

Christoph Auer

## CRM Performance Measurement (Teil 1)

### Management Summary:

CRM-Projekte scheitern meistens aufgrund eines falschen Verständnisses bezüglich der Projektziele. Bei CRM geht es nicht nur um die Einführungen einer neuen Software, sondern um die strategische Neuausrichtung des gesamten Unternehmens auf den Kunden hin. Berücksichtigt man von Beginn an acht Erfolgsdimensionen – Informations-, System-, Prozess- und Servicequalität, externe Faktoren, Mitarbeiterzufriedenheit, Auswirkungen auf Individuen sowie Auswirkungen auf Unternehmen – erhöhen sich die Erfolgchancen der CRM-Einführung stark. Somit lassen sich die Auswirkungen des CRM-Ansatzes auf das gesamte Unternehmen mit Hilfe einer Reihe von Kennzahlen vor, während und nach dem Projekt messen und steuern. Die Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Strategie bei der Festlegung der CRM-Erfolgsziele bzw. den

davon abgeleiteten CRM-Erfolgskennzahlen und deren kontinuierliche Kontrolle und Steuerung ist entscheidend für den Erfolg der CRM-Einführung.

### CRM Performance Measurement

Das Informations- und Kommunikationstechnologie(IKT)-basierte Kundenbeziehungsmanagement, oft als Customer Relationship Management (CRM) bezeichnet, basiert auf der Grundannahme, dass Unternehmen durch das gezielte Management ihrer Kundenbeziehungen einen ökonomischen Vorteil generieren können. Allerdings hat bisher das Fehlen von klar definierten und messbaren Nutzenpotentialen bzw. eines systematischen Ansatzes zur Evaluation des Nutzens bzw. Erfolgs des IKT-basierten Kundenbeziehungsmanagements eine objektive Beurteilung der erzielten ökonomischen Auswirkungen verhindert. Dieser zweiteilige Artikel beschreibt, nach einer Einführung in die Thematik,

wie sich mit Hilfe des CRM Performance Model (CPM) die zentralen Erfolgsgrößen des CRM unter Berücksichtigung ihrer unterschiedlichen Wirkdimensionen messen lassen und somit der Erfolg einer CRM-Einführung beurteilen lässt.

### Was ist CRM?

Nach dem Ende des „e-Business“-Hype hat sich die Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) zur Unterstützung des Kundenbeziehungsmanagements, so genannte Customer-Relationship-Management(CRM) Systeme, in letzter Zeit durch zahlreiche (oft weniger erfolgreiche) Projekte zu einem dominierenden Thema in vielen Unternehmen entwickelt. Parallel dazu ist in der Wissenschaft, vor allem in der Wirtschaftsinformatik und im Marketing, ebenfalls ein verstärktes Interesse an diesem Thema zu erkennen. Es haben sich gleichzeitig in mehreren Disziplinen Interessengruppen und Sub-Disziplinen entwickelt. Vor allem die Analyse der

Auswirkungen des CRM auf den Unternehmenserfolg, die Beziehungsqualität und die Dienstleistungsqualität sind Inhalt des wissenschaftlichen Diskurses in diesem Forschungsbereich.

Das theoretische Fundament des CRM bilden die Grundgedanken des Relationship Marketing (RM), welches seit Mitte der Achtzigerjahre das transaktionsbasierte Marketing als dominantes Paradigma in den Marketing-Wissenschaften ablöst. Im Gegensatz zum transaktionsorientierten Marketing, dessen Zweck überwiegend in der Anbahnung einzelner Transaktionen mit dem Kunden liegt, ist der Grundgedanke des Relationship-Marketing die Steuerung von Kundenbeziehungen. Zentrale Ziele des RM sind somit:

1. Mehr Sicherheit und Stabilität durch bessere Kundeninformation
2. Mehr Wachstum durch gezielte Differenzierung der Kundenaufwände
3. Mehr Gewinn durch höhere Kundenprofitabilität

Von der IT-Branche wurde bald erkannt, dass ohne eine adäquate IKT-Systemunterstützung zur Verwaltung der Kundendaten die Umsetzung einer Relationship-Marketing-Philosophie nicht möglich ist. Ausgehend von den USA, sind seit Ende der 90er Jahre die aggressiven Marketingaktivitäten von CRM-System-Herstellern (z.B. Siebel Systems, Peoplesoft, Update etc.) oft der Ausgangspunkt von CRM-Projekten. CRM-Projektziele beschränken sich daher oft auf die Ziele der CRM-System-Implementierung, ohne die strukturellen und kulturellen Dimensionen des Projekts zu berücksichtigen.

