

Stefan Helmke, Wilhelm Dangelmaier

CRM-Audit – Grundstein für die erfolgreiche Einführung von CRM

1. Motivation
2. Schritte des CRM-Audits
 - 2.1 Strategische Ausrichtung
 - 2.2 Erhebung des Prozeßreorganisationsbedarfs
 - 2.3 Bedarfsanalyse CRM-Instrumente
 - 2.4 Wirtschaftliche Handhabbarkeit
 - 2.5 Softwareauswahl und Realisierung
3. Zusammenfassung

1. Motivation

Die Einführung von CRM betrifft sowohl aus organisatorischer als auch aus technologischer Perspektive verschiedenste Prozesse im Unternehmen. So sind zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung der Kundenbearbeitung häufig Prozeßreorganisationen in Marketing, Vertrieb und Kundenservice erforderlich, bevor neue CRM-Instrumente zu deren Unterstützung eingeführt werden sollten.

Deshalb ist die ganzheitliche Einführung von CRM als strategisches Projekt zu sehen, da hierdurch die zukünftige Ausgestaltung der Kunden- und Marktbearbeitung des Unternehmens bestimmt wird. Um optimalen Erfolg daraus zu ziehen, ist es erforderlich, ein adäquates CRM-Audit durchzuführen, das nicht nur die Softwareauswahl und Implementierung beinhaltet. Dieses Audit sollte daneben als vorgeschaltete Hauptpunkte die Ausrichtung von CRM an den strategischen Unternehmenszielen und Kundenerfordernissen, Bedarfsbestimmungen für notwendige Prozeßreorganisationen und die Feinspezifikation sowie Auswahl benötigter CRM-Instrumente beinhalten. Nach Auswahl einer Software eines konkreten Anbieters ist zudem das erforderliche Maß an Change Management zu bestimmen, da von der Einführung von CRM in erheblichem Maße auch der Faktor Mensch berührt ist.

In der Vergangenheit zeigte sich, daß CRM-Einführungen häufig gerade an diesen grundlegenden Einführungsfragen gescheitert sind, da z. B. die Projektziele nicht klar bestimmt waren. So wird CRM falsch verstanden, wenn damit hauptsächlich auf Kostensenkungen in der Kundenbearbeitung abgezielt werden soll. Vielmehr sind Prozesse und Instrumente für eine Erhöhung der Qualität der Kundenbearbeitung zu gestalten, die letztendlich zu Steigerungen bzw. Sicherung der Umsätze des Unternehmens führen.

2. Schritte des CRM-Audits

Das Vorgehen bei CRM-Audits zur systematischen Gestaltung für die Einführung von CRM-Systemen kann in fünf Hauptschritte unterteilt werden, die im folgenden im Detail erläutert werden. Ausgehend von der Festlegung der strategischen Ausrichtung des CRM-Projektes (Kapitel 2.1) ist der Bedarf an notwendigen Reorganisationen in den Prozessen der Kundenbearbeitung zu erheben (Kapitel 2.2). Im Anschluß ist eine Bedarfsanalyse vorzunehmen, welche CRM-Instrumente zur Unterstützung der Prozesse eingesetzt werden können (Kapitel 2.3). An diesen Ergebnissen setzt die Prüfung der

wirtschaftlichen Handhabbarkeit hinsichtlich Kosten-/Nutzenverhältnis und Machbarkeit mit den zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen an (Kapitel 2.4.). Darauf aufbauend erfolgt die Softwareauswahl, ehe abschließend die Grundpfeiler für die Realisierung festzuhalten sind (Kapitel 2.5), wobei insbesondere einem adäquaten Change Management eine hohe Bedeutung beizumessen ist.

Grundsätzlich ist zu vermerken, daß eine adäquate Unterstützung des Projektes durch das Top-Management des Unternehmens als Fürsprecher des Einführungsprojektes nicht zuletzt deshalb von Relevanz ist, da in diesem Bereich in Unternehmen in der Regel die größten Potentiale zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition liegen. Dies drückt sich nicht nur in Kostensenkungs-, sondern insbesondere auch in Umsatzsteigerungs- bzw. -sicherungspotentialen aus. So kann auch eine Verringerung der Churn Rate, der Kundenabwanderungsquote, als Erfolg angesehen werden.

