

Rentabilität von CRM-Projekten

Vortrag an der Fachhochschule Heilbronn
am 6. Dezember 2002

Dr. Hans-Jörg Diehl

Rentabilität von CRM-Projekten

Agenda

- Kurzvorstellung und Lebenslauf
- Definition von CRM
- Ziele eines Unternehmens bezüglich CRM
- Rentabilitätsmessung von CRM-Projekten
- Warum scheitern CRM-Projekte?
- Zusammenfassung und Thesen

Definition von CRM

Technischer Ansatz:

- **Customer Relationship Management (CRM)** ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert auf der Grundlage einer Datenbank und Software zur Marktbearbeitung sowie eines definierten Verkaufsprozesses abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst, F&E, u.a.

(Definition des Deutschen Direktmarketing Verbands, 2002)

Management Ansatz

- **Customer Relationship Management** umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle sowie Anpassung aller Unternehmensaktivitäten, die zu einer Erhöhung der Profitabilität der Kundenbeziehung und damit zu einer Optimierung des Kundenportfolios beitragen.

(Definition von Homburg/ Sieben, 2000)

Marketing Ansatz

- The objective of CRM is to build customer loyalty so as to increase life-time value of the customer.

(Definition CRM-Forum, 2001)

Elemente des CRM

Aus den verschiedenen Definitionen können folgende Merkmale als Elemente des CRM herausgearbeitet werden:

Was bedeutet CRM?

- Kundenorientierung
- Kundenbindung
- Personalisierung (One-to-One-Marketing)
- Unternehmensstrategie
- Wirtschaftlichkeitsorientierung
- IT-Integration

Ziele eines Unternehmens bzgl. CRM

- Vorstand/ Geschäftsführung
 - Gewinnsteigerung durch CRM
 - Rentabilität des Projektes/ der Einführung
- Controlling
 - Umsatzsteigerung
 - Kostenreduzierung
- Marketing
 - Unterstützung des strategischen Marketing
 - Gezielter Einsatz der Marketinginstrumente
- Vertrieb
 - Verbesserung der Kundenverwaltung
 - Gezieltes Angebot von Verkaufsleistungen
 - Langfristige Kundenbindung

Problem 1:

„Von 50 CRM-Anwendern können 45 nicht messen, ob sich die Investitionen in CRM wirklich gelohnt haben.“

Quelle: Meta Group, 2001

Problem 2:

„55% aller CRM-Projekte bleiben mehr oder weniger erfolglos – lohnen also den hohen Aufwand nicht.“

Quelle: Gartner Group, 2001

Rentabilitätsmessung: Klassischer Ansatz

- Messen des finanziellen Nutzen eines CRM-Projektes
 - Return on Investment (ROI)
 - Amortisationsdauer/ Break-Even-Analyse

- Return On Investment

Der ROI ermittelt das Verhältnis der Investition in ein bestimmtes Projekt in Relation zu den höheren Umsätzen und/oder den gesenkten Kosten.

- ROI für CRM

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ergebnis-Steigerung durch CRM Einführung}}{\text{CRM Einführungskosten}}$$

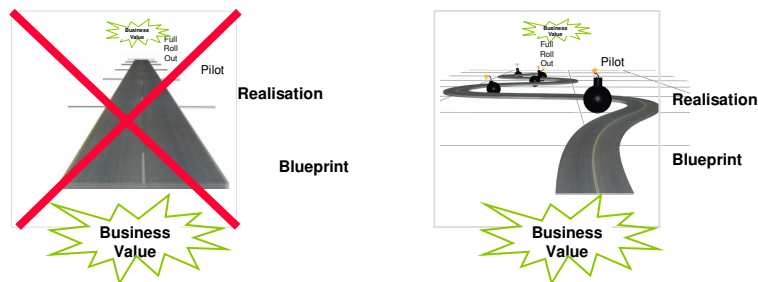
- Nachteile:
 - Fixiertes Planungsziel
 - Keine dynamischen Werte
 - Keine Aufnahme „weicher Faktoren“

Rentabilitätsmessung: Weitergehende Erfolgsmessung

- Balanced Score Card („It’s not always about dollars!“)
 - Berücksichtigung weiterer Indikatoren (z.B. Personalszufriedenheit, Kundenbindung und Kundenzufriedenheit)
- Kundenpotenzial/ Kundenwert (Customer Lifetime Value)
 - Messung des „Wertes“ eines Kunden über sein gesamtes „Kundenleben“ hinweg
- ROI Berechnung der gesamten CRM-Einführung
 - CRM-Einführung ist immer mehr als die Einführung eines Tools, es ändern sich Prozesse, Abläufe und die Einstellung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Kunden
 - Ex-ante Berechnung sehr schwierig

Rentabilitätsmessung: Grundvoraussetzungen

- Grundvoraussetzungen für Rentabilitätsmessungen im CRM:
 - Analyse der Ist-Situation (Prozesse, Marktbearbeitung)
 - Analyse der bestehenden Daten
 - Definition und Priorisierung der Ziele
 - Vergleich der Ist-Situation mit dem Soll (Zielerreichungsgrad)
 - Finanzielle Bewertung des Nutzens und der Kosten
- Die Berechnung der Rentabilität von CRM Projekten ist keine “gerade” Straße



