

Das Projekt CRM: Von Kosten, Nutzen & Co.

Kundenmanagement ist ein Muss für jedes Unternehmen, das dauerhaft erfolgreich sein will. Doch ist die sorgfältige Planung für den erfolgreichen Einsatz eines CRM-Systems unerlässlich. Durch sie und die Wahl des geeigneten Zahlungsmodells werden die Einführungskosten gering gehalten und der Erfolg stellt sich schneller ein. Aber nur, wenn die Einführung von Kundenmanagement Hand in Hand mit der klaren Ausrichtung auf die Bedürfnisse des Kunden geht. CRM wirkt nur als Teil der Unternehmensstrategie, wenn Geschäftsprozesse auch kundenzentriert betrachtet werden.

Von Frank Widmayer*

Jedes CRM-Projekt braucht von Beginn an eine klare Ausrichtung. Dafür müssen konkrete Ziele festgelegt werden. Durch Vorher/nachher-Messungen wird ermittelt, ob diese auch erreicht wurden. Solche Ziele können beispielsweise sein:

- Kundenzufriedenheit und Wiederkehrraten um 15 Prozent steigern
- 10 Prozent Ertragssteigerung durch Cross- und Up-Selling
- Kostenreduzierung um 20 Prozent durch Segmentierung der Kunden, z.B. in A-, B- und C-Kunden. Durch Beachtung der 80/20-Regel (20 Prozent der Kunden bringen 80 Prozent des Umsatzes) Serviceleistungen gezielt ausrichten.
- Einsparung bei Suchzeiten nach Dokumenten und Kundendaten um 25 Prozent
- Unzustellbarkeitsquote bei Mailing-Aktionen um 30 Prozent senken

Bei der Einführung von CRM als Unternehmensstrategie sollte immer die Nutzenbetrachtung im Vordergrund stehen. Leider können Qualitätsverbesserungen wie Imagesteigerungen

durch bessere Beratung nur schwer erfasst werden. Aber auch diese Faktoren werden durch ein CRM-System optimiert und tragen zu einer positiven Kaufentscheidung bei.

Allein an den genannten Beispielen wird deutlich, dass im professionellen CRM ein enormes Potenzial liegt, durch welches die Investitionen rasch amortisiert werden.

CRM muss gesteuert werden, um den Erfolg auf Kurs zu halten

Die Einführung von CRM in mittelständischen Unternehmen muss gut gesteuert werden. Auf der Kostenseite steht deshalb ein intern abgestellter Projektleiter, der mit ausreichend Manntagen ausgestattet und im Unternehmen anerkannt ist. Dieser sollte ein Projektteam aus den verschiedenen Abteilungen zusammensetzen, das die internen und externen Prozesse analysiert und anpasst. Dieses Team steuert später auch das unerlässliche Change Management in enger Abstimmung mit der Unternehmensleitung.

CRM ist mehr als eine Software. CRM ist ein Katalysator, der die Analyse und das Redesign von Geschäftsprozessen in

Fahrt bringt. Durch die Kundenorientierung wird automatisch das Nachdenken über das Potenzial jedes einzelnen Kunden angeregt und als Folge werden Kosten bei C-Kunden eingespart und Erträge mit A-Kunden ausgebaut. Um diesen Prozess kompetent zu begleiten, sollte sich das Projektteam aus Mitarbeitern verschiedener Abteilungen zusammensetzen.

Das fertig geplante CRM-Projekt sollte in Stufen umgesetzt werden. Nach dem Motto „start small, think big“ wird es in Teilbereichen eingeführt, wodurch den Mitarbeitern der Nutzen schnell transparent wird. In der Regel werden die Mitarbeiter durch ein CRM-System sofort entlastet und gewinnen mehr Zeit für das Eigentliche – die gezielte Betreuung der Kunden.

Die Kosten von CRM sind überschaubar

Wer mit CRM seine Erträge steigern will, muss erst investieren. Doch sind diese Investitionen bei guter Planung überschaubar und können den individuellen Bedürfnissen angepasst werden. Durch die Lizenzform werden Aufwand und Liquiditätsbedarf passgenau auf die Voraussetzungen im Unternehmen ausgerichtet. Mögliche Zahlungsvarianten sind:

- Lizenzkauf der CRM-Software
- Finanzierung – Aktivierung und Abschreibung erforderlich, Dauerschuldzinsen gelten nicht als Betriebsausgaben
- Leasing – die Softwarelizenzen bleiben Eigentum des Herstellers, die entstehenden Kosten sind steuerlich voll absetzbar
- Miete – die voll einsetzbare Software wird im Unternehmen installiert, entrichtet wird aber nur eine monatliche Miete für die tatsächlich genutzten Lizenzen.

