



Kernkompetenzzentrum
Finanz- & Informationsmanagement



Projektgruppe
Wirtschaftsinformatik

Diskussionspapier

Wirtschaftlichkeitsanalyse für CRM-Systeme - Ein Erfahrungsbericht

von

Torsten Becker, Julia Heidemann, Nora Kamprath, Marco C. Meier,
Maximilian Röglinger



Europäische Union
„Investition in Ihre Zukunft“
Europäischer Fonds für
regionale Entwicklung

in: Wirtschaftsinformatik & Management 2 (2010) 4, S.50-55

WI-308

Universität Augsburg, D-86135 Augsburg
Besucher: Universitätsstr. 12, 86159 Augsburg
Telefon: +49 821 598-4801 (Fax: -4899)

Universität Bayreuth, D-95440 Bayreuth
Besucher: F.-v.-Schiller-Str. 2a, 95444 Bayreuth
Telefon: +49 921 55-4710 (Fax: -844710)



Wirtschaftlichkeitsanalyse für CRM-Systeme – Ein Erfahrungsbericht

Dr. Torsten Becker,

Corporate Program Director CRM 2009, Siemens AG

torsten.becker@siemens.com

Dr. Julia Heidemann, Nora Kamprath, Prof. Dr. Marco Meier, Dr. Maximilian Röglinger,

Kernkompetenzzentrum Finanz- & Informationsmanagement (Universität Augsburg)

Ansprechpartner: Dr. Maximilian Röglinger (maximilian.roeglinger@wiwi.uni-augsburg.de)

Schätzungen zufolge erfüllen mehr als 50 % aller CRM-Projekte (Customer Relationship Management) nicht die in sie gesteckten Erwartungen – trotzdem steckt die Wirtschaftlichkeitsanalyse von CRM-Systemen noch in den Kinderschuhen. Dies verwundert umso mehr, macht man sich bewusst, dass eine Vielzahl moderner Marketing-, Service- und Vertriebskonzepte sowie deren Verzahnung miteinander ohne IT-Unterstützung nicht denkbar wären. Während pragmatische Projektansätze Gefahr laufen, zu kurz zu greifen – zum Beispiel durch eine reine Kostenbetrachtung –, disqualifizieren sich wissenschaftliche Ansätze eher durch hohe (mathematische) Komplexität, strenge Anwendungsvoraussetzungen sowie Unverständlichkeit für Entscheider im Unternehmen. In einem Kooperationsprojekt haben Siemens und das Kernkompetenzzentrum Finanz- & Informationsmanagement der Universität Augsburg einen Business-Case-Rechner erarbeitet, der die skizzierte Gratwanderung zwischen Fundiertheit und Anwendbarkeit adressiert. Denn: Die Kosten für CRM-Systeme lassen sich einfach ermitteln – doch die eigentliche Herausforderung liegt in der systematischen Bewertung von Nutzen und Risiko.

Customer Relationship Management versteht sich als kundenorientierte Unternehmensstrategie mit dem Ziel, ein profitables Kundenportfolio durch individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen, zu bewerten und zu steuern. Da solche Konzepte ohne IT-Unterstützung nicht denkbar wären, sind CRM-Systeme von großer unternehmerischer Bedeutung. So prognostiziert Seidel (2008) bis Ende 2010 ein Wachstum der deutschlandweiten CRM-IT-Investitionen auf ein Volumen von über zwei Milliarden Euro. Das Marktforschungsinstitut Gartner geht für die nächsten Jahre von einem weltweiten Wachstum des CRM-IT-Markts von über 10 % aus.

Nicht erfüllte Erwartungshaltungen

Trotz der strategischen Wichtigkeit und einer vorhandenen Popularität im Markt führen CRM-Projekte nur selten zum erhofften Erfolg. So berichten Studien von äußerst kostenintensiven CRM-Projekten, die letztlich sogar zu Wettbewerbsnachteilen führen (Rigby et al. 2004). Das Unternehmen Hershey (größter Produzent von Qualitätsschokolade in Nordamerika) berichtet beispielsweise von einem Verlust von mehr als 100 Millionen Dollar aufgrund eines gescheiterten CRM-Projekts. Schätzungen zufolge erfüllen mehr als 50 % aller CRM-Projekte nicht die in sie gesteckten Erwartungen; manche Analysten gehen sogar von einer Misserfolgsquote von über 70 % aus.

Dafür gibt es verschiedene Ursachen. Eine davon ist die fehlende ökonomische Bewertung. So verwenden viele Unternehmen keine quantitativen Bewertungsansätze. Eine Studie unter 101 US-amerikanischen Firmen kommt zu dem Ergebnis, dass nur 40 % aller CRM-IT-Investitionsentscheidungen auf definierten Business Cases oder Return-on-Investment-Berechnungen basieren (Bohling et al. 2006). Dies bedeutet, dass CRM-IT-Investitionen teilweise in Millionenhöhe getätigt werden, ohne im Vorfeld ökonomisch bewertet zu werden.

Das kann zur Einführung zu vieler und unnötiger Software-Module führen und damit zu hohen Investitionssummen. Es kann aber auch dazu führen, dass Unternehmen von vorneherein auf eigentlich erfolgversprechende Projekte verzichten – aus Angst vor hohen Investitionssummen. Hinzu kommt, dass aufgrund mangelnder Bewertungstransparenz faktisch unwirtschaftliche Projekte möglicherweise zu Unrecht als Erfolg gewertet werden – oder umgekehrt. Das kann durch eine fundierte, ökonomische Bewertung im Vorfeld verhindert werden.

Bewertung von CRM-Systemen

Während es für IT-Investitionen im Allgemeinen eine Reihe von Bewertungsansätzen gibt, steckt die Wirtschaftlichkeitsanalyse von CRM-Systemen noch in den Kinderschuhen. Angelehnt an die Bewertung von IT-Projekten existieren ein- und mehrdimensionale Verfahren mit quantitativer bzw. qualitativer Ausrichtung. Ein Beispiel für eindimensionale Verfahren sind reine Kostenbetrachtungen. Für eine fundierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung greifen diese allerdings zu kurz. Demgegenüber sind Nutzwertanalysen, bei denen die Bewertung nach gewichteten Kriterien erfolgt, ein Beispiel für mehrdimensionale Verfahren. Der Nachteil ist, dass man Nutzwerte normalerweise nicht in „Geldeinheiten“ misst. Quantitative Modelle finden sich insbesondere in der Wissenschaft. Da diese zumeist (mathematisch) komplex sind und strenge Anwendungsvoraussetzungen haben, sind sie für Unternehmen in der Praxis kaum einsetzbar. Vor diesem Hintergrund beschränken sich CRM-Anbieter oft auf qualitative Aspekte wie allgemeine Empfehlungen zu Erfolgsfaktoren.

Für Unternehmen ergibt sich folglich insbesondere die Herausforderung, die Gratwanderung zwischen Fundiertheit und Anwendbarkeit zu bewältigen: So müssen für eine fundierte Bewertung neben den

Kosten eines CRM-Projekts auch Nutzen und Risikoaspekte berücksichtigt werden. Die erfolgreiche Umsetzung in der Praxis erfordert zudem ein leicht anwendbares und transparentes Vorgehen. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden Ausgangssituation, Herausforderungen und Ergebnisse eines Kooperationsprojekts zwischen Siemens und dem Kernkompetenzzentrum Finanz- & Informationsmanagement der Universität Augsburg vorgestellt, in dem ein Ansatz zur Wirtschaftlichkeitsanalyse von CRM-Systemen erarbeitet wurde, der diese Gratwanderung adressiert.

Ausgangssituation und Herausforderungen bei Siemens

Siemens vertreibt ein komplexes Portfolio an Produkten, Systemen, Anlagen und Dienstleistungen in den drei Sektoren Industrie, Energie und Gesundheitswesen über weltweit ansässige Vertriebsorganisationen. In Handlungsfeldern ohne Differenzierungspotenzial im Wettbewerb – und dazu gehört ein CRM-System klassischerweise – setzt Siemens verstärkt auf am Markt verfügbare Standardlösungen. Die Folge aus diesem strategischen Vorgehen war der Wechsel des vorhergehenden CRM-Systems von einer klassischen Software auf das Bereitstellungsmodell Software-as-a-Service (SaaS) im Jahre 2009. Die Anpassung dieser neuen CRM-Software auf die konkreten Siemens-Bedarfe dauerte etwa drei Monate. Gegenüber einer klassisch bereitgestellten und angepassten Lösung sind die erwarteten Effekte ganz klar: Kosteneinsparungen und Geschwindigkeitszuwächse.