2.1 Strategische Ausrichtung

Im Idealfall ist ausgehend von den Ergebnissen einer Kundenzufriedenheitsanalyse eine Kundenorientierungsstrategie abzuleiten. Der wesentliche Vorteil der Kundenzufriedenheitsanalyse besteht darin, daß neben operativen auch strategische Verbesserungspotentiale für die Inhalte der Kundenbearbeitung transparent werden. Die Ist-Situation der Kundenzufriedenheit wird durch Aufstellung des in der folgenden Abbildung visualisierten Kundenzufriedenheitsportfolios transparent.

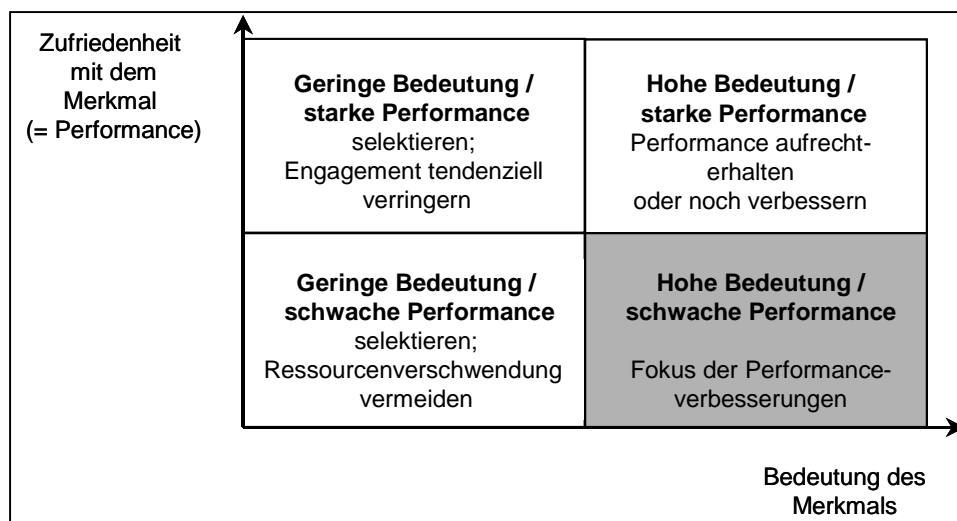


Abbildung 1: Kundenzufriedenheitsportfolios

Insbesondere im Quadranten unten rechts besteht Handlungsbedarf, da die Merkmale der Kunden als besonders bedeutend angesehen werden, da Unternehmen hier jedoch über eine schwache Performance verfügt.

Die Ergebnisse dienen als Ausgangspunkt und fließen somit als Inputgeber in die Entwicklung bzw. Neuausrichtung der Kundenorientierungsstrategie ein. Hier sind drei wesentliche Teilaufgaben zu unterscheiden: die Zielbestimmung, die eigentliche Strategieentwicklung, die Erfassung von Erfolgstreibern sowie die Erhebung eines Stärken-/Schwächenportfolios. Als Vorgehen hat sich dazu bewährt, mit den Strategieverantwortlichen sogenannte strukturierte Strategieworkshops ggf. mit externer Beratungsunterstützung durchzuführen.

Dabei sind als Ergebnisse erstens wesentliche Ziele hinsichtlich Umsatz und Kundenzufriedenheit zu formulieren, die im Anschluß in einem nächsten Schritt in Kennzahlen zu operationalisieren sind. Zweitens sollten die Ergebnisse in der sogenannten Strategy Map und die Grundzüge der Kundenorientierungsstrategie in einem ein- bis zweiseitigen Paper zusammengefaßt werden. Die Strategie ist im Unternehmen zu kommunizieren, damit das Verständnis durch alle Abteilungen diffundieren und sie entsprechend gelebt werden kann. Drittens sind wesentliche Erfolgstreiber, wie z. B. das Verhalten der Konkurrenz, sowie die einzelnen Stärken und Schwächen, wie z. B. die zur Verfügung stehenden Mitarbeiterressourcen, jeweils in Portfolios zusammenzufassen. Ggf. sind hierzu im Anschluß Detailanalysen notwendig.

Die Ergebnisse der Entwicklung bzw. Neuausrichtung der Kundenorientierungsstrategie dienen dem Projektteam als Grundorientierung für die folgenden Schritte im Rahmen der Einführung von CRM. Anzumerken ist, daß die Auswahl des Projektteams häufig unterschätzt wird. Es reicht nicht aus, lediglich einen CRM-Beauftragten zu benennen. Vielmehr ist ein interdisziplinäres Team zu bilden, das den Dialog zwischen DV- und Fach- bzw. Marketing-/Vertriebsseite, z. B. hinsichtlich der Machbarkeit, ermöglicht.

Die Fachexperten sollten dabei die späteren Anwender repräsentieren, damit das CRM-System nicht am Bedarf vorbei konzipiert wird. Damit allerdings das Projektteam arbeitsfähig bleibt, können nicht alle späteren Anwender im Kernteam integriert werden. Deshalb sind nach Bedarf Workshops mit diesen Anwendern durchzuführen, um auch deren Anregungen und Vorstellungen einzuholen.

Ebenso ist darauf zu achten, daß neben den DV- und Fachexperten das Projekt durch Machtpromotoren forciert wird, um die Bedeutung einer erfolgreichen Einführung herauszustellen. Besonderes Augenmerk ist nicht zuletzt aufgrund der Zusammensetzung des Projektteams auf eine adäquate Projektorganisation samt klarer Vergabe von Verantwortlichkeiten sowie auf eine zielorientierte Projektplanung zu legen. Ggf. sind externe Ressourcen hinzuziehen, die effizient ein Abbild über bereits existierende CRM-Funktionalitäten am Markt geben und bei der Beurteilung von Machbarkeit sowie Kosten und Nutzen hilfreich sein können. Zudem helfen Externe oftmals als neutrale Einheit bei der Projektkoordination sowie bei der Vermittlung zwischen den unterschiedlichen Wünschen der Projektteammitglieder.

2.2 Erhebung des Prozeßreorganisationsbedarfs

Auf Basis der erarbeiteten Kundenorientierungsstrategie ist sodann eine Analyse der Kundenbearbeitungsprozesse vorzunehmen. Dabei ist darauf zu achten, daß sowohl die Grundausrichtung und die damit verbundenen Prozesse im Kundenmanagement im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit und den Unternehmenserfolg zu optimieren sind. Im Rahmen der Prozeßanalyse ist dabei grundsätzlich zwischen Client Facing- und Backoffice-Prozessen der Kundenbearbeitung zu unterscheiden. Die Client Facing-Prozesse sind diejenigen Prozesse, bei denen Schnittstellen zu Kunden bestehen, also das Unternehmen in direkten Kontakt mit dem Kunden tritt, wie z. B. die Aufnahme einer Beschwerde. Die Backoffice-Prozesse sind hingegen dem Kunden nicht transparent und dienen der Unterstützung der Client Facing-Prozesse, wie z. B. die durch die nach Aufnahme der Beschwerde im Unternehmen ausgelösten Prozesse oder die Prozesse zur Datenauswertung.

Im Rahmen der Analyse der Client Facing-Prozesse sind die Ist- und ggf. Soll-Interaktionspunkte mit dem Kunden zu definieren. Festzulegen ist somit, welche Möglichkeiten dem Kunden gegeben werden, mit dem Unternehmen von sich aus in Kontakt zu treten (Hol-Prinzip) und über welche Kanäle zu welchen Zeitpunkten das Unternehmen selbst an seine Kunden herantreten sollte (Bring-Prinzip). Die Client Facing-Prozesse stehen somit für die Ausgestaltung der Kunden-Unternehmens-Beziehungen.

Die Gestaltung der Backoffice-Prozesse fußt auf den unternehmensinternen Aufgaben des Kundenmanagements. Entsprechende Informationsflüsse und Workflows sind zu definieren, um die Sender-Empfänger-Beziehungen im Unternehmen zu optimieren und damit die zielgerichtete Ausgestaltung der Client Facing-Prozesse zu unterstützen.

Für die im Unternehmen bestehenden Prozesse des Kundenmanagements insgesamt ist - falls noch nicht vorhanden - eine Ist-Aufnahme durchzuführen. Darauf aufbauend ist ein Sollkonzept zu entwickeln, soweit Verbesserungs- bzw. Reorganisationsbedarf besteht. So sind auch die aktuellen Stärken und Schwächen der Prozesse festzuhalten. Zudem sind ggf. neue Prozesse zu gestalten und aufzunehmen, um die Kundenbearbeitung hinsichtlich Effizienz und Effektivität darüber hinaus zu verbessern.

Für alle Prozesse ist zudem eine Informationsbedarfsanalyse vorzunehmen, damit festgelegt werden kann, welche Informationen zur adäquaten Durchführung welcher Prozesse benötigt werden. Des weiteren sind für jeden Prozeß ein sogenannter Process Owner zu bestimmen, der für das Prozeßergebnis verantwortlich ist, sowie Aufgabenträger - ggf. mehrere - zuzuordnen, welche die Prozeßschritte abarbeiten. Zudem sind Leistungskataloge zu definieren, welche die Prozeßbeschreibungen weiter spezifizieren, indem das angestrebte Prozeßergebnis festgehalten wird. Werden darüber Kennzahlen aggregiert, ergibt sich die Basis für ein prozeßorientiertes Controlling im Kundenmanagement. Dies kann z. B. durch die Bestimmung von Prozeßkosten und detaillierter Erfassung der Prozeßmengen verfeinert werden.

Die Ergebnisse der Analyse der Client Facing- und der Backoffice-Prozesse sind in der sogenannten Process Map zu dokumentieren. Sie sollte die Beziehungen zwischen den einzelnen Prozessen und für jeden einzelnen Prozeß folgende Informationen festhalten:

- Process Owner,
- Aufgabenträger für die einzelnen Prozeßschritte,
- Benötigte Informationen für die adäquate Prozeßdurchführung,
- Soll-Konzept, Reorganisationsbedarf, Stärken & Schwächen,
- Prozeßergebnis/-ziel/-aufgabe,
- Prozeßbeschreibung.

Ggf. können zusätzliche Informationen festgehalten werden hinsichtlich:

- Prozeßkennzahlen,
- Plan-/Ist-Prozeßmengen,
- Prozeßkosten.

Zudem können auf Basis der Process Map Potentialeinschätzungen vorgenommen werden, die erste Hinweise auf die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Prozesse geben.

2.3 Bedarfsanalyse CRM-Instrumente

Die Erkenntnisse der Prozeßanalyse liefern die Basis für die anschließend durchzuführende Bedarfsanalyse hinsichtlich des Instrumenteneinsatzes. Im Rahmen dieser wird herausgearbeitet, welche Teilfunktionalitäten eines CRM-Systems für das Unternehmen grundsätzlich zur Unterstützung der identifizierten Prozesse notwendig sind. Darauf aufbauend wird analysiert, welche Funktionalitäten eines CRM-Systems für das Unternehmen sinnvoll sind und welche bereits im Unternehmen verwendet werden. Die Aufgabe der Bedarfsanalyse besteht somit in einer zielgerichteten, bedarfsgerechten Vorauswahl der am Markt angebotenen Funktionalitäten.

Für die Bedarfsanalyse reicht es nicht aus, eine bloße Funktionsliste zusammenzuschreiben. Dies ist ein häufig gemachter Fehler, daß lediglich aus den Katalogen von CRM-Anbietern sämtliche Funktionalitäten zusammengefaßt werden und nicht auf ihren Anwendungsnutzen hin überprüft werden. Das führt schnell zu einer nicht realisierbaren Anspruchsinflation an Funktionalitäten, die zudem keinen nennenswerten Mehrwert leisten. Beispielsweise ist die Einführung eines Produktkonfigurators wenig erfolgsversprechend, wenn die Kunden ohnehin Standardprodukte ohne große Varianten erwarten. Somit gilt wiederum der Grundsatz „technology follows function“. Zudem ist zu erheben, welche CRM-Teilfunktionalitäten, wie z. B. eine Kundendatenbank, das Unternehmen im

Rahmen der Kundenbearbeitung bereits einsetzt. Dazu sind Einsatzgebiet, Verwender, unterstützte Prozesse, benötigte Informationen sowie das IT-Einsatzumfeld darzustellen.

Für die erfolgreiche Einführung von CRM ist es aus den oben genannten Gründen entscheidend, die späteren Anwender des CRM-Systems – also die kundenbearbeitenden Stellen – in die Bedarfsanalyse zu integrieren. Die späteren Nutzer bzw. Anwender sind in strukturierten Interviews oder im Rahmen eines Workshops zu befragen, welche zusätzlichen Teilfunktionalitäten sie für Effizienz- und Effektivitätsverbesserungen in der Kundenbearbeitung für sinnvoll halten. Zudem ist herauszuarbeiten, für welche bereits eingesetzten CRM-Funktionalitäten Anpassungsbedarf besteht. Um die Möglichkeiten bestimmter Teilfunktionalitäten den Anwendern zu veranschaulichen, sind vorab ggf. Einsatzszenarien zu gestalten.