Viele Autoren weisen allerdings darauf hin, dass CRM-Projekte grundsätzlich zwei zentrale Bereiche umfassen. Nämlich die Unternehmensstrategie und die integrierten Informations- und Kommunikationssysteme, die aber nur eine Art von vielen operativen Instrumenten des Relationship Marketing darstellen.

**Customer Relationship Management ist also nicht nur eine Softwarelösung, son-**

**dern eine neue Unternehmensstrategie mit dem Ziel einer Neuausrichtung sämtlicher Geschäftsprozesse und Verantwortlichkeiten auf den Kunden hin.**

Durch den häufig schon in der Definition des CRM zum Prinzip erhobenen Einsatz von IT ergeben sich folgende strategische Zielsetzungen:

- **Profitabilität**  
Fokussierung auf Kunden, die dem Unternehmen langfristig profitabel erscheinen.
- **Differenzierung**  
Die Differenzierung der Kundenbeziehung, sowohl auf Leistungs- als auch auf Kommunikationsebene, stellt eine zentrale Forderung des CRM-Konzepts dar.
- **Langfristigkeit**  
Eine weitere Zielsetzung des CRM liegt darin, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und zu festigen.

Zusätzlich das Prinzip der

- **Integration**  
Aufgrund der Forderung nach Differenzierung bei dem Kundenbeziehungsmanagement müssen an den Kontaktpunkten zwischen Unternehmen und Kunden möglichst alle Informationen vorliegen. Dies verlangt nach einer Integration der Bereiche Marketing, Vertrieb und Service, um an allen relevanten Kundenkontaktpunkten Kundeninformationen zu erfassen und systematisch zu speichern.

### **Wann ist ein CRM-Projekt ein Erfolg?**

Ausgehend von den USA wurde die Relationship-Marketing-Philosophie von zahlreichen Software-Anbietern aufgegriffen und unzählige Werkzeuge und Systeme zur Unterstützung des Kundenbeziehungsmanagements wurden entwickelt und vermarktet. Die Vielfalt ist inzwischen so groß, dass die verschiedensten Systemkomponenten – von Groupware-Lösungen über unternehmensweite Kontaktverwaltungssysteme bis zu integrierten Lagerbestandsverwaltungssystemen – unter dem Schlagwort CRM-System angeboten werden.

Die Anbieter behaupten, dass ihre Systeme die Realisierung einer Reihe von Nutzenpotentialen in Bereichen wie Kundenbindung, Cross- oder Up-Selling ermöglichen.

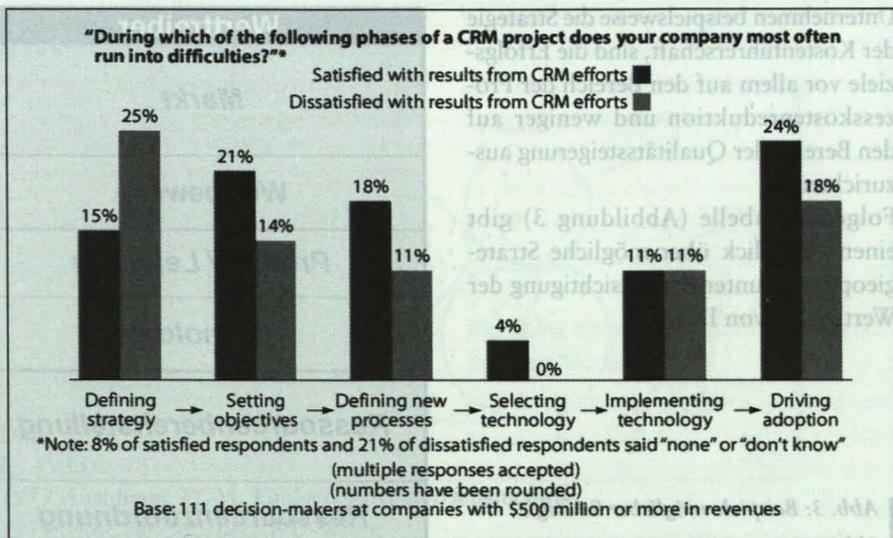
Der Markt für solche Systeme ist allerdings noch sehr jung und es fehlen zur Zeit klar definierte und messbare Nutzenpotentiale ebenso wie ein systematischer Ansatz zur Evaluation des Nutzens bzw. Erfolgs des IKT-basierten Kundenbeziehungsmanagements. In vielen Fällen wird mit Hilfe von Erfolgsgeschichten oder einmaligen User-Befragungen die Problematik der Quantifizierung des Nutzens oder der Qualität einer CRM-Systemkomponente nur unzufriedenstellend gelöst.

