Chancen und Risiken von CRM-Einführungen:

# Wie „reif“ sind Unternehmen für CRM?

**Wegen der Tragweite und den innerbetrieblichen Auswirkungen einer CRM-Einführung sollten die Unternehmen ihre Chancen und Risiken vor Einführung von CRM sorgfältig ausloten. Dieser Beitrag stellt den CRM-Scan vor.**

Von Prof. Dr. Peter Winkelmann

Bei dem CRM-Scan handelt es sich um ein Scoring-Modell, welches anhand von 100 standardisierten Fragen in 5 fachlich-instrumentellen und 5 menschlich-organisatorischen Analysebereichen die Chancen- bzw. Risikoposition einer Unternehmung im Vergleich zu Unternehmen einer gleichen oder ähnlichen Branche sichtbar macht. Detailliert beantwortet der Scan die Frage nach den Schwachstellen, die vor einer CRM-Einführung mit Vorrang beseitigt werden sollten. Bislang sind 57 Unternehmen durch den CRM-Scan analysiert worden. Erfolgreiche CRM-Einführungen konnten auf den Scan-Befunden aufbauen. Die Ergebnisse werden vorgestellt.

## 1. CRM – hinter dem (Vertriebs)Horizont geht´s weiter

CRM hat in 10 Jahren vielen Unternehmen zur Wettbewerbsführerschaft verholfen. Der CRM-Best-Practice-Award der Fachzeitschrift acquisa bietet zahlreiche Beispiele. Mittlerweile ist die bahnbrechende Idee akzeptiert, die aus CAS (Computer Aided Selling) stammende Basissoftware für Verkaufsabteilungen durch mächtige Datenbanken, branchenspezifische Softwarefunktionalitäten und durch Multikanalmanagement auszubauen. Von der klassischen Vertriebssteuerung hin zu kundenzentrierten Geschäftsphilosophien, so lautet die Stoßrichtung von CRM.

Folgt man der Fachpresse, dann waren CRM-Einführungen nicht immer erfolgreich. Nach Aussage unterschiedlicher Studien scheitern 60 bis 70 Prozent der CRM-Projekte (eine Zahl, die u.E. viel zu hoch liegt). Auch der CRM-Expertenrat beklagt seit Jahren: Das Management würde sich noch immer nicht für CRM interessieren. CRM würde zu wenig Akzeptanz bei den Mitarbeitern finden. In der Tat: Nach eigenen Erhebungen haben erst 30 bis 40 Prozent der größeren und weniger als 10 Prozent der mittelständischen Unternehmen CRM erfolgreich eingeführt (vgl. Winkelmann, acquisa 3/2006, S. 38-40).

Denn die mit einer CRM-Einführung verbundenen Investitionen und organisatorischen Folgen können zur Existenzfrage für ein Unternehmen werden. Wegen der zu erwartenden erheblichen Auswirkungen einer CRM-Integration über die Grenzen der Verkaufsabteilung hinaus und den damit verbundenen Eingriffen in die Arbeitsprozesse der Mitarbeiter sind die Unternehmen verunsichert, wenn CRM-Investitionsprojekte in die Überlegung kommen. Sind wir überhaupt schon reif für ein solches Unterfangen? Wo liegen unsere Risiken? CRM – wo und wie anpacken? So lauten die typischen Ausgangsfragen bei CRM-Beratungsprojekten.

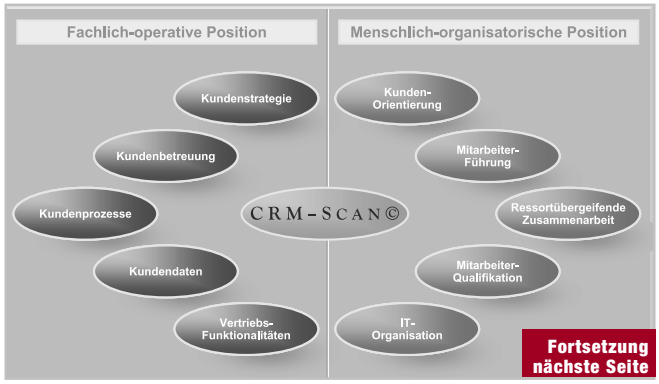
## 2. Der Messansatz – die Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung

Die Unternehmen gehen in der Tat gravierende Risiken ein, wenn sie CRM zu schnell, nicht schrittweise, mit falschen Prioritäten, zu einseitig auf Effizienz und Kostensenkung (und nicht auf Effektivität) ausgerichtet und ohne Rückendeckung durch das Management auf den Weg bringen. Die Unternehmen wünschen sich deshalb ein Messinstrument, mit dem sie ihre Chancen und Risiken vor einer CRM-Einführung, aber auch ihre Position nach einer Einführung überprüfen können; und dies möglichst im Branchenvergleich.

Zu diesem Zweck wurde – zusammen mit Holger Daniel, einem Mitgestalter des marketing-managers der update Software AG – der CRM-Scan entwickelt. Ausgangspunkte für die Gestaltung des Messinstrumentes waren die Erfolgsvariablen der Kundenorientierung. Die Ausgangsüberlegungen für die CRM-Reifegraduntersuchung mithilfe eines Scans lauteten: Unternehmen ohne definierte qualitative Voraussetzungen in ihrer Kundenorientierung sollten sich nicht überstürzt in eine CRM-Einführung einlassen. Je stärker dagegen eine Kundenorientierung implementiert und verinnerlicht ist, desto geringer dürften die Risiken einer CRM-Einführung zu bemessen sein. Sofort stellt sich die Frage nach den Operatio-nalisierungsgrößen der Kundenorientierung. Der CRM-Expertenrat hat in seinem CRM-Jahresgutachten 2007 eine Rangordnung der aus Sicht der Praxis wichtigsten Erfolgsvariablen erarbeitet (vgl. Huldi/Kreutzer/Martin/Schimmel-Schloo/Schwetz/Winkelmann 2007, S. 3). Firmenkultur, Kundenwissen, kundenorientierte Prozesse, Kundenstrategie, Kundenservice haben sich – neben anderen – als die fünf wichtigsten Stellgrößen für die Kundenorientierung erwiesen.

## 3. Der CRM-Scan – Die fachliche und die menschliche Erfolgsdimension von CRM

Die bislang vorliegenden Studien vernachlässigen aber den Faktor Mensch, der bei CRM offenkundig eine so bedeuten-




Fortsetzung nächste Seite

**Abb.1: Die Fragenbereiche des CRM-Scans (www.crm-scan.de)**

Fortsetzung de Rolle spielt. Die Vorbefragungen zum Scan schoben dagegen die menschliche Seite gleichgewichtig neben die fachlichen Erfolgsfaktoren auf die Bildfläche. So kristallisierten sich schlussendlich zehn CRM-Erfolgsfaktoren heraus, die in fünf fachlich-instrumentelle und fünf menschlich-organisatorische Fragenbereiche gruppiert werden konnten (siehe Abbildung 1). Diese 10 Variablen sind noch keinem statistischen Signifikanztest unterworfen worden. Sie sind aber auch „nicht vom Himmel gefallen". Sie haben sich schlichtweg in der Praxis bewährt. In Praxisgesprächen wurde jede der 10 Bewertungsbereiche durch 10 kritische Fragen operationalisiert. Ergebnis: Anhand von 2 mal 5 mal 10 = 100 in der Praxis ausgetesteten Fragen im „harten" und im „weichen" Analysebereich haben Unternehmen seit 2003 ihre Erfolgschancen und Risiken für CRM-Projekte abgeschätzt und sich gezielt auf CRM vorbereitet. Die 100 Evaluierungsfragen werden in einer vom Befragten nicht durchschaubaren Struktur auf 4er-Ratingskalen gestellt (trifft bei uns zu / trifft eher zu / trifft weniger zu / trifft nicht zu). Durch den geschilderten Skalenaufbau sind in einem idealen, aber unrealistischen Fall 400 Bewertungspunkte auf einem Sockel von 100 Scores erreichbar. Methodisch handelt es sich um ein ungewichtetes Scoring-Modell.

Die Fragenbereiche zur Messung der fachlich-operativen Erfolgsposition:

1. Kundenstrategie: 10 Fragen befassen sich mit Zielgruppen und Kundenprioritäten.
2. Kundenbetreuung: 10 Fragen beurteilen die eingesetzten Methoden zur Kundenbewertung und -betreuung.
3. Kundenprozesse: Dieser Fragenbereich bewertet die Verkaufs- und Serviceprozesse mit den Customer Touchpoints.
4. Kundendaten: Dieser Fragenbereich durchleuchtet Menge und Qualität der Datenbestände. Ohne eine integrierte Kundendatenbank wird ein CRM-Projekt kaum erfolgreich sein.
5. Vertriebsfunktionalitäten: Hier werden die Methoden und Funktionalitäten einer evtl. schon bestehenden Vertriebssteuerung beurteilt.

Die Fragenbereiche zur Messung der organisatorisch-menschlichen Erfolgsposition:

6. Kundenorientierung: 10 Fragen gehen auf der Ebene der Unternehmenskultur auf die Kundenphilosophie und die Strategie der Kundenorientierung ein.
7. Mitarbeiterführung: In diesem Bereich werden die Aspekte der Außendienstführung und der Mitarbeitermotivation abgefragt.
8. Ressortübergreifende Zusammenarbeit: 10 Fragen gehen auf die interne Organisation und die Qualität der Zusammenarbeit der betrieblichen Abteilungen ein.
9. Mitarbeiterqualifikation: Hier werden die Erfahrungen der Mitarbeiter und deren Ausbildungsstand im Umgang mit PC und Internet abgefragt.
10. IT-Organisation: In diesem Zusammenhang werden anhand von 10 Fragen Datenbanken, Peripherie, Anwendungsintegration, Dokumentation etc. evaluiert.

Nach Auswertung der 100 Unternehmensantworten (die z.T. mit Beratern erarbeitet wurden)

1. visualisiert der Scan die Chancen-/Risikoposition einer Unternehmung im Vergleich zu Unternehmen einer gleichen oder ähnlichen Branche,
2. analysiert der Scan die Stärken und Schwächen in den 2 mal 5 Analysebereichen und
3. schafft eine Rangfolge von Arbeitsprioritäten für die Einführung von CRM bzw. einer Vertriebssteuerung.

Die Scan-Analyse drängt die Unternehmen, die Voraussetzungen für eine erfolgreiche CRM-Einführung in den erfolgskritischen Bereichen zu schaffen. Der Einsatz des CRM-Scans als Kickoff-Messinstrument im Vorfeld eines Beratungsprojektes formt auch schon ein Arbeitsteam für ein CRM-Projekt, weil von den Fragen des Scans verschiedene betriebliche Abteilungen betroffen sind (Außendienst, Innendienst, Kundenservice, Vertriebsleitung, Marketingabteilung, IT).

## 4. Die 4 grundlegenden Chancen-/ Risikopositionen im Scan

Auf der gröbsten Auswertungsstufe lassen sich die Unternehmen durch Mittelwertbildung in den zwei Bewertungsdimensionen vier idealtypischen Chancen-/Risikopositionen zuordnen (siehe Abb. 2).

Besonders kritisch ist das Feld rechts unten. Wir gehen davon aus, dass eine derartige CRM-Risikoeinführung immer dann vorliegt, wenn sich Menschen überfordert fühlen. Sie fühlen sich überfordert, wenn der Anforderungsstress (Erwartungsdruck) der Arbeitsmethoden und -instrumente den Reifegrad der sozialen Situation übersteigt. Ein typisches Praxisbeispiel ist eine perfekt durchorganisierte Bank, in der den Mitarbeitern jegliche Zielorientierung fehlt.