Ergebnis der Bedarfsanalyse ist eine erste Übersicht, die bereits realisierte und noch nicht realisierte Teilfunktionalitäten unterscheidet. Bei den erstgenannten ist ggf. der entsprechende Anpassungsbedarf zu vermerken. Bei den zweitgenannten sind Muß-, Nice-to-Have- und irrelevante Teilfunktionalitäten zu kategorisieren, um sich einen ersten – allerdings noch groben – Überblick zu verschaffen.

Im Anschluß sind die Ergebnisse der Bedarfsanalyse im Detail zu analysieren. Dabei sind die zunächst grob in die Kategorien “Muß“ und “Nice-to-Have“ eingeteilten Teilfunktionalitäten hinsichtlich verschiedener Kriterien im Detail zu bewerten.

2.4 Wirtschaftliche Handhabbarkeit

Neben einer Kosten-Nutzen-Analyse für die Teilfunktionalitäten ist zu prüfen, ob jeweils die Handhabbarkeit gewährleistet ist, also z. B. genügend qualitative und quantitative Mitarbeiterressourcen zum Betrieb der Teilfunktionalität zur Verfügung stehen. So ist z. B. die Einführung versiertester statistischer Data Mining-Funktionalitäten nur sinnvoll, wenn das Unternehmen auch über ausreichende Kapazitäten und/oder statistisches Fach-Know-how zum Betrieb der Funktionalitäten verfügt. Zudem ist dabei zu prüfen, inwieweit bei der Realisierung einer Funktionalität auf im Unternehmen bereits vorhandene Komponenten zurückgegriffen werden kann.

Des Weiteren ist zu beurteilen, inwieweit die Einführung einer Teilfunktionalität auf Akzeptanz bei den späteren Anwendern stößt. Diese Analyse liefert auch Basisinformationen für das erforderliche Change Management im Rahmen der Einführung des CRM-Systems, das im folgenden Kapitel dargestellt wird. Bei erwarteter Ablehnung ist diese entweder zu überwinden oder die Realisierung der Funktionalität zu überdenken, da eine wenig akzeptierte Funktionalität auch keine großen Erfolge verspricht. Zur Systematisierung der Akzeptanzfrage im Vergleich zum erwarteten Nutzen und Veranschaulichung ist die Anwendung des Acceptance-Success-Portfolios hilfreich, das folgende Abbildung visualisiert.