In der Praxis hat sich sehr oft gezeigt, dass die in die Systeme gesetzten Erwartungen nicht erfüllt werden konnten und viele Projekte schon während der Umsetzung gescheitert sind. Die Gründe dafür liegen unter anderem in den zu hohen Erwartungen des Managements und im Fehlen von adäquaten Konzepten zur Erfolgsmessung solcher Systeme.

Oft werden CRM-Projekte aufgrund ihrer Komplexität als reine Softwareprojekte realisiert, ohne dabei die strategischen Dimensionen des CRM zu berücksichtigen. Dies zeigt auch das Ergebnis einer Forrester-Studie zum Erfolg von CRM-Projekten (vgl. Abbildung 1). In den Bereichen der Strategiedefinition, der Zieldefinition sowie der Erhöhung der Nutzungsrate treten die meisten Probleme auf. Bei der reinen Systemeinführung stoßen nur wenige Unternehmen auf Schwierigkeiten, aber viele beschränken ihre CRM-Projekte nur auf diesen Bereich.

Beispielsweise muss berücksichtigt werden, dass in den meisten Vertriebsbereichen provisionsbasierte Entlohnungssysteme eingesetzt werden und die Mitarbeiter deshalb nicht bereit sind, Informationen über „ihre“ Kunden in ein zentrales System einzugeben. Wird diese Problematik nicht gelöst und gibt es für den Vertriebsmitarbeiter keinen subjektiven Anreiz, wird das System nach der Einführung auch nicht genutzt und bringt somit nicht den erwarteten Nutzen.

Abb. 1: Probleme bei CRM-Projekten  
(Quelle: Forrester Research, 2003)



Die Erfolgsmessung von CRM-Projekten gestaltet sich vor allem aus zwei Gründen als sehr schwierig. Die erste Schwierigkeit ergibt sich aufgrund der Tatsache, dass sich CRM-Systeme an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und ihren Kunden befinden. Daraus folgt, dass der Erfolg und Nutzen bzw. die Qualität dieser Systeme sowohl vom Unternehmen als auch von seinen Kunden wahrgenommen werden. Folglich ist es das Ziel einer systematischen Erfolgsmessung von CRM-Systemen, beide Bewertungssichten der Nutzenaspekte – die nachfrager- und anbieterorientierte – zu integrieren.

Ein weiteres Problem für die Erfolgsmessung entsteht durch die Berücksichtigung einer großen Anzahl an schwer quantifizierbaren Erfolgsgrößen, so genannte intangible Assets, wie z.B. Kundenbindung, Image, Servicequalität, Vertrauen oder Kundenzufriedenheit. Derzeit werden meist nur qualitative Beschreibungen der CRM-Nutzenpotentiale für die Messung der Erfolgsauswirkungen solcher Systeme herangezogen. Diese Vorgehensweise hat den Nachteil, dass keine konkreten Messpunkte definiert werden und die Auswirkungen der Systemeinführungen somit auch nicht ex-post gemessen werden können.

### Wie lässt sich der CRM-Erfolg messen?

Nach Horvath lassen sich bei einem Controllingssystem Controllingziele, Controllinginstrumente und die Controllingorganisation unterscheiden. Diese Dreiteilung lässt sich auch auf das CRM Performance Measurement anwenden und entsprechend werden im Folgenden alle drei Bereiche diskutiert.

