

Leitfaden für den Einsatz von SaaS (Software as a Service) für CRM

September 2009



Inhalt:

Stärkung der Kundenbetreuung im aktuellen CRM-Fokus	3
Hohes Wachstum im Markt für SaaS-Lösungen	4
Die wichtigsten Vorteile von SaaS-Lösungen	5
10 Mindestanforderungen bei der Marktevaluierung von SaaS	6
Typische Probleme von SaaS-Projekten vermeiden	8
Self-Check: Welche individuellen Ziele sprechen für SaaS?	11

■ Stärkung der Kundenbetreuung im aktuellen CRM-Fokus

Die Bedeutung des Kundenmanagements ist nach eigener Einschätzung der Unternehmen in der gegenwärtigen Wirtschaftskrise unverändert, im Mittelpunkt der Investitionen stehen nach einer Studie der ec4u expert consulting AG Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenbetreuung. So fällt die deutliche Hinwendung zur Kundenbetreuung auf, die in diesem Jahr für zwei Drittel der fast 300 befragten Unternehmen Priorität hat. Auch die Frage der Betriebskosten für CRM-Systeme hat für die Mehrheit der Unternehmen eine hohe Priorität: Deutlich über die Hälfte verfolgt ehrgeizige Ziele zur wirtschaftlichen Verbesserung. „Insofern wird das Thema Kundenmanagement offenbar recht stark durch die aktuelle Konjunktursituation beeinflusst“, beurteilt ec4u- Director Mario Pufahl die Entwicklung. Gerade jetzt komme es aber darauf an, sich den Kunden mit noch größerem Engagement zu widmen und sich dabei möglicherweise neuen Wegen zu widmen, um reaktionsfreudiger bei gleichzeitig besser zu steuernden Kosten zu werden. „Grundsätzlich ändert



sich trotz der Krisenstimmung in der Wirtschaft nichts an dem Erfordernis, die Kundenbindung und -gewinnung offensiv mit intelligenten technischen Lösungen zu unterstützen“, urteilt Pufahl. Allerdings sieht er eine deutliche Tendenz, dass immer häufiger die Frage

nach der Kosteneffizienz gestellt werde. „Potenziale für Ersparnisse gibt es fast immer in einer Größe zwischen 10 und 25 Prozent. Um sie aktivieren zu können, müssen jedoch die richtigen Stellhebel gewählt werden“, urteilt der CRM-Experte. Und wer Investitionen in neue Lösungen für das Kundenmanagement plant, sollte sich seiner Ansicht nach unbedingt mit SaaS als inzwischen sehr etablierter Alternative beschäftigen.

Eigene Bemerkungen: _____

■ Hohes Wachstum im Markt für SaaS-Lösungen

Anders als die meisten anderen Segmente im IT-Umfeld ist der CRM-Markt von der Wirtschaftskrise ein ganzes Stück verschont geblieben. Schon im vergangenen Jahr wuchs er in Deutschland nach einer Studie der Marktforschungsunternehmens IDC mit 7 Prozent kräftig. So investierten Unternehmen, die bereits in den 90iger Jahren CRM eingeführt haben, im letzten Jahr erneut. Vor allem Telekommunikationsfirmen und Finanzdienstleister gaben mehr Geld für CRM-Projekte aus. Dabei handelt es sich nicht nur um eine Optimierung der bestehenden Systeme, vielmehr werden vor allem neue vertikale Lösungen und Funktionalitäten eingeführt. Diese ermöglichen es Unternehmen, sich von pflegeaufwändigen und damit teuren Anpassungen und selbst entwickelten Ergänzungen zu trennen.