Rentabilitätsmessung: Kosten

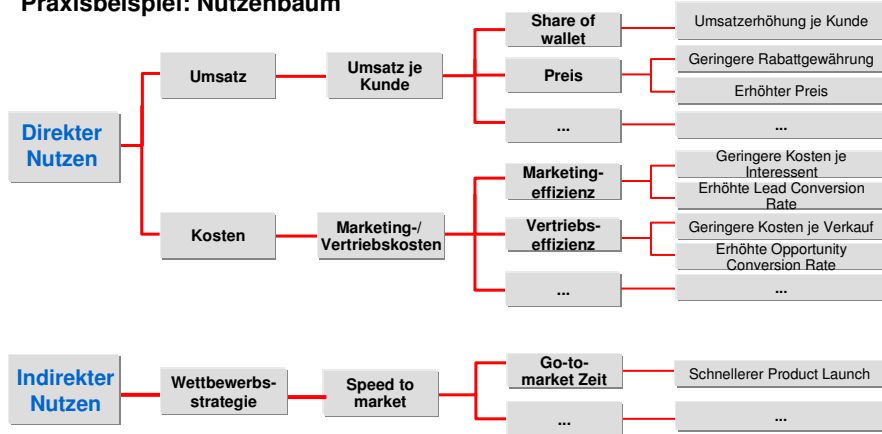
- IT-Kosten
 - ▶ Hardware, Software (inkl. Lizenzen), Installation, IT-Infrastruktur (d.h. Architektur und Netzwerk), Database-Entwicklung
- Personalkosten
 - ▶ Projektmanagement, Einsatz von internen Spezialisten, Rekrutierung neuer Mitarbeiter, Ausbildung und Training, Ausfall- bzw. Fehlzeiten
- Implementierungskosten
 - ▶ Kosten der Vertragsanbahnung und -schließung (inkl. Kosten durch Vertragsprobleme), Customizing (Konfiguration und Integration), Einsatz von externen Spezialisten und Beratern, Change Management (inkl. Schulung), Test- und Pilotbetrieb, internes Projektmarketing, Abnahme (Going-Live) und Roll-Out-Kosten
- Total Costs of Ownership - TCO
 - ▶ Betriebskosten, Wartungs- und Pflegekosten, Datenschutz/ Datensicherheit, fortdauerndes Prozess Re-Engineering, evtl. Upgradekosten, externe Berater, Prüfungskosten

Rentabilitätsmessung: Nutzen (I)

- Umsatzwachstum:
 - ▶ Neukundengewinnung
 - ▶ Cross- und Up-Selling
 - ▶ Preisdifferenzierung
 - ▶ Produktsortimentsbereinigung
 - ▶ Key-Account-Management
- Kostenreduktion:
 - ▶ Produktivitätssteigerung (z.B. durch Systemverfügbarkeit, Ergonomie, Networking/ Knowledge Management, schnelleres Reporting)
 - ▶ Prozessoptimierung und -automatisierung (Personalreduktion, schnelle Reaktion auf Anfragen, kürzere Wartezeiten)
 - ▶ Reduktion der geschäftsunterstützenden Ausgaben (z.B. Porto, Büromaterial etc.)
 - ▶ Reduktion der Verkaufszeit (z.B. durch Automatisierung der Angebotserstellung, Verbesserung der Verkaufsprognosen, weniger Reisezeit)
 - ▶ Geringere Support- und Betriebskosten (z.B. durch offene Technologien, Standardsoftware)
 - ▶ Mass Customization (kundenindividuelle Massenfertigung auf Basis von Standards)

Rentabilitätsmessung: Nutzen (II)

Praxisbeispiel: Nutzenbaum



Quelle: in Anlehnung an IBM BCS (2002)

Rentabilitätsmessung über den CRM-Lebenszyklus



Warum scheitern CRM-Projekte?

- Meist fallen erst am Ende des Projektes die "Rentabilitätsbremsen" auf. Rentabilitätsbremsen sind aber in der Regel bereits **vor** Projektstart abzusehen:

Die sieben Todsünden für CRM Projekte

- 1 Planungsfehler
- 2 Mangelnder Konsenz bezüglich des erwarteten Ergebnisses
- 3 Ignoranz des "People Factor"
- 4 Reine Automatisierung schwacher oder fehlerhafter Prozesse
- 5 Missachtung von internen Rahmenbedingungen
- 6 Ungenügende Berücksichtigung externer Einflussgrößen
- 7 Auswahl des falschen Softwareanbieters

dazu:

- 8 Ganzheitlicher integrativer und von der Unternehmensführung getragener Ansatz fehlt

(Quelle: in Anlehnung an CRM Daily, 19.03.2002, "Seven Deadly Sins of CRM")

Zusammenfassung und Thesen

- CRM ist für ein marktorientiertes Unternehmen überlebenswichtig. Die Rentabilität kann daher durchaus gegeben sein.

Aber:

- These 1: CRM muss sich als strategischer Ansatz in die Unternehmensstrategie einfügen und darf nicht nur „Lippenbekenntnis“ sein.
- These 2: CRM ist mehr als nur eine weitere E-Business Baustelle.
- These 3: CRM-Nutzen ist messbar, sofern eine fundierte Datenbasis vorliegt, aus der die richtigen Schlüsse gezogen werden.

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit