



CRM- Studie 2020

Der Richtungsweiser für erfolgreiches
Kundenbeziehungsmanagement



itdesign

Maiborn
Wolff
Mensch IT

MUUUH! CONSULTING

SIEVERS
GROUP





CRM-Studie 2020

Liebe Leser,

die CRM-Studie gilt seit ihrer ersten Veröffentlichung im Jahr 2010 als der Richtungsweiser für erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement in Deutschland. Die ausgesprochen positive Resonanz, auf die unsere Studie in den vergangenen Jahren gestoßen ist, war für uns Anlass und Ansporn für die sechste Neuauflage, die Sie nun in Ihren Händen halten.

Bei der Erstellung dieser Studie sind wir grundsätzlich dem Motto *If it works, don't fix it* gefolgt und haben die bewährte Vorgehensweise beibehalten: Auch in diesem Jahr wurden CRM-Entscheider und -Nutzer deutscher bzw. deutschsprachiger Unternehmen zur Teilnahme an einer Online-Befragung eingeladen und zu Kundenmanagement-Themen und CRM-Systemen befragt.

Zum zehnjährigen Jubiläum dieser Studie können wir aber auch über zwei wichtige Neuerungen berichten: Zum einen hat sich der Kreis der beteiligten Unternehmen vergrößert. Neben MUUUH! Consulting sind nun auch itdesign, MaibornWolff und die SIEVERS-GROUP an der gemeinsamen Realisation dieser Studie beteiligt. Zum anderen konnten wir in diesem Jahr – auch aufgrund der Zusammenarbeit zwischen uns vier Partnern – die Zahl der Studienteilnehmer noch einmal deutlich steigern. Im Ergebnis haben über 830 Teilnehmer dazu beigetragen, dass sich diese Auflage unserer Studie zu Deutschlands größter CRM-Studie entwickelt hat.

Darum nutzen wir diese Stelle, um uns ganz herzlich bei den 832 Teilnehmern zu bedanken: Ihr Input hat entscheidend dazu beigetragen, dass wir ein deutlich besseres Verständnis von Kundenbeziehungsmanagement und CRM gewinnen konnten und dieses nun in dem hier vorliegenden Bericht teilen können!

Ein ganz besonderer Dank gilt Dr. Claudio Felten, der diese Studie vor zehn Jahren ins Leben gerufen hat und auch in diesem Jahr als Sparringspartner und Impulsgeber entscheidend zum Ergebnis dieser Studie beigetragen hat. Unser Dank gilt auch Herrn Henrik Lefering, der im Rahmen seiner Masterarbeit die Durchführung und Auswertung der Befragung unterstützte.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche und unterhaltsame Lektüre!

itdesign

Tübingen

Maiborn
Wolff
Munich IT

München

MUUUH! CONSULTING

Osnabrück

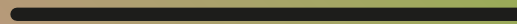
SIEVERS
GROUP

Osnabrück

Februar 2020



3	Vorwort
7	1. Management Summary
11	2. Teilnehmerstruktur
15	3. CRM-Strategie
	3.1 Ziele eines kundenzentrierten CRM-Systems
	3.2 Handlungsbedarf und geplante Aktivitäten
25	4. Daten
	4.1 Verfügbarkeit der Daten
	4.2 Wichtigkeit der Daten
31	5. CRM-Technik
	5.1 Nutzung der CRM-Systeme im Unternehmen
	5.2 Verwendete CRM-Systeme
39	6. Bewertung der CRM-Systeme
	6.1 Bewertung der CRM-Anbieter
	6.2 CRM-Anbieter: Was die Kunden sagen
	6.3 Beurteilung der Einzelaspekte eines CRM-Systems
	6.4 Bewertung der CRM-Komponenten
51	7. CRM als Projekt
	7.1 Treiber + Gründe
	7.2 Projektablauf + Herausforderungen
61	8. Customer Experience
	8.1 Touchpoints im Kundenkontakt
	8.2 Customer Journey
67	9. Trends
68	itdesign



1.

Management Summary

CRM 2020: Mangelnde Umsetzung strategischer Fragestellungen und fehlende Datenbasis

Der Trend, den die vorangegangenen CRM-Studien aufgezeigt haben, setzt sich fort: CRM ist keine Technologie und kein System, sondern ein Managementansatz. Lediglich einer von zehn Befragten verbindet mit CRM technologische Aspekte. CRM-Systeme werden inzwischen als Softwarelösungen wahrgenommen, die Unternehmen dabei unterstützen können, Kundenorientierung mit Leben zu füllen: Es geht also um eine kundenorientierte Unternehmensstrategie oder -kultur bzw. die Unterstützung bei langfristiger Kundenbindung und der Abbildung der gesamten Customer Journey.

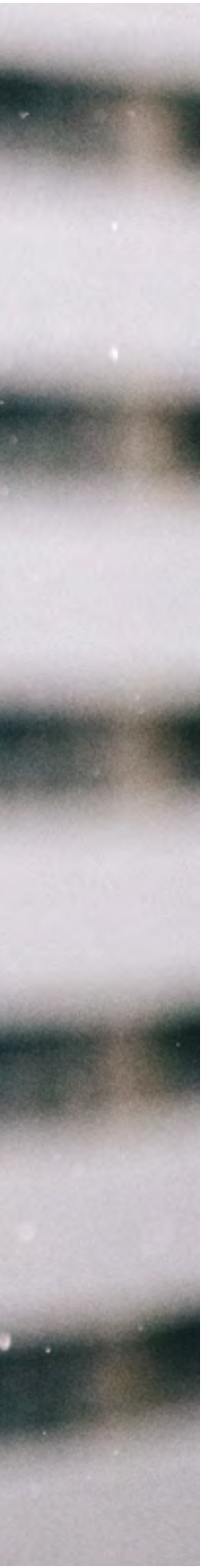
Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse verwundert es aber, dass Umsetzungsbemühungen oftmals noch deutlich hinter diesen Zielen zurückbleiben. Die Umsetzungslücke zwischen identifiziertem Handlungsbedarf und konkret geplanten Aktivitäten ist sowohl hinsichtlich einer kundenfokussierten Strategie als auch der Umsetzung einer kundenorientierten Unternehmenskultur besonders groß. Und während „Customer Journey“ einer der meistgenannten Begriffe beim Thema Kundenmanagement ist, finden sich unter einhundert Unternehmen lediglich sieben, die ihre Customer Journey vollständig in ihren CRM-Systemen abgebildet haben.

Neben dieser Umsetzungslücke bei übergeordneten Fragestellungen fehlt für die nachhaltig erfolgreiche Nutzung der CRM-Systeme oftmals auch noch das notwendige Fundament: Die Datenbasis, die notwendig ist, damit CRM-Systeme ihr Potenzial vollständig entfalten können, ist nach wie vor lückenhaft. Basics wie Kontaktdaten und Ansprechpartnerinformationen bei den Kunden sind meist vorhanden. Bei Themen wie Kundenzufriedenheit, Kundenbindung oder Kundenbedarfen fehlen drei von vier Unternehmen die notwendigen Daten in ihren CRM-Systemen.

Unserer Einschätzung nach kann das notwendige Datenfundament aber nicht durch eine technisch einwandfreie Systemimplementierung geschlossen werden – diese ist notwendig, aber nicht hinreichend. Einführung und Betrieb von CRM-Systemen können nur dann erfolgreich sein, wenn Mitarbeiter aller Unternehmensebenen ein Verständnis dafür entwickeln, dass kundenbezogene Informationen für den nachhaltigen Geschäftserfolg unerlässlich sind. Hier braucht es ein intensives Change Management, das die Mitarbeiter dazu befähigt und motiviert, systemgestützte Kundenorientierung mit Leben zu füllen.

Fehlende Umsetzung strategischer Aufgaben, eine unvollständige Datenbasis und ein fehlender Change-Prozess in den Köpfen der Mitarbeiter führen dazu, dass die CRM-Softwarelösungen in den meisten Unternehmen ihr Potenzial nicht voll entfalten können. Die nach wie vor überwiegend kritische Bewertung der CRM-Systeme (NPS®: -12) und die Tatsache, dass jedes dritte Unternehmen über die Ablösung seines CRM-Systems nachdenkt, belegen den Misserfolg.





Es werden vier Faktoren für ein nachhaltig erfolgreiches Kundenmanagement mit der Unterstützung von CRM-Systemen identifiziert:

- 1 Management Commitment.** Nur die Unterstützung und das aktive Involvement des Top-Managements sichern bei Einführung und Betrieb von CRM-Systemen die Akzeptanz im gesamten Unternehmen und damit den Projekterfolg.
- 2. Saubere Grundlagenarbeit.** Der Versuch, vorhandene Unternehmensprozesse 1-zu-1 in ein CRM-System zu übertragen, ist fast zwangsläufig zum Scheitern verurteilt. Vielmehr müssen vor der Implementierung alle kundengerichteten Prozesse hinterfragt, kontinuierlich optimiert und auf ihre Digitalisierbarkeit geprüft werden.
- 3. Change-Prozess.** CRM ist viel mehr als eine Software. Bei Entwicklung und Implementierung der CRM-Systeme ist nicht nur die technisch saubere und reibungslose Einführung relevant, sondern vielmehr ein Change-Management-Prozess, der bei allen Nutzern das notwendige Verständnis und die Akzeptanz für ein systemgestütztes Kundenmanagement schaffen kann.
- 4. Unterstützung.** Umfangreiches Tagesgeschäft, Silomentalität in den Fachbereichen und die Tatsache, dass der Prophet im eigenen Land oft nichts gilt, verhindern, dass Unternehmen die notwendigen Schritte ohne externe Hilfe gehen können.



2.

Teilnehmerstruktur

Deutschlands größte CRM-Studie mit mehr als 830 Teilnehmern

Für die CRM-Studie 2020 konnten wir insgesamt 832 Teilnehmer aus unterschiedlichen Branchen, Geschäftsfeldern und Unternehmensgrößen gewinnen. Damit können wir mit dieser sechsten Auflage der CRM-Studie die größte deutsche Studie zu diesem Thema präsentieren!

Die Befragung wurde von August bis Oktober 2019 als Online-Befragung durchgeführt. Je nach Eigenangabe über Position und CRM-Nutzung wurden den Teilnehmern bis zu 52 Fragen gestellt.

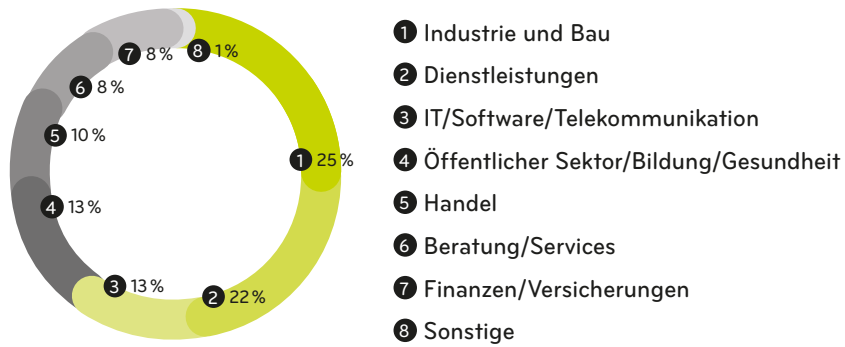
Aus diesen Angaben konnten wir drei Teilnehmergruppen identifizieren: Top-Entscheider (Unternehmensinhaber, C-Level-Führungskräfte, IT-Leiter), CRM-Projektleiter (verantwortliche CRM-Projektleiter, CRM-Administratoren) und CRM-Nutzer. Mit dieser Differenzierung konnten nicht nur die Relevanz der Fragen in den einzelnen Nutzergruppen erhöht und passende Detailfragen gestellt werden, sondern auch bei der Analyse einiger Fragestellungen die Besonderheiten und Unterschiede dieser Teilnehmergruppen miteinander verglichen werden.

Studienteilnehmer nach Position



● Top-Entscheider (19%) ● CRM-Projektleiter (26%) ● CRM-Nutzer (55%)

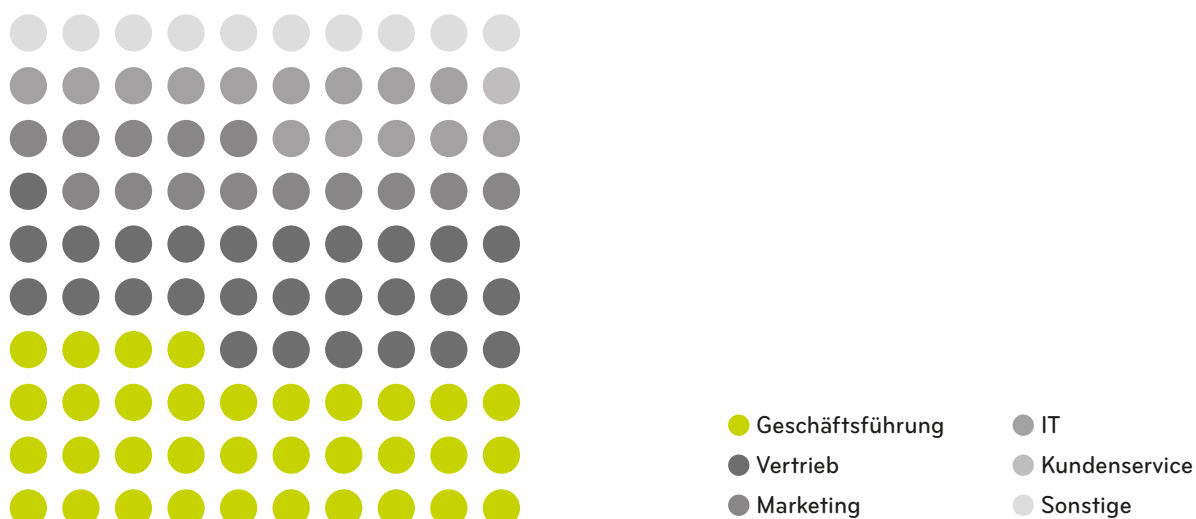
Studienteilnehmer nach Unternehmensbranche



Studienteilnehmer nach Geschäftsfeld



Studienteilnehmer nach Fachbereich



Studienteilnehmer nach Unternehmensjahresumsatz

Bis 10 Mio. Euro

35 %

10 bis 50 Mio. Euro

25 %

50 bis 500 Mio. Euro

22 %

Über 500 Mio. Euro

18 %

Studienteilnehmer nach Unternehmensmitarbeiterzahl



18 %

Bis 50 Mitarbeiter



37 %

51 bis 500 Mitarbeiter



23 %

501 bis 2.500 Mitarbeiter



10 %

2.501 bis
10.000
Mitarbeiter



12 %

Mehr als
10.000
Mitarbeiter



Basis: Alle Teilnehmer (n=832).



3.

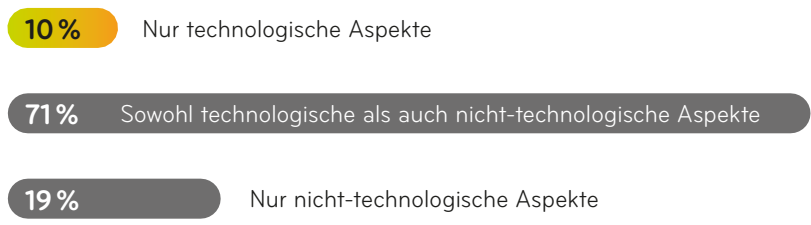
CRM-Strategie

CRM ist viel mehr als Technologie



Auf den ersten Blick scheint CRM immer noch ein Technologie-Thema zu sein: Acht von zehn Befragten assoziieren technologische Aspekte (IT-Lösung, Informationstechnologie, Kommunikationstechnologie) mit dem Begriff CRM. Betrachtet man allerdings die Gruppe derjenigen, die den Fokus ausschließlich auf technologische Aspekte legen, reduziert sich dieser Wert auf einen von zehn Befragten – das Bild ist also differenzierter. Auf der anderen Seite stehen 19 %, für die technologische Aspekte bei der Beschreibung von CRM keine Rolle spielen.

Jeweils x % verbinden mit CRM



Basis: Alle Teilnehmer (n=832).

Diese Ambivalenz zeigt sich auch bei Betrachtung der Einzelaspekte, die mit CRM in Verbindung gebracht werden: 58 % sehen CRM als IT-Lösung für das systematische Kundenmanagement, für 56 % ist CRM eine kundenorientierte Unternehmensstrategie.

Jeweils x % verstehen unter CRM ...

IT-Lösung für das systematische Kundenmanagement

58 %

Kundenorientierte Unternehmensstrategie

56 %

Kundenbezogene Unternehmenskultur

43 %

Moderne Informationstechnologie

42 %

Moderne Kommunikationstechnologie

39 %

Kundenindividuelles Service-Konzept

37 %

Geschäftsprozessoptimierung

34 %

Kundenindividuelles Marketing-Konzept

33 %

Kundenindividuelles Sales-Konzept

31 %

Kontinuierlicher Lernprozess

25 %

Unternehmensphilosophie

19 %

Die wichtigsten Begriffe, die mit Kundenmanagement assoziiert werden:



Damit besteht sowohl systemischer als auch prozessualer Handlungsbedarf: Mitarbeiter müssen den Sinn und Zweck der Eingabe und Pflege von Kundendaten erkennen und einfache Schnittstellen erhalten. Neben der Aktualität gibt es ein weiteres Handlungsfeld, das immer noch jedes zweite Unternehmen (54 %) stark beschäftigt: Datenschutz. Die Umsetzung der DSGVO ist somit bei deutschen Unternehmen kein abgeschlossenes Thema, sondern als ein laufender Prozess zu verstehen.

