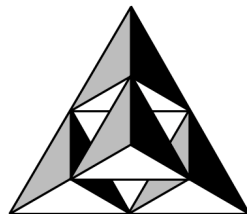


**CRM, die nächste Generation -**  
**Theorie und Praxis**  
**Customer Relationship Management in Europa**  
**2002**

Eine Analyse der  
META Group Deutschland GmbH

<http://www.metagroup.de>



**META** Group

### **Copyright**

Dieser Untersuchungsbericht wurde von der META Group Deutschland GmbH erstellt. Die darin enthaltenen Daten und Informationen wurden in Zusammenarbeit mit der Firma TNS Emnid gewissenhaft und mit größtmöglicher Sorgfalt nach wissenschaftlichen Grundsätzen ermittelt. Für ihre Vollständigkeit und Richtigkeit kann jedoch keine Garantie übernommen werden.

Alle Rechte am Inhalt dieses Untersuchungsberichts liegen bei der META Group. Die Daten und Informationen bleiben aus Gründen des Datenschutzes Eigentum der META Group. Vervielfältigungen, auch auszugsweise, sind nur mit schriftlicher Genehmigung der META Group Deutschland GmbH gestattet.

Copyright META Group Deutschland GmbH, 2002

## **Table of Contents: CRM in Europe 2002**

- 1 Management Summary**
- 2 Research method and sample characteristics**
- 3 Customer Relationship Management**
  - 3.1 *Definition*
  - 3.2 *People – the customers*
  - 3.3 *Business processes*
  - 3.4 *Technology*
  - 3.5 *Collaboration*
  - 3.6 *Organization and method of CRM*
- 4 CRM market in Western Europe**
  - 4.1 *CRM market figures*
  - 4.2 *Degree of use of CRM solutions*
    - 4.2.1 *Drivers for the use of CRM solutions*
    - 4.2.2 *Categories of company size*
    - 4.2.3 *Industries*
    - 4.2.4 *Reasons against using an CRM solution*
  - 4.3 *Implementation characteristics*
    - 4.3.1 *CRM integration*
    - 4.3.2 *Time of implementation*
  - 4.4 *Costs / duration of CRM projects*
    - 4.4.1 *Project costs*
    - 4.4.2 *Recurring costs*
    - 4.4.3 *Time frame for the CRM project*
  - 4.5 *CRM project decision processes*
- 5 CRM software**
  - 5.1 *The market for CRM software*
  - 5.2 *Categorization of CRM software*
  - 5.3 *Requirement criteria for CRM software*
  - 5.4 *Criteria for selecting a provider of CRM software*
  - 5.5 *Degree of usage of CRM software*
  - 5.6 *Degree of recognition of CRM vendors*
  - 5.7 *Assessment of CRM vendors*
  - 5.8 *Trends*
- 6 The CRM service market**
  - 6.1 *Overview of the CRM service market*
  - 6.2 *Criteria for selecting a service provider*
  - 6.3 *Degree of recognition and competence of system integrators*
  - 6.4 *Trends*
- 7 Sponsors of the study**
- 8 Appendix**
  - 8.1 *META Group Research Notes*
  - 8.2 *Further sources of information on CRM*
- 9 Questionnaire**

## 1 Management Summary

CRM-Initiativen erstrecken sich über mehrere Fachabteilungen, Partner, Kunden, Lieferanten, Kommunikationskanäle, kulturelle, organisatorische und technologische Entwicklungen. Daher ist CRM eigentlich kein IT-Thema, sondern eine kontinuierliche Weiterentwicklung von Menschen, Prozessen und Technologien. Customer Relationship Management (CRM) Initiativen müssen Verbindungen zu Geschäftseinheiten, Partnern, Lieferanten, Absatzkanälen und dem Back-Office haben, sonst schöpfen die signifikanten Investitionen nicht das gesamte Potenzial aus. CRM-Initiativen sind keine IT-Projekte, sondern eine iterative und kontinuierliche Transformation von Menschen, Prozessen und Technologien. Marktführende Unternehmen müssen ihre Kundenkontaktpunkte und Geschäftsprozesse (Verkauf, Marketing, Service und Billing) so umarbeiten, dass der Kunde der Ausgangspunkt ihrer Geschäftstätigkeit ist. Diese innerbetrieblichen Änderungen sind die Voraussetzung für eine erfolgreiche CRM-Implementierung, weil CRM immer einzigartig für jedes Unternehmen ist und dieses dazu zwingt, Rollen, Kompensationspläne und insbesondere organisatorische Strukturen zu überdenken und zu überarbeiten. In den Jahren 2003/04 wird die größte Bedrohung von CRM-Projekten die kulturelle Verknöcherung sein, die Tendenz von Großunternehmen, sich dem Wandel zu widersetzen; in Kombination mit organisatorisch bedingtem Informationsverlust können CRM-Projekte verlangsamt und sogar gestoppt werden. Im Jahr 2005 werden marktführende Unternehmen in wettbewerbsintensiven Branchen diese Herausforderungen gemeistert haben. Die Herausforderungen für 2002 sehen wie folgt aus:

- Bestimmung des Umfangs und des Anwendungsbereiches von CRM-Initiativen
- Ausarbeiten eines Ökosystem-Modells zur Priorisierung und Abwägung von CRM-Investitionen
- Kundenzentrische Ausrichtung des Unternehmens anhand neuer Rollen und Maßzahlen

Von den 2.586 befragten Unternehmen, die die META Group von Oktober 2001 bis Januar 2002 in Europa telefonisch interviewt hat, haben 78 ein CRM-Projekt abgebrochen, 1.432 planen derzeit keines, 328 Firmen haben bereits ein CRM-System eingeführt, und 747 Unternehmen sind momentan in der Planungs- beziehungsweise Einführungsphase. Durchschnittlich haben die Befragten 1,2 Millionen Euro für ihr CRM-System ausgegeben, und bei mehr als 30 Prozent der Firmen dauerte die Einführung wenigstens zehn Monate.

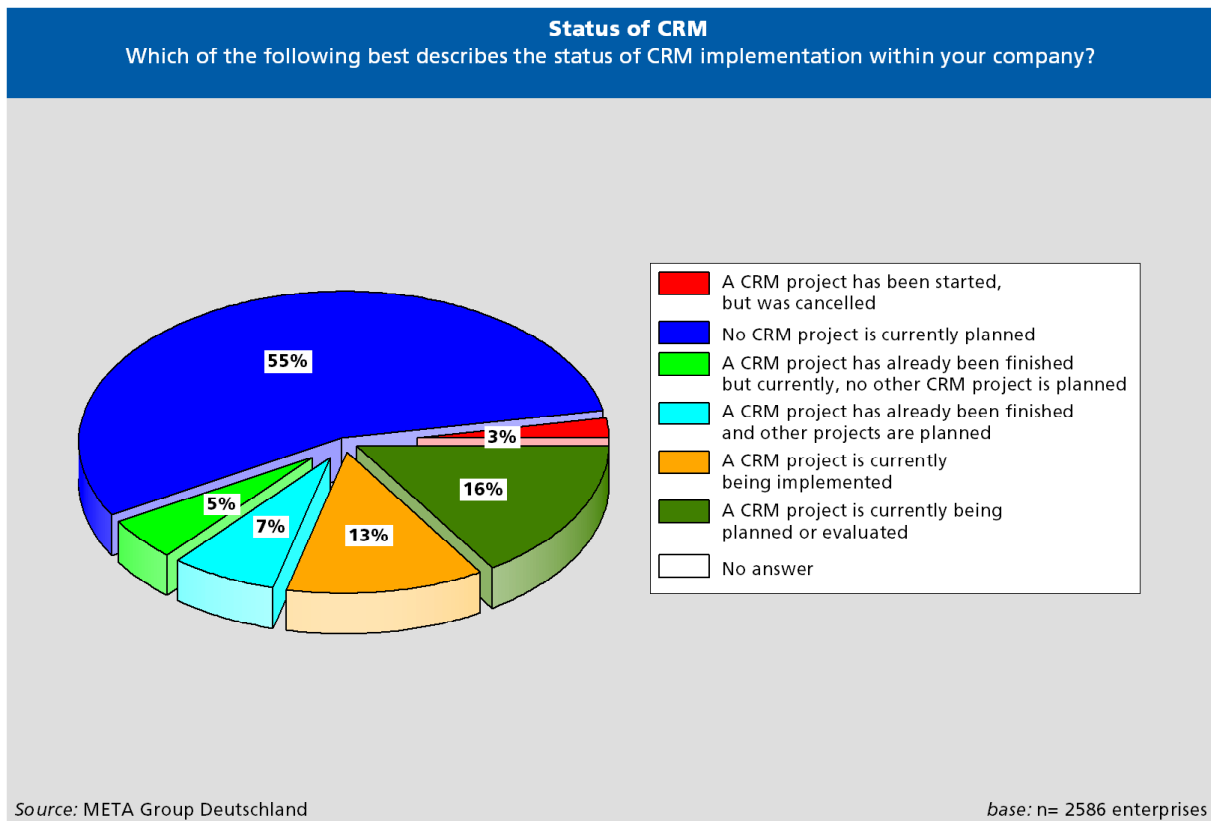


Abbildung 1 Einsatzgrad von CRM-Lösungen in Europa

Die Implementierung einer CRM-Strategie verlangt die Bewertung vieler verschiedener funktionaler Felder, die sich alle in unterschiedlichen Entwicklungsphasen befinden. Diese unterschiedlichen funktionalen Felder richtig einordnen und bewerten zu können, ist entscheidend für den Erfolg der CRM-Initiative. Das Versäumnis, die Risiken der CRM-Technologien zu segmentieren, ist einer der Hauptgründe für das Scheitern von CRM-Initiativen. Wenn nur eine einzige Risikoeinschätzung für das Gesamtprojekt vorliegt, erscheint dies dem Top-Management als eine nur schwer zu überwindende Hürde, weil viele Technologien noch nicht den notwendigen Reifegrad erreicht haben. Einige Unternehmen neigen dazu, die relativen Risiken der verschiedenen CRM-Technologien zu ignorieren, und begegnen den komplexen Projekten mit ungenügender Vorbereitung. Unternehmen sollten ihr eigenes Risikotoleranz-Level bestimmen und ihre CRM-Anstrengungen in die Richtung lenken, wo das Risiko in einem vernünftigen Verhältnis zum Gewinn steht.