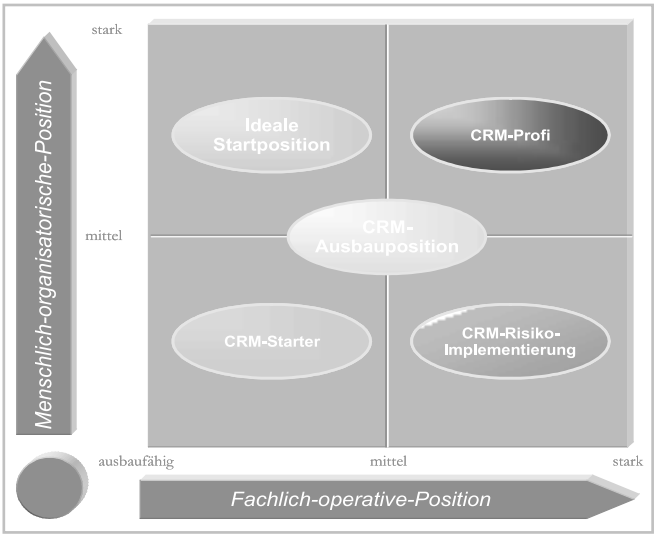



**Abb. 2: Die vier grundlegenden Chancen-/Risikopositionen des CRM-Scans**

Dann ist es schon besser, man trifft auf eine ideale Startposition, gekennzeichnet durch eine hoch motivierte und qualifizierte Mannschaft, die sich darauf freut, mithilfe von CRM einen methodischen Rückstand aufarbeiten zu können. Mittlerweile konnten 57 Unternehmen (Stand 10/2008) durch den Scan untersucht werden. Die Verteilung ihrer Startpositionen ist wie folgt:

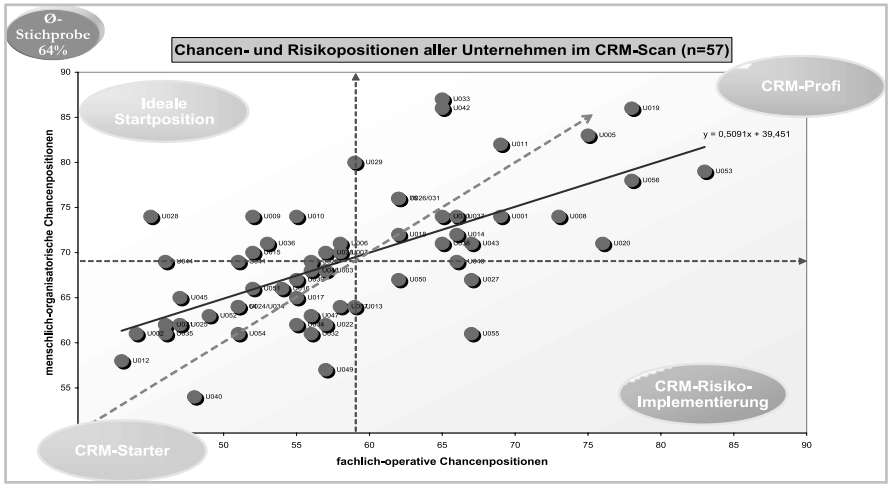
Fortsetzung nächste Seite

**Fortsetzung**

1. Unternehmen können der Startposition zugeordnet werden.
2. 18 Unternehmen sind als CRM-Profis klassifiziert.
3. 10 Unternehmen befinden sich in idealen Startpositionen.
4. Nur 5 CRM-Projekte mussten als Risikoimplementierungen identifiziert werden.

## 5. Der Gesamtblick auf alle CRM-Projekte

Abbildung 3 verdeutlicht die Verteilung der Unternehmen im Spannungsfeld zwischen den fachlichen und menschlichen Erfolgsfaktoren für CRM. Das „Fadenkreuz" liegt stets auf den Mittelwerten beider Dimensionen; im vorliegenden Fall sind dies 59 Prozent (fachlich) und 69 Prozent (menschlich). Es deutet sich ein korrelativer Zusammenhang zwischen den Erfolgsebenen an (Anmerkung: Statistische Tests sind erst bei einem Untersuchungsumfang ab 100 Unternehmen vorgesehen.) Eine Unternehmung, bei der Organisation und Mitarbeiterführung qualitativ einen hohen Qualitäts-standard aufweisen, hat offenbar auch gute Chancen, CRM-Instrumente erfolgreich einzusetzen.




## 6. Die Rangordnung der Stärken-/ Schwächenbereiche

Sinnvoll ist nun ein vertiefender und vergleichender Blick auf die 10 Erfolgsbereiche von CRM. Abbildung 4 zeigt die Stärken und Schwächen der 57 Unternehmen auf. Die Tops und die Flops: Stärken in der operativen Kundenbetreuung stehen Schwächen bei den Kundendaten und Stärken in einer ressortübergreifenden Zusammenarbeit stehen Schwächen bei der Mitarbeiterqualifikation gegenüber. Das ergaben die Mittelwertbildungen für die 57 untersuchten Unternehmen.

## 7. CRM und Vertriebsoptimierung – qualifizierte Fachkonzepte notwendig

Die Auswertungen des CRM-Scans führen zu Empfehlungen, mit welchen Prioritäten und Maßnahmen die Unternehmen CRM-relevante Schwachstellenbereiche angehen können. Die Ergebnisse möchten wir wie folgt auf den Punkt bringen:

1. Entgegen der landläufigen Meinung sehen wir die Vertriebsmannschaften bei den menschlich-organisatorischen Chancenpositionen

| Durchschnittl. Abweichungen vom Mittelwert der fachlich-operativen Position (59%) | |
|---|---|
| ▽ Kundenstrategie | -1,7% |
| △ Kundenbetreuung | +8,5% |
| ▽ Kundenprozesse | +1,7% |
| ▽ Kundendaten | -8,5% |
| △ Vertriebs-Funktionalitäten | -3,4% |
| **Durchschn. Abweichungen v. Mittelwert der menschlich-organisatorischen Position (69%)** | |
| ▽ Kundenorientierung und strategischer Überbau | -1,4% |
| ▽ Mitarbeiterführung | +4,3% |
| △ Ressortübergreifende Zusammenarbeit | +5,8% |
| △ Mitarbeiterqualifikation | -4,3% |
| ▽ IT-Organisation | 0% |

**Abb. 4: Die Stärken- und Schwächenbereiche aller Unternehmen im CRM-Scan**

qualifikation (Praxisaussage: Unser CRM-Projekt ist so kostspielig, dass wir an den Schulungskosten sparen müssen). Und wenn geschult wird, dann geht es zumeist um IT-Schulungen und nicht um mehr Kundenorientierung. Mehr Sinnvermittlung, auf welche Weise Softwaretools mehr Nutzen für den Kunden bringen, ist angesagt.

4. Erst muss ein vertriebliches Fachkonzept erarbeitet werden, bevor man sich der Softwareauswahl zuwendet.

## Schwachstelle Mitarbeiter

Der erste Punkt soll noch einmal aufgegriffen werden. Durch die Ergebnisse unserer Untersuchung kann die so oft zitierte „Schwachstelle Mitarbeiter" bei CRM-Einführungen in Zweifel gezogen werden. Die Diskussion in der Fachpresse um die fehlende Mitarbeiterkompetenz und -akzeptanz bei CRM-Einführungen lenkt möglicherweise von einem wahren Missstand ab: Die Geschäftsführung ist oft zu wenig über die Möglichkeiten von CRM informiert, gibt der Kundenorientierung nicht wirklich eine Priorität, agiert in den Projekten nicht als Vorbild (… wenn Sie mir auch weiter gute Zahlen bringen, dann brauchen Sie auch keine Besuchsberichte in unser CRM eingeben) und bringt sich nicht selbst in die Projekte ein. Zudem wird einem intelligenten Fachkonzept im Vorfeld von CRM-Einführungen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Auf der Grundlage von Praxiserfahrungen sei gesagt: Wer sich zu schnell auf die Standardsoftware eines CRM-Anbieters einlässt und an der fachlichen Fundierung von CRM spart, geht erhebliche Misserfolgsrisiken ein.

Schlussendlich wollen wir die These formulieren: Erfolgreiche Unternehmen schaffen es, sich bei der Qualität ihrer Mitarbeiterführung einerseits und der ihrer Vertriebs- und Marketinginstrumente andererseits ausgewogen weiterzuentwickeln. CRM und Vertriebsoptimierung dürfen Mitarbeiter nicht überfordern. Die Organisationsentwicklung und der Führungsstil müssen mit der Methodenentwicklung Schritt halten. Vor allem die Führungskräfte sind hier gefordert.