Jeweils x% stimmen voll oder überwiegend zu:

Für unseren zukünftigen Unternehmenserfolg ist das systematische Management von **Kundenbeziehungen** extrem wichtig.

79 %

Für unseren zukünftigen Unternehmenserfolg ist das systematische Management von **Kundendaten** extrem wichtig.

76 %

Kundeninformationen werden in unserem Unternehmen zum Zweck der bestmöglichen Kundenbetreuung ideal zwischen allen wichtigen Abteilungen (Vertrieb, Marketing und Kundenservice) ausgetauscht.

56 %

Das Thema Datenschutz stellt unser Unternehmen in Zukunft vor eine große Herausforderung.

54 %

Bei den in unserem Unternehmen vorliegenden Kundendaten ist stets davon auszugehen, dass diese aktuell sind.

51 %

Eine übergreifende Auswertung über die Kennzahlen im Vertrieb (Kunden, Leads, Wandlungsquoten, Umsatz/Produkt, Profitabilität etc.) ist auf einfachste Weise möglich.

46 %

Basis: Alle Teilnehmer (n=832).



Unsere Erfahrung zeigt: Oft wird das Thema „CRM“ auf IT- bzw. Systemaspekte reduziert. Weitere wichtige Aspekte werden dadurch vernachlässigt – wie z. B. die Überprüfung der Unternehmensstrategie und Prozesse auf Kundenzentrierung oder die Berücksichtigung von „Change-Aspekten“ in der Mitarbeiterschaft bei der Einführung neuer CRM-Systeme. Um zu vermeiden, dass auch Sie in diese „Falle“ tappen, sollten Sie in allen Phasen eines CRM-Projektes immer darauf achten, die Management- und Nutzer-Perspektive zu integrieren.

3.1

Ziele eines kundenzentrierten CRM-Systems

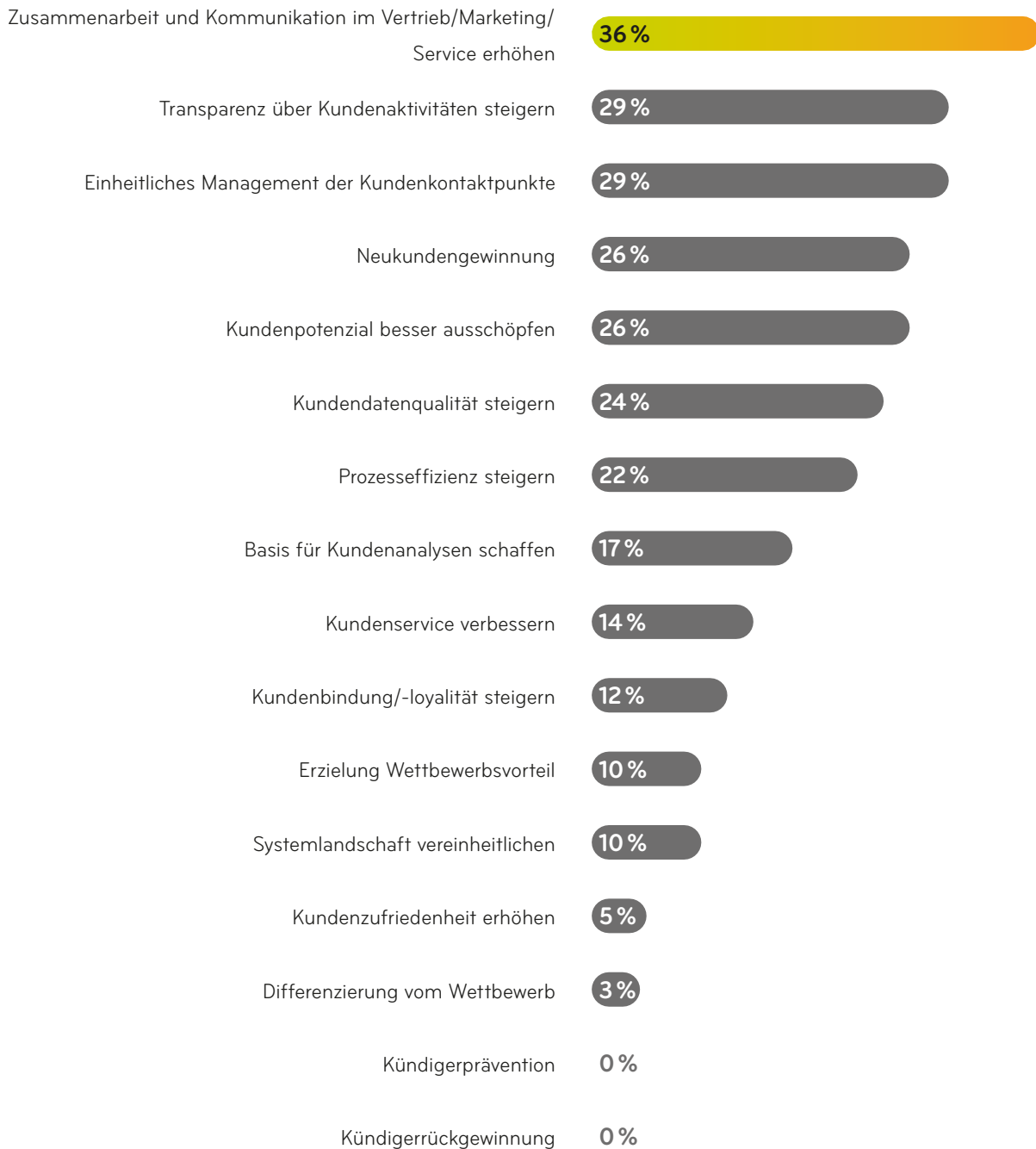
Top-Entscheider: Interne Prozesse wichtiger als Kundenmanagementaufgaben

Mit der Einführung eines CRM-Systems verfolgen Top-Entscheider zunächst auf interne Unternehmensprozesse bezogene Zielsetzungen: „Verbesserung der Zusammenarbeit“, „Steigerung der Transparenz“, „Einheitliches Management der Kundenkontaktpunkte“ sind Ziele, die jeweils ca. ein Drittel der Top-Entscheider als Hauptziel nennt. Anschließend werden kunden- bzw. marktgerichtete Ziele – wie Neukundengewinnung und Kundenpotenzialausschöpfung – von jeweils 26 % der Top-Entscheider angeführt.

Auffällig ist, dass für die Top-Entscheider die Relevanz eines CRM-Systems über den Verlauf des Kundenlebenszyklus abnimmt: Neukundengewinnung verfolgen 26 % der Unternehmen als Ziel, Steigerung der Kundenbindung bzw. -loyalität ist nur noch für 12 % der Befragten relevant. Themen wie Kündigungsprävention und Kündigungsrückgewinnung spielen hingegen keine Rolle.



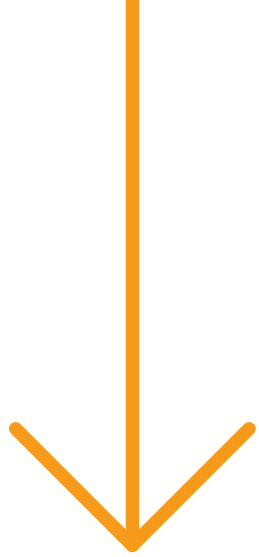
Ziele eines kundenzentrierten CRM



Basis: Top-Entscheider (n=71).



Wer den Begriff Customer Relationship Management ernst nimmt, sollte auch bei der Systemimplementierung und -nutzung den Kunden in das Zentrum der Überlegungen stellen: Die effiziente Unterstützung interner Prozesse ist zweifelsohne eine wichtige Aufgabe, bei der ein CRM-System unterstützen kann. Ihr volles Potenzial entfalten die Systeme aber erst, wenn sie den gesamten Kundenlebenszyklus bzw. die vollständige Customer Journey der Kunden systemisch unterstützen können.



3.2

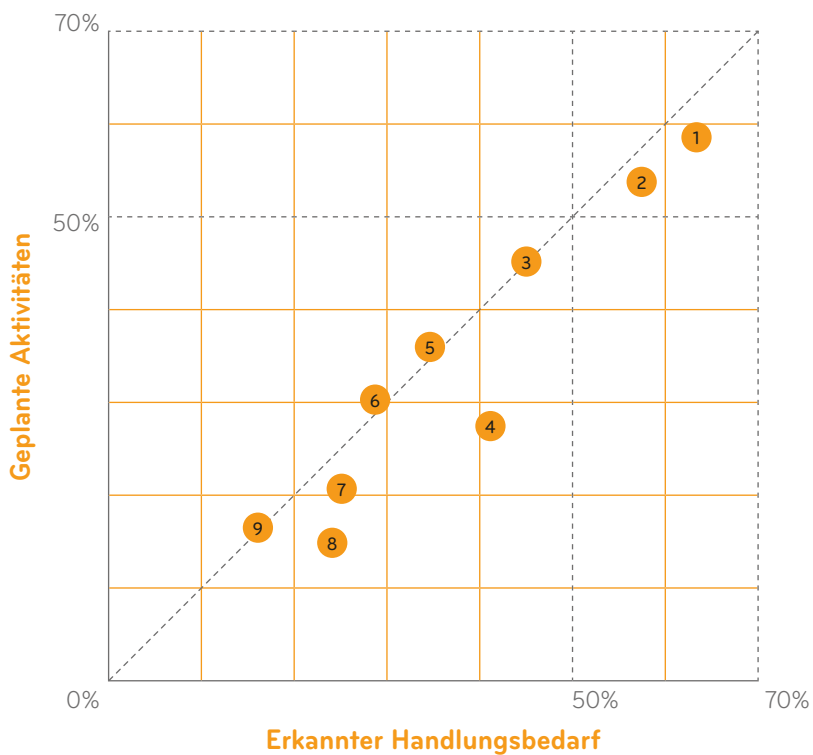
Handlungsbedarf und geplante Aktivitäten

Umsetzungslücke bei der Entwicklung einer kundenfokussierten Strategie und Kultur

Top-Entscheider und Projektleiter identifizieren die Optimierung kundenorientierter Prozesse im Vertrieb/Marketing/Service (63 %) und die Automatisierung von Kundenmanagement-Prozessen (57 %) als die wichtigsten CRM-Handlungsfelder ihrer Unternehmen. Mehr als die Hälfte (59 % bzw. 54 %) planen Maßnahmen in diesen Themenfeldern. Wahrgenommene Handlungsbedarfe und Aktivitätenplanung stimmen auch bei den meisten anderen Feldern weitgehend überein.

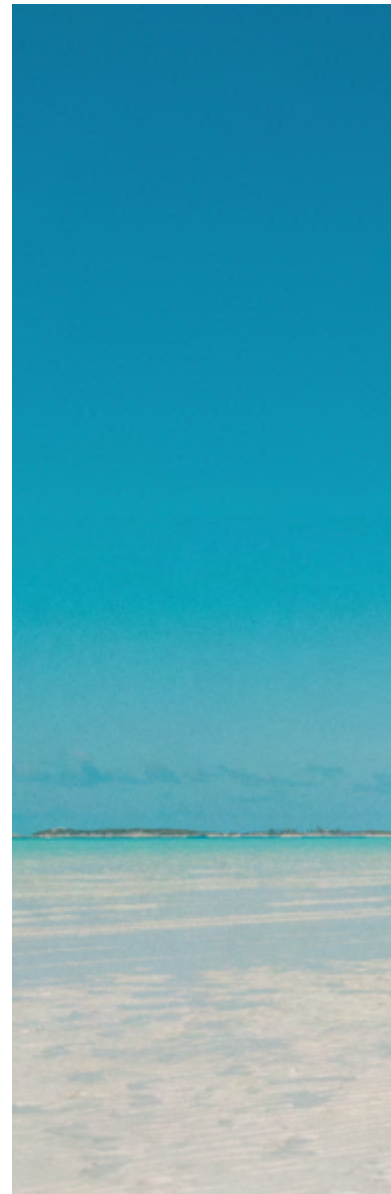
An zwei Stellen klafft jeweils eine größere Lücke zwischen der Erkenntnis eines Handlungsbedarfs und der Umsetzungsplanung: Bei der Einführung einer **kundenfokussierten Strategie** und der Einführung einer **kundenorientierten Unternehmenskultur**. Dies sind Themen, die eine intensive Beschäftigung und Management-Attention über technologische Themen hinaus erfordern und vor deren Umsetzung sich die Top-Entscheider oftmals scheuen.

Vergleich Handlungsbedarfe vs. geplante Aktivitäten



- 1 Optimierung kundenorientierter Prozesse im Vertrieb/Marketing/Service
- 2 Automatisierung von Kundenmanagement-Prozessen
- 3 Verbesserung von Analysen durch zweckorientierte Nutzung von (vorhandenen) Daten
- 4 Entwicklung einer kundenfokussierten Strategie
- 5 Automatisierung von Standard-Reports (für Entscheider)
- 6 Implementierung eines (neuen) CRM-Systems
- 7 Unterstützung von Außendienstmitarbeitern
- 8 Einführung kundenorientierter Unternehmenskultur
- 9 Restrukturierung der Vertriebsorganisation

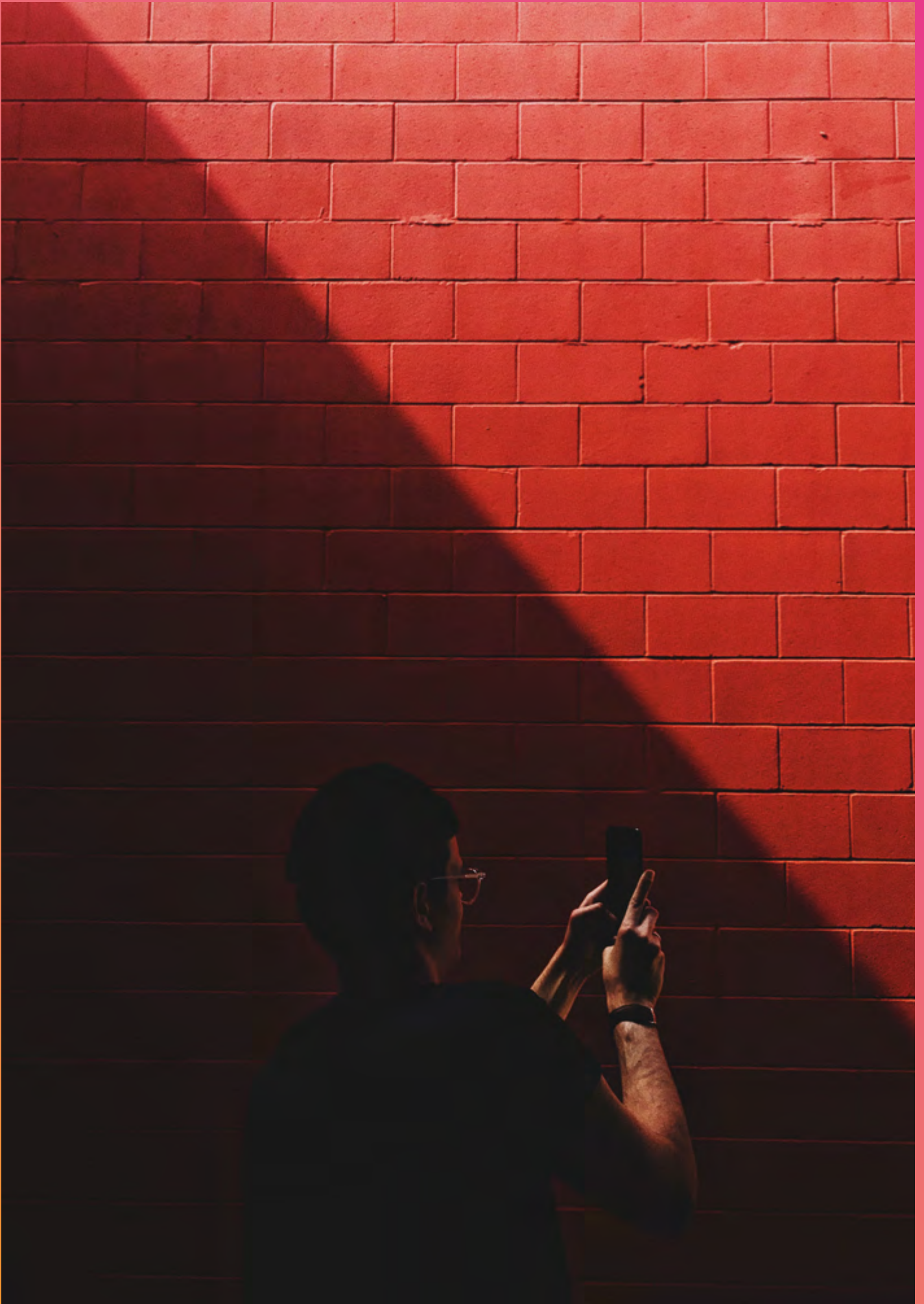
Basis: Top-Entscheider + CRM-Projektleiter (n=169).





Aus unserer Beratungs- und Implementierungspraxis wissen wir:
Ohne eine klare strategische Ausrichtung und den Willen, Customer Relationship Management auch kulturell in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter zu verankern, werden Prozessoptimierungen und -automatisierungen oder Verbesserungen der Analytik den Unternehmenserfolg nicht nachhaltig sichern können.





4.

Daten

»Data! Data! Data!
I can't make bricks
without clay!«

Arthur Conan Doyle (The Adventure of the Copper Beeches, 1892)

Über die hohe Bedeutung von Daten für unternehmerisches Handeln herrscht heute weitestgehender Konsens. Dies gilt auch – und in besonderem Maße – für Kundenbeziehungsmanagement bzw. Customer Relationship Management. Dabei sind Daten kein Selbstzweck, sondern Grundlage für informationsgestütztes Handeln.

In einem CRM-Kontext verfolgen die teilnehmenden Unternehmen verschiedene Zielsetzungen mit dem systematischen Management ihrer Kundendaten. Vor allem zielgerichtetes Marketing – bspw. Kundenansprache bei Kampagnen – sowie eine Erzielung von Umsatzsteigerungen führen zwei von drei Unternehmen als Zielsetzung an. Von den Befragungsteilnehmern befolgen 59 % das Ziel einer besseren Planung und Entscheidungsfindung. Bei Produktivitätssteigerungen, Kostensenkungen und Produktentwicklung spielen Kundendaten nur noch für jeden dritten Befragungsteilnehmer eine Rolle.

Hauptziele des systematischen Managements von Kundendaten

Zielgerichtetes Marketing

70 %

Steigerung der Umsätze

68 %

Datenbasierte Planung und Entscheidungsfindung

59 %

Erhöhung der Produkt- und Servicequalität

50 %

Unternehmensentwicklung

38 %

Erhöhung der Produktivität

29 %

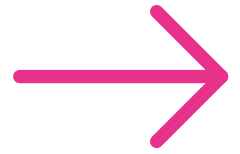
Einsparung von Kosten

28 %

Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen

27 %

Basis: Top-Entscheider + CRM-Projektleiter (n=169).



Verfügbarkeit der Daten

Die Datenbasis ist unvollständig

4.1

Nicht alle kundenbeziehungsrelevanten Daten liegen in gleichem Umfang vor: Während Ansprechpartner und Kontaktdaten sowie die bisher bezogenen Leistungen/Produkte bei gut sechs von zehn Unternehmen (fast) vollständig vorliegen (66 % bzw. 64 %), kann dies im Fall der dokumentierten Kundenkontakthistorie und Verkaufschancen nur noch für vier von zehn Unternehmen bestätigt werden.

„Kundenzufriedenheit ist unser Ziel.“, „Wir richten uns ganz nach den Wünschen unserer Kunden.“ – ähnliche Formulierungen liest man in sehr vielen Mission Statements oder Visionen deutscher Unternehmen. Wenn aber diese Informationen bei weniger als einem Drittel (Kundenzufriedenheit: 29 %) oder nur einem Viertel (Kundenwünsche: 23 %) der Unternehmen zumindest annähernd vollständig vorliegen, ist fraglich, inwieweit Unternehmen ihren selbstgesteckten Ansprüchen genügen können.

Auch bei weiteren für das Kundenmanagement relevanten Informationen ist der Stand ähnlich: Informationen zu Kreditrisiken, Konversionsraten, Kundenbindung, Reaktion auf (oft durch das CRM-System ausgelöste) Marketingmaßnahmen oder Kundenpotenziale liegen bei ca. drei von vier deutschen Unternehmen nur lückenhaft bzw. nicht vor. Kosten für die Gewinnung von Kunden und Abschätzungen des Customer Lifetime Value sind sogar nur bei einem von zehn Unternehmen vorhanden.

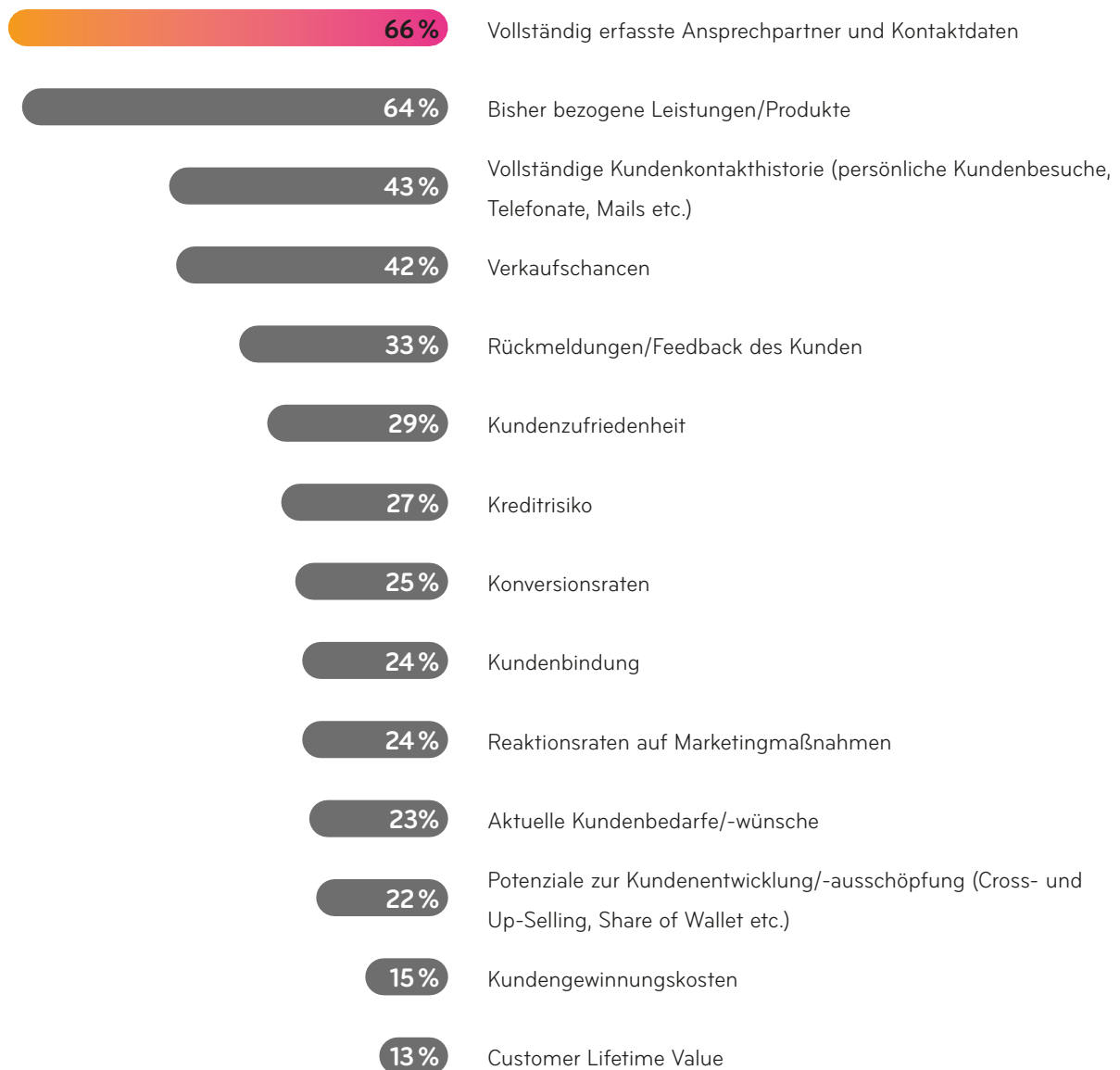


Für das Fehlen von Kundeninformationen lassen sich zwei Ursachen identifizieren: Zum einen sind sie tatsächlich nicht im Unternehmen vorhanden. Hier gilt es, in der gesamten Organisation ein Verständnis dafür zu schaffen, wie wichtig diese Informationen für den nachhaltigen Geschäftserfolg sind und, dass jeder Mitarbeiter seinen Teil dazu beitragen muss, diese Daten zu finden, zu pflegen und fortzuschreiben bzw. Prozesse für hohe Datenverfügbarkeit und -qualität zu implementieren.

Zum anderen gilt auch „Wenn Unternehmen wüssten, was Unternehmen bereits wissen.“: Bei genauer Analyse der vorhandenen Datentöpfe in den Unternehmen zeigt sich immer wieder, dass viele der benötigten Daten vorhanden sind – sie sind aber in den Silos der verschiedenen Organisationseinheiten versteckt oder setzen strukturierte Analysen über die verschiedenen Datentöpfe hinweg voraus. Diese Datenschätze können nur mit einer abgestimmten und unternehmensweiten Datenstrategie gehoben werden.

Verfügbarkeit von Kundendaten/-informationen in Unternehmen

(Anteil „(fast) vollständig“)



Basis: Top-Entscheider + CRM-Projektleiter (n=169).

Wichtigkeit der Daten

Lücke zwischen Wunsch und Verfügbarkeit relevanter Kundendaten

Betrachtet man nicht nur die Daten**verfügbarkeit**, sondern stellt neben diese auch die **Wichtigkeit** der Daten, wird das Ergebnis für ein ganzheitliches Kundenmanagement noch dramatischer. Jeweils über 80 % beurteilen Informationen zu Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenbedarfen/-wünschen als sehr wichtig für ihr Unternehmen. Gleichzeitig geben weniger als ein Drittel der Unternehmen an, dass diese Daten bei ihnen zumindest fast vollständig vorliegen.

Bei Kundenpotenzialen und Kundengewinnungskosten klafft eine ähnlich große Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Das dramatischste Bild zeichnet sich beim Customer Lifetime Value ab: Hier ist der Anteil der Unternehmen, die dieses Merkmal als sehr wichtig erachten, viermal größer als der Anteil der Unternehmen, bei denen dieses Merkmal fast vollständig vorliegt.

Lediglich bei Informationen zu Kreditrisiko, Kaufhistorie und Kontaktdaten liegen Verfügbarkeit und Wichtigkeit nicht allzu weit auseinander.



Hinsichtlich ihrer Daten- und Informationslage haben deutsche Unternehmen kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem: Das Wissen um die Bedeutung der Daten ist in den Unternehmen vorhanden – vom Top-Entscheider bis zum CRM-Nutzer. Allerdings liegen die für ein datenbasiertes und technologiegestütztes Kundemanagement benötigten Daten nicht vor – hier muss also noch viel Grundlagenarbeit geleistet werden.

Fehlen diese Grundlagen, kann man zwar über den Einsatz neuer Technologien an der Kundenschnittstelle – von Marketing Automation über Next Best Activities bis hin zu Chatbots – trefflich philosophieren, man sollte nur nicht ernsthaft an den Erfolg solcher Maßnahmen glauben.

Verfügbarkeit und Wichtigkeit von Kundendaten/-informationen im Unternehmen (Anteil „(fast) vollständig“ bzw. „sehr wichtig“)

- Verfügbarkeit (Anteil „(fast) vollständig“)
- Wichtigkeit (Anteil „sehr wichtig“)

Vollständig erfasste Ansprechpartner und Kontaktdaten



Kundenzufriedenheit



Aktuelle Kundenbedarfe/-wünsche



Vollständige Kundenkontakthistorie (persönliche Kundenbesuche, Telefonate, Mails etc.)



Verkaufschancen



Rückmeldungen/Feedback des Kunden



Bisher bezogene Leistungen/Produkte



Potenziale zur Kundenentwicklung/-ausschöpfung (Cross- und Up-Selling, Share of Wallet etc.)



Reaktionsraten auf Marketingmaßnahmen



Konversionsraten



Customer Lifetime Value



Kundengewinnungskosten



Kreditrisiko





5.

CRM-Technik

CRM-System
haben

≠

CRM-System
nutzen

Die gute Nachricht: Inzwischen besitzen 9 von 10 Unternehmen ein CRM-System – das sind mit 89 % gut 5 %-Punkte mehr als in der 2018er Auflage dieser CRM-Studie. Unternehmen, die kein CRM-System im Einsatz haben, führen als Top-Gründe an, dass Kundenorientierung auch ohne CRM-System möglich (82 %) bzw. ein CRM-System für sie zu teuer oder ohne messbaren Mehrwert sei (45 %).

Die schlechte Nachricht: Die CRM-Systeme werden in Unternehmen nicht durchgängig eingesetzt. Schon für eine grundlegende Aufgabe wie die Pflege von Kundendaten greifen 12 % aller Unternehmen auf andere Software-Tools zurück. Das gilt auch für große Unternehmen mit mehr als 2.500 Mitarbeitern – nur 83 % dieser Unternehmen pflegen ihre Daten mit systemischer CRM-Unterstützung. Oft sind es gängige Office-Programme, die zum Einsatz kommen – vor allem Access, Excel oder die eingesetzten E-Mail-Clients (Outlook, Lotus Notes).

CRM-System: Vorhandensein und Nutzung



Basis: Alle Teilnehmer (n=832).

Nutzung der
CRM-Systeme
im Unternehmen

CRM- System: (Nur) für Vertrieb, Marketing und Service

CRM-Systeme werden in den Unternehmen vor allem von Vertrieb, Marketing und Kundenservice eingesetzt – diese Tendenz zeigte sich bereits in den Ergebnissen der vergangenen CRM-Studien. Dies geschieht allerdings mit deutlichen Abstufungen: Während 76 % der Vertriebsmitarbeiter das CRM vollständig bzw. noch überwiegend zweckentsprechend nutzen, liegt dieser Wert für die Mitarbeiter von Marketing und Kundenserviceabteilungen nur noch bei 54 %. Das bedeutet, dass in diesen beiden Nutzergruppen jeweils knapp die Hälfte der relevanten Mitarbeiter die Potenziale des vorhandenen CRM-Systems nicht angemessen ausnutzt.

→ 5.1



Nutzungsintensität des CRM-Systems in den Unternehmensbereichen

Vertriebsmitarbeiter



Vertriebsleitung



Marketing



Kundenservice



Verwaltung



Public Relations



Personal



Produktion



Basis: Top-Entscheider + CRM-Projektleiter (n=169).

- vollständig/überwiegend zweckentsprechende Nutzung
- teilweise zweckentsprechende Nutzung
- kaum/keine Nutzung

Der vergleichsweise hohe Anteil an Nutzern in Marketing und Kundenservice, die ihr CRM-System nicht vollständig zweckentsprechend nutzen, lässt sich unserer Einschätzung nach auf fehlende Kundenorientierung in zwei Dimensionen zurückführen:

- Mangelnde Orientierung an den Kunden des Unternehmens: Oft werden CRM-Systeme mit einem rein vertrieblichen Fokus eingeführt, ohne Nutzungsmöglichkeiten für Marketing und Kundenservice zu berücksichtigen. Hier hilft es, wenn sich Unternehmen vor der Auswahl und Implementierung eines CRM-Systems intensiv darüber Gedanken machen, welche Kontakt- und Interaktionspunkte sie zu ihren Kunden haben und wie diese möglichst umfangreich im CRM-System abgebildet werden können – idealerweise durch Entwicklung einer kompletten Customer Journey. Durch diese kann sichergestellt werden, dass nicht nur vertriebliche, sondern alle aus Kundensicht relevanten Kontakte im CRM abgebildet werden.
- Mangelnde Orientierung an den Kunden des CRM-Systems: Kunden eines CRM-Systemanbieters sind nicht nur diejenigen, die die Kaufentscheidung treffen und das notwendige Budget freigeben – es sind auch die Nutzer im Unternehmen. Oft wird bei der Entwicklung und Implementierung der CRM-Systeme der Fokus auf eine technisch saubere und reibungslose Einführung gerichtet. Dabei werden die tatsächlichen Anforderungen der späteren CRM-Anwender hinsichtlich ihrer Nutzungsanforderungen und Usability nicht mehr im notwendigen Ausmaß berücksichtigt. Hier hilft es, wenn Unternehmen konkrete Nutzungsszenarien in Form von Use Cases entwickeln und diese bei der Implementierung konsequent umsetzen.

5.2

Verwendete CRM-Systeme

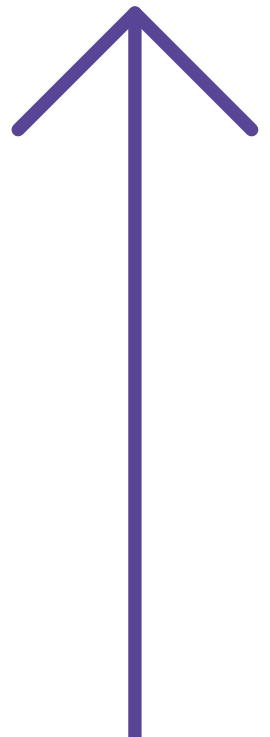
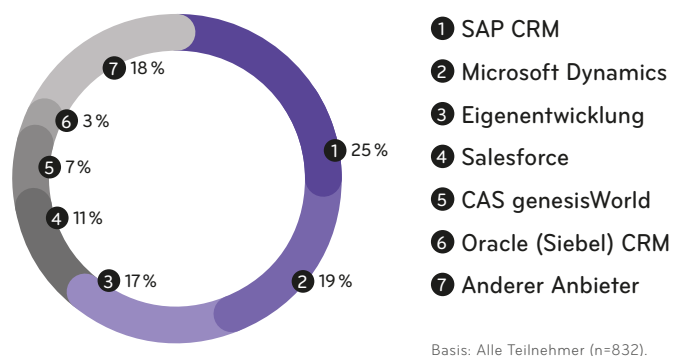
SAP und Microsoft liegen vorne – Eigenentwicklungen weiterhin verbreitet

Die CRM-Systeme von SAP und Microsoft führen laut unseren Studienergebnissen den deutschen Markt an, denn fast die Hälfte der Teilnehmer nutzt ein CRM-System dieser beiden Anbieter. Die Vielzahl an Eigenentwicklungen der Unternehmen belegt den dritten Platz im Wettbewerb um Marktanteile.

Salesforce wird in Deutschland von jedem zehnten Unternehmen eingesetzt – gefolgt von CAS genesisWorld und Oracle.

Insgesamt ist der CRM-Markt sehr fragmentiert: Die Teilnehmer dieser Studie haben uns über 70 verschiedene CRM-Systeme genannt, die in deutschen Unternehmen im Einsatz sind.

Marktanteile der CRM-Systeme

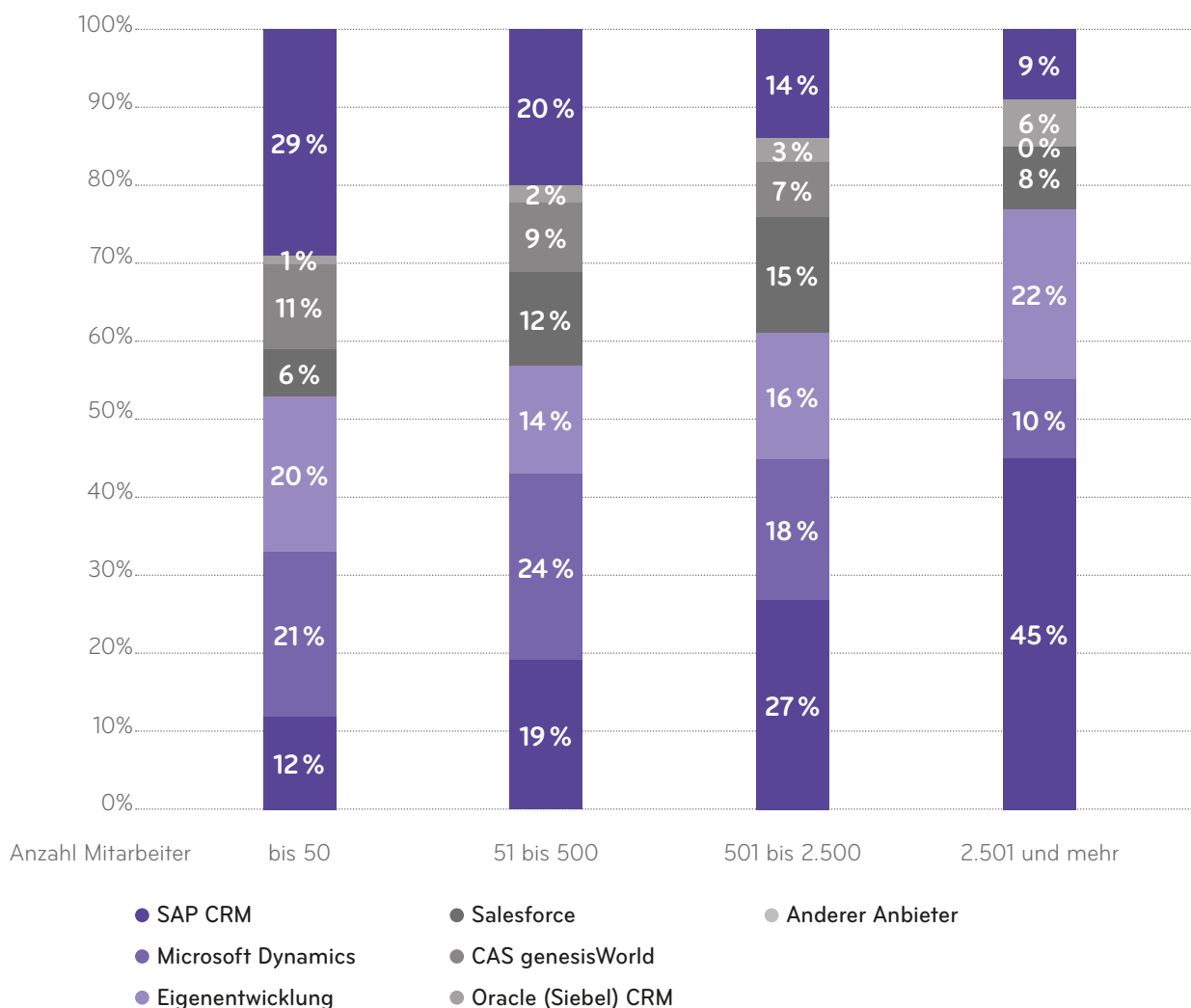


Betrachtet man die Verteilung der Marktanteile nach Größe der befragten Unternehmen, lässt sich erkennen, dass sowohl SAP als auch Oracle ihr Klientel vor allem in Großunternehmen finden – auch wenn die Marktanteile der beiden Anbieter auf deutlich unterschiedlichen Niveaus liegen.

Genau entgegengesetzt verläuft die Verteilung der Marktanteile von CAS: Die Lösungen kommen eher bei kleineren Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern zum Einsatz, was sicherlich in dem Fokus des Anbieters auf Mittelstandslösungen begründet ist.

Auch die Vielzahl kleinerer CRM-Anbieter und -Lösungen ist vor allem bei Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern im Einsatz: Drei von zehn Unternehmen mit 50 oder weniger Mitarbeitern nutzen eine Lösung von einem Nicht-Top-5-Anbieter. Demgegenüber ist es nur noch eines von zehn Unternehmen mit über 2.500 Mitarbeitern.

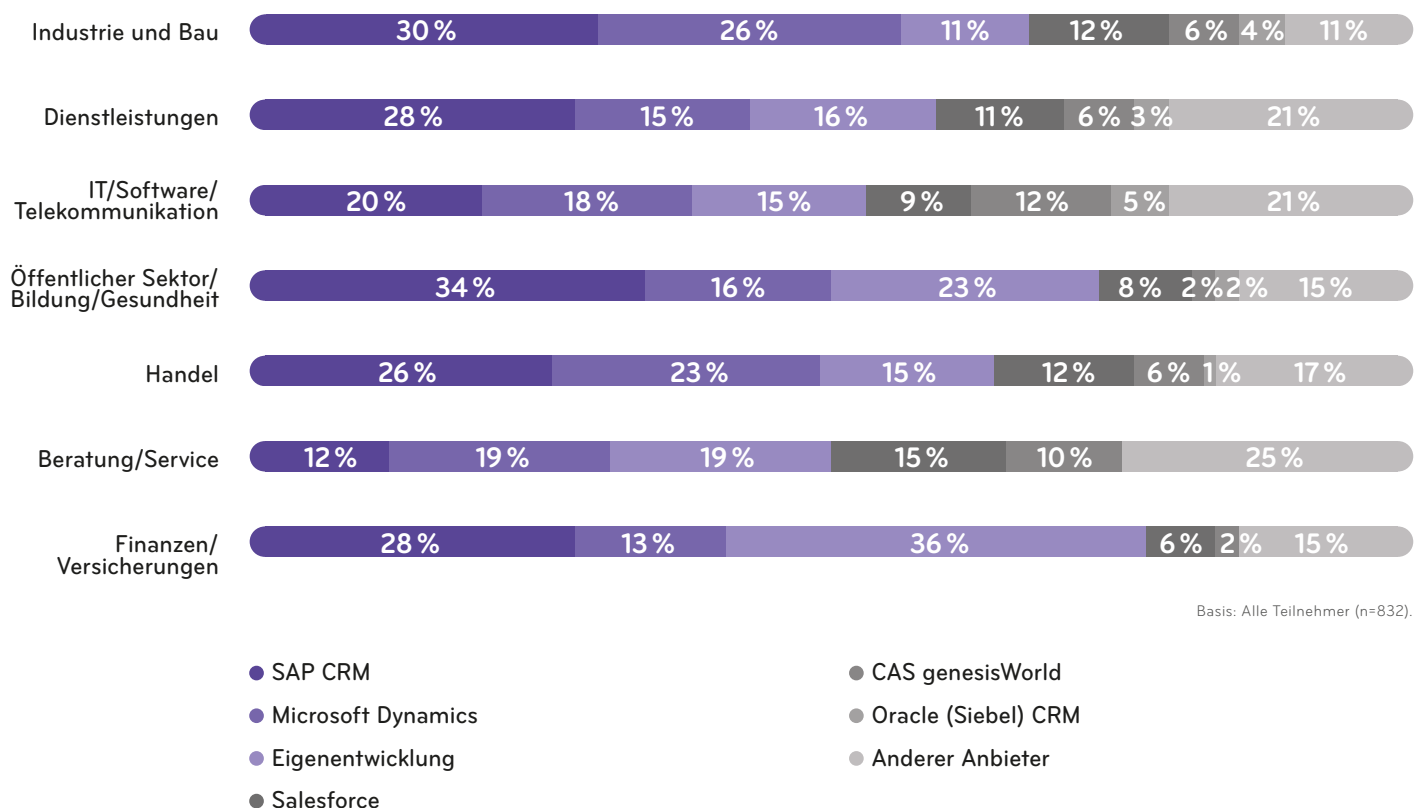
Marktanteile der CRM-Systeme nach Unternehmensgrößenklasse

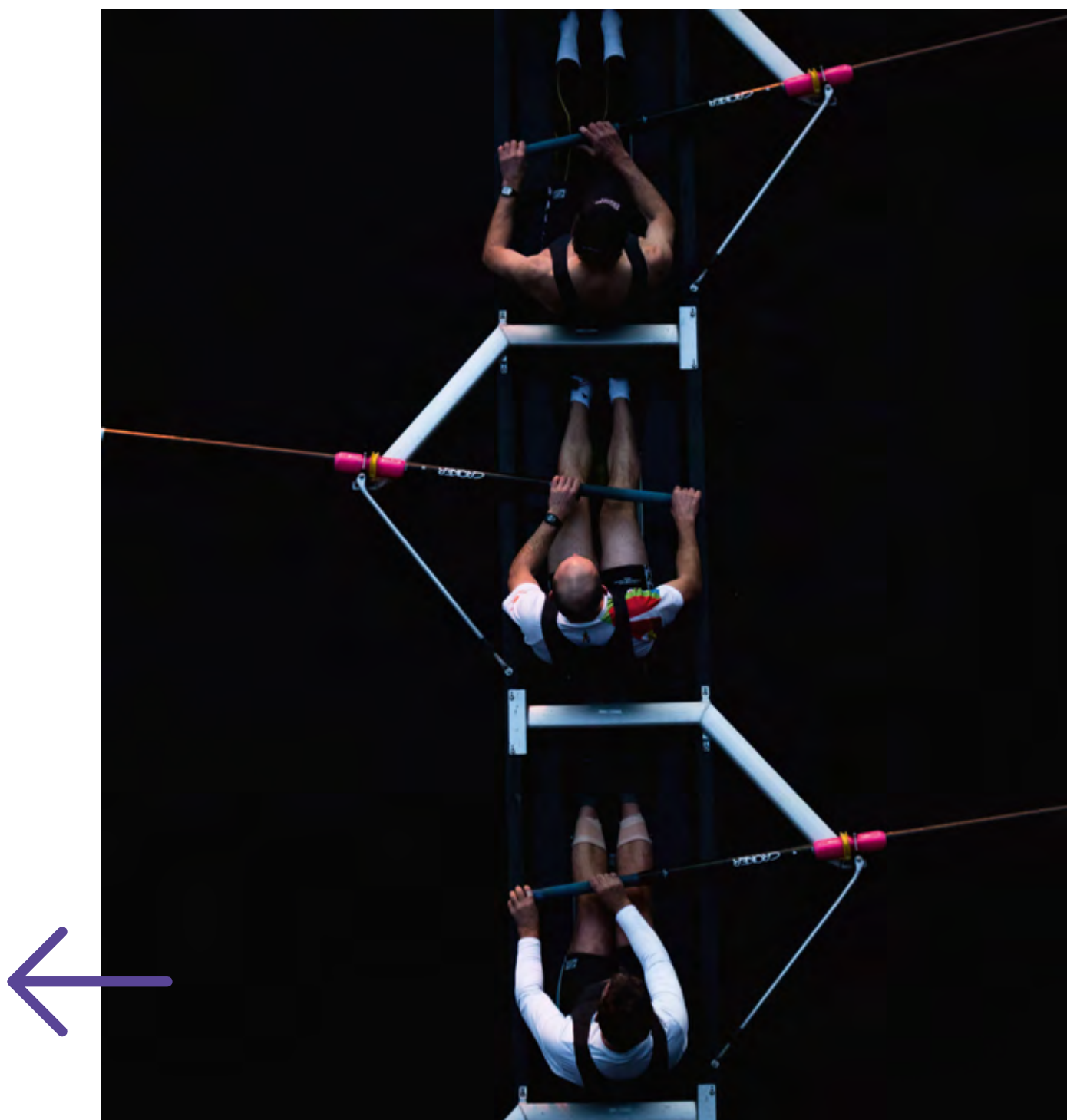


Bei der Betrachtung der Marktanteile nach Branche fällt zunächst auf, dass in Industrie und Bau vergleichsweise wenig Eigenentwicklungen im Einsatz sind und dafür Produkte von SAP wesentlich häufiger Anwendung finden. In den Bereichen Beratung/Service sowie IT/Software/Telekommunikation wird SAP deutlich seltener eingesetzt. Diese Ergebnisse lassen sich durch den Einsatz bzw. Nicht-Einsatz der ERP-Systeme des Walldorfer Softwareherstellers in diesen Branchen erklären.

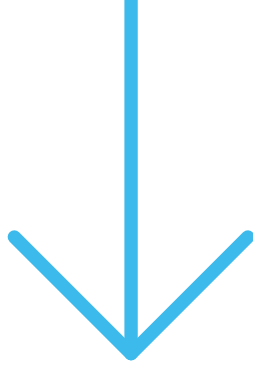
Eigenentwicklungen werden sehr oft bei Finanzdienstleistern eingesetzt: In dieser Branche sind selbstentwickelte CRM-Systeme doppelt so häufig anzutreffen, wie im Gesamtschnitt über alle Branchen hinweg (36 % gegenüber 17 %). Eine mögliche Erklärung ist die besondere Komplexität aufgrund regulatorischer Rahmenbedingungen.

Marktanteile der CRM-Systeme nach Unternehmensbranche









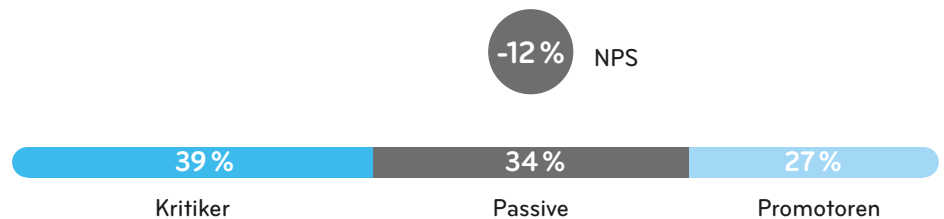
6.

Bewertung der CRM-Systeme

Bei der Bewertung der CRM-Systeme überwiegt die Kritik

Erneut zeigt sich, dass die Erwartungen an die CRM-Systeme nicht erfüllt werden: Wie in allen vorangegangenen Auflagen dieser Studie, ist der NPS mit einem Wert von insgesamt -12 negativ. Die Zahl der Kritiker – also diejenigen, die ihr CRM-System nicht weiterempfehlen würden – übersteigt die Zahl der Promotoren (diejenigen, die ihr CRM-System mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit weiterempfehlen) um 12 Prozentpunkte.

NPS® des genutzten CRM-Systems

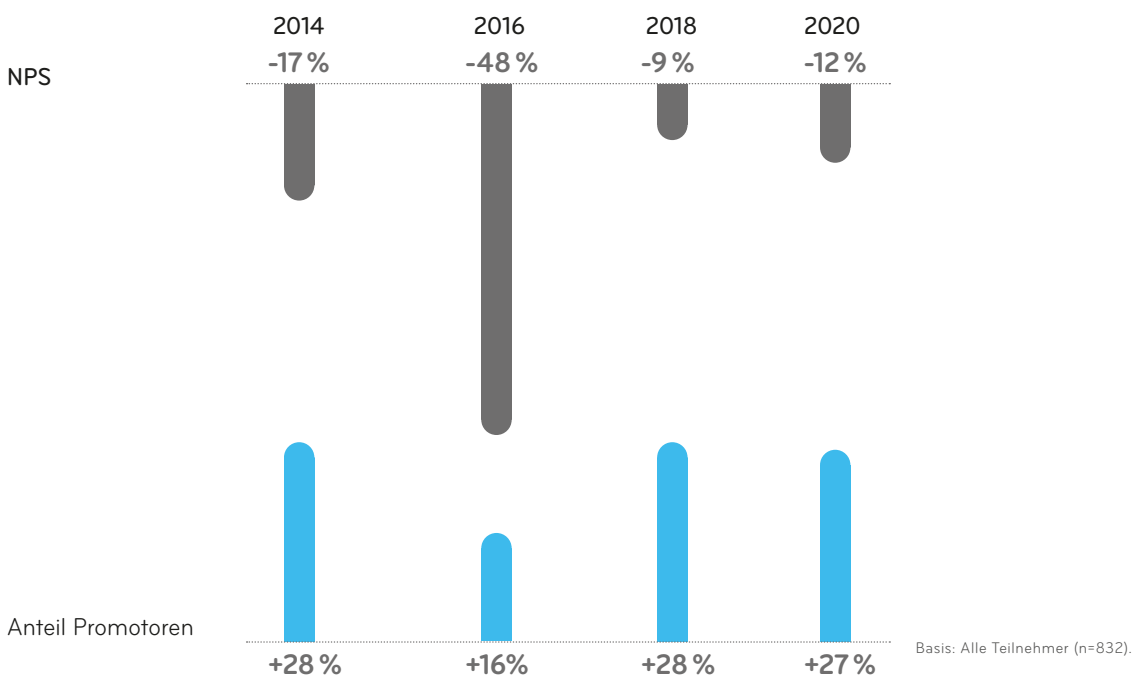


Basis: Alle Teilnehmer (n=832).