Die Kosten bleiben überschaubar und die Verträge sind jederzeit kündbar

- OnDemand-Variante – die CRM-Software wird in einem externen Rechenzentrum betrieben. Beim Unternehmen fallen in Folge keine Hardware- und keine direkten Betriebskosten an.

Zur Investitionssicherung sollte es unbedingt möglich sein, z.B. von der OnDemand-Variante auf eine Inhouse-Lösung umzusteigen.

Bei der Einführung eines CRM-Systems sollte nicht nur der Preis im Vordergrund stehen, sondern besonders auch der gelieferte Funktionsumfang. Dieser kann stark variieren. Mittelständische Unternehmen setzen sinnvollerweise im ersten Schritt auf operatives CRM, das bei Bedarf durch analytische Funktionen ergänzt werden kann. Wenn CRM zur Schaltstelle der Unternehmung werden soll, muss die Software Schnittstellen zu den Office-Programmen und dem ERP-System besitzen, um alle Unternehmensdaten zu integrieren. Außerdem sollte die Benutzerführung der Software an die im Projektteam entwickelten Projektstrukturen angepasst werden können. Durch dieses Customizing bedient jeder Mitarbeiter die Software nach einer Schulung leicht und verinnerlicht automatisch die neuen Abläufe.

Ein weiterer Kostenfaktor ist die Hardware. Neben Servern sind das mobile Lösungen für alle, die wirklich jederzeit und überall richtig informiert sein wollen. Führende CRM-Anbieter bieten hier Systeme, die auch Notebooks, PDAs und Handys mit einbeziehen. Doch sollte man bei mobilen Lösungen nicht vergessen, die durch z.B. Verlust oder Beschädigung höheren Betriebskosten in den Kostenplan einzubeziehen.

In den Kostenplan fließen auch Schulungen ein. Beratungskosten externer CRM-Spezialisten, eventuelle nötige Softwarelizenzen für Schnittstellen, Erstellung und Druck der CRM-Bedienungsanleitungen, die nutzergerechte Konfiguration für die verschiedenen Anwenderprofile von Vertrieb, Service, Unternehmensleitung und anderen Abteilungen.

Die Betriebskosten belaufen sich auf den Support und regelmäßige Updates. Um die Technologie- und Investitionssicherheit zu gewinnen, ist es ratsam, einen erfahrenen Softwareanbieter zu wählen, der schon lange am Markt agiert.

CRM als Prozess, der sich auch in Jahren noch auszahlt

Hohe Datenqualität, eine kundenorientierte Prozessgestaltung, Mailings, die wirklich ankommen – der Nutzen von CRM im Unternehmen ist vielfältig und führt in 99 Prozent der Fälle zu begeisterten Kunden, die den passenden Service zur richtigen Zeit erhalten.

Grundbaustein hierfür sind die Kundendaten, in denen Basisdaten über Firma und Ansprechpartner sowie alle Vorgänge wie Telefonate, Briefverkehr, E-Mails, Angebote usw. zusammenfasst sind. Sind diese noch richtig? Wie erhalte ich ohne großen Zeitaufwand aktuelle Kundeninformationen? Wie ergänze und aktualisiere ich rasch bestehende Einträge? Wie werden die Kundendaten übersichtlich allen Mitarbeitern zugänglich? Wie kann ich Gruppen selektieren? Alles Fragen, die ein CRM-System mit Leichtigkeit und nicht nur schnell beantwortet, sondern auch direkt umsetzt.

Beispielsweise durch minimierte Suchzeiten und eine niedrigere Fehlerquote spart die Unternehmung Kosten, die oft schon zur schnellen

Amortisation der CRM-Investition führen. Die zentrale Datenbank macht allen Mitarbeitern alle Kundenakten zugänglich und erhöht somit die Beratungsleistungen, das kompetente Auftreten des Unternehmens nach außen und trägt dazu bei, Kundenloyalität zu schaffen. CRM nutzt dem Unternehmen an vielen Ecken und ist oft ein Problemlöser erster Wahl.

Zusammenfassung

- Anschaffungskosten für CRM können überschaubar sein
- CRM ist nur als Unternehmensstrategie erfolgreich
- Eine klare Zieldefinition ist unerlässlich
- CRM braucht einen Projektleiter und ein Change Management
- Der Nutzen ist vielfältig und reicht von gesteigerter Effektivität bis zu mehr Ertrag

(Beitrag übernommen aus „CRM – Erfolgsfaktor Kundenorientierung“. 2006, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co, ISBN 3-448-07427-6)