### Ziele des CRM Performance Measurement

Wie bereits oben erwähnt, sind die Berücksichtigung der Unternehmensstrategie sowie deren Änderungen aufgrund der CRM-Einführung für den Erfolg eines CRM-Projekts unbedingt notwendig. Dementsprechend sind wenige sehr unternehmensspezifische Erfolgsziele, welche auf die Strategie, die Kunden und das Umfeld eines Unternehmens abgestimmt sind, die Grundlage der zweckmäßigen CRM-Erfolgsmessung. Abbildung 2 stellt das Vorgehensschema bei der Entwicklung der

Erfolgsziele dar. Im Folgenden werden die einzelnen Schritte kurz beschrieben.

### 1. Analyse der Unternehmensziele/Unternehmensstrategie

Um die grundsätzliche Ausrichtung einer CRM-Investition zu verstehen und um mögliche Erfolgsziele dafür zu erarbeiten, ist es notwendig, sich in einem ersten Schritt mit der Unternehmensstrategie bzw. den damit verfolgten Zielen auseinander zu setzen. Je nach verfolgter Zielsetzung für das Gesamtunternehmen ergeben sich unterschiedliche Aufgaben für die Erfolgsmessung des Kundenbeziehungsmanagements. Verfolgt ein

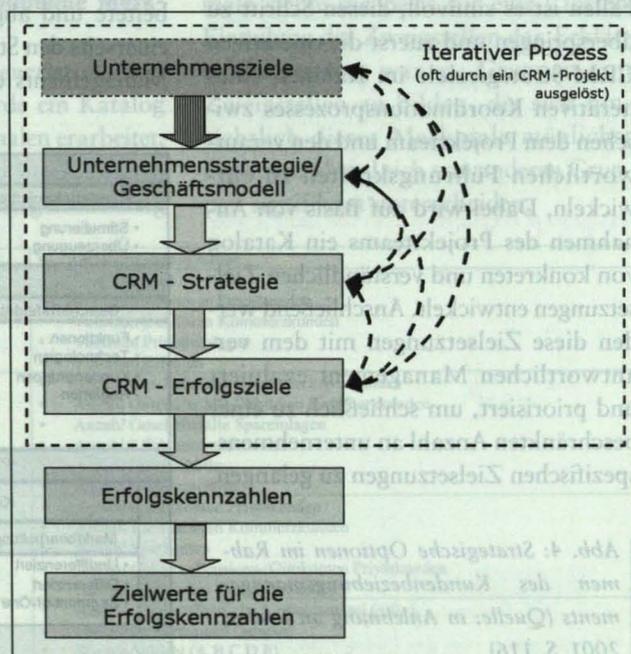


Abb. 2: Vorgehensweise bei der Entwicklung der CRM-Erfolgsziele

Unternehmen beispielsweise die Strategie der Kostenführerschaft, sind die Erfolgsziele vor allem auf den Bereich der Prozesskostenreduktion und weniger auf den Bereich der Qualitätssteigerung auszurichten.

Folgende Tabelle (Abbildung 3) gibt einen Überblick über mögliche Strategieoptionen unter Berücksichtigung der Werttreiber von IKT:

Werttreiber	Strategieoptionen
<b>Markt</b>	Marktentwicklung Marktdurchdringung Diversifikation
<b>Wettbewerb</b>	Kostenführerschaft Differenzierung
<b>Produkt/ Leistung</b>	Standardprodukt oder -leistung Individualprodukt oder -leistung
<b>Technologie</b>	Technologieführerschaft Technologiefolgschaft
<b>Ressourcenbereitstellung</b>	Eigenfertigung Outsourcing Kooperation
<b>Ressourcenzuordnung</b>	Abschöpfung Wachstum

