

## Leitfaden CRM-Fitness

**Mario Pufahl**  
**Sabine Kirchem**  
ec4u expert consulting ag



# Inhalt

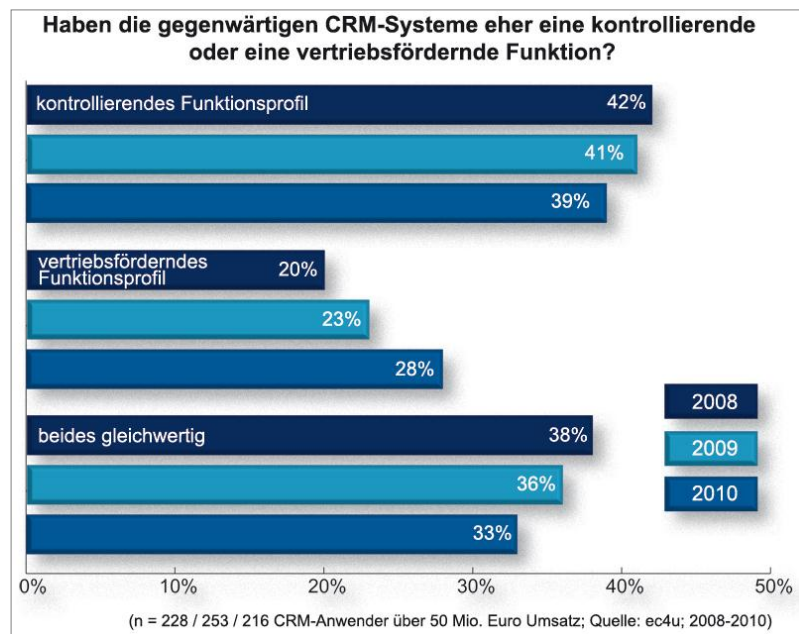
1	Untersuchung zum CRM-Reifegrad.....	3
2	8 typische Schwächen der CRM-Praxis .....	6
3	Kostentreiber der CRM-Systeme .....	9
4	Selfcheck mit 30 Fragen: Wo läuft es nicht rund? .....	11

## 1 Untersuchung zum CRM-Reifegrad

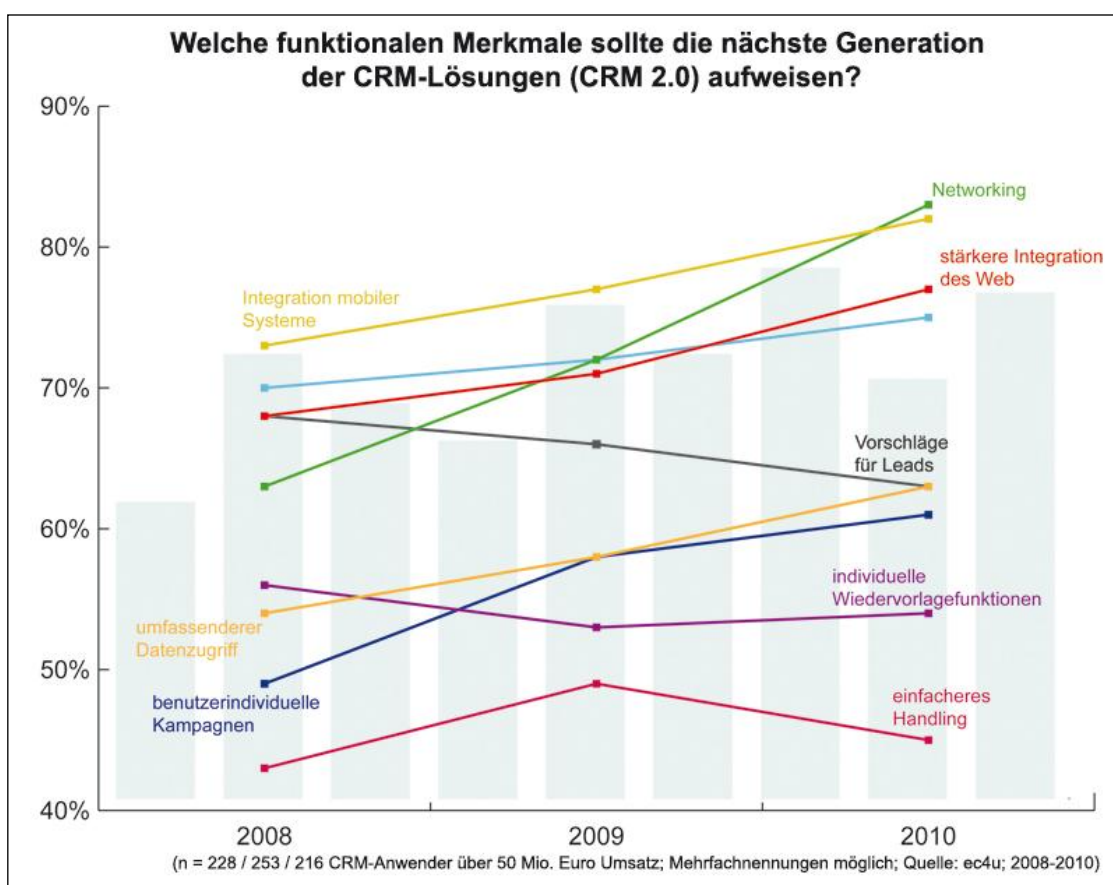
Die Vertriebs- und Marketingverantwortlichen in den deutschen Unternehmen setzen verstärkt auf die nächste Generation von CRM-Systemen. Im CRM 2.0-Barometer der ec4u expert consulting AG sprechen sich über 70 Prozent der über 200 Befragten dafür aus, dass sich die neuen Lösungen vor allem durch zusätzliche Internet-, Mobil- und Networking-Funktionen charakterisieren sollen. Zwei Jahre zuvor wurden diese Anforderungen noch von deutlich weniger Befragten gefordert. Fast jedes dritte Unternehmen kann sich vorstellen, aufgrund der veränderten Bedarfssituation innerhalb der nächsten zwei Jahre auf Systeme mit CRM 2.0-Charakter umzuschwenken.