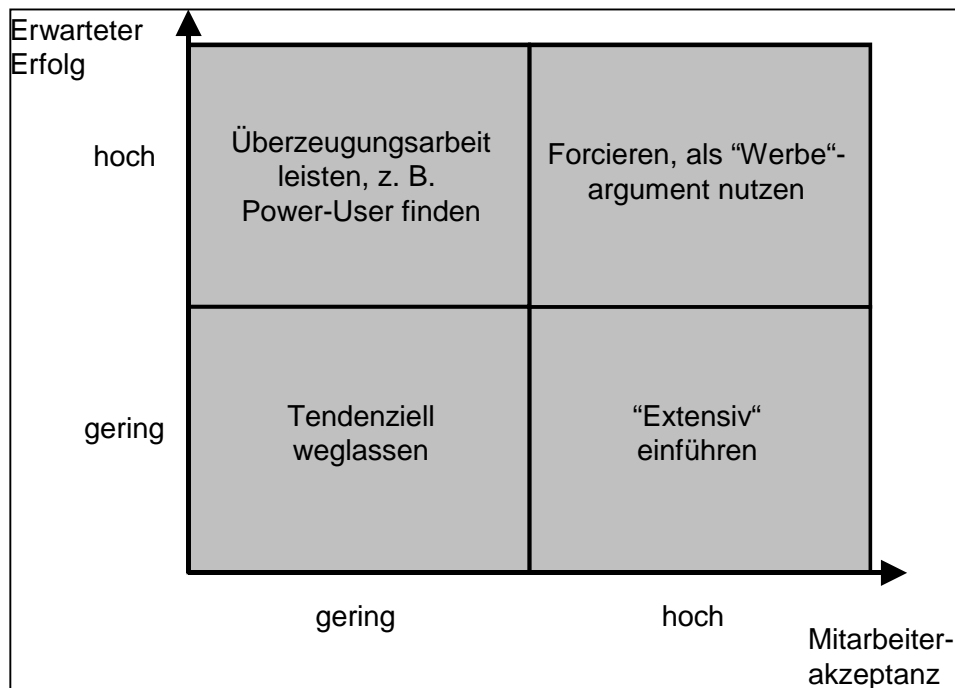


Abbildung 2: Acceptance-Success-Portfolio

Erläuterungsbedürftig ist die Success-Achse. Auf ihr ist der rein ökonomische Nutzen bzw. Erfolg aus der Kosten-Nutzen-Analyse abgebildet, wenn man den Faktor Akzeptanz bei den Anwendern ausblenden könnte. Die Einordnung der Funktionalitäten erfolgt hinsichtlich der Akzeptanz idealtypisch auf Basis von Befragungsergebnissen der Anwender. Die konkrete Position der einzelnen Teilfunktionalitäten auf der Achse kann über Paarvergleiche eingeschätzt werden.

Im Quadranten unten links sind diejenigen Funktionalitäten abgebildet, auf die das Unternehmen tendenziell verzichten sollte. Sie stoßen bei einem relativ geringen ökonomischen Nutzen auf eine eher ablehnende Haltung der Anwender.

Die Teilfunktionalitäten im Quadranten oben links versprechen zwar einen relativ hohen Nutzen, stoßen tendenziell aber auf Ablehnung. Hier ist der Hauptansatzpunkt der im folgenden noch vorgestellten Instrumente des Change Managements zur Überwindung der Einführungswiderstände.

Im Quadranten unten rechts weisen die Teilfunktionalitäten zwar einen relativ geringen ökonomischen Nutzen auf, allerdings ist hier die Akzeptanz seitens der Anwender hoch. Diese Teilfunktionalitäten sollten extensiv eingeführt werden. Das bedeutet, daß diese

Teilfunktionalitäten zwar eingeführt, hierauf jedoch nicht der Schwerpunkt gelegt werden sollte.

Im Quadranten oben links sind diejenigen Teilfunktionalitäten abgebildet, die sowohl einen hohen ökonomischen Nutzen versprechen als auch tendenziell auf eine hohe Akzeptanz bei den Nutzern stoßen. Bei diesen Teilfunktionalitäten ist die Einführung zu forcieren. Zudem sind sie gut geeignet als "Werbe"-Argumente im Rahmen des Change Management-Prozesses.

Auf Basis der Bewertungen hinsichtlich Kosten-Nutzen-Verhältnis und Handhabbarkeit sind abschließend die erfolgsversprechendsten Funktionalitäten für die Einführung auszuwählen. Dabei sollte man sich zunächst auf einige Funktionalitäten konzentrieren, um den Erfolg nicht durch Überkomplexität oder zu großen Aufwand zu gefährden. Ggf. ist die Einführung weiterer Funktionalitäten für einen späteren Zeitpunkt zu planen. Im Anschluß ist für die ausgewählten Teilfunktionalitäten ein möglichst genaues inhaltliches Anforderungsprofil zu formulieren. Dies vereinfacht die Kommunikation mit den Anbietern und somit die Auswahl des CRM-Systems. Denn viele Einführungen von CRM-Systemen erfüllen nicht die Erwartungen, da die Anforderungen vorher nicht klar festgelegt worden sind.

2.5 Softwareauswahl und Realisierung

Unter Berücksichtigung der in detaillierten Anforderungsprofilen zu spezifizierenden Funktionalitäten ist ein adäquates CRM-System auszuwählen. Aufgrund der Vielzahl an Anbietern ist es zunächst sinnvoll, eine Vorauswahl von fünf bis acht Anbietern zu treffen, deren Eignung in einem persönlichen Termin tiefergehend zu analysieren ist. Der Einsatz von Punktbewertungsverfahren ist hier hilfreich, um den Überblick zu wahren und zu einer rationalen Entscheidung zu kommen.

Nach Auswahl einer geeigneten Software ist ein detaillierter Projektrealisierungsplan für die Implementierung aufzustellen. Die Implementierung kann von internen Ressourcen oder vom Anbieter vorgenommen werden. Es ergeben sich aus technischer und vertraglicher Sicht im wesentlichen die gleichen Aufgaben und Anforderungen wie bei der Einführung anderer Softwaresysteme auch.

