

LEITFADEN ZU EINEM PROFESSIONELLEN CRM BUSINESS CASE

WHITEPAPER

by

**Rémon Elsten
Werner E. Büchi**

Juni 2002

LEITFADEN ZU EINEM PROFESSIONELLEN CRM BUSINESS CASE

**Wieso ist das Thema ROI und CRM plötzlich zu einem zentralen Punkt auf der Management-Agenda vieler Unternehmen geworden?
Haben einige Grossfirmen die Komplexität von CRM falsch eingeschätzt und damit die Quote von erfolgreichen CRM Projekten negativ beeinflusst?
Oder haben wir uns alle durch Softwarelieferanten überzeugen lassen, dass CRM aus Softwarelizenzen besteht?
Eigentlich ist es unwichtig, wieso CRM-Initiativen jetzt mit Argus-Augen betrachtet werden. Wenn eine CRM-Initiative die Kundenzufriedenheit und Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens erhöhen soll, ist dann der ROI das richtige Entscheidungsinstrument?
Was halten Sie zum Beispiel von der Erstellung eines professionellen Business Case für eine CRM-Initiative?**

Beim Entscheid, ob ein Projekt durchgeführt werden soll oder nicht, stellt sich eigentlich immer die Frage, ob sich der damit verbundene Aufwand „lohnt“. Häufig werden für die Beantwortung dieser Frage finanzielle Kenngrössen wie zum Beispiel der ROI hinzugezogen, wohl in der Annahme, dass Zahlen nicht lügen.

Gemäss den Lehrbüchern ist die Berechnung von ROI eigentlich ganz einfach:

$$\frac{\text{Profits} * 100}{\text{Investment}} = \text{ROI (\%)}$$

Ziel aller Kennzahlen-Systeme ist es, interne Zusammenhänge zwischen den Einsatz- und Erfolgsgrössen aufzuzeigen. Ausserdem können durch das Verfahren Oberziele auf Teilzeile heruntergebrochen werden. Dies ermöglicht die Definition von Zielen, sprich die Festlegung konkreter Planziele.

Auch auf der Suche nach geeigneten Messmethoden für CRM-Initiativen wird gerne auf diese traditionellen Messgrössen aus der Finanzwirtschaft zurückgegriffen. Der Nachteil: Bei diesen Methoden wird das Unternehmen unter der Prämisse eines fixierten Planziels in seiner Gesamtheit betrachtet, statt gesondert die Wirkungen zu berücksichtigen, die Geschäftsvorgänge auf einzelne Kundensegmente haben können. Die meisten Messmethoden erfassen diese Faktoren, die mit der Beziehung zum Kunden verbunden sind, nicht ausreichend und können so zu falschen Schlüssen führen, was den finanziellen Rücklauf aus den Investitionen in eine CRM-Initiative betrifft. Zudem gilt zu bedenken, dass die Verwendung des ROI bei der Erfolgsmessung eines Projektes problematisch ist, denn der ROI enthält gemäss Definition keine zeitliche Komponente.

Hier sollte vielleicht erst einmal klar gestellt werden, dass CRM nicht so viel mit IT zu tun hat, wie viele annehmen. Zunächst sollte sich ein Unternehmen, welches sein Kundenbeziehungsmanagement verbessern will entscheiden, ob es sich tatsächlich - wie in der Definition von CRM gefordert - unter dem Gesichtspunkt der Kundenbeziehung verändern möchte. Dies ist keine Entscheidung über die Einführung einer neuen Software sondern eine strategische Entscheidung, welche schliesslich ein Unternehmen gänzlich umkrepeln kann.

Dann sollte sich das Unternehmen darüber klar werden, was es erreichen möchte. Eine erfolgreiche CRM-Initiative kann schliesslich aufgrund der vielen unterschiedlichen Bestandteile von CRM (Prozessmanagement, Qualitätsmanagement, Dokumentenmanagement, usw.) an vielen verschiedenen Stellen im Unternehmen einen Effekt haben. Diesen gewünschten Effekt muss man dann nur noch qualifizieren und schon ist die Rentabilität des Projektes messbar. Wer den Erfolg von CRM verlässlich beurteilen will, muss die Profitabilität der verschiedenen Kundensegmente näher unter die Lupe nehmen und herausfinden, ob sich der Wert, den der Kunden dem Unternehmen einträgt, durch die CRM-Initiative gesteigert hat. Das eigentliche Messinstrumentarium stützt sich dabei auf den Vergleich kundenbezogener finanzieller Grössen. Dazu zählen der Umsatz pro Kunde, die Wahrscheinlichkeit, mit der sich der Kunde langfristig halten lässt sowie die Kosten, die dadurch und durch Neukundenakquisition entstehen.