Für die fachliche, technische und organisatorische Einführungsunterstützung sowie die unternehmensweite Koordination ist ein CRM-Team bei Corporate Information Technology (CIT) verantwortlich. Eine der Aufgaben ist die Berechnung der jeweiligen Business Cases um einerseits die individuellen Vorteile aufzuzeigen und andererseits eine fundierte Entscheidungsgrundlage zu schaffen.

Zu diesem Zweck wurde ein Business-Case-Rechner entwickelt. Dieser konzentrierte sich zunächst schwerpunktmäßig auf die Kostenseite, indem die voraussichtlichen Einsparungen an bisherigen laufenden Kosten den einmaligen Einführungskosten und künftigen laufenden Kosten gegenübergestellt werden. Einsparungen resultierten vorwiegend aus nicht verlängerten Altlicenzen, vermindertem Wartungsaufwand oder dem Wegfall von Schnittstellen. Unter die einmaligen Einführungskosten subsumierte man CIT-seitig den Aufwand für Anforderungsanalyse, Konfiguration, Migration, Implementierung und Integration sowie Fach-seitig den Aufwand für Schulungen, Change Management, Tests und Projektmanagement. Die künftigen laufenden Kosten resultierten aus den Lizenzkosten für die SaaS-Lösung. Der Business-Case-Rechner eignete sich gut, um unter knapp bemessenen zeitlichen Rahmenbedingungen belegbare Schätzungen vorzunehmen. Die Nutzenseite von CRM-Systemen wurde betrachtet; die Risikoneigung der Entscheider vor Ort hingegen wegen schwerer Bewertbarkeit und Zuordenbarkeit nicht.

Obwohl sich zahlreiche Vertriebsorganisationen frühzeitig für die Einführung der einheitlichen CRM-Lösung entschieden, war es dem CIT-Team sehr wichtig, Bedenken zu beseitigen: Erstens, weil die Nutzenseite von CRM-Systemen längerfristig ein wirkungsvollerer Hebel ist als die Kostenseite. Zweitens, weil die hohe Nutzungsdauer von CRM-Systemen berücksichtigt werden sollte. Drittens, weil die Entscheider vor Ort den Nutzen der CRM-Lösung nur dann berücksichtigen sollten, wenn dieser auch unter Risiko-Gesichtspunkten betrachtet wird.

Ziel des Kooperationsprojekts zwischen Siemens und dem Kernkompetenzzentrum Finanz- & Informationsmanagement der Universität Augsburg war es daher, den Business-Case-Rechner zu erweitern. Hinzukommen sollten: Eine längerfristige, systematische Nutzenbetrachtung unter Berücksichtigung von Risikoaspekten und konkrete Kosten- und Nutzenkategorien für CRM-Systeme. Dabei sollten die Vorteile des bisherigen Business-Case-Rechners erhalten bleiben. Mit diesem Vorgehen sollten

Transparenz und Prognosequalität erhöht werden, um dem Ideal rationaler Entscheidungen einen Schritt näher zu kommen.

Wirtschaftlichkeitsanalyse mit Risikostufen als Grundlage

Grundlage für die Erweiterung ist die Wirtschaftlichkeitsanalyse mit Risikostufen (WARS) (Ott 1993). Dabei handelt es sich um ein Rahmenkonzept, das inhaltlich hinsichtlich eines untersuchten Anwendungssystemtyps – zum Beispiel CRM-Systeme – und methodisch hinsichtlich eines Investitionsrechen- bzw. Aufwandsschätzverfahrens – zum Beispiel der Kapitalwertmethode – anpassbar ist. Zudem wird die Risikoneigung der Entscheider berücksichtigt. Grundidee und Elemente des WARS-Ansatzes werden im Folgenden skizziert:

- Einem IT-System werden Kosten und Nutzen zugewiesen. Zu den Kosten zählen einmalige Einführungs- und laufende Betriebskosten, zum Nutzen Einsparungen und höherer Umsatz.
- Kosten und Nutzen werden nach Bewertbarkeit und Realisierungswahrscheinlichkeit kategorisiert. Hinsichtlich der Bewertbarkeit werden die Ausprägungen direkter, relativer und schwer erfassbarer Nutzen bzw. Kosten unterschieden, hinsichtlich der Realisierungswahrscheinlichkeit die Ausprägungen hoch, mittel und niedrig. Daraus ergeben sich eine Kosten- und eine Nutzenmatrix mit je 9 Feldern. Bei Verwendung der Kapitalwertmethode enthält jedes Feld die zu einem Kapitalwert verdichteten Kosten bzw. Nutzenwerte der betrachteten Jahre.
- Die Risikoneigung eines Entscheiders spiegelt sich in einer Risikostufe zwischen 1 und 9 wider. Der Wert 1 steht für maximalen Pessimismus, 9 für maximalen Optimismus. Je risikofreudiger der Entscheider ist, desto mehr Nutzen- und desto weniger Kostenkapitalwerte werden zu einem Gesamtnutzen- bzw. -kostenkapitalwert addiert. Übersteigt für eine gewählte Risikostufe der Gesamtnutzenkapitalwert den Gesamtkostenkapitalwert, so ist die Einführung des Anwendungssystems für diese Risikostufe wirtschaftlich.

Abbildung 1 zeigt eine beispielhafte Nutzen- und Kostenmatrix mit Risikostufen sowie das zugehörige Rechenschema für den Gesamtnutzen- bzw. -kostenkapitalwert.

Nutzenmatrix				
	Wsk.	Hoch	Mittel	Niedrig
Bewertbarkeit				
Direkt		(1)	(3)	(6)
Relativ		(2)	(5)	(8)
Schwer erfassbar		(4)	(7)	(9)

Wsk. = Realisierungswahrscheinlichkeit

Kostenmatrix				
	Wsk.	Hoch	Mittel	Niedrig
Bewertbarkeit				
Bekannt		(9)	(7)	(4)
Schätzbar		(8)	(5)	(2)
Schwer erfassbar		(6)	(3)	(1)

Rechenschema für den Gesamtnutzen- bzw. -kostenkapitalwert		
Risikostufe	Einfließende Nutzenkapitalwerte	Einfließende Kostenkapitalwerte
1	(1)	(9) + (8) + ... + (2) + (1)
2	(1) + (2)	(9) + (8) + ... + (2)
...
8	(1) + (2) + ... + (8)	(9) + (8)
9	(1) + (2) + ... + (8) + (9)	(9)

Abbildung 1 Nutzen- und Kostenmatrix des WARS-Ansatzes mit Rechenschema (in Anlehnung an Ott 1993)

Erweiterung des Business-Case-Rechners – Step by Step

Im Folgenden wird Schritt für Schritt gezeigt, wie der auf einer reinen Kostenbetrachtung basierende Business-Case-Rechner hinsichtlich des WARS-Ansatzes erweitert wurde.

Schritt 1: Auswahl von CRM-bezogenen Nutzenkategorien

Aus der Literatur, in Gesprächen mit verantwortlichen Siemens-Mitarbeitern und aus der Erfahrung inhaltlich ähnlich ausgerichteter Vorprojekte stellte das CIT-Team sogenannte „Business Benefits“ zusammen und ordnete diese zur weiteren Strukturierung den drei Kategorien IT-Einsparungen, Vertriebseffektivität und Vertriebseffizienz zu. Ziel war es, den Entscheidern in den Vertriebsorganisationen einen Eindruck über den durch die Einführung der CRM-Lösung grundsätzlich realisierbaren Nutzen zu vermitteln. Einige beispielhafte Business Benefits werden in Tabelle 1 gezeigt. Eine weiterführende Liste findet sich beispielsweise in Shanks et al. (2009).

Kategorie	Beispielhafte Business Benefits
IT-Einsparung	Einsparungen durch... <ul style="list-style-type: none"> • ...günstigere Lizenzen • ...reduzierte Hardwarewartung • ...geringere Supportkosten • ...weniger Schnittstellen • ...
Vertriebseffektivität	Zusätzlicher Umsatz durch... <ul style="list-style-type: none"> • ...verbessertes Cross-Selling • ...frühere Erkennung von Änderungen im Kundenverhalten • ...gesteigerte Kundenzufriedenheit und -loyalität • ...gesteigerte Markttransparenz • ...umfangreichere Kundeninformationen • ...
Vertriebseffizienz	Einsparungen durch... <ul style="list-style-type: none"> • ...automatisiertes Reporting • ...intuitivere und schnellere Dateneingabe • ...verbesserte Marketing-Analysewerkzeuge • ...automatisierte Verarbeitung von Marketingrücklauf • ...Vermeidung konkurrierender Angebote • ...

Tabelle 1 Beispielhafte Business Benefits von CRM-Systemen

Schritt 2: Nutzenbewertung anhand des WARS-Ansatzes

Im nächsten Schritt ordnete das CIT-Team die Business Benefits hinsichtlich der Dimension Bewertbarkeit einer der drei Ausprägungen (direkter, relativer bzw. schwer erfassbarer Nutzen) fest zu. Durch diese Fixierung konnten die Komplexität für lokale Entscheider und der erforderliche Zeitbedarf erheblich verringert werden. Für einen konkreten Business Case sind die Realisierungswahrscheinlichkeiten und Beträge (pro Geschäftsjahr) nicht für jeden Business Benefit festzulegen, sondern nur für die jeweils Relevanten und sinnvoll Abschätzbaren. Einen Gesamtüberblick des Schemas zur Nutzenbewertung zeigt Abbildung 2.

	Bewertbarkeit	Business Benefit	Jahr 1		Jahr 2		Jahr 3		Jahr 4	
			Betrag	Wsk.	Betrag	Wsk.	Betrag	Wsk.	Betrag	Wsk.

IT-Einsparung	Direkter Nutzen									
	Indirekter Nutzen									
	Schwer erfassbarer Nutzen									
Vertriebs-effektivität	
Vertriebs-effizienz	

Wsk. = Realisierungswahrscheinlichkeit

Abbildung 2 Schema zur Nutzenbewertung anhand des WARS-Ansatzes

Da im Unternehmen relativ detaillierte und als sicher geltende Kostenschätzungen vorlagen, wurde der WARS-Ansatz hier nicht angewandt. Die Kategorisierung der Kosten aus dem bestehenden Business-Case-Rechner wurde beibehalten (siehe oben). Um die Einschätzung für lokale Entscheider zu vereinfachen, sind nur die erforderlichen Personentage bzw. Lizenzkosten anzugeben.

Schritt 3: Wirtschaftlichkeitsanalyse

Nach Auswahl und Strukturierung der CRM-bezogenen Nutzenkategorien wurde der Business-Case-Rechner in einem nächsten Schritt um eine Funktion zur Wirtschaftlichkeitsanalyse erweitert. Dabei sollten die beiden folgenden Fragen unter Berücksichtigung des gewählten Zeithorizonts und der gewählten Risikostufe beantwortet werden können:

1. Lohnt es sich unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten die CRM-Lösung einzuführen?
2. Wenn ja, in welchem Geschäftsjahr amortisiert sich die Investition des CRM-Projekts?

Zur Beantwortung der ersten Frage wurde eine Gegenüberstellung der Gesamtnutzen- und Gesamtkostenkapitalwerte integriert. Dabei werden gemäß dem WARS-Ansatz für alle möglichen Risikostufen (1-9) die berücksichtigten Kosten den berücksichtigten Business Benefits – über alle betrachteten Jahre – gegenübergestellt. In Abbildung 3 wird anhand beispielhafter Daten das Ergebnis der Wirtschaftlichkeitsanalyse für Risikostufe 5 dargestellt. Dabei wird deutlich, dass schon ein Entscheider mit einer Risikoneigung gemäß Risikostufe 4 die Einführung der CRM-Lösung als wirtschaftlich erachten würde.