Die Auswahl der CRM-Strategie ist Chefsache, allerdings in sehr enger Absprache mit den Verantwortlichen aus den betroffenen Fachabteilungen. Die Geschäftsprozessdefinition wird zwischen Top-Management und den Fachabteilungen gemeinsam erarbeitet. Die Domäne der IT liegt in der Auswahl der Software: 45 Prozent der IT-Leiter sind an hauptverantwortlicher Stelle in den Prozess

der Softwareauswahl eingebunden, aber auch hier sind das Top-Management mit ebenfalls 45 Prozent sowie die betroffenen Fachabteilungen mit 27 Prozent involviert.

In 31 Prozent der Unternehmen, die bereits eine CRM-Lösung implementiert haben, werden Tools zur Datensammlung/-auswertung eingesetzt, in etwa gleichauf mit den Modulen für den Help-Desk und das Customer Interaction Center.

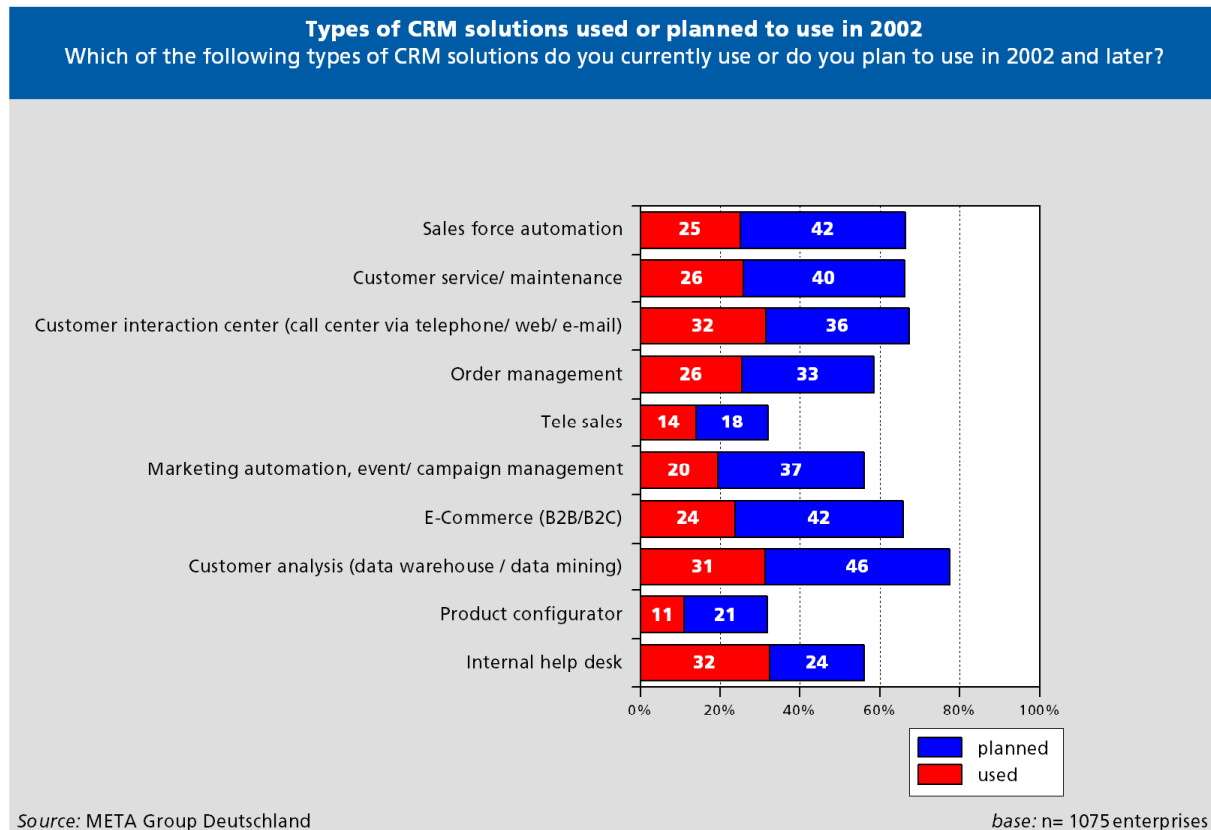


Abbildung 2 Einsatzgrad CRM-Module