Bei der Umsetzung von CRM-Massnahmen ist Zeit ein nicht zu unterschätzender Faktor. Verschiebt sich eine geplante Aktion, so sieht sich das Unternehmen unter Umständen mit einer völlig veränderten Ausgangssituation konfrontiert, wenn das Projekt schliesslich starten soll.

Für CRM-Initiativen stellen sich deshalb folgende Fragen:

- Was gehört alles zu den Investitionen?
- Was gehört alles zum Profit aus diesen Investitionen?
- In welchem Zeitrahmen werden diese Zahlen gemessen?

Weiter kommen dazu noch die folgenden Aspekte:

- Oft keine gesicherte, historische Vergleichswerte
- Viele unabhängige Variablen
- Viele Vorteile und Nutzen sind "soft", also schwierig quantifizierbar

Weil jede Verzögerung Mitbewerbern die Chance gibt, eine ähnliche Aktion früher oder gleichzeitig durchzuführen und wechselwillige Kunden abzuwerben, ist es wichtig, den Mehrwert einer CRM Initiative aufzuzeichnen, aller hier beschriebenen Schwierigkeiten zum Trotz.

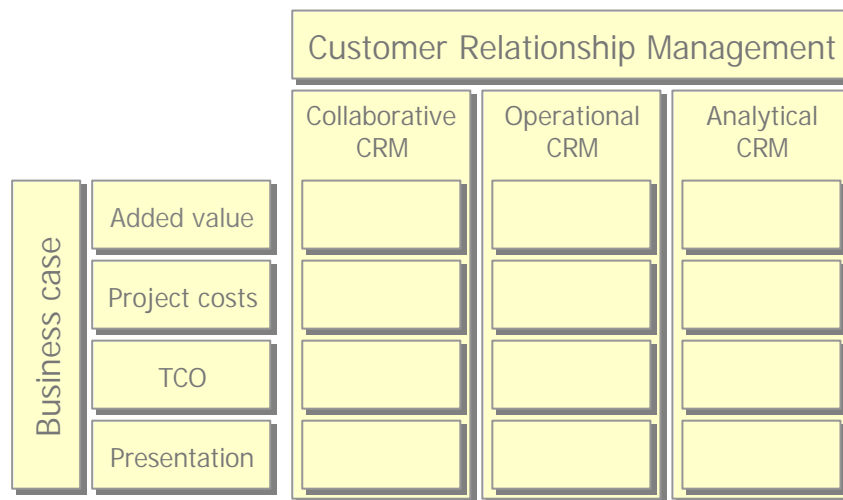
Der Weg dazu ist: Ein professioneller Business Case.

CRM Business Case

Ein Business Case ist ein Hilfsmittel für das Erstellen von Entscheidungsgrundlagen und für die Planung bei Einkäufen, Lieferantenauswahl und Implementationsstrategien. Er bietet eine klare Aussage zum Problem und eine mögliche Lösung, beschreibt die Konsequenzen von verschiedenen Aktionen und empfiehlt ROI Messkriterien für die empfohlene Lösung.

Der CRM Business Case besteht aus:

- Nutzen,
- Projektkosten,
- TCO und
- Vorgehen.



Grafik: Bestandteile der CRM Business Case

Dies ist ein mögliches Inhaltsverzeichnis für den Business Case:

- Problem (kurze Beschreibung, z. B. ein Absatz)
- Hintergrund und grobe Lösungsbeschreibung
- Projektziele (Bullets)
- Lösungsbeschreibung
- Heutige involvierte Prozesse
- Anforderungen zur Lösungsumsetzung
- Alternativen
- Bewertung der Alternativen
- Allgemeine Überlegungen
- Action plan
- Executive Summary (eine Seite)

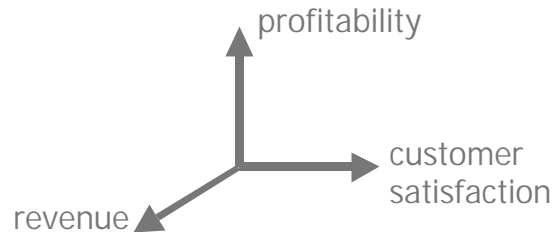
Mit der Struktur des Business Cases haben Sie ein Hilfsmittel für eine professionelle Präsentation Ihrer Initiative. Für die Verwendung des Business Cases im Bereich CRM ist es wichtig, in einem ersten Schritt zu definieren, was Sie unter CRM verstehen und

zu wissen, welche Probleme CRM für Sie lösen kann.