Zeitreihe NPS®

NPS: Säulen; x-Achse schneidet bei 0

Promotoren: Säulen



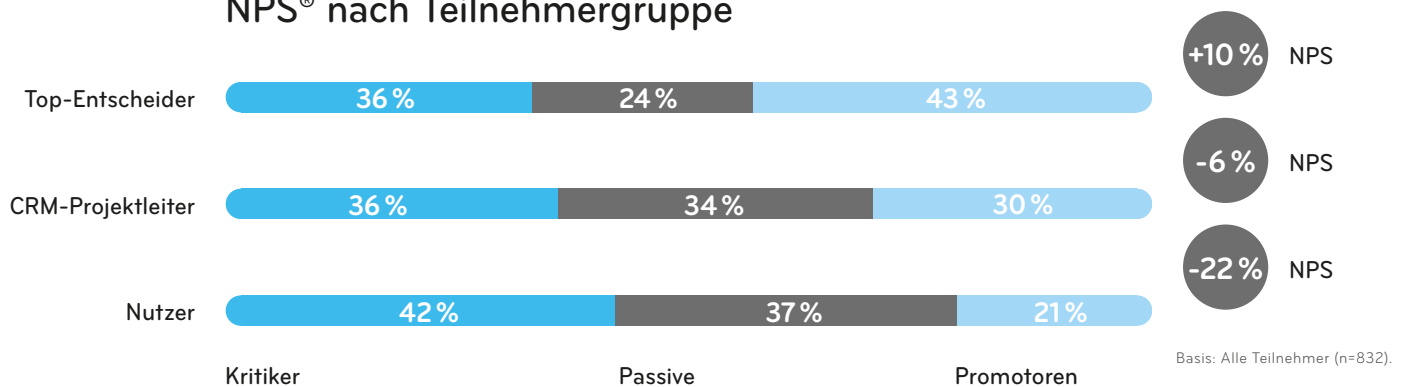
¹ Net Promoter Score (NPS) ist ein eingetragenes Warenzeichen von Fred Reichheld, Bain & Company und Satmetrix.



Dabei unterscheidet sich der NPS-Wert deutlich zwischen den verschiedenen Teilnehmergruppen: Bei Top-Entscheidern ist der Wert mit +10 positiv, bei Projektleitern und CRM-Nutzern ist er leicht (-6) bzw. sogar sehr deutlich (-22) negativ.

Diese Werte können ein Erklärungsansatz dafür sein, warum CRM-Einführungen im Ergebnis oft hinter den gesteckten Zielen und Erwartungen zurückbleiben: Wird an den Bedarfen und Bedürfnissen der Nutzer vorbei eingeführt, ist ein Misserfolg vorprogrammiert. Nicht nur in Form einer negativen NPS-Bewertung, sondern vor allem in Reaktanz bei der Nutzung der Systeme. Umso wichtiger ist eine intensive Anforderungsanalyse im Vorfeld der Auswahl und Einführung eines CRM-Systems – und zwar bei allen Beteiligten.

NPS® nach Teilnehmergruppe



Eine schlechte NPS-Bewertung hat unmittelbare Folgen für Anbieter und Integratoren von CRM-Systemen: Während nur einer von zehn Promotoren die Ablösung seines CRM-Systems plant, sind es bei den Kritikern sieben von zehn.



Pointiert bedeutet dies: Hersteller von Software, die Unternehmen beim Management von Kundenbeziehungen unterstützen soll, schaffen es selbst nicht, dauerhafte Kundenbeziehungen aufzubauen.

Ablösung des vorhandenen CRM-Systems geplant



Basis: Top-Entscheider + CRM-Projektleiter (n=169).

Bewertung der CRM-Anbieter

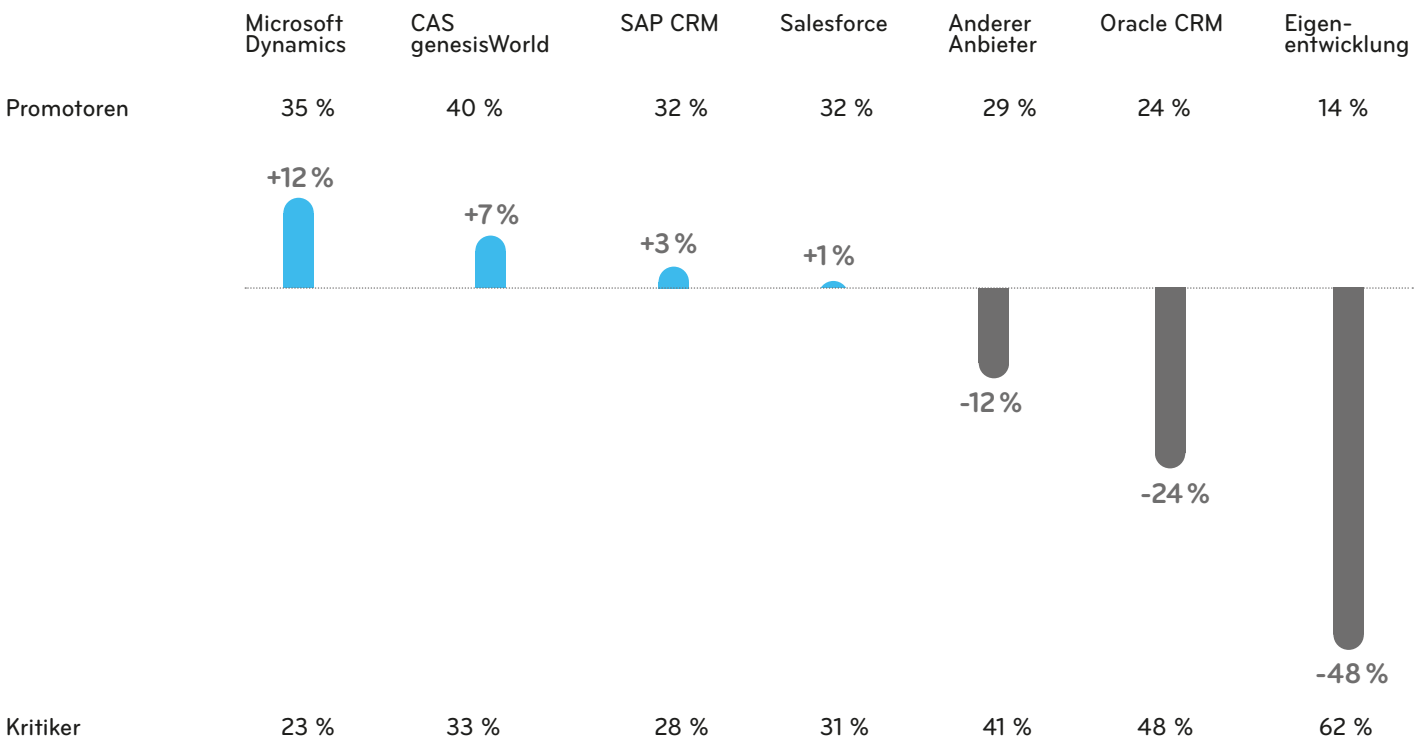
Eigenentwickelte CRM-Systeme enttäuschen!

6.1

Betrachtet man die NPS-Bewertungen für die einzelnen CRM-Anbieter, so zeigen sich deutliche Unterschiede: MS Dynamics erzielt mit einem Score von +12 einen positiven Wert. Ähnlich gut schneidet CAS genesisWorld ab: Dem höchsten Anteil an Promotoren (40 %) stehen 33 % Kritiker gegenüber, sodass sich ein NPS von +7 ergibt. Auch bei SAP und Salesforce überwiegt der Anteil der Promotoren leicht (NPS 3 bzw. 1). Die Systeme von Oracle und anderen Anbietern werden beim NPS insgesamt negativ bewertet.

Am schlechtesten ist das Resultat für selbstentwickelte CRM-Systeme: Einem Anteil von gerade einmal 14 % Promotoren stehen 62 % Kritiker gegenüber (NPS -48). Die Erwartung, dass durch Eigenentwicklungen die eigenen Anforderungen an ein CRM-System besser umgesetzt werden können als durch marktgängige Standardlösungen, wurde offensichtlich nicht erfüllt. Dementsprechend planen drei von vier Unternehmen mit einem selbstentwickelten CRM-System die Ablösung des Systems oder sind bereits dabei. Einschränkend ist hier allerdings anzumerken, dass es sich bei Eigenentwicklungen oftmals um Systeme handelt, die schon relativ lange im Einsatz sind und entwickelt wurden, als „Standardlösungen“ noch nicht den heute gängigen Funktionsumfang aufwiesen.

NPS-Bewertung der CRM-Systemanbieter



Basis: Alle Teilnehmer (n=800).
(Urteile von Teilnehmern, die über einen der Systemintegrationspartner der CRM-Studie 2020 (itdesign, MaibornWolff, SIEVERS-GROUP) auf die CRM-Studie aufmerksam wurden und das CRM-System des jeweiligen Integrationspartners einsetzen, wurden bei der NPS-Berechnung nicht berücksichtigt.)



Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse sollte die „Make or buy“-Entscheidung bei der Einführung oder Ablösung eines CRM-Systems mit besonderer Sorgfalt getroffen werden: Der höhere Aufwand im Vorfeld der Implementierungsentscheidung verhindert Frustration und Kosten während der Entwicklung und Einführung.

Besonders erfreulich für die an dieser Studie beteiligten Partner: Besteht bei den Befragten eine Beziehung zu itdesign, der SIEVERS-GROUP oder MaibornWolff, werden die jeweiligen CRM-Systeme mit NPS-Werten benotet, die deutlich über dem Gesamtmarktschnitt von -12 liegen. CAS genesisWorld wird in Verbindung mit itdesign mit einem NPS von +22 bewertet. MS Dynamics erhält in Verbindung mit der SIEVERS-GROUP einen NPS von +12 und die Kombination von MaibornWolff und Salesforce erzielt einen NPS-Wert von +5.

NPS-Bewertung Anbieter und Studienpartner



Basis: Alle (ungefiltert)

Basis: Kunden mit Beziehung zum Studienpartner (n=32).



6.2

CRM-Anbieter:
Was die Kunden sagen

Das Gesamtpaket muss stimmen!

Die Gründe für eine gute oder schlechte Bewertungen finden sich oft in Faktoren jenseits des Kernproduktes „CRM-Software“: Bedienbarkeit, Flexibilität der Anwendung, Qualität des Kundenservice bzw. -support der Hersteller oder der Nutzbarkeit auf Mobilgeräten. Oft wird auch die (gute oder schlechte) Abbildung der eigenen Kundenprozesse und -workflows als Begründung für die NPS-Bewertung angeführt.



Statements der Promotoren und Kritiker

Microsoft Dynamics – Promotoren

„Gesamter Vertriebsprozess von der Planung bis zum After Sales abbildbar.“

„Dynamics 365 ist modern. Unsere Prozesse lassen sich ideal abbilden und automatisieren.“

„Tiefe Integration in die Microsoft-Welt (Office, Windows etc.)“

„Erstklassiger Service“

„Einfache Anwendung/Bedienung“

Microsoft Dynamics – Kritiker

„Eine volle Abdeckung unseres Kundenzyklus ist nicht gegeben.“

„Integration mit MS-Anwendungen stark unterhalb der Erwartungen.“

„Zu viele Standards. Wenig Gestaltungsmöglichkeiten für verschiedene Usergruppen.“

„Zu kompliziert und unübersichtlich“

„Noch zu fokussiert als Vertriebshilfsmittel“

SAP CRM – Promotoren

„Erfüllt unsere Anforderungen und tut dies sicherlich noch einige Zeit.“

„Anwenderfreundlichkeit“

„Optimale Kundenbetreuung“

„Simpel und effektiv“

„All-in-one-Lösung“

CAS genesisWorld – Promotoren

„Optimal für den Mittelstand - wächst und verändert sich mit dem Unternehmen.“

„Plattformbreite: Windows Client, Web Client, Mobile-App“

„Anpassbarkeit auf individuelle Bedürfnisse. Updatesicherheit.“

„Funktionsumfang (ein Tool für alles)“

„Kostengünstig“

CAS genesisWorld – Kritiker

„Veraltete Technologie und Architektur“

„Ungenügende Unterstützung bei Prozessen“

„Wenig intuitiv“

„Admin kann ohne externen Berater keine Workflows erstellen.“

„Teuer“

SAP CRM – Kritiker

„Langsam bei großen Datenmengen“

„Nicht nutzerfreundlich“

„Miserabler Service: Menschen an der Hotline haben keine Ahnung von dem was sie tun.“

„Nicht mobil-fähig“

„Kosten zu hoch“

Salesforce – Promotoren

„Überall verfügbar durch mobile Version“

„Benutzerfreundlich und einfach“

„Immer auf dem neusten Stand“

„Guter Support“

„Modern“

Salesforce – Kritiker

„Komplex“

„Sehr gutes Marketing, schlechte Software“

„Unübersichtlich“

„Unklare Felderbeschreibung“

„Langsam und unflexibel“

Oracle – Promotoren

„Modern“

„Zuverlässig“

„Stabil und schnell“

„Kosteneffektiv“

„Einzigartig“

Oracle – Kritiker

„Nicht cloudfähig“

„Kompliziert“

„Nicht systemübergreifende Nutzung“

„Nicht mit anderen Programmen integriert“

„Nur für Callcenter geeignet“

Basis: Ausgewählte Statements aller Teilnehmer.



Die zum Teil widersprüchlichen Aussagen von Promotoren und Kritikern zeigen: Hier werden keine standardisierten Produkte gekauft. Es steckt immer sehr viel Integrations- und Anpassungsaufwand in den implementierten Lösungen. Auch aus diesem Grund sollte im Rahmen eines CRM-Projektes niemals nur die Software, sondern immer das „Gespann“ Software + Integrationsdienstleister bewertet werden.

Beurteilung der Einzelaspekte eines CRM-Systems

Nutzung ist wichtig. Nutzer sind unzufrieden.

Vor allem Nutzungsaspekte sind für die Teilnehmer der CRM-Studie wichtig: Einfache und intuitive Nutzung (81 %), Anwendernutzen (75 %) und Flexibilität (73 %) stehen ganz oben auf der Liste – gefolgt von Integrationsfähigkeit in die bestehende IT-Landschaft (73 %) und Supportleistungen der Hersteller (69 %). Einbindung von Web-Diensten und sozialen Netzwerken spielen hingegen nur eine untergeordnete Rolle (40 % bzw. 28 %).

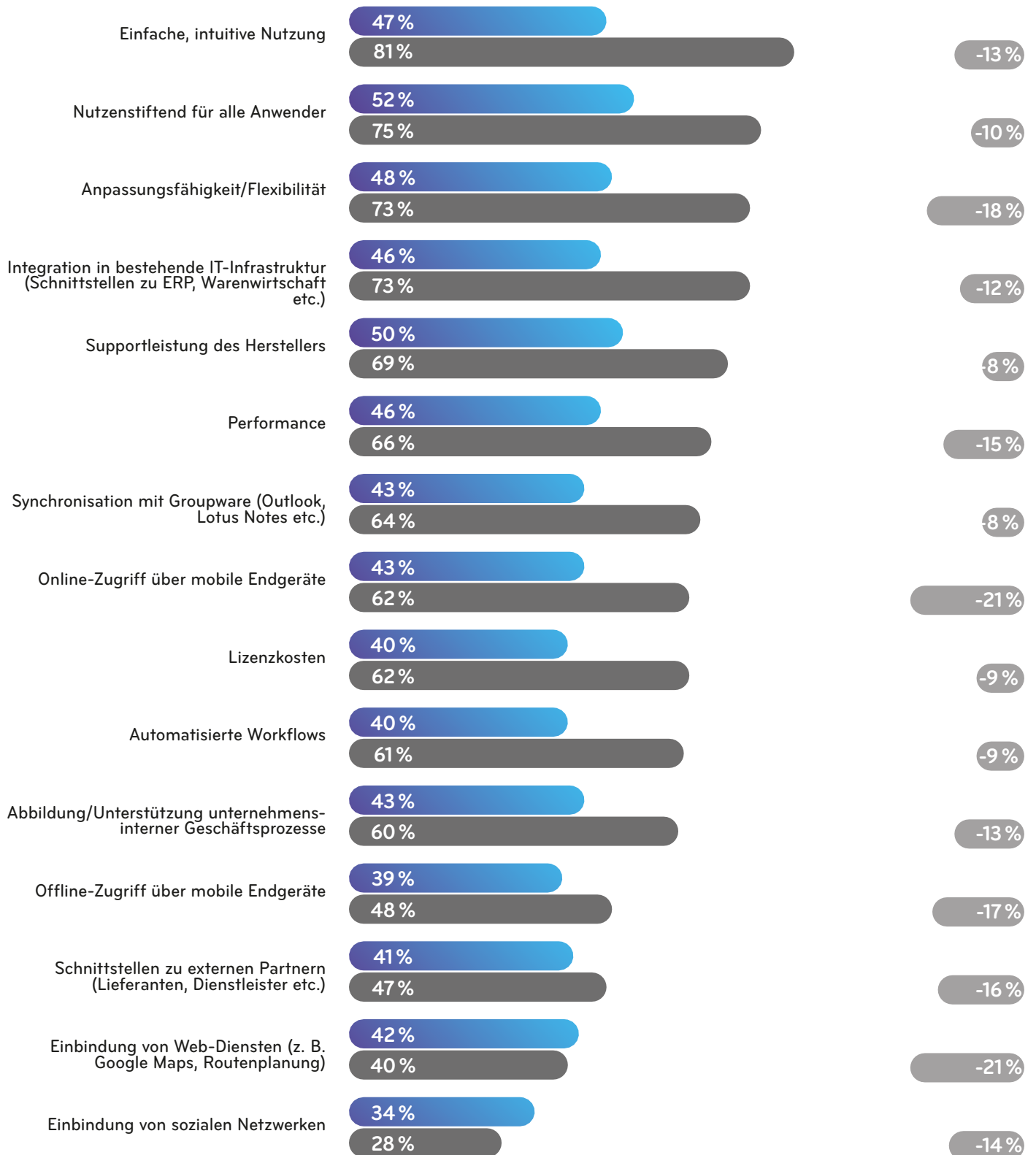
Bei der Beurteilung der Einzeldimensionen zeigt sich, dass die Erwartungen nicht erfüllt werden: Die Zufriedenheit schwankt zwischen maximal 52 % und 34 % (Top-2-Werte einer 7er Skala). Hier spiegelt sich der negative NPS-Gesamtwert von -12 wider – dies gilt übrigens in gleichem Maße für die Beurteilung der Einzelaspekte durch die verschiedenen Anwendergruppen: Bei allen Einzeldimensionen ist die Zufriedenheit in der Gruppe der Top-Entscheider am höchsten während die Nutzer die kritischsten Bewertungen abgeben.