Dies resultiert aus funktionalen Ansprüchen, die von den bisherigen Lösungen für das Kundenmanagement nicht oder nur unzureichend bereit gestellt werden können. So sollen sie in den Augen von 82 Prozent der Befragten (plus 5 Prozent gegenüber 2009) eine bessere Anbindung der mobilen Systeme wie Laptops, PDAs oder Blackberrys aufweisen, ebenso groß ist ihr Interesse an einer besseren Web-Integration von CRM. Der direkte Zugang mittels RSS-Feeds, iGoogle, Newsletter usw. zu vertriebslich nützlichen Informationen über Kundenunternehmen, relevante Personen und Marktverhältnisse steht für 83 Prozent vorne auf der Wunschliste. 2008 hatten mit 68 Prozent noch deutlich weniger Firmen diesen Anspruch zu Protokoll gegeben.

Ebenso deutlich hat sich das Interesse an Social Network-Funktionen entwickelt. So erwarten inzwischen vier von fünf Sales- und Marketingverantwortlichen von CRM 2.0, dass eine Unterstützung bei der Nutzung der Business-Communities möglich ist. Dies entspricht einer Steigerung von 17 Prozent gegenüber der Vergleichserhebung vor zwei Jahren.



Gleichzeitig wird mit der neuen Generation an CRM-Systemen die Erwartung verbunden, dass sie eine stärkere vertriebliche Hilfe als heute bieten. So wünschen sich drei von vier der Befragten, dass die Lösung automatisch Auftragsprognosen erstellt. Fast zwei Drittel erwarten zudem, dass dem Vertriebsmitarbeiter gezielte Vorschläge für Leads unterbreitet werden. Das Interesse daran stagniert hingegen im Vergleich zu den Vorjahren ebenso wie an der Funktion, benutzerindividuelle Wiedervorlagen bereitzustellen. Dagegen ist ein größeres Interesse an einem umfassenderen Datenzugriff entstanden. Er wird aktuell von 63 Prozent gefordert, 2008 verlangten ihn noch 9 Prozent weniger. Auch ein einfacheres Handling des CRM-Systems liegt immer mehr Verantwortlichen für das Kundenmanagement am Herzen.