„Obwohl der CRM-Markt ebenfalls die Rezession zu spüren bekommt, erwartet IDC für dieses Jahr immerhin noch ein Wachstum von 3,7 Prozent“, so Joachim Benner, Research Analyst bei IDC. Im Verlauf von 2010 entwickelt sich der Markt dann wieder rascher und wird an Fahrt gewinnen. Er betont dabei, dass vor allem auch die Nachfrage nach SaaS-Lösungen deutlich steigen werde. Zu ähnlichen Einschätzungen kommen die Marktanalysten von Gartner. Nach ihren Studien haben die auch als SaaS bezeichneten SaaS-Lösungen dem CRM-Markt zuletzt die stärksten Impulse verliehen. So sind knapp 20 Prozent des gesamten Umsatzes für CRM-Software in 2008 auf dieses Segment zurückzuführen.

Ein Jahr zuvor lag der Anteil noch bei 15 Prozent. Laut Gartner wird der Markt für SaaS-CRM-Lösungen bis 2012 jährlich um 20 Prozent wachsen. Somit dürften zukünftig 30 Prozent der Neuinvestitionen auf dieses Software-Mietmodell entfallen. Damit gehören die Lösungen laut Gartner zu den treibenden Kräften des internationalen wie deutschen CRM-Marktes.

Eigene Bemerkungen: _____

■ Die 5 wichtigsten Vorteile von SaaS

1. **Schnelle Einführung statt langwieriger Projekte:** Das Anwenderunternehmen kann unmittelbar nach Vertragsunterzeichnung auf eine standardisierte CRM-Lösung zugreifen. Die Durchlaufzeiten von SaaS-Projekten liegt häufig bei weniger als 3 Monaten, da fachliche Anpassungen an den Oberflächen schnell umgesetzt sind. Nur im Fall komplexer Systemintegration verlängern sich die Projektlaufzeiten. Das Unternehmen kann sich damit auf die Marktbearbeitung und die Gestaltung der Prozesse für das Kundenmanagement, Einbindung der Mitarbeiter und Schulungen konzentrieren.
2. **Geringer Einbezug der IT zur Nutzung erforderlich:** Die Bereitstellung der CRM-Anwendung über das Internet bedingt weniger Aufwand für die technische Implementierung. Dies schont die personellen Ressourcen nicht nur bei der Einführung des Systems, sondern im Gegensatz zur Inhouse-Anwendung können Ressourcen für die kontinuierliche technische Betreuung mit Betrieb, Realisierung von Updates, Support usw. im eigenen Unternehmen gespart werden.
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 Berechnung der Marktanalysten von Gartner die Aufwendungen bei einer standardnahen Lösung um 25 bis 40 Prozent reduzieren. Dies resultiert nicht zuletzt daraus, dass bei der SaaS-Variante 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. Eine notwendige Systemintegration bleibt aber zwingend notwendig, um den fachlichen Nutzen zu generieren. Zudem wird ein schnellerer Zugang der CRM-Lösung im überregionalen und internationalen Umfeld ermöglicht.

Eigene Bemerkungen: _____

■ 10 Mindestanforderungen bei der Marktevaluierung von SaaS

Das Leistungsprofil von SaaS-Angeboten im Markt kann je nach Produktphilosophie und Zielgruppenausrichtung erhebliche Unterschiede aufweisen. Neben einer individuellen Vereinbarung zur Datensicherheit gehören zur Matrix der Mindestanforderungen:

1. **Anforderungsgerechtes Funktionsprofil:** Dazu gehören neben der Planung und Realisierung von Kampagnen einschließlich dem E-Mail-Marketing insbesondere das Interessenten-, Kunden-, Aktivitätenmanagement und Berichtswesen.
2. **Unmittelbare praktische Einsatzmöglichkeit:** Die Lösung muss gewährleisten, dass die Mitarbeiter praktisch in wenigen Minuten durch Eingabe ihrer Berechtigungen auf wesentliche Informationen wie Verkaufschancen, Kunden, Personen und Aktivitäten zugreifen können.
3. **Nahtlose Migration von Daten:** Alle in anderen Systemen gespeicherten Kontakte, Neukunden, Opportunities usw. müssen sich problemlos über leicht bedienbare Anwenderhilfen in eine SaaS-Lösung übernehmen lassen.
4. **Unkomplizierte Backoffice-Integration:** Die Nutzenqualität der CRM-Anwendung resultiert wesentlich aus ihrer vollständigen Einbindung in die vorhandene IT-Architektur. Dafür sind vom CRM-Lieferanten XML-basierte Webservice-APIs anzubieten, die für eine einfache Integration sorgen.
5. **Mehrsprachigkeit der Anwendung:** Um Optionen für einen internationalen Einsatz nutzen zu können, sollte die SaaS-Anwendung in mehreren Landessprachen bereit gestellt werden. Dies schließt die vollständige Unterstützung aller Währungen und Internationalisierungsmöglichkeiten zur Erstellung von Datenfeldern für Rechnungs- und Versandadressen sowie Telefonnummern ein.
6. **Einfache Abbildung der bestehenden Geschäftsprozesse:** Die CRM-Lösung muss sich einfach in die betrieblichen Abläufe integrieren lassen, deshalb bedarf es vorgefertigter Prozeduren für individuelle Konfigurationen, die von den fachlichen Anwendern im Idealfall selbstständig durchgeführt werden können.
7. **Intuitive und leicht bedienbare Oberfläche:** Vorteilhaft ist es, wenn die Benutzer der SaaS-Lösung eine Oberfläche entsprechend dem Umfeld der Desktop-Anwendungen vorfinden. Dies reduziert den Schulungsaufwand und steigert die Akzeptanz.
8. **Intelligente Benutzerunterstützung:** Notwendig sind für eine effiziente Nutzung und hohe Akzeptanz der Mitarbeiter unbedingt kontextsensitive Hilfen, integrierte Lernprogramme und ein einschränkungsloser telefonischer Support durch den CRM-Anbieter.

9. **Skalierbarkeit der Lösung:** Unternehmen sind sehr dynamische Organisationen mit hohem Veränderungsgrad. Dies verlangt als Konsequenz eine skalierbare CRM-Lösung für die flexible Erweiterungs- bzw. Veränderungsmöglichkeit des Nutzerkreises.
10. **Option zur späteren Migration zu einem On Premise-Modell:** Damit kann das Anwenderunternehmen sicherstellen, dass es im Falle einer neuen strategischen Positionierung oder aus anderen Gründen problemlos in einen klassischen Inhouse-Betrieb überwechseln kann. Dies kann beispielsweise mit Oracle CRM on Demand realisiert werden.

Eigene Bemerkungen: _____

■ Typische Probleme von SaaS-Projekten vermeiden

- **Ohne klares, strategisches Ziel drohen auch SaaS-Projekte, in eine Sackgasse zu laufen:** Das Wort von der CRM-Strategie ist zwar schnell gesprochen, tatsächlich mangelt es den 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.
- **Komplexe Anforderungen nicht in minimalistische Lastenhefte zwingen:** Wer zu Beginn nicht die tatsächlichen fachlichen Anforderungen ausreichend differenziert beschreibt und dabei insbesondere die Anwender mit ihren spezifischen Anforderungen vernachlässigt, begibt sich anschließend in einen nebulösen weiteren Planungs- und Entscheidungsprozess. Denn je allgemeiner und unpräziser die Absichten, desto umfassender werden die Fehlerquellen und Ungenauigkeiten in allen Folgemaßnahmen bis hin zur Gestaltung der CRM-Prozesse.
- **Nachlässigkeiten bei der Auswahl der SaaS-Lösung:** Auch für die Marktevaluierung hat das Lastenheft eine eminente Bedeutung, weil sich daraus das Funktionsprofil ableiten lässt. Fehlt es hier an der nötigen Genauigkeit, lassen sich Produkte bzw. Anbieter nur schwer vergleichen und es droht die Gefahr einer falschen Auswahl, wodurch letztlich das gesamte Projekt gefährdet werden kann. Für die Evaluierung sind unbedingt objektive Maßstäbe zu entwickeln, um zu einer dokumentierten und belastbaren Auswahlentscheidung zu gelangen. Die Aspekte der Strategie, Fachlichkeit, Wirtschaftlichkeit und Technik sind dabei in den Bewertungen sauber zu trennen und zu einem Gesamtbild zu verdichten. Allerdings kommt es im Fall von SaaS-Lösungen nicht nur auf die Software selbst an, sondern ebenso auf die Innovationsfähigkeit, Flexibilität, Kundenorientierung und partnerschaftliche Kultur des jeweiligen Unternehmens.
- **Akzeptanz und konstruktive Mitwirkung werden als erfolgskritische Faktoren häufig unterbewertet:** Dem Projekt müssen kompetente Ansprechpartner aus allen betroffenen fachlichen und technischen Bereichen verpflichtet werden und zum frühestmöglichen Zeitpunkt informiert und einbezogen werden. Aber auch das Management muss ein gemeinsames Verständnis der Vision und Ziele haben und sie aktiv unterstützen. Darüber hinaus sollten