6.3



Zufriedenheit und Wichtigkeit von Einzelaspekten der CRM-Systeme

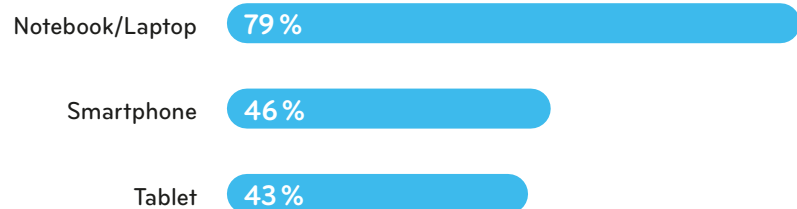
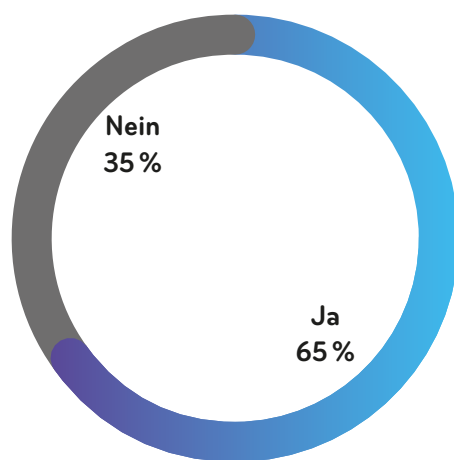
- Zufriedenheit (Anteil „sehr zufrieden“)
- Wichtigkeit (Anteil „sehr wichtig“)
- Abweichung Zufriedenheit Nutzer - Top-Entscheider (%-Punkte)



Basis: Alle Teilnehmer (n=832).

65 % der CRM-Nutzer greifen auch über mobile Endgeräte auf ihr CRM-System zu – knapp die Hälfte von diesen auch über das Smartphone. Vor diesem Hintergrund ist die deutlich geringere Zufriedenheit bei den entsprechenden CRM-Funktionalitäten (Online-Zugriff über mobile Endgeräte: -21 %-Punkte; Offline-Zugriff über mobile Endgeräte: -17 %-Punkte) besonders kritisch zu bewerten.

CRM-Zugriff über mobile Endgeräte



Basis: Nutzer (n=457).

6.4

Bewertung der CRM-Komponenten

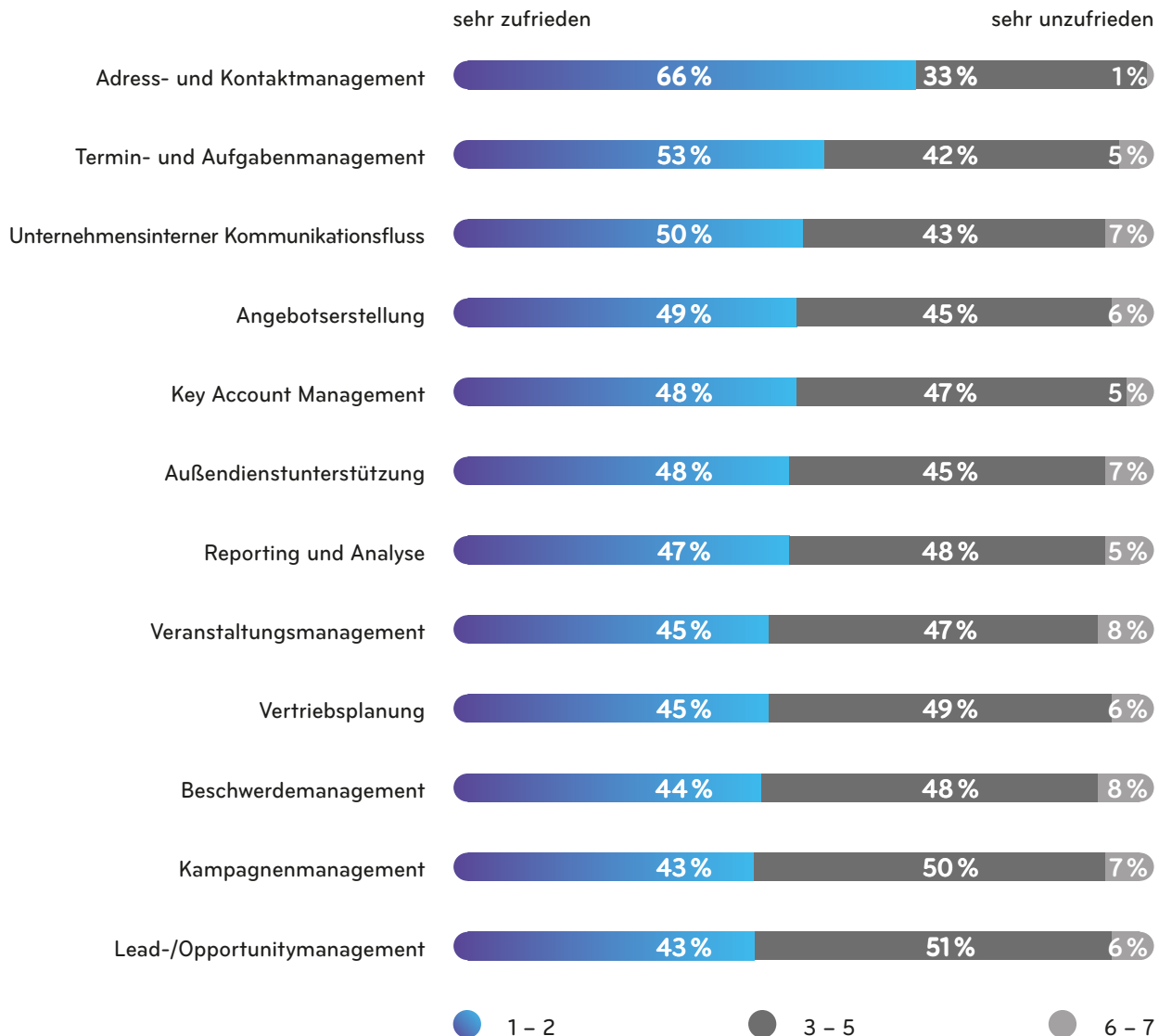
Defizite bei der Unterstützung von Kundenprozessen

Die einzelnen Komponenten der CRM-Systeme werden unterschiedlich gut bewertet. Zwei von drei Unternehmen sind mit der Basisfunktionalität „Adress- und Kontaktmanagement“ sehr zufrieden. Auch beim Termin- und Aufgabenmanagement ist es noch mehr als jedes zweite teilnehmende Unternehmen.

Schwächen zeigen sich aber bei der Unterstützung von Prozessen im Beschwerdemanagement, Kampagnenmanagement und Lead-/Opportunitymanagement – diese Dimensionen werden vergleichsweise kritisch bewertet.



Zufriedenheit mit den CRM-System-Komponenten



Basis: Alle Teilnehmer (n=800).
 (Urteile von Teilnehmern, die über einen der Systemintegrationspartner der CRM-Studie 2020 (itdesign, MaibornWolff, SIEVERS-GROUP) auf die CRM-Studie aufmerksam wurden und das CRM-System des jeweiligen Integrationspartners einsetzen, wurden bei der NPS-Berechnung nicht berücksichtigt.)



Die Ursache für die schlechte Beurteilung der Unterstützung von Kundenmanagementprozessen liegt nicht nur in den angebotenen Modulen. Es liegt auch an den Voraussetzungen im Unternehmen: Um Unternehmensprozesse im Beschwerde-, Kampagnen- und Lead-/Opportunitymanagement mit CRM-Systemen bestmöglich unterstützen zu können ist es eine unabdingbare Voraussetzung für die Unternehmen, sich vor der Implementierung mit der Ausgestaltung dieser Prozesse auseinanderzusetzen. Dies verlangt eine wesentlich intensivere Unterstützung vor und bei der CRM-Einführung.

7.

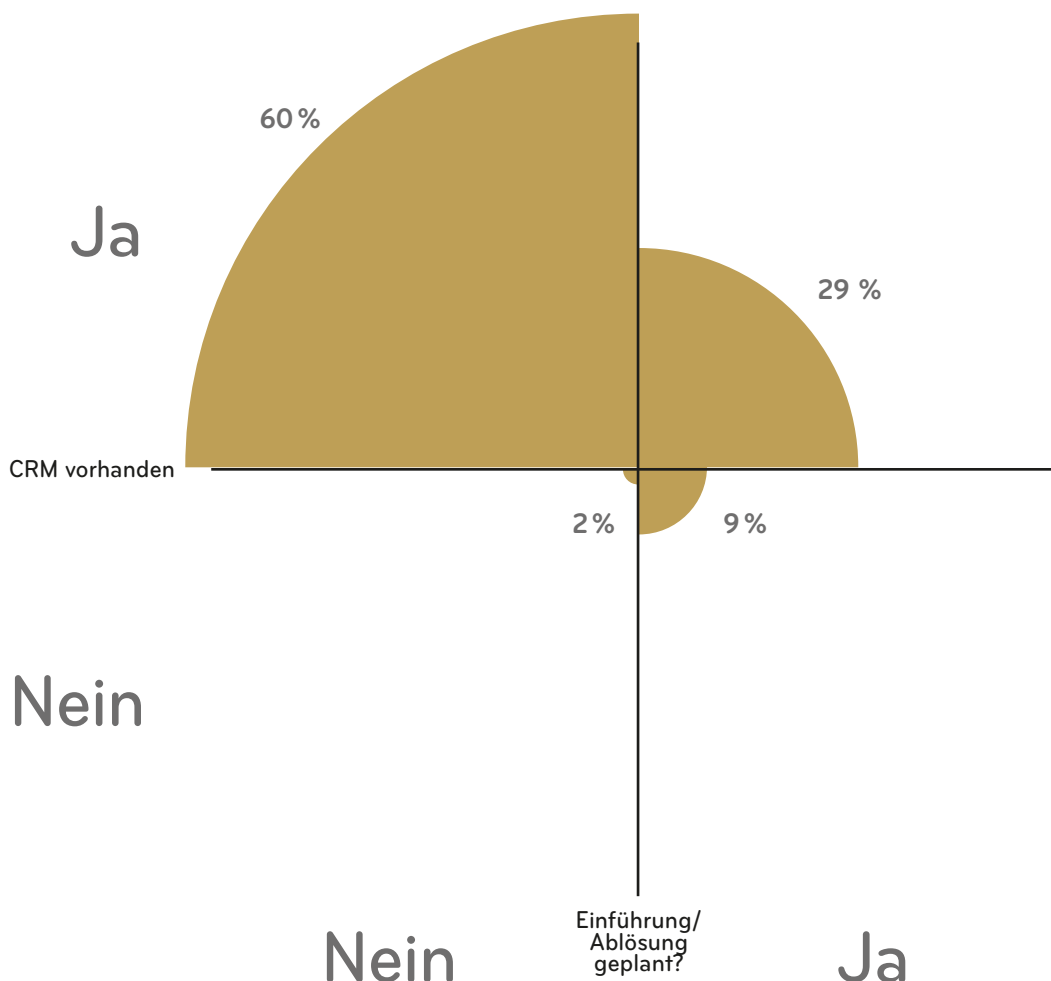


CRM als Projekt

Jedes dritte Unternehmen denkt über die Einführung eines (neuen) CRM-Systems nach

29 % der Unternehmen planen aktuell die Einführung bzw. Ablösung eines CRM-Systems oder sind sogar dabei ein (neues) CRM-System einzuführen. Dabei ist der Planungshorizont eher kurzfristig: Nur 20 % der CRM-einführenden Unternehmen rechnen mit einem Projektstart in mehr als 24 Monaten während bei 60 % der Unternehmen das Projekt entweder bereits gestartet ist oder in den kommenden 12 Monaten starten soll.

CRM-System: Einführung/Ablösung geplant



Projektstart CRM-Einführung/-Ablösung

Projekt ist bereits gestartet
31 %

Geplanter Projektstart innerhalb 12 Monaten
29 %

Geplanter Projektstart innerhalb 24 Monaten
20 %

Geplanter Projektstart später als in 24 Monaten
20 %

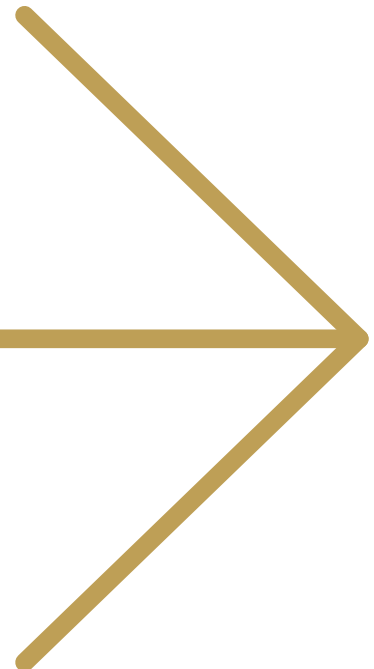
7.1

Treiber + Gründe

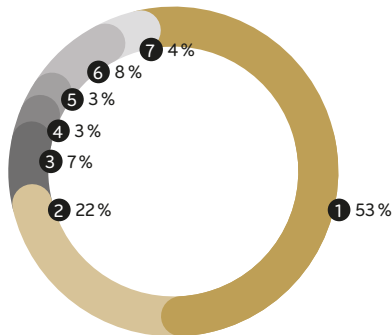
Erfolgsrezept: Management- Commitment und die richtige Unterstützung

CRM-Projekte sind Chefsache – zumindest in über der Hälfte der CRM-Einführungsprojekte bei den befragten Unternehmen erfolgte der Anstoß durch die Geschäftsführung (53 %). Bei einem weiteren Drittel waren die Abteilungs- bzw. Bereichsleiter von Vertrieb oder Marketing die Auslöser, sich mit der (Neu-) Anschaffung zu beschäftigen.

Das Commitment der Geschäftsleitung sorgt oft auch dafür, dass für ein erfolgreiches CRM-Einführungsprojekt notwendige Ressourcen, Unterstützung und der nötige Freiraum im Unternehmen verfügbar sind. Das spiegelt sich im Ergebnis wider: CRM-Systeme, die auf Anstoß der Unternehmensleitung implementiert werden, haben mit einem NPS-Wert von +12 eine vergleichsweise gute Bewertung.



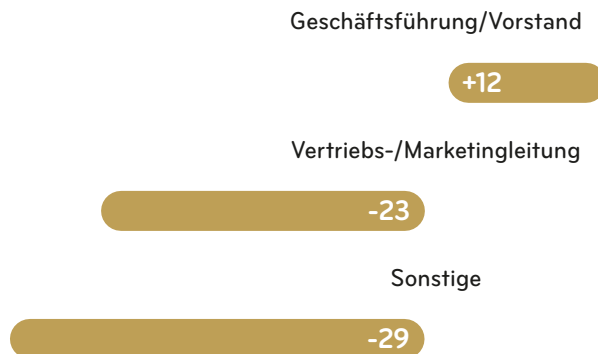
Auslöser für die Einführung/Ablösung des CRM-Systems



- ① Geschäftsführung/Vorstand
- ② Vertriebsleitung
- ③ Marketingleitung
- ④ IT-Leitung
- ⑤ CRM-Projektmanager
- ⑥ Nicht bekannt
- ⑦ Sonstige

Basis: Top-Entscheider + CRM-Projektleiter (n=169).

NPS für CRM-System nach Auslöser der CRM-Einführung



Basis: Top-Entscheider + CRM-Projektleiter (n=169).