Die Definition von CRM

Innerhalb Crowne Associates benutzen wir die Definition von CRM, welche die Gartner Group 1999 publiziert hat.

customer relationship management is a customer-focussed business strategy designed to optimise profitability, revenue and customer satisfaction



Source: Gartner Group Inc. 1999

Es gibt viele andere Definitionen. Wichtig ist, dass Sie für sich selber klar definieren, was CRM beinhaltet. Weil die meisten Definitionen einen Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens beinhalten, ist es für den CRM Business Case wichtig, sich klar abzugrenzen.

Eine Ausnahme zu dieser Behauptung ist der CEO welcher CRM wirklich als Geschäftsstrategie positioniert. In diesem Fall wird der Business Case zu Business Plan.

Wenn Sie aber nicht CEO sind und trotzdem die verantwortungsvolle Aufgabe haben, ein CRM Business Case aufzusetzen und Sie sich abgrenzen möchte, ist eine mögliche Aufteilung innerhalb von CRM durch Meta Group beschrieben worden. Sie trennen CRM in drei Bereiche:

- Collaborative CRM
Das Kommunikations- und Koordinationsmodell zwischen möglichen Kommunikationskanälen und den "Customer-Touch-Points". Dieses beinhaltet die Kundenkontaktstrategie und das Management der Kundeninteraktionen wie unter anderem "multi-channeling", "straight-through-processing", "customer self-service" (z. B. advanced speech processing oder FAQ) usw.
- Operational CRM
Die Frontoffice Applikationen, welche die "Business Rules" abbilden und mit dem Backoffice integriert werden. Dies beinhaltet unter anderem "sales force automation", "enterprise marketing automation", Kundenservice usw.
- Analytical CRM
Die Analyse und Auswertung der Daten, welche mittels Operational CRM generiert werden. Dies beinhaltet unter anderem Themen wie Datawarehouses, OLAP, Datamining usw.

Für eine Lösungsbeschreibung können diese Teilbereiche auch verwendet werden, damit klar wird, in welche Richtung die CRM Lösung angedacht ist.

Um die Anforderungen zur Lösungsumsetzung im Bereich CRM zu definieren, werden wir nachfolgend ein Überblick über die kurzfristigen (Programm- oder Projekt-)Kosten und die langfristigen wiederkehrenden Kosten verschaffen. Anforderungen gibt es aber auch in anderen Bereichen wie z. B. "Management-Attention", Kulturelle Veränderungen, Soziale Aspekte wie Standortwechsel von Mitarbeitern usw.

Um sich einen Überblick zu verschaffen über die Konsequenzen (Anforderungen) Ihrer CRM Lösung ist es empfehlenswert, diese mit Arbeitskollegen aus den Bereichen Personal und Managementsupport zu besprechen.

Nutzen - Kosten Analyse

Jede Lösung für ein Problem oder eine neue Initiative werden dem Unternehmen Vorteile und Nutzen bringen, auch aber Kosten verursachen. Damit die Nutzen und Kosten kontrollierbar werden, ist es wichtig, Leistungskriterien zu definieren. Die Leistungskriterien für den CRM Business Case sind abhängig von Branche, Unternehmen und Programm respektive Projekt. Innerhalb eines grossen Programms ist es auch für den Business Case von Vorteil, wenn das Programm in kleinere Teilprojekte aufgeteilt wird, damit ergänzend zu einem übergeordneten Business Case für jedes Teilprojekt Nutzen und Kosten separat aufgezeichnet werden können. Dabei kann zum Beispiel die Aufteilung innerhalb von CRM, welche vorher beschrieben worden ist, benutzt werden.

Nutzen

Die Vorteile oder Nutzen von CRM Lösungen können in folgende Teilbereiche aufgeteilt werden.