## 2 Acht typische Schwächen der CRM-Praxis

Das heutige Kundenmanagement ist zwar nicht mehr ohne moderne CRM-Lösungen denkbar, aber dies bedeutet keinesfalls, dass ihre Leitungsfähigkeit ausgeschöpft wird oder sie unter wirtschaftlichen Bedingungen betrieben werden. Im Gegenteil zeigt die Praxis in den Unternehmen häufig vielfältige Schwächen. Zu den wichtigsten Problemen gehören:

**1) Zu allgemein gehaltene strategische Ziele:** Der Begriff CRM-Strategie ist zwar schnell gesprochen, tatsächlich mangelt es den CRM-Vorhaben in der Praxis aber allzu häufig an der notwendigerweise konkreten Ausrichtung. So fehlt es oft nicht nur an einer genauen Beschreibung, welchen Nutzenbeitrag CRM für das Unternehmen leisten soll, sondern mindestens ebenso häufig werden keine ausreichenden Gesamtkostenberechnungen (Total Cost of Ownership) vorgenommen. Die wirtschaftlichen Kalkulationen und Nutzen-Betrachtungen sind jedoch elementar für den Erfolg und außerdem als Basis für die Bewertung späterer Szenarien-Änderungen von wesentlicher Bedeutung.

**2) Komplexe Projekte wurden in minimalistische Fachkonzepte gezwängt:** Wer zu Beginn nicht die tatsächlichen fachlichen Anforderungen ausreichend differenziert beschrieben und dadurch insbesondere die Anwender mit ihren spezifischen Anforderungen zu wenig berücksichtigt hat, muss anschließend in der Praxis mit erheblichen Problemen kämpfen. Vor allem werden ständig Nachbesserungsarbeiten erforderlich oder es müssen Leistungsbeschränkungen hingenommen werden. Denn je allgemeiner und unpräziser die Absichten, desto schwerer wird es, punktgenau das Ziel zu erreichen. Dementsprechend muss eine große Sorgfalt bei der Fachkonzeption entwickelt werden, da sie den Grundstein für die spätere Umsetzung legt und auch den Rahmen für die Aufwands- sowie Ressourcenplanung beschreibt.

**3) CRM-Systeme wurden ohne ausreichendes Testing zum Einsatz gebracht:** Nicht in der Theorie sondern unter möglichst realen Nutzungsverhältnissen lässt sich ermitteln, in welcher Weise die fachlichen Anforderungen auch tatsächlich präzise umgesetzt wurden und ob das System von den Anwendern beherrscht werden kann. Deshalb bedarf es eines sauberen Testkonzepts und einer bedarfsgerechten Testkoordination. Ebenso muss ausreichend Zeit für die Prüfverfahren unter Praxisbedingungen zur Verfügung stehen, damit nicht nur technisch sondern auch prozessual getestet werden kann. Hinsichtlich des Rollouts ist zudem taktisch zu überlegen, mit welcher Benutzergruppe oder – bei internationalen Projekten –

welchem Land die Einführung zunächst begonnen werden soll: Ideal ist eine weniger komplexe Benutzergruppe, die sich aber gleichzeitig durch eine hohe CRM-Akzeptanz auszeichnet, weil der Einführungsprozess dann überschaubarer ist und mögliche Probleme im Unternehmen nicht zu kritisch ausstrahlen.

**4) Kein Unterstützungsbedarf nach der Einführung berücksichtigt:** Die ersten drei Monate nach der Inbetriebnahme einer CRM-Lösung sind erfahrungsgemäß die Härtesten, aber zu dieser Phase gibt es in den Projektplanungen meist keine Aussage. Auch in den Budgets sind üblicherweise keine Mittel für Optimierungen und Anpassungen vorgesehen. Dadurch entsteht in der Praxis häufig das Problem, dass kein ausreichender Support stattfindet, sich die Benutzer allein gelassen fühlen und ihre Ideen nicht konstruktiv aufgegriffen werden können. Als Konsequenz lebt CRM nicht, sondern es entstehen stattdessen Akzeptanzschwächen.