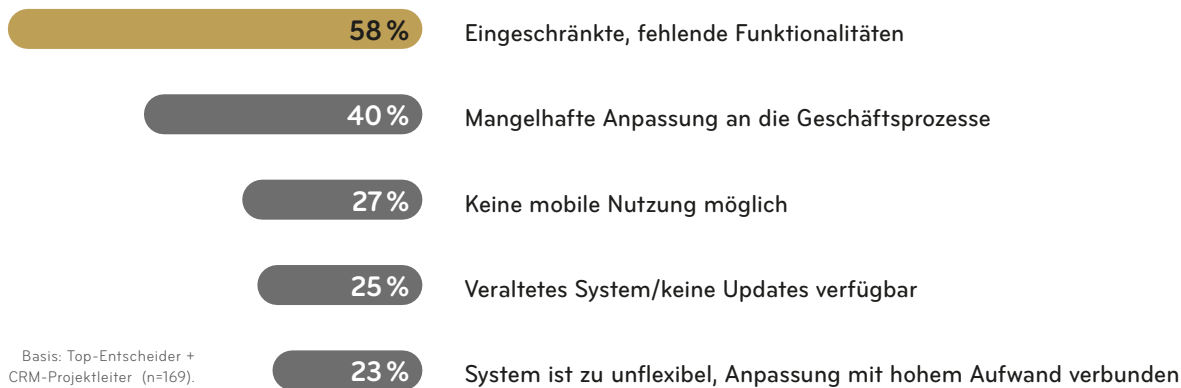
Nur die Unterstützung und das aktive Involvement des Top-Managements sichert bei Einführungsprojekten von CRM-Systemen die Akzeptanz im gesamten Unternehmen und damit den Projekterfolg.

Warum wollen Unternehmen ein bestehendes CRM-System ersetzen?

Mit der Einführung eines CRM-Systems werden vor allem auf interne Unternehmensprozesse bezogene Ziele verfolgt (Verbesserung von Zusammenarbeit und Transparenz, Vereinheitlichung des Managements von Kundenkontaktpunkten etc.).

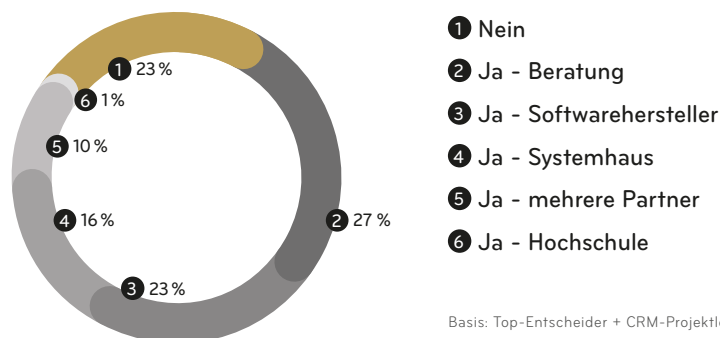
Die Ablösung wird meist durch fehlende Funktionalitäten und fehlende Anpassungsfähigkeit an (geänderte) Geschäftsprozesse bzw. fehlende Updatebarkeit begründet, wie die fünf am häufigsten genannten Ablösungsgründe zeigen.

Top 5 Gründe für die Ablösung eines CRM-Systems



Bei der Einführung eines CRM-Systems suchten drei von vier Unternehmen externe Unterstützung – meist durch Beratungen oder Softwarehersteller. 10 % der Unternehmen haben sich von mehr als einem externen Partner unterstützen lassen.

Unterstützung bei der CRM-Einführung



Dabei gibt es nicht **die** Unterstützung – es gibt bei jedem Partner sowohl Gründe, die für ihn sprechen, als auch Gründe, die gegen die Unterstützung durch diesen Partner sprechen.

Beratungsunternehmen kombinieren Erfahrung und Best-Practice-Know-how mit einer systemunabhängigen Sicht, sind aber zunächst ein zusätzlicher „Kostenblock“. Die Softwarehersteller haben hohes technisches Produkt-Know-how, lassen aber oft den übergeordneten Blick auf die unternehmensspezifischen Problemstellungen missen. Systemhäuser haben oft großes Implementierungs-Know-how über die verschiedensten Branchen, aber auch ihnen fehlt teilweise die vom CRM-System losgelöste Sichtweise auf die Herausforderungen bei der Implementierung.

Gründe für/gegen Unterstützung durch...

Dafür ← → Dagegen

Beratungsunternehmen aus Sicht der Unternehmen

Liefert Best Practice & Expertise mit CRM-Einführungsprojekten.	Kosten, Projektmanagement-Overhead.
Gibt objektive Einschätzung, was notwendig ist und was nicht.	Oft wenig Einfluss auf den Hersteller.
Erfahrung, professionelles Projektmanagement und Zeitersparnis.	Gefahr der »Über-Individualisierung« der Software.
Impulse von außen: Know-how aus vergleichbaren Projekten.	Wenn sicher ist, was das CRM können muss und alle Prozesse sauber definiert sind, könnte man auf Beratungen verzichten. Das ist jedoch eher unwahrscheinlich und nicht zu empfehlen.
Fehler vermeiden, die andere schon gemacht haben.	Wichtig ist, dass die Unternehmensberatung nicht auf eine Softwarelösung fokussiert ist.
Es geht zuerst um Prozesse und Menschen und erst danach um Technologie.	

Softwarehersteller

Beste (technische) Produktkenntnis – insbesondere beim eigenen System.	Abhängigkeit von einem Hersteller.
Direkte Ansprechpartner und Fachleute, direkter (technischer) Support.	Fehlende neutrale Sichtweise – kennt nur die eigene Lösung.
Erarbeitung von Lösungen nah am Standard-Produkt.	Interne Prozesse müssen an die Möglichkeiten der Softwarehersteller angepasst werden.
Teilweise Einfluss auf Neuentwicklungen von Features im Produkt des Herstellers.	Beratung/Schulung nicht individuell genug auf das eigene Unternehmen ausgerichtet.
Kennt das System am besten und kann am effizientesten Customizing vornehmen.	Servicequalität teilweise von der Größe des eigenen Unternehmens abhängig.

Systemhaus

Expertise und Erfahrung bei der Einführung.	Abhängigkeit von einem System/Anbieter.
Erfahrungen auch im Mittelstand mit relevanten Referenzen, Kompetenz.	Externe Kosten.
Spezialwissen über die gewählte Lösung vorhanden: Was geht, was geht nicht.	Kennt nur eine Lösung.
Externes Know-how, externe Ressourcen.	Teilweise eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit.
Professionelle Betreuung.	

Basis: Ausgewählte Statements von Top-Entscheidern + CRM-Projektleitern.



Die Unterstützung muss zur aktuellen Situation und zu den konkreten Anforderungen des Unternehmens passen. Wichtig ist aber, sich rechtzeitig über externen Support Gedanken zu machen und nicht erst nach Hilfe zu suchen, wenn während der CRM-Implementierung Probleme auftreten.



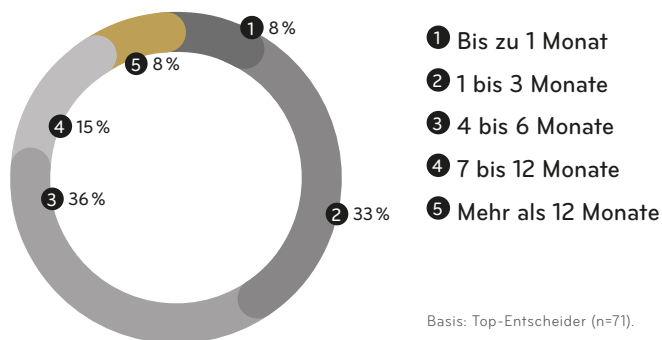
7.2

Projektablauf + Herausforderungen

CRM-Projekte: Herausforderungen bei People, Process + Technology

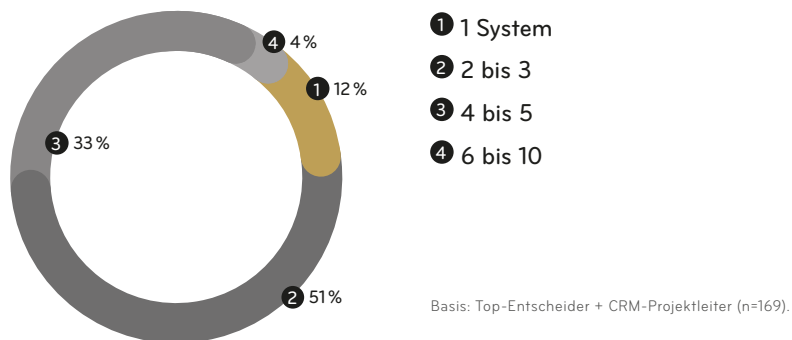
Die Einführung bzw. Ablösung eines CRM-Systems ist in der Regel ein längerfristiges Projekt in den Unternehmen: Allein die Entscheidungsphase vom Zeitpunkt der grundsätzlichen Entscheidung für eine Einführung bis zur Kaufentscheidung dauert bei einem von vier Unternehmen länger als ein halbes Jahr.

Dauer der Entscheidungsphase



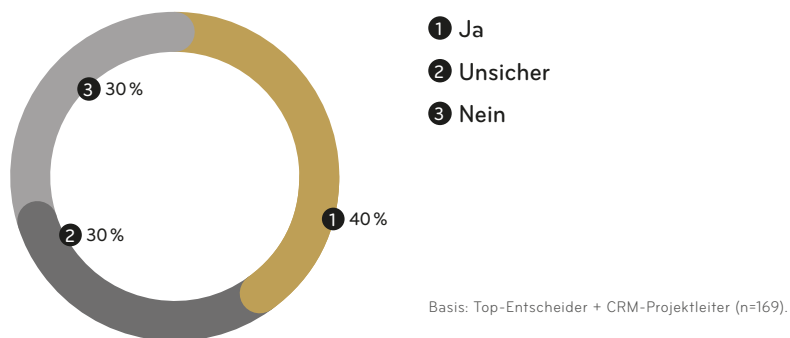
Dabei werden in der Regel mehrere Systeme in den Auswahlprozess einbezogen: Lediglich 12 % der Unternehmen lassen sich nur ein System (entweder durch den Hersteller oder durch ein Systemhaus) präsentieren. Meist werden vor der Auswahl zwei bis drei verschiedene Systeme präsentiert und miteinander verglichen.

Anzahl betrachteter CRM-Systeme bei Auswahlverfahren



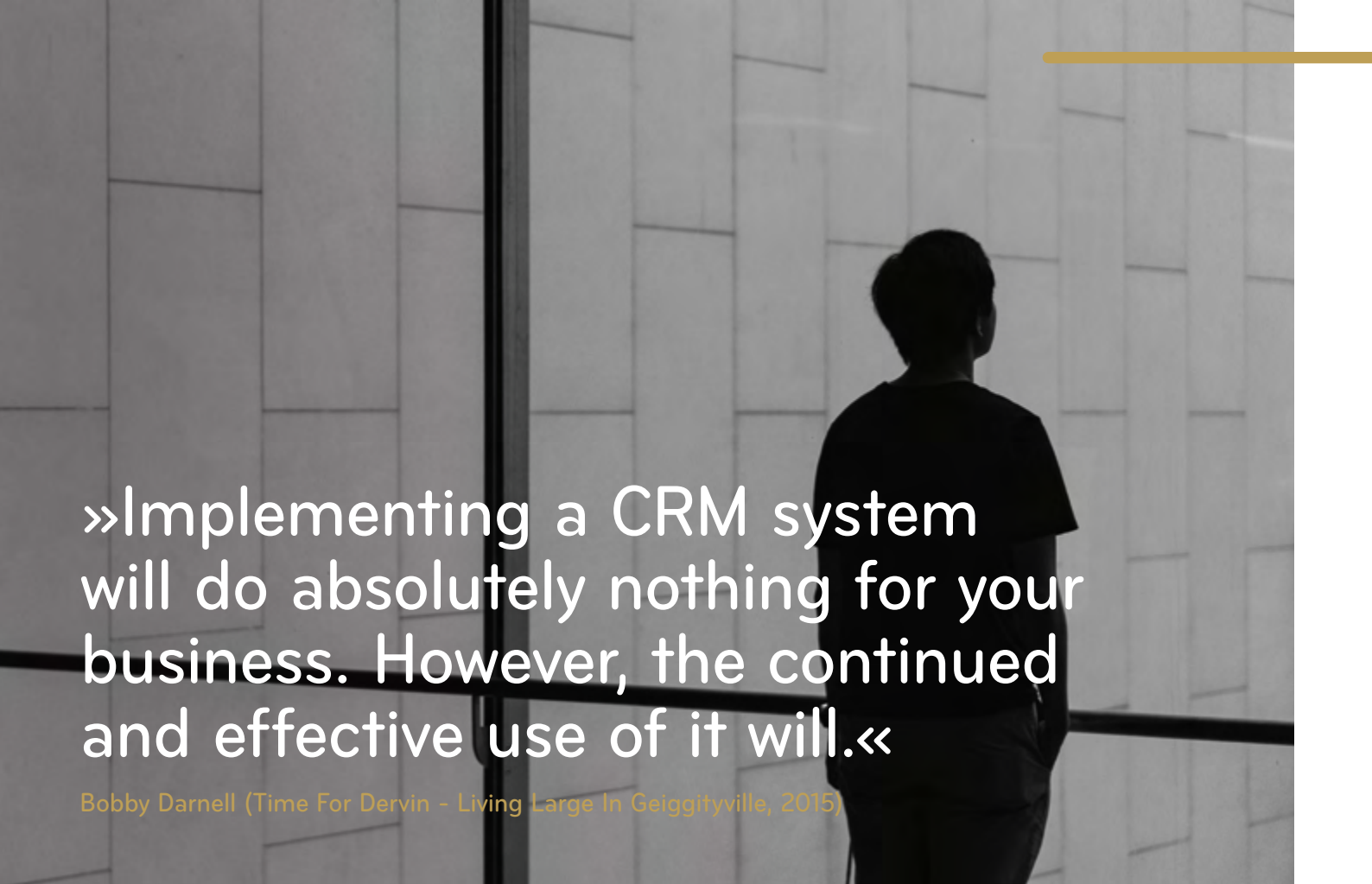
Im Laufe des Einführungsprozesses werden verschiedenste Herausforderungen zu meistern sein. Nur jedes dritte Unternehmen kann sicher angeben, dass bei der CRM-Systemeinführung keine Herausforderungen zu meistern waren.

Herausforderungen bei der CRM-Systemeinführung



Die Themen lassen sich in drei Bereiche zusammenfassen: „People“, „Process“ und „Technology“.

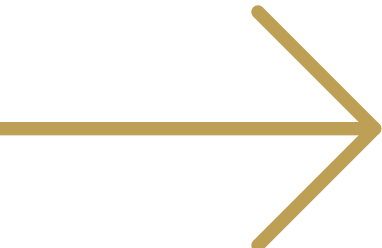
Bei den „People-Themen“ liegen Herausforderungen vor allem in fehlender Unterstützung (Management) und fehlender Akzeptanz (Anwender) bzw. mangelndem Change Management im Unternehmen. Prozess-Themen werden dann zu einer Herausforderung, wenn das Projekt auf eine 1-zu-1-Abbildung vorhandener Prozesse ausgelegt ist. Fehlt es an einer Optimierung und Prüfung der Digitalisierbarkeit im Vorfeld, wird die Implementierung der Unternehmensprozesse deutlich aufwändiger. Auch fehlende Prozessdokumentationen werden zu einer Herausforderung für die CRM-Systemimplementierung. Technologisch müssen sich die Unternehmen vor allem zwei Herausforderungen stellen: Schnittstellen zu anderen Systemen und mangelnde Datenqualität.



»Implementing a CRM system will do absolutely nothing for your business. However, the continued and effective use of it will.«

Bobby Darnell (Time For Dervin - Living Large In Geiggityville, 2015)

Herausforderungen bei der CRM-Systemeinführung



People

- fehlende Unterstützung vom Top-Management.
- Mangelnde Akzeptanz beim Außendienst.
- Das Nutzungsverhalten im Vertrieb war anfangs sehr gering.
- Geringe Bereitschaft zum Change bei den Nutzern: Festhalten an bisherigen Gewohnheiten.
- Die Mitarbeiter haben das System – wegen komplexer Nutzung – nur sehr zögerlich angenommen.
- Mitarbeiter mitnehmen, da sie das System jeden Tag „füttern“ müssen und nur bei Akzeptanz das CRM gelebt wird.
- Schwierigkeit, alle Stakeholder-Ansprüche unter einen Hut zu bekommen.
- Fehlende Personalressource für Umsetzung.

Process

- Vorhandene Prozesse sinnvoll und zukunftsicher abzubilden; unterschiedliche Unternehmensbereiche zur gleichen Arbeitsweise bringen.
- Identifikation und Gestaltung der einschlägigen Geschäftsprozesse, wie sie zukünftig abgebildet bzw. vom CRM-System unterstützt werden sollen.
- Parallele Prozessveränderungen und -harmonisierungen.
- Fehlende Prozesse/Prozessdokumentationen.

Technology

- Schnittstellen: Aufwändige Anbindung an bestehende Systeme.
- Schnittstellen zum ERP haben nicht funktioniert.
- Bildung von Schnittstellen mit anderen Systemen (SAP, Outlook, Power BI etc.).
- Datenübernahme und Konsolidierung aus verschiedenen Alt-Systemen.
- Schlechte Datenqualität – vor allem bei den Stammdaten.
- Datenartefakte im Produktivsystem.



Die Herausforderungen bei der CRM-Systemeinführung lassen sich am besten meistern, wenn das Projekt als Change- und nicht als reines Technologie-Thema angegangen wird. Veränderungen im Unternehmen und bei den Mitarbeitern – schon im Vorfeld der Einführung – sind unausweichlich und müssen vom Top-Management vorgelebt und bei den Mitarbeitern strukturiert und nachhaltig eingeführt werden, um die zielgerichtete Nutzung des CRM-Systems sicherzustellen.