Bedingungen für eine offene und pragmatische Zusammenarbeit geschaffen werden, die durch eine lösungsorientierte und offene Diskussion – mit dem Prinzip: erst Face-2-Face, dann Telefon und zum Schluss erst Email-Kommunikation – geprägt ist. Auch rasches Reagieren und Deeskalieren, um Down-Zeiten zu vermeiden, gehört dazu.

- **Der SaaS-Ansatz bedeutet nicht den Verzicht auf anforderungsgerecht gestaltete CRM-Prozesse:** Auch der elektronische Zugriff auf die beim Software-Lieferanten gehosteten Anwendungen verlangt im Interesse eines wertschöpfenden Einsatzes der Lösung, dass das Unternehmen über effiziente Abläufe im Kundenmanagement verfügt. Insofern stellt SaaS als Alternative zum Inhouse-Betrieb zwar funktional quasi eine Plug-and-play-Lösung dar, für deren tatsächliche Nutzenentfaltung bedarf es jedoch präzise gestaltete CRM-Prozesse. Insbesondere die Aktivitäten am Frontend sind stark anforderungs- und prozesslastig, da Software on Demand im Standard nur geringfügiger als CRM on premise-Lösungen angepasst werden kann.
- **Das Projektmanagement mit Schwächen:** Komplexe Vorhaben sind ohne intelligente und straff organisierte Projektmethoden nicht zu bewältigen. Aber so selbstverständlich diese Aussage ist, so oft wird in der Praxis gegen die erfolgskritischen Anforderungen verstoßen. Dazu gehören insbesondere, dass genaue Vorgaben gemacht und die eingesetzten Werkzeuge beherrscht und angewandt werden. Dies ist besonders bei den kürzeren Projektlaufzeiten bei SaaS-Projekten wichtig. Ebenso sollte das Projektmanagement neben dem Risikomanagement und Qualitätssicherung vor allem auch ein REST-Aufwand basiertes Controlling umfassen (Earned Value Analyse). Nur unter solchen Voraussetzungen lässt sich ein SaaS-Projekt zeit- und ressourcenschonend sowie zielsicher umsetzen. Darüber hinaus gilt die Integrationsplanung zu berücksichtigen: Im Fall des @customer Ansatzes muss zusätzliche Zeit für die Aushandlung der Vertrags- und technisch orientierten Modalitäten eingeplant werden. Der Aufwand für Integrationskomponenten bei SaaS-Projekten kann sehr schnell deutlich über dem Aufwand für das Frontend liegen.
- **Testing und Rollout werden in den Planungen ausgespart:** 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 auch prozessual getestet werden kann. Hinsichtlich des Rollouts ist zudem taktisch zu überlegen, mit welcher Benutzergruppe die

Einführung zunächst begonnen werden soll: Ideal ist eine weniger komplexe Benutzergruppe, die sich aber gleichzeitig durch eine hohe Akzeptanz für SaaS auszeichnet.

