



# Schwachstellen in der CRM-Praxis

Die CRM-Ausrichtung der Unternehmen hinkt den dynamischen Veränderungen in den Organisationsstrukturen, den Produktstrategien und Marktverhältnissen heute noch immer vielfach hinterher.

## Infos zum Autor



**Mario Pufahl**  
Direktor EC4U  
Expert Consulting

Das heutige Kundenmanagement ist zwar nicht mehr ohne moderne CRM-Lösungen denkbar, aber dies bedeutet keinesfalls, dass ihre Leistungsfähigkeit ausgeschöpft wird oder sie unter wirtschaftlichen Bedingungen betrieben werden. Im Gegenteil zeigt die Praxis in den Unternehmen häufig vielfältige Schwächen. Nachfolgend die wichtigsten Schwachstellen in der CRM-Praxis.

1. Zu allgemein gehaltene strategische Ziele: Der Begriff CRM-Strategie ist zwar schnell gesprochen, tatsächlich mangelt es den CRM-Vorhaben in der Praxis aber allzu häufig an der notwendigerweise konkreten Ausrichtung. So fehlt es oft nicht nur an einer

genauen Beschreibung, welchen Nutzenbeitrag CRM für das Unternehmen leisten soll, sondern mindestens ebenso häufig werden keine ausreichenden Gesamtkostenberechnungen (Total Cost of Ownership) vorgenommen. Die wirtschaftlichen Kalkulationen und Nutzen-Betrachtungen sind jedoch elementar für den Erfolg und ausserdem als Basis für die Bewertung späterer Szenarienänderungen von wesentlicher Bedeutung.

2. Komplexe Projekte wurden in minimalistische Fachkonzepte gezwängt: Wer zu Beginn nicht die tatsächlichen fachlichen Anforderungen ausreichend differenziert beschrieben und dadurch ins-



besondere die Anwender mit ihren spezifischen Anforderungen zu wenig berücksichtigt hat, muss anschliessend in der Praxis mit erheblichen Problemen kämpfen. Vor allem werden ständig Nachbesserungsarbeiten erforderlich oder es müssen Leistungsbeschränkungen hingenommen werden. Denn je allgemeiner und unpräziser die Absichten, desto schwerer wird es, punktgenau das Ziel zu erreichen. Dementsprechend muss eine grosse Sorgfalt bei der Fachkonzeption entwickelt werden, da sie den Grundstein für die spätere Umsetzung legt und auch den Rahmen für die Aufwands- sowie Ressourcenplanung beschreibt.

3. CRM-Systeme wurden ohne ausreichendes Testing zum Einsatz gebracht: Nicht in der Theorie, sondern unter möglichst realen Nutzungsverhältnissen lässt sich ermitteln, in welcher Weise die fachlichen Anforderungen auch tatsächlich präzise umgesetzt wurden und ob das System von den Anwendern beherrscht werden kann. Deshalb bedarf es eines sauberen Testkonzepts und einer bedarfsgerechten Testkoordination. Ebenso muss ausreichend Zeit für die Prüfverfahren unter Praxisbedingungen zur Verfügung stehen, damit nicht nur technisch, sondern auch prozessual getestet werden kann. Hinsichtlich des Rollouts ist zudem taktisch zu überlegen, mit welcher Benutzergruppe oder – bei internationalen Projekten – welchem Land die Einführung zunächst begonnen werden soll: Ideal ist eine weniger komplexe Benutzergruppe, die sich aber gleichzeitig durch eine hohe CRM-Akzeptanz auszeichnet, weil der Einführungsprozess dann überschaubarer ist und mögliche Probleme im Unternehmen nicht zu kritisch ausstrahlen.

4. Kein Unterstützungsbedarf nach der Einführung berücksichtigt: Die ersten drei Monate nach der Inbetriebnahme einer CRM-Lösung sind erfahrungsgemäss die härtesten, aber zu dieser Phase gibt es in den Projektplanungen meist keine Aussage. Auch in den Budgets sind üblicherweise keine Mittel für Optimierungen und Anpassungen vorgesehen. Dadurch entsteht in der Praxis häufig das Problem, dass kein ausreichender Support stattfindet, sich die Benutzer allein gelassen fühlen und ihre Ideen nicht konstruktiv aufgegriffen werden können. Als Konsequenz lebt CRM nicht, sondern es entstehen stattdessen Akzeptanzschwächen.

5. Zögerlicher Umgang mit der On-demand-Alternative: Durch den Einsatz von CRM-Anwendungen im SaaS-Modell können Unternehmen nach den Berechnungen der Marktanalysten von Gartner die Aufwendungen um 25 bis 40 Prozent reduzieren. Dieser Ersparnisereffekt resultiert nicht zuletzt daraus, dass bei der On-demand-Variante keine Investitionen in

Hard- und Software anfallen. Trotz dieser wirtschaftlichen Verheissungen wird den SaaS-Konzepten teilweise und unnötigerweise Skepsis entgegengebracht statt sie mit pragmatischem Blick zu bewerten.

6. Prozesseffizienz bleibt im Dunkeln: Die Qualität einer CRM-Lösung misst sich längst nicht nur daran, welche Funktionalitäten sie aufweist, sondern vor allem welchen Nutzengrad sie erzeugt. Dazu gehören effiziente und wirtschaftliche Abläufe. Deren Qualität und Reifegrad wird jedoch meist nicht ausreichend präzise analysiert, deshalb gehen Leistungspotenziale zwangsläufig verloren. Dabei gibt es wirkungsvolle Instrumente zur Ermittlung von Schwächen wie etwa die sogenannte Clickstream-Analyse. Hierbei wird die Anzahl von Klicks in Kernprozessen des CRM-Systems ermittelt und mit Benchmarks verglichen. Die Clickstream-Analyse ermittelt vor allem, wie effizient sich User durch das System bewegen, wie performant sich das System dabei verhält und an welchen Stellen konkreter Optimierungsbedarf besteht. Ein weiterer Ansatz zur Effizienzsteigerung besteht darin, eine Standardisierung der Prozessschnittstellen zwischen Fachbereich und IT vorzunehmen.

7. Kein präziser Blick auf wirtschaftliche Optimierungspotenziale: Die Betriebskosten verschlingen einen Grossteil der CRM-Budgets, demzufolge müssen sie konsequent im Auge behalten werden. Dazu gehört etwa, die Wartungskosten kritisch unter die Lupe zu nehmen. Denn bei einer genauen Berechnung der Kostenblöcke und Identifizierung der Kostentreiber werden häufig zahlreiche versteckte Optimierungspotenziale entdeckt. Auch eine konsequente Umsetzung von Service Level Agreements (SLA) mit dem internen oder externen Dienstleister weist häufig den Weg zu Einsparmöglichkeiten. Oftmals werden vertragliche Regelungen zu intransparent aufgesetzt, als Folge werden Minderleistungen nicht wahrgenommen, müssen aber dennoch voll bezahlt werden.

8. CRM wird zu isoliert betrachtet: Soll mit diesen Lösungen die Sales-Power wirksam erhöht werden, dann dürfen sie nicht unter zu engem Fokus stehen und beispielsweise das Controlling der Vertriebsprozesse aussen vor lassen. Immerhin findet nach einer EC4U-Erhebung nur in jedem vierten Unternehmen durchgängig ein systematisches Vertriebscontrolling statt, weil es dafür meist an den notwendigen Rahmenbedingungen fehlt. So geben mehr als die Hälfte der befragten Vertriebschefs an, dass die strategische Positionierung des Controllings noch Mängel aufweist. Ausserdem besteht lediglich in zwei von fünf Firmen eine positive Akzeptanz des Vertriebscontrollings. □