**5) Zögerlicher Umgang mit der On demand-Alternative:** Durch den Einsatz von CRM-Anwendungen im SaaS-Modell können Unternehmen nach den Berechnung der Marktanalysten von Gartner die Aufwendungen um 25 bis 40 Prozent reduzieren. Dieser Ersparnisefekt resultiert nicht zuletzt daraus, dass bei der On demand-Variante keine Investitionen in Hard- und Software anfallen. Trotz dieser wirtschaftlichen Verheißungen wird den SaaS-Konzepten teilweise und unnötigerweise Skepsis entgegen gebracht statt sie mit pragmatischem Blick zu bewerten.

**6) Prozesseffizienz bleibt im Dunkeln:** Die Qualität einer CRM-Lösung misst sich längst nicht nur daran, welche Funktionalitäten sie aufweist, sondern vor allem welchen Nutzengrad sie erzeugt. Dazu gehören effiziente und wirtschaftliche Abläufe. Deren Qualität und Reifegrad wird jedoch meist nicht ausreichend präzise analysiert, deshalb gehen Leistungspotenziale zwangsläufig verloren. Dabei gibt es wirkungsvolle Instrumente zur Ermittlung von Schwächen wie etwa die sogenannte Clickstream-Analyse. Hierbei wird die Anzahl von Klicks in Kernprozessen des CRM-Systems ermittelt und mit Benchmarks verglichen. Die Clickstream-Analyse ermittelt vor allem, wie effizient sich User durch das System bewegen, wie performant sich das System dabei verhält und an welchen Stellen konkreter Optimierungsbedarf besteht. Ein weiterer Ansatz zur Effizienzsteigerung besteht darin, eine Standardisierung der Prozessschnittstellen zwischen Fachbereich und IT vorzunehmen.

**7) Kein präziser Blick auf wirtschaftliche Optimierungspotenziale:** Die Betriebskosten verschlingen einen Großteil der CRM-Budgets, demzufolge müssen sie konsequent im Auge behalten werden. Dazu gehört etwa, die Wartungskosten kritisch unter die Lupe zu nehmen. Denn bei einer genauen Berechnung der Kostenblöcke und Identifizierung der Kostentreiber werden häufig zahlreiche versteckte Optimierungspotenziale entdeckt. Auch eine konsequente Umsetzung von Service Level Agreements (SLA) mit dem internen oder externen Dienstleister weist häufig den Weg zu Einsparmöglichkeiten. Oftmals werden vertragliche Regelungen zu intransparent aufgesetzt, als Folge werden Minderleistungen nicht wahrgenommen, müssen aber dennoch voll bezahlt werden.

**8) CRM wird zu isoliert betrachtet:** Soll mit diesen Lösungen die Sales-Power wirksam erhöht werden, dann dürfen sie nicht unter zu engem Fokus stehen und beispielsweise das Controlling der Vertriebsprozesse außen vor lassen. Immerhin findet nach einer ec4u-Erhebung nur in jedem vierten Unternehmen durchgängig ein systematisches Vertriebscontrolling statt, weil es dafür meist an den notwendigen Rahmenbedingungen fehlt. So geben mehr als die Hälfte der befragten Vertriebschefs an, dass die strategische Positionierung des Controllings noch Mängel aufweist. Außerdem besteht lediglich in zwei von fünf Firmen eine positive Akzeptanz des Vertriebscontrollings.

*Eigene Bemerkungen:* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 3 Kostentreiber der CRM-Systeme

Den bestmöglichen Nutzen aus einer CRM-Lösung bei möglichst geringen Kosten zu erzielen, ist ein Spagat, der sich immer schwieriger bewältigen lässt. So kämpfen viele Unternehmen mit einer hohen Kostenkomplexität aufgrund der technischen und organisatorischen Heterogenität ihrer CRM-Systemlandschaften. Zudem verursacht eine Vielzahl oft unübersichtlicher Kostenkomponenten eine mangelnde Transparenz. Zu den typischen Kostentreibern gehören:

**1) In den Planungen findet keine ausreichende Kostenbetrachtung 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 und technischen Vergleich alternativer Systeme. Hingegen gerät in dieser Phase eine konsequente wirtschaftliche Betrachtung der gesamten relevanten Kosten oft in den Hintergrund. Erfolgte dadurch bereits die Präferenzierung eines bestimmten CRM-Systems, haben Projektbeteiligte anschließend häufig kein offenes Ohr mehr für eine kritische Bewertung unter Kostenaspekten.