- **Der Unterstützungsbedarf nach der Einführung bleibt in den Planungen oft unberücksichtigt:** Die ersten drei Monate nach der Inbetriebnahme einer SaaS-Lösung sind erfahrungsgemäß die härtesten, aber hierzu gibt es in den Projektplanungen meist keine Aussage. Dies trifft insbesondere für SaaS-Lösungen zu, da hier regelmäßig näher am Systemstandard implementiert wird als bei CRM on premise-Lösungen. Auch in den Budgets sind üblicherweise keine Mittel für Optimierungen 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. Dadurch lebt SaaS nicht, sondern es entstehen stattdessen Akzeptanzschwächen.

Eigene Bemerkungen: _____

■ Self-Check: Welche individuellen Ziele sprechen für SaaS?

Angesichts der unternehmensspezifischen Bedingungen können sehr unterschiedliche Nutzenerwartungen im Vordergrund stehen. Die individuelle Bewertung der nachfolgend genannten Ziele kann den Entscheidungsprozess unterstützen:

	JA - NEIN	
• Eine signifikante Kostenverbesserung gegenüber dem internen Betrieb entwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Die Transparenz der CRM-nahen Kosten deutlich verbessern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Geringeres Entscheidungsrisiko bei der Produktauswahl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Schneller Einsatz einer neuen CRM-Lösung ohne technisches Projekt und Einbezug der IT.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Geringe Anforderungen an die Integration in die Systemlandschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Weniger Produktaufwand mit entsprechend geringerem Ressourcenbedarf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fortlaufende Konzentration auf die Anwendung und die CRM-Prozesse statt auf den Anwendungsbetrieb.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Größere Flexibilität bei Veränderungen und Ergänzungen durch jederzeitige Skalierbarkeit der CRM-Anwendung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Einfachere Realisierung neuer CRM-Organisationsmodelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Die CRM-Innovationsdynamik durch regelmäßige Versions-/Release-Wechsel steigern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Höhere Wertschöpfungseffekte durch die kontinuierliche CRM-Innovation sichern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Schlankere IT-Strukturen durch Verzicht auf den Inhouse-Betrieb schaffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Höhere Ausfallsicherheit der Anwendungen aufgrund des professionellen Betriebs durch den SaaS-Partner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Eigene Bemerkungen: _____		

ec4u expert consulting ag

ec4u expert consulting ag mit Sitz in Karlsruhe, Berlin, Frankfurt, München und Zürich und Pfäffikon ist eines der marktführenden Unternehmen für Dienstleistungen und Software in den Bereichen Customer Relationship Management (CRM), Oracle Application, Oracle Fusion Middleware und Business Communications Management (BCM) im europäischen Markt. Durch die gezielte Verbindung von Business- und IT-Expertise unterstützt ec4u große und mittelständische Unternehmen aller Branchen bei der Etablierung eines wettbewerbsüberlegenen Kundenbeziehungs- und Kommunikations-Managements. Dabei blickt das Unternehmen auf über 150 erfolgreiche Projekte und Implementierungen zurück. Basierend auf einem praxiserprobten Leistungsansatz und der umfassenden Fach-, Methoden- und Branchenkompetenz des ec4u-Expertenteams begleitet ec4u ihre Kunden von der Konzeption bis zur Umsetzung ihrer Vorhaben. Die Referenzliste des im Jahr 2000 gegründeten Unternehmens umfasst u. a. Arcor, Bosch ST, Deutsche Bahn, Deutsche Telekom, EnBW, MLP, RWE, Vers IT, Swisscom und ZKB.

Unternehmenskontakt:

ec4u expert consulting ag

Mario Pufahl

Director Business Development & Marketing

Zur Giesserei 19-27b

76227 Karlsruhe

Tel.: +49 (0) 721 46476-100

Fax: +49 (0) 721 46476-299

E-Mail: mario.pufahl@ec4u.de

Web: www.ec4u.com