Abb. 3: Beispiele möglicher Strategieoptionen

## 2. Entwicklung bzw. Wahl einer CRM-Strategie

In Rahmen dieses Schrittes wird eine an der Unternehmensstrategie ausgerichtete Strategie für das Kundenbeziehungsmanagement entwickelt, wobei nach Bruhn die in Abbildung 4 dargestellten strategischen Optionen unterschieden werden können. Oft ergibt sich das Problem, dass in Unternehmen nur unklare, veraltete oder keine Strategievorgaben vorhanden sind und dadurch ein sofortiger Abgleich der CRM-Strategie mit der Unternehmensstrategie nicht möglich ist. In solchen Fällen ist es sinnvoll, diesen Schritt zu überspringen und zuerst die operativen CRM-Strategieziele im Rahmen eines iterativen Koordinationsprozesses zwischen dem Projektteam und den verantwortlichen Führungskräften zu entwickeln. Dabei wird auf Basis von Annahmen des Projektteams ein Katalog von konkreten und verständlichen Zielsetzungen entwickelt. Anschließend werden diese Zielsetzungen mit dem verantwortlichen Management evaluiert und priorisiert, um schließlich zu einer beschränkten Anzahl an unternehmensspezifischen Zielsetzungen zu gelangen.

Abb. 4: Strategische Optionen im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements (Quelle: in Anlehnung an Bruhn, 2001, S. 116)

Dieser Prozess kann mehrere iterative Schleifen beinhalten, um zu einer endgültigen Version des CRM-Zielekatalogs zu kommen. Anschließend bildet nun dieser konkrete und abgestimmte Zielekatalog die Grundlage für die Ableitung der CRM-Strategie. Dabei ergibt sich der Vorteil, dass im Vergleich zur üblichen Vorgehensweise, bei der zuerst eine Strategie entwickelt und dann Ziele abgeleitet werden, der Abstimmungsprozess anhand der konkreten und verständlichen Ziele schneller durchgeführt werden kann.

Ein weiterer Vorteil ist, dass der überarbeitete und abgestimmte Zielekatalog einerseits den Strategievorstellungen des Managements entspricht und anderer-

seits die Grundlage für die Ableitung der relevanten Erfolgskennzahlen bildet.

## 3. Ableitung der CRM-Erfolgsziele

Falls die Unternehmensstrategie dokumentiert ist, ist es in einem weiteren Schritt notwendig, aus der abgestimmten CRM-Strategie die Erfolgsziele für das CRM-Projekt bzw. den nachfolgenden CRM-Betrieb zu erarbeiten. Dies ist notwendig, um zu vermeiden, dass das CRM-Projekt einen anderen strategischen Fokus erhält als die Gesamtunternehmung. Falls der oben angeführte iterative Abstimmungsprozess stattgefunden hat, kann dieser Schritt entfallen.

Der Artikel wird in der nächsten WING-Ausgabe fortgesetzt.

Phasenbezogene Strategien				
Kundenakquisitionsstrategie		Kundenbindungsstrategie		Kundenrückgewinnungsstrategie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimulierung</li> <li>• Überzeugung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbundenheit</li> <li>• Gebundenheit</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiedergutmachung</li> <li>• Verbesserung</li> </ul>
Geschäftsfeldstrategien				
Geschäftsfeldabgrenzung		Marktfeldstrategie		Wettbewerbsvorteilsstrategie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionen</li> <li>• Technologien</li> <li>• Kundengruppen</li> <li>• Regionen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktdurchdringung</li> <li>• Marktentwicklung</li> <li>• Leistungsentwicklung</li> <li>• Diversifikation</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beziehungsvorteil</li> <li>• Qualitätsvorteil</li> <li>• Innovationsvorteil</li> <li>• Markierungsvorteil</li> <li>• Programmbreitenvorteil</li> <li>• Kostenvorteil</li> <li>• Wertvorteil</li> </ul>
Marktteilnehmerstrategien				
Kundengerichtet		Konkurrenzgerichtet	Absatzmittlergerichtet	Umfeldgerichtet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktbearbeitung</li> <li>• Undifferenziert</li> <li>• Differenziert</li> <li>• Segment-of-One</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beziehungsbearbeitung</li> <li>• Aktive Beziehungsbearbeitung</li> <li>• Passive Beziehungsbearbeitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausweichen</li> <li>• Kooperation</li> <li>• Konflikt</li> <li>• Anpassung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausweichen</li> <li>• Kooperation</li> <li>• Konflikt</li> <li>• Anpassung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation</li> <li>• Anpassung</li> <li>• Widerstand</li> <li>• Ausweichen</li> <li>• Rückzug</li> <li>• Passivität</li> </ul>
Übergeordnete Netzwerkstrategien				