- Organisatorische Nutzen
 - Bereinigung der Adressbestände
 - Verbesserung der Management Information
 - Gezielter Informationsaustausch bei Markt-, Prozess- oder Produktänderungen
- Operationelle Nutzen
 - Reduzierung der persönlichen Anrufe durch internet-basierte Eigenrecherche
 - Beschleunigte Erstellung von Berichten (Quartal, ad-hoc etc.)
 - Verbesserung der von Mitarbeitern benutzten Kundendaten
 - Erhöhte Mitarbeitermotivation
- Analytische Nutzen
 - Verbesserungen bei der Angebotserstellung und –Verteilung
 - Potentialorientierte Kundenbetreuung

Weil die Kosten im Unternehmen fast immer an die Kunden übertragen werden, ist es auch wichtig, die Nutzen der Kunden zu betrachten und sich zu überlegen, ob die Kunden bereit sind, diese Kosten zu zahlen.

Dabei können folgende Indikatoren für Kundenbindung und –zufriedenheit eine Rolle spielen:

- Schnellere Reaktion auf Anfragen
- Kunde wird in spezifischen Fällen pro-aktiv angegangen
- Kürzere Wartezeiten
- Richtige Ansprechpartner
- Wahl von verschiedenen Kommunikationskanälen (z. B. www 24 Stunden pro Tag)
- Direkte Verfügbarkeit zum Status von Transaktionen
- Mitarbeiter ist informiert über den Kunden
- Es wird immer das optimale Angebot offeriert
- Kostentransparenz

Um den Nutzen zu Quantifizieren gibt es zwei mögliche Ansätze:

- Wachstum
 - Produktivitätsverbesserung durch z. B. weniger System-Downtime oder Effizienzsteigerung für gewisse Aufgaben
 - Umsatzwachstum durch z. B. Gewinnung neue Kunden, bestehenden Kunden mehr verkaufen (Cross- and Up-Selling), Kunden länger erhalten oder Verkürzung des Verkaufsprozesses
 - Gezielt Produkte mit besseren Margen oder strategisch wichtige Produkte verkaufen
 - Gezielt Produkte an Key-Kunden verkaufen welche bereit sind, mehr zu kaufen oder mehr zu zahlen

- Kostenreduktion
 - Weniger Mitarbeiter durch Prozessoptimierung und Automatisierung von Prozessen
 - Weniger geschäftsunterstützende Ausgaben wie z. B. Büromaterial, Versandkosten, Spesen usw.
 - Reduktion der Verkaufszeit durch Automatisierung von Angeboterstellung, Verbesserung der Verkaufsprognose und Leads, weniger Reisezeit usw.
 - Weniger Kosten für den Systemsupport durch den Einsatz neuer und offener Technologien

Kosten

Die kurzfristigen Kosten beinhalten die Investitionen welche zum Programm oder Projekt gehören und setzen sich zusammen aus:

- IT-Kosten
- Personal-Kosten
- Implementations-Kosten

IT Kosten (20% - 30% der Projektkosten gemäss Analysten)

Hardware	PC, Laptop, Applikations-Server, Webserver, Sicherheitskomponenten, Raumkosten
Software	Database, Sicherheit
IT Infrastruktur	Verkabelung, Modem, ISDN / PSTN (auch Heimarbeitsplätze), Router, Netzwerk Server, Netzwerk Management
Database Entwicklung	Datamodelling, Transferieren von Daten, Datenbereinigung
	Zu berücksichtigen bei diesen Kosten sind: <ul style="list-style-type: none"> • Produktelebenszyklus von Hardware • Upgrade Kosten • Lizenz Kosten (Kauf oder Miete)

Personal-Kosten

- Program und Projekt Management, inklusive Projektoffice
- Einsatz von internen Spezialisten
- Externe Spezialisten und Berater
- Rekrutierung von neuen Mitarbeitern
- Nichtverfügbarkeit von Mitarbeitern
- Ausbildung und Training

Implementations-Kosten

- Installation
- Konfiguration
- Integration
- Test
- Pilotbetrieb
- Einkauf und Vertragserstellung
- Abnahme und Roll-Out Kosten

Weil die Umsetzung von CRM-Initiativen immer Einfluss auf Menschen und Abläufe hat, ist es sehr wichtig, im Programm oder Projekt professionelles Marketing und Kommunikation zu betreiben. Die betroffenen Mitarbeiter sollten ständig über den Stand und die Verarbeitung Ihres Inputs informiert sein. Die Beeinflusser müssen vom Programm und vom positiven Einfluss des Programms durch Werbemaßnahmen überzeugt werden, das Management muss rechtzeitig und professionell über den Stand des Programms informiert werden und bei allen Beteiligten soll die Erwartungshaltung gleich sein.