**2) 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 ROI ergibt ein reelles Bild über die Wirtschaftlichkeit eines CRM-Systems.

**3) Die 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, welche inhaltlichen und

strukturellen Anforderungen an 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 z.B. das Hardware- und Software-Investment sowie Lizenz-, Implementierungs- und Schulungskosten. Die laufenden Kosten betreffen den Betrieb mit Wartung, Support, Weiterentwicklung und Upgrades.

**4) 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- bzw. On-Demand-Konzept verfolgt wird, die CRM-Gesamtbetriebskosten nachhaltig optimieren. Allerdings scheuen Anwender häufig einen solchen Schritt, 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.

**5) 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 dazu beitragen, versteckte Kostentreiber zu identifizieren.

*Eigene Bemerkungen:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 4 Selfcheck mit 30 Fragen: Wo läuft es nicht rund?

Wie es um die CRM-Fitness konkret bestellt ist, lässt sich meist erst auf Basis einer durchgängigen Analyse der Prozesseffizienz, Systembedingungen und Kosten ermitteln. Andererseits: Systematische Blicke auf die eigene Praxis geben meistens auch bereits sehr deutliche Hinweise, wo eine Optimierung notwendig ist. Der nachfolgende Selfcheck mit seinen 30 Fragen bietet einen pragmatischen Ansatz zur Identifikation von Problembereichen:

##### CRM-Prozesse:

1. Durchgängig prozessorientierte statt funktionale Organisation:
2. Kontinuierliche Analyse des Reifegrads der CRM-Prozesse:
3. Ausreichende Transparenz der gesamten CRM-relevanten Prozesse:
4. Ausreichend hoher Automatisierungsgrad in den CRM-Prozesse durch standardisierte Abläufe:
5. Definierte Qualitätsanforderungen für die gesamten Prozesse:
6. Etabliertes Fehler- und Optimierungsmanagement zur Steigerung der Prozessqualität:
7. Systematisches Monitoring der Prozessqualität in den Kernprozessen:
8. Hoher Flexibilitätsgrad der CRM-Prozesse zur schnellen Abbildung wechselnder Praxisanforderungen:
9. Durchgängige Aktualität und Genauigkeit der Kundendaten:
10. Systematische Qualitätssicherung der Kundendaten:
11. Konsolidierung der gesamten Kundendatenbanken:
12. Systematisches Monitoring der Durchlaufzeiten in den Kernprozessen:
13. Ganzheitliche Messung von Systemperformance für die Kernprozesse:
14. Etabliertes Change Management für Prozessveränderungen:
15. Systematisiertes Change Request-Verfahren zur Dokumentation von fachlichen Anforderungen:

## CRM-Technik:

16. Anforderungsgerechtes Funktionsprofil und bedarfsgerechte Erweiterbarkeit der CRM-Lösung:
17. Hoher Integrationsgrad in die Backoffice und weitere für das Kundenmanagement relevante Systeme und Prozesse:
18. Bedarfsgerechte Skalierbarkeit der Lösung:
19. Innovationsgrad und Zukunftsfähigkeit des CRM-Systems:
20. Günstige operative Betriebsbedingungen der Lösung:
21. Geringer Pflege- und Wartungsaufwand der Systeme:
22. Verfügbarkeitsgrad der CRM-Anwendungen an den lokalen wie mobilen CRM-Clients:
23. Kurze Reaktions-/Ausfallzeiten bei der Behebung technischer Probleme der CRM-Infrastruktur:
24. Anforderungsgerechte personelle Ressourcen und Skills im CRM-Systemmanagement:
25. Klarheit, Durchgängigkeit und Einhaltung der Service Level Agreements:
26. Hohe Flexibilität des/der Dienstleistungspartner:
27. Einsatz von Self Service-Funktionen mit automatisierten Workflows:
28. Transparenz über die Kosten der CRM-Applikation über die gesamte Laufzeit (Total-Cost-of-Ownership):
29. Klarheit über die Abweichungen der eingesetzten Lösung zum Standardumfang des Softwarepakets:
30. Durchgängige Gewährleistung von Performance und Verfügbarkeit der CRM-Anwendung:

