

C

R M

Oktober 2009

www.salesbusiness.de

2009/2010

R E P O R T

Das SPECIAL für
Customer Relationship
Management von

sales
BUSINESS

In Zusammenarbeit
mit schwetz consulting
(CRM-Marktspiegel)

Marktübersicht:

- CRM-SOFTWARE
- KONTAKTMANAGEMENT
- SYSTEMINTEGRATOREN

als CRM-Branchenindex auch
online unter www.salesbusiness.de

ADITO[®]
Software GmbH

CURSOR[®]
Software AG

ec4u
expert consulting

SAP[®]

Die neue Generation CRM 2.0

EINE EXTRA-BEILAGE
VON SALESBUSINESS

CRM-PERFORMANCE

Business Case-Analyse als Benchmark

In der Finanzkrise nehmen Unternehmen auch ihre CRM-Budgets genau unter die Lupe. Kennzahlen wie Return on Investment (ROI), Total Cost of Ownership (TCO) und Amortisationsdauer sind bei der Performance von CRM gefragt. Business Case-Analysen helfen, dies zu überprüfen.

VON JOHANNES RITTER*

Ein großer Softwarehersteller hat zur Bewertung der Kosten und Nutzen seiner Enterprise-Lösung eine Business-Case-Analyse für seinen Kunden, eine Fluglinie, erstellt. Am Beispiel der Customer Relationship Management (CRM)-Lösung, die das Vielfliegerprogramm optimieren soll, wird das Vorgehen zur Erstellung einer Business-Case-Analyse gezeigt. Die Ausgangssituation: Der Kunde hat keine Möglichkeit zum effektiven Cross- und Up-Selling, da das Altsystem keine transparente Koordination aller Direktmarketingaktivitäten erlaubt. Hoher Wettbewerb und steigende Kosten verlangen jedoch nach einer Effizienzsteigerung der Marketingausgaben. Dies sollte durch ein CRM-System erreicht werden, das den Kunden-Kampagnen-Mix optimiert. Die Ausgangssituation des Softwareherstellers hingegen ist, dass der Kunde bereits seit sechs Monaten einen Piloten installiert hat und die Entscheidung über den Kauf der Software immer wieder verschiebt. Wie muss ein Business Case in einer solchen Vertriebssituation aussehen? Die IT-Lösung steht für den Kunden im Zusammenhang mit einem übergeordneten Unternehmensziel. Für den Kunden ist der Kauf der CRM-Lösung also mit der Frage verbunden, in-

wieweit sich das Unternehmensziel »Profitsteigerung« durch Marketing erreichen lässt. Ein Business Case beantwortet genau diese Frage, indem er den Wert der CRM-Lösung mit Blick auf das für den Kunden wichtige Unternehmensziel in Euro und Cent quantifiziert.

Bei der praktischen Erstellung des Business Cases sind drei grundlegende Arbeitsschritte zu leisten. Dazu gehören erstens die Erstellung der Einflussmatrix, zweitens die Integration in das Finanzmodell und drittens die Risiko- und Sensitivitätsanalyse. Dies wird organisatorisch durch die wiederkehrende Absprache mit dem Lenkungsausschuss

IST DER CRM-EINSATZ MIT DEM UNTERNEHMENSZIEL »PROFITSTEIGERUNG« VERBUNDEN?

erreicht. Hier sitzen Vertriebsleiter und Kunden an einem Tisch. So wird gewährleistet, dass alle Interessen des Kunden abgedeckt und Werte quantifiziert werden können, die für ihn wichtig sind. In der Einfluss-Matrix wird das Projekt definiert und für die spätere Quantifizierung vorstrukturiert. Das grundlegende Vergleichsszenario ist das »Aktueller Kurs und Geschwindigkeit«-Szenario, das die Ergebnisse projiziert, die zu erwarten sind, wenn keine CRM-Lösung eingeführt würde. Dieses wird mit dem Szenario »Neue CRM-Lösung« verglichen. Unter »Entscheidungen« fallen

all jene Aspekte, die man beeinflussen kann, beispielsweise die Auswahl der

- Marketingstrategien,
- Marketingchannels,
- Softwaretools oder die
- Art der Integration.

»Unsicherheiten« sind all jene Elemente, die nicht beeinflusst oder nicht von vornherein eindeutig quantifiziert werden können. Auf Grundlage der Einflussmatrix kann das Finanzmodell entwickelt werden. Dazu werden Experten aus den verschiedenen Abteilungen des Kunden, wie Marketing, IT und Controlling um ihre Einschätzung gebeten. Ein Großteil der Daten, die in das Finanzmodell eingepflegt werden, beruhen auf Intervallabschätzungen.

Die Risiko- und Sensitivitätsanalyse ermöglicht Aussagen über die Sicherheit der prognostizierten Ereignisse. Dazu wird eine spezielle Simulationssoftware genutzt, um die Wahrscheinlichkeit der Ergebnisse zu ermitteln (zum Beispiel: »Mit 90prozentiger Wahrscheinlichkeit liegt der Profit zwischen 4,35 Mill. und 6,75 Mill. Euro«). Das Tornadodiagramm quantifiziert den einzelnen Beitrag jeder Unsicherheit und identifiziert damit die größten Risikofaktoren.

Eine auf diesen drei Arbeitsschritten fussende Business-Case-Analyse kann für jede IT-Lösung durchgeführt werden. Ihr Vorteil ist es, dass sie die Kommunikation mit der Entscheidungsebene beim Kunden wesentlich verbessert. ←

*JOHANNES RITTER, Partner Solution Matrix