraus anschließend der konkrete Handlungsbedarf mit den erforderlichen Optimierungsmaßnahmen abgeleitet wird.

„In der Praxis hingegen bestehen trotz eindeutig formulierter Positionen vielfach erhebliche strukturelle Defizite im Kundenmanagement“, verweist ec4u-Direktor Mario Pufahl auf die Ergebnisse einer Studie. Danach sieht sich mehr als jedes zweite Unternehmen gezwungen, seine kundennahen Prozesse zu optimieren und die strategische Ausrichtung zu überdenken. „Nichts verändert sich schneller als die Märkte, aber damit halten die Vertriebs- und Marketingstrukturen häufig nicht ausreichend Schritt“, urteilt der Consultant.

Mittels der ec4u-Methode werden die möglichen Schwächen durch eine fundierte Analyse des Vertriebsbereichs und der gesamten organisatorischen Verhältnisse, die für ein effizientes Kundenmanagement von Bedeutung sind, ermittelt. In diese umfassende Betrachtung gehören Unternehmenskultur und Führungsstrukturen samt ihrer Methoden und Hilfsmittel ebenso wie die Untersuchung der Arbeitstechniken mit den individuellen Priorisierungen, potenziellen Zeitfallen und dem Kooperationsverhalten. Auch das breite Feld der Mitarbeiterstrukturen von der Angemessenheit der Ressourcen bis zu den Motivationsbedingungen und der Personalentwicklung steht im Visier des Effizienz-Checkup.

Eine mindestens ebenso große Bedeutung bei dem ec4u-Verfahren kommt außerdem den Organisationsprozessen zu. Dort werden Informationslücken in den Abläufen als potenzielle Fehlerquellen, fachliche oder sonstige Unzulänglichkeiten und andere leistungshemmende oder wirtschaftlich ungünstige Faktoren ermittelt. Nicht zuletzt gilt es, im Rahmen der Leistungs- und Wirtschaftlichkeitsanalyse zu ermitteln, wie es im Unternehmen konkret um die Kundennähe und Anpassungsfähigkeit an die dynamischen Wettbewerbsverhältnisse bestellt ist. Ebenso werden die Vertriebs- und Marketingsysteme hinsichtlich ihres Prozessnutzens sowie die Affinität gegenüber neuen Technologien genau beleuchtet.

Anhand der systematisch identifizierten Schwächen bzw. möglichen Optimierungspotenziale wird anschließend eine Matrix mit gewichteten Handlungserfordernissen entwickelt. Aus ihr lassen sich dann die konkreten Korrekturen in der strategischen Ausrichtung oder in den wertschöpfenden Prozessen ableiten. „Im Rahmen der 360 Grad-Betrachtung aller erfolgsrelevanten Faktoren werden auch die gegenseitigen Wirkungsbedingungen im Vertriebs- und Kundenmanagement offengelegt. Dadurch lassen sich auch die heimlichen Quellen von Effizienzschwächen präzise ermitteln“, so der ec4u-Direktor Pufahl.

Eigene Bemerkungen: _____