Wesentlich bedeutender für den Erfolg des CRM-Systems ist die gelungene Einführung hinsichtlich der Akzeptanz des Systems bei den Mitarbeitern, die durch ein adäquates Change Management gefördert werden kann. Das System darf nicht als Hemmnis aufgefaßt werden, das lediglich zusätzlichen Verwaltungsaufwand bedeutet. Vielmehr muß das System darauf hinwirken, daß die kundenbearbeitenden Stellen um administrative Aufgaben entlastet werden, damit sie sich stärker auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können und diese durch Hilfestellungen aus den eingeführten Funktionalitäten besser erfüllen

können. Somit ist der Nutzen des Systems zu vermarkten, insbesondere daß auch für die Nutzer persönliche Erfolge zu erwarten sind, z. B. aus höheren Umsatzprovisionen.

Der Einsatz der Change Management-Instrumente ist unternehmensindividuell auszugestalten. Eine exemplarischen Einsatzplan verdeutlicht die folgende Abbildung:

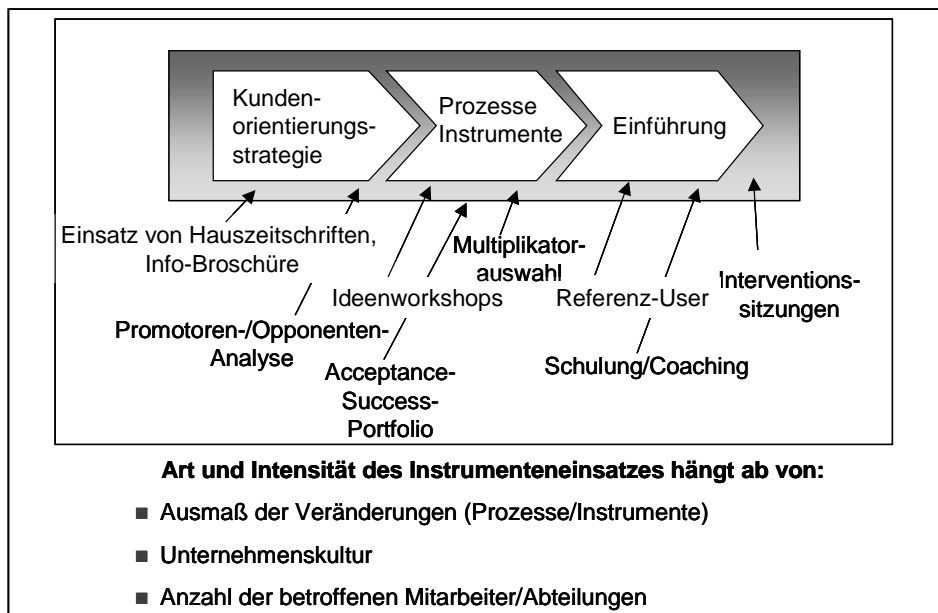


Abbildung 3: Exemplarischer Einsatzplan für Change Management-Instrumente bei der CRM-Einführung

3. Zusammenfassung

Festzuhalten ist, daß in CRM-Audits umfangreiche Fragestellungen zu beantworten sind, die sich nicht auf die Auswahl eines Softwareproduktes beschränken. Die dargestellten, vorbereitenden Aufgaben dienen vielmehr der Entscheidungsunterstützung, um eine optimale, alle Rahmen- und Nebenbedingungen berücksichtigende Softwareauswahl zu ermöglichen. Dabei ist grundsätzlich darauf zu achten, daß der Grundsatz „technology follows function“ gilt und nicht umgekehrt. Zudem ist herauszustellen, daß ein Neuüberdenken der Prozesse der Kundenbearbeitung in vielen Fällen Effizienz und Effektivität erhöht, da die Qualität der Kundenbearbeitung grundsätzlich verbessert wird und die

Klarheit über Prozeßstrukturen die Entscheidung über benötigte CRM-Instrumente erleichtert. Als wichtige Nebenbedingung ist festzuhalten, daß in diesen Prozeß die späteren Anwender integriert sind, da deren Akzeptanz des Systems eine wesentliche Nebenbedingung für den späteren Einführungserfolg darstellt.