Weil dies relativ viel Zeit und Aufwand mit sich bringt, hat es auch die entsprechenden Kosten zur Folge.

Die langfristigen, wiederkehrenden Kosten betreffen die Aufwände welche notwendig sind, um die mit dem Programm oder Projekt umgesetzte Lösung operativ zu halten. Diese sogenannten ‚Total Costs of Ownership (TCO)‘ setzen sich wie folgt zusammen.

- Betriebskosten
 - Überwachung
 - Konfigurationsmanagement
 - Changemanagement
- Wartungskosten und externe Verträge
- Sicherheitsvorkehrungen
- Prozesskosten

Prozess Re-Engineering hat meistens verbesserte oder effizientere Abläufe zum Ziel. Diese Verbesserung oder Optimierung zu erreichen, ist jedoch nicht immer einfach, sondern kann auch ein langer und kostenintensiver Weg sein.

Die Auflistung der Nutzen und Kosten in diesem Kapitel ist nicht als eine vollständige Auflistung gedacht, weil das den Rahmen dieses Whitepapers sprengen würde. Die verschiedenen Themen und Beispiele sollen als Denkanstöße dienen.

Präsentation des CRM Business Case

Das Erstellen von einem Business Case ist keine leichte Aufgabe. Und selbst wenn Sie einen fundierten Business Case erstellt haben, heisst das noch lange nicht, dass Sie Ihre CRM-Initiative umsetzen können. Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Umsetzung einer CRM-Initiative ist die Präsentation des Business Case. Dabei sind zwei Themen speziell zu beachten.

1. Risk Management

Zu den Hausaufgaben bei einer Managementpräsentation gehört ein Risk Management. Es gibt immer ein Manager der fragt: "Was passiert wenn ...?", und die Wichtigkeit, dass Sie in einem solchen Fall eine Antwort haben, darf nicht unterschätzt werden. In der folgenden Liste sind einige Themen genannt, welche bei CRM Programmen zu Problemen führen können. Benützen Sie diese als Leitfaden, bevor Sie Ihren Business Case präsentieren:

- Anwender/Benutzer der neuen Lösung
- Änderungen und Anpassungen der Prozesse
- Geschwindigkeit von Veränderungen
- Politik und Interessenkonflikte
- Anwendung von Methoden, die für CRM Programme oder Projekte ungeeignet sind
- Release-Management bei Softwareentwicklung und Systemkonfiguration
- Integration von mobilen Systemen wie Laptops, PDA's usw.
- Budget & Terminplan

2. Präsentation des Business Case

Bei der Präsentation des Business Case beispielsweise vor einem Management Board, ist es von grossem Vorteil, wenn Sie vorher schon einen "Mentor" innerhalb des Managements gefunden haben, welcher informiert, interessiert und vielleicht schon begeistert ist von Ihrem Vorhaben. Ebenfalls von Vorteil ist es, als Pilotumgebung eine innovative, professionelle und nicht zu grosse Abteilung zu finden. Die Präsentation hat zum Ziel einen Projektsponsor zu finden und sollte mindestens folgende Themen beinhalten:

- Mehrwert des Programms oder Projektes
- Mehrwert für das Management (Auftraggeber)
- Beschreibung "big picture"
- Was sind die Alternativen

Zusammengefasst heisst das für Sie:

- Erstellen sie einen professionellen Business Case
- Suchen Sie einen Mentor, einen Sponsor und einen Anwender für den Piloten
- Zeigen Sie Ihrem Management Quick-Wins wie auch langfristigen Mehrwert auf
- Setzen Sie Ihre CRM-Initiative um

Für weitere Informationen oder eine Präsentation über unsere Erfahrungen wenden Sie sich bitte an:

Crowne Associates
Tischenloostrasse 59
CH-8800 Thalwil
Schweiz

tel +41 1 722 33 33
fax +41 1 722 33 01
www.crowne.ch
contact@crowne.ch