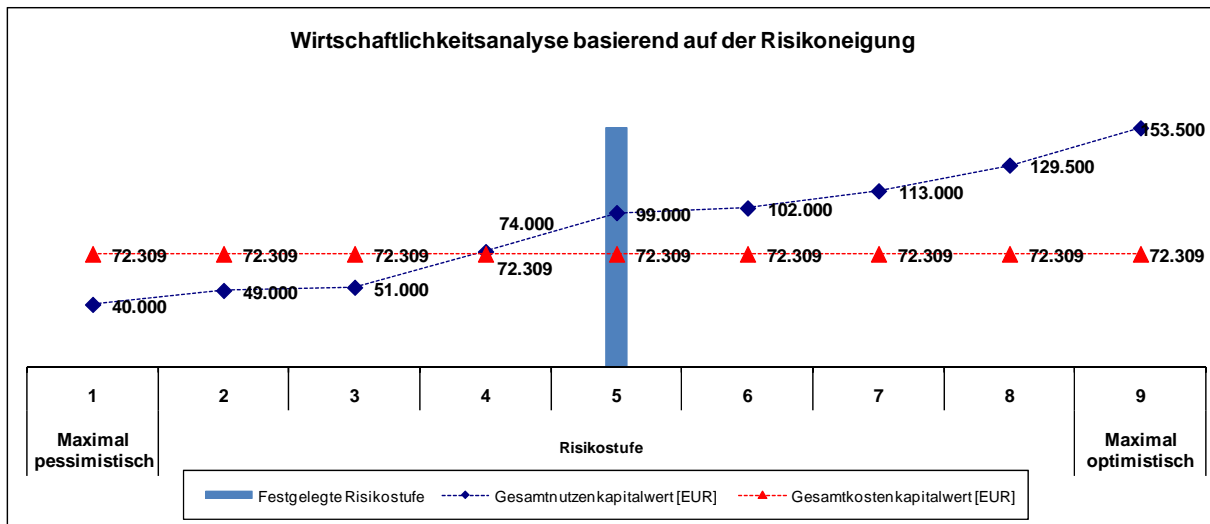


Abbildung 3 Wirtschaftlichkeitsanalyse basierend auf der Risikoneigung

Zur Beantwortung der zweiten Frage wurde eine Break-Even-Analyse eingefügt. Dabei wird ermittelt, ab welchem Geschäftsjahr der summierte Nutzen die summierten Kosten für die gewählte Risikostufe übersteigt.

Durch die Anwendung des WARS-Ansatzes und die Integration in die Wirtschaftlichkeitsanalyse wurde eine transparente Nutzenbetrachtung des CRM-Systems basierend auf der individuellen Risikoneigung eines lokalen Entscheiders möglich. Die Betrachtung über mehrere Jahre ermöglicht eine längerfristige Bewertung und eine detailliertere wie auch fundierte Darstellung von Kosten und Nutzen.

Fazit

Erste Anwendungserfahrungen haben gezeigt, dass der erweiterte Business-Case-Rechner für Praxis-Entscheider verständlich ist, die Wirtschaftlichkeitsanalyse von CRM-Systemen fundiert unterlegt und die Bewertungstransparenz erhöht. Eine ganzheitliche Bewertungssystematik bedarf jedoch mehr als Business Cases für CRM-Systeme: So ist zum Beispiel nachzuverfolgen, ob der prognostizierte Nutzen tatsächlich eingetreten ist. Ferner benötigt man ein CRM-Controlling, das über die IT hinausgeht und beispielsweise auch Mitarbeiterzufriedenheiten und Anwendungshäufigkeit berücksichtigt. Wir sind davon überzeugt, dass die eingangs erwähnte Misserfolgsquote von CRM-Projekten durch eine fundierte Wirtschaftlichkeitsanalyse für CRM-Systeme zwar gesenkt werden kann, jedoch nur durch eine ganzheitliche Bewertungssystematik ganz gelöst werden kann.

Literatur

Bohling, Timothy; Bowman, Douglas; LaValle, Steve; Narayandas, Das; Ramani, Girish; Varadarajan, Rajan (2006): CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. In: *Journal of Service Research* 9 (2) 184-194.

Ott, Hans Jürgen (1993) Wirtschaftlichkeitsanalyse von EDV-Investitionen mit dem WARS-Modell am Beispiel der Einführung von CASE. In: *WIRTSCHAFTSINFORMATIK* 35 (6) 522 – 531.

Rigby, Darell; Ledingham, Dianne (2004): CRM done right. In: Harvard business review. 82 (1) 118-129.

Seidel, Bernd (2008): CRM-Markt auf Wachstumskurs.

<http://www.zdnet.de/itmanager/strategie/0,39023331,39186635,00.htm>, Abruf am 2010-03-15.

Shanks, Graeme; Jagielska, Iлона; Jayaganesh, Malini (2009): A Framework for Understanding Customer Relationship Management Systems Benefits. In: Communications of the Association for Information Systems. 25 (26) 263-288.