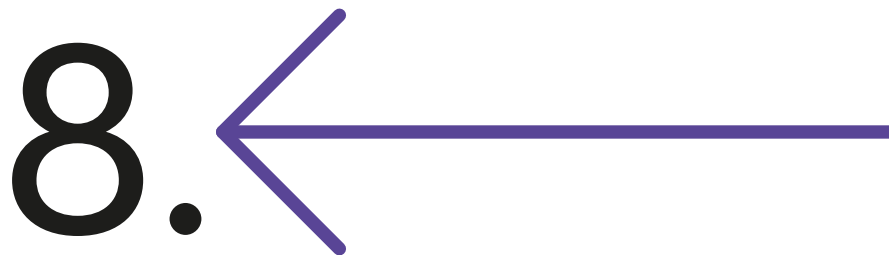
Customer Experience

Aus Kundenkontakt wird Kundenerlebnis

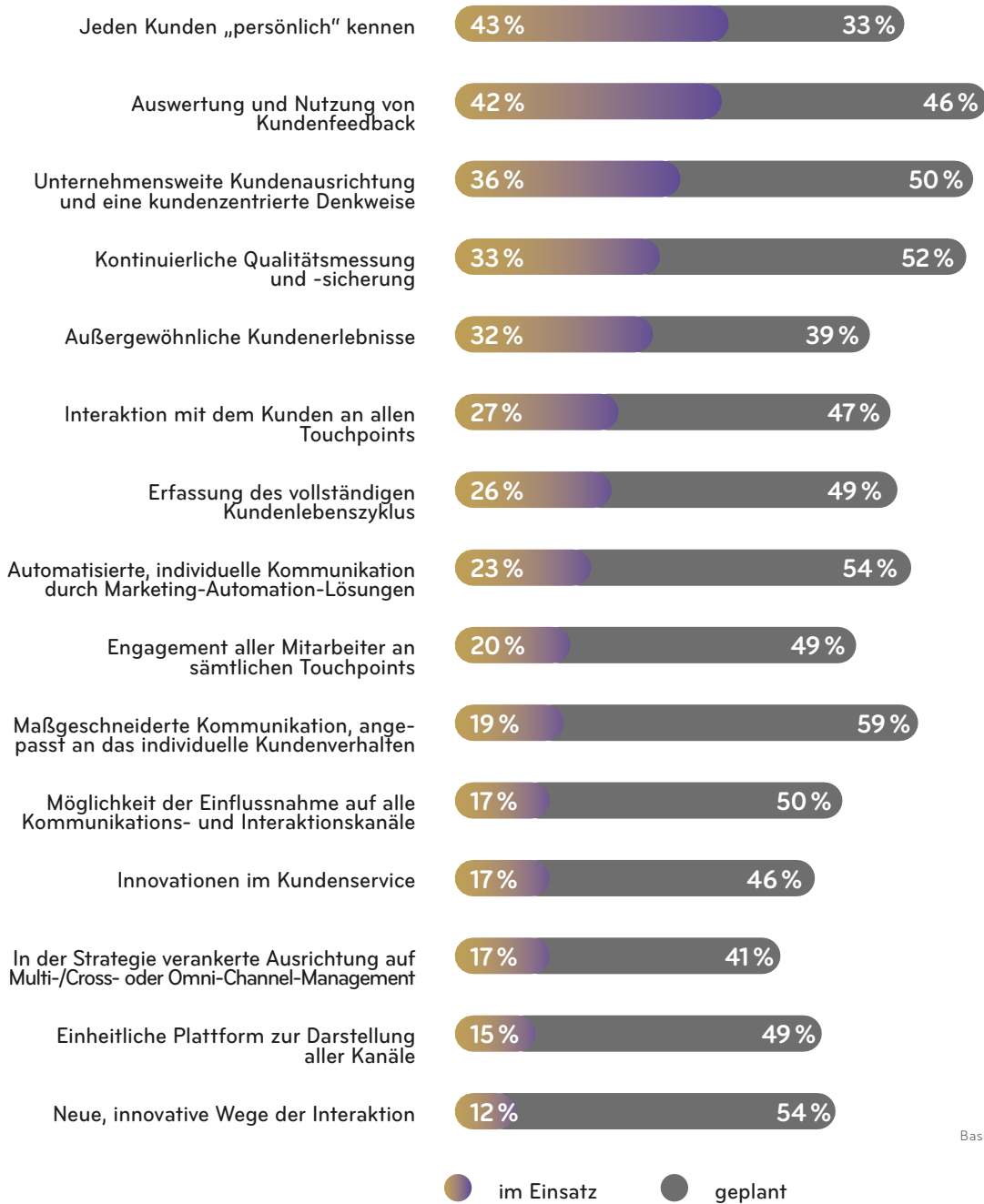
Auch, wenn CEX derzeit in aller Munde ist: Im Unternehmensalltag ist die Schaffung einmaliger und unverwechselbarer Kundenerlebnisse noch nicht angekommen: Viele Aktivitäten sind zwar geplant, aber bereits implementiert ist insgesamt noch wenig. Allerdings werden die notwendigen Grundlagen von immer mehr Unternehmen geschaffen: 43 % geben an, Kunden „persönlich“ zu kennen und 42 % nutzen das Feedback ihrer Kunden.

Lediglich 36 % der Studienteilnehmer sehen eine kundenzentrierte Denkweise in ihren Unternehmen umgesetzt. Das Thema steckt für die Hälfte der Unternehmen noch in einer kurz- oder langfristigen Planung.

Maßgeschneiderte Kommunikation sowie Monitoring und aktive Steuerung aller Kommunikations- und Interaktionskanäle werden nur bei einer Minderheit der Unternehmen bereits eingesetzt – ebenso, wie innovative Ansätze in Kundenservice und -interaktion.



CEX im Unternehmen



Basis: Top-Entscheider + CRM-Projektleiter (n=169).

Touchpoints im Kundenkontakt

E-Mail dominiert – Probleme bei der Integration nicht-digitaler Schrift-Kanäle in CRM- Systemen

E-Mail wird als Kommunikationskanal mit den Kunden von fast allen (96 %) Unternehmen eingesetzt und ist auch überwiegend in den CRM-Systemen abgebildet (88 %). Beim Telefon – dem zweithäufigsten Kommunikationskanal (90 %) – sieht das Bild deutlich anders aus: Neun von zehn Unternehmen setzen dieses Medium ein, bei einem Drittel werden telefonische Kontakte aber nicht im CRM-System abgebildet. Bei Kontakt – „Kanal“ #3 – dem Außendienstkontakt – stellt sich die Situation wieder besser dar: von den allermeisten Unternehmen sind diese auch im CRM-System integriert, wenn sie an der Kundenschnittstelle stattfinden.

55 % stehen auch über Soziale Netzwerke mit ihren Kunden im Austausch, aber auch hier ist die Integration in CRM-Systeme noch deutlich ausbaubar: Bei zwei von drei Nutzern fehlt eine Abbildung im CRM-System. Auch postalische Kommunikation ist für gut die Hälfte der Unternehmen ein relevanter Kanal, um mit ihren Kunden in Kontakt zu treten; bei zwei dieser fünf Unternehmen ist der Kanal aber nicht ins CRM integriert.

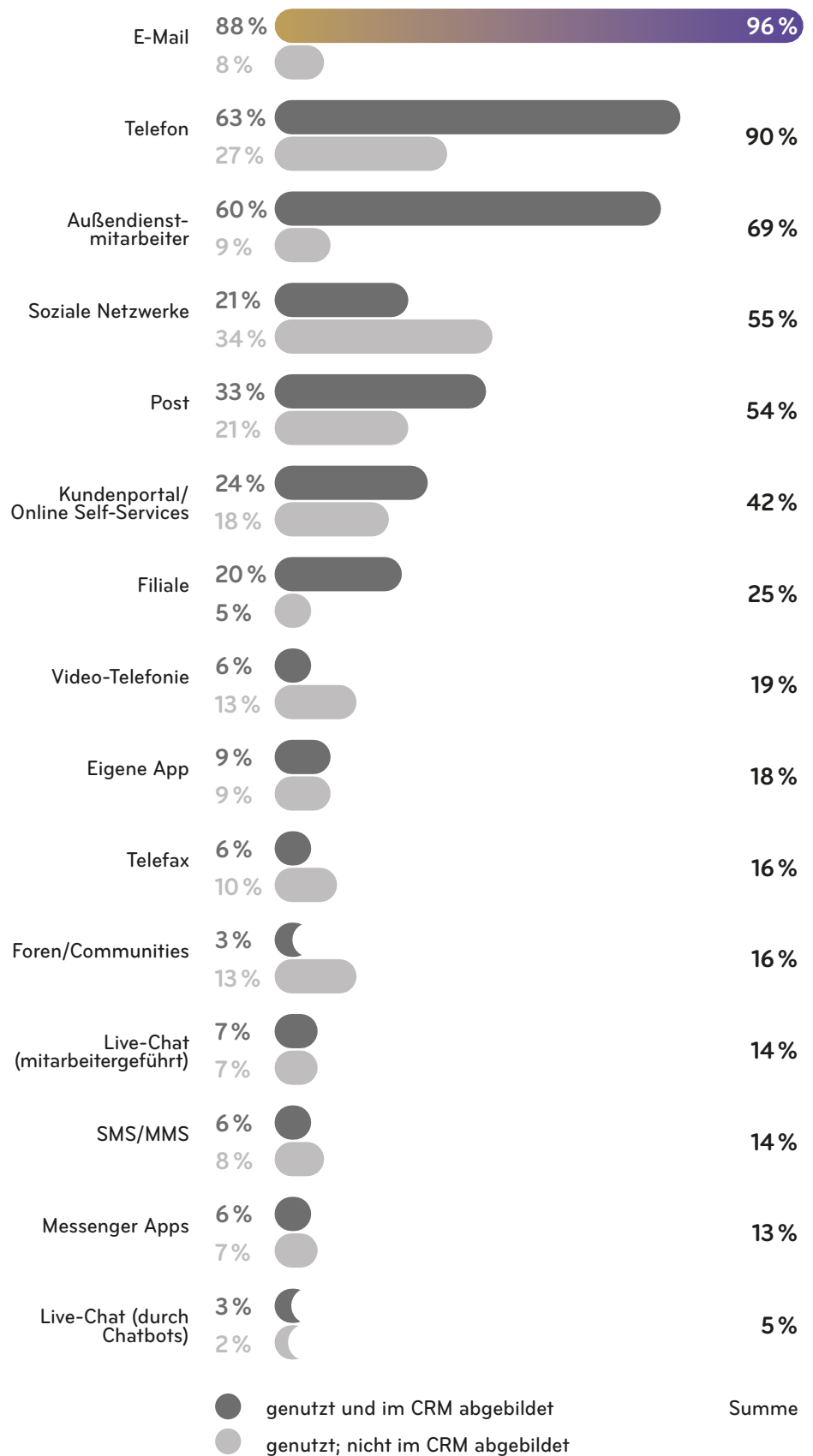
Auch wenn es oft an der strategischen Verankerung des Omnichannel-Managements fehlt, insgesamt geht die Reise der Unternehmen durchaus in Richtung Omnichannel: Im Schnitt werden 5,5 verschiedene Kontaktkanäle in der Interaktion mit Kunden eingesetzt.

8.1

Beim Management der Customer Experience an den verschiedenen Touchpoints müssen sich die Unternehmen drei Herausforderungen stellen:

1. Mehr ist nicht zwingend besser! Es geht nicht darum einen Kontaktkanal nach dem anderen zu öffnen. Bei der Implementierung ist Augenmaß und vor allem ein genaues Wissen darüber gefragt, an welchem Touchpoint der Kunde welche Kanäle wünscht.
2. Nur hervorragende Implementierung bringt Mehrwert. Die halbherzige Umsetzung eines Kontaktkanals mit Fokussierung auf die technische Machbarkeit wird scheitern: Für Video-Telefonie braucht es eben nicht nur die richtige Technik, sondern auch Mitarbeiter, die über andere Skills verfügen müssen als Mitarbeiter in der „klassischen Telefonie“.
3. Integration ins CRM-System: Wenn das CRM seiner Aufgabe als zentrale Drehscheibe von Kundeninformation und -kommunikation gerecht werden soll, darf kein neuer Kommunikationskanal eingeführt werden, ohne gleichzeitig auch seine Abbildung im CRM mitzudenken. Dies wird vor allem dann vergessen, wenn neue Kanäle zunächst in kleinen Pilotprojekten umgesetzt und dann über das Unternehmen skaliert werden.

Touchpoints an der Kundenschnittstelle



Basis: Top-Entscheider + CRM-Projektleiter (n=169).

8.2

Customer Journey

Customer Journey nur selten vollständig implementiert

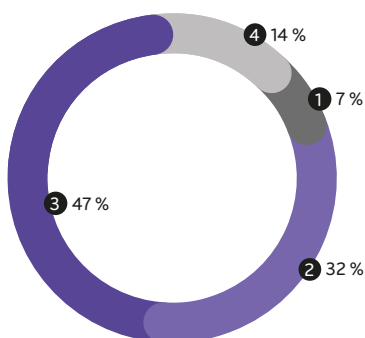
Nur wer die Customer Journey kennt, kann seine Touchpoints und Prozesse entlang dieser Journey steuern und weiterentwickeln, um so konsequent die Perspektive seiner Kunden einzunehmen. Darum ist es notwendig, die Kundenreise auch im CRM-System abzubilden. Hierdurch kann sichergestellt werden, dass alle aus Kundensicht relevanten Touchpoints und die dazugehörigen Prozesse angemessen abgebildet und gesteuert werden.

Derzeit gelingt dies lediglich 7 % der Unternehmen vollständig. Ein weiteres Drittel hat die Kundenreise zumindest lückenhaft in ihren CRM-Systemen abgebildet. Bei sechs von zehn Unternehmen findet die Customer Journey allerdings keine Berücksichtigung in den CRM-Systemen und 14 % der Unternehmen haben noch gar keine Customer Journey entwickelt.



Die Zahlen zeigen: Es gibt noch viel zu tun! Unabhängig von der technologischen Abbildung im CRM-System stellt die Customer Journey eines der wichtigsten Werkzeuge dar, um Kundenorientierung im Unternehmen zielgerichtet und nachhaltig zu verankern. In besonderem Maße gilt dies für die Einführung eines neuen CRM-Systems: Erst wenn ich die Frage beantwortet habe, wo und wie ich mit meinen Kunden interagiere, kann ich sinnvoll darüber nachdenken, an welchen Stellen mich ein CRM-System dabei unterstützen kann.

Customer Journey vorhanden/im CRM-System abgebildet



- 1 Ja, Customer Journey vollständig im CRM-System
- 2 Ja, Customer Journey teilweise im CRM-System
- 3 Nein, Customer Journey vorhanden aber nicht im CRM-System
- 4 Nein, wir haben gar keine Customer Journey

Basis: CRM-Projektleiter (n=98).

9.





CRM ist keine Software. Für uns ist CRM Leidenschaft!

Wir sind Experten für CRM. Seit über 20 Jahren begleiten wir Unternehmen dabei, die CRM-Software CAS genesisWorld erfolgreich einzuführen und optimal an die Unternehmensprozesse anzupassen. Erfahrung haben wir damit in vielen Branchen und Unternehmensgrößen.

Die Praxis zeigt: Erfolgreiches CRM verlangt immer einen ganzheitlichen Ansatz, eine Unternehmensstrategie, die stets den Kunden in den Mittelpunkt stellt. Deshalb haben wir neben der Software immer auch Ihre Unternehmenskultur und Ihre CRM-Strategie im Blick.

Gemeinsam bringen wir Ihr CRM-Projekt zum Erfolg!

Jedes Unternehmen ist anders. Und deswegen ...

- holen wir Sie dort ab, wo Sie gerade stehen.
- lassen wir uns zu 100 % auf Sie ein.
- hinterfragen wir Ihre Anforderungen und widersprechen Ihnen auch.
- unterstützen wir Sie mit Ihrem CRM, so lange Sie möchten.
- bleiben wir, bis es tut.

→ **Unsere Vision: Mehr Spaß bei der Arbeit
für Sie und Ihre Mitarbeiter. Dafür geben wir alles!**

Ihr Ansprechpartner für CRM
mit CAS genesisWorld



Rainer Schramm
Leiter Beratung CRM
rainer.schramm@itdesign.de

Detaillierte Informationen
erhalten Sie unter

itdesign GmbH
Friedrichstraße 12
72072 Tübingen
Tel.: +49 7071 3667-66
crm@itdesign.de
crm.itdesign.de





itdesign GmbH
Hauptsitz Tübingen
Friedrichstraße 12
72072 Tübingen

Tel.: +49 7071 3667-60
crm@itdesign.de
crm.itdesign.de

Standort Hamburg
Versmannstraße 2, 13. OG
20457 Hamburg

Tel.: +49 40 637 447 30
crm@itdesign.de
crm.itdesign.de

Standort Zwickau
Marienstraße 19
08056 Zwickau

Tel.: +49 375 78 88 14 09
crm@itdesign.de
crm.itdesign.de

© 2020
itdesign GmbH
Alle Rechte vorbehalten.

itdesign

**Maiborn
Wolff**
Mensch IT

MUUUH! CONSULTING

SIEVERS
GROUP