

# Time to ROI

Wirtschaftlichkeitsberechnung von CRM-Systemen  
in der Versicherungsbranche 2003

Management Summary

# Disclaimer

## Inhalt der Studie

Die bereitgestellten Informationen in dieser Studie entsprechen unserem Kenntnisstand zum Veröffentlichungszeitpunkt und können sich verändern, sofern neue Erkenntnisse vorliegen.

Cambridge Technology Partners übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen Cambridge, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

Cambridge Technology Partners behält es sich ausdrücklich vor, Teile der Seiten oder die gesamte Studie ohne gesonderte Ankündigung zu verändern, zu ergänzen, zu löschen oder die Veröffentlichung zeitweise oder endgültig einzustellen.

## Urheber-, Marken-, Patent- und andere Schutzrechte

Sämtliche Inhalte der Studie einschließlich der Texte und der grafischen Darstellungen sind das geistige Eigentum von Cambridge Technology Partners oder Dritter und dürfen ohne vorherige schriftliche Zustimmung nicht für öffentliche oder gewerbliche Zwecke vervielfältigt, verändert, übertragen, wiederverwendet, neu bereitgestellt, verwertet oder auf sonstige Weise benutzt werden.

Alle innerhalb der Studie genannten und gegebenenfalls durch Dritte geschützten Marken- und Warenzeichen unterliegen uneingeschränkt den Bestimmungen des jeweils gültigen Kennzeichenrechts und den Besitzrechten der jeweilig eingetragenen Eigentümer.

## Das Unternehmen

Cambridge Technology Partners, eine Tochter der Novell Inc., ist ein weltweit führendes Unternehmen im Bereich Systemintegration für CRM- und Portallösungen. Diese Lösungen unterstützen Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse, um die Interaktion mit Kunden zu optimieren. Das Cambridge Leistungsspektrum umfasst IT-Beratung und Implementierung von Standardsoftware und kundenspezifischen Eigenentwicklungen für Contact-Center, analytisches CRM und Kampagnenmanagement, Point-of-Sales- und Portal-Lösungen sowie Enterprise Content Management, Identity Management, Enterprise Application Integration, Web-Services und IT-Architektur. Der Branchenfokus von Cambridge liegt in den Bereichen Banken, Versicherungen, Telekommunikation und Energieversorgung sowie in der Betreuung ausgewählter Key Accounts. Durch klar strukturiertes Projektmanagement und kurze Projektlaufzeiten ermöglicht Cambridge seinen Kunden einen schnellen Return on Investment.

Cambridge im Internet: <http://www.cambridge-germany.com>



Diese Studie wurde in Zusammenarbeit mit der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg durchgeführt. Cambridge Technology Partners bedankt sich bei Herrn Prof. Dr. Michael Amberg, Leiter des Lehrstuhls für BWL, ins. Wirtschaftsinformatik III und Markus Hirschmeier für die wissenschaftliche Leitung und fachkundige Beratung.

## Management Summary

Die Studie „Time to ROI“ (= Return on Investment) befasst sich mit dem Thema CRM unter ROI-Gesichtspunkten. Der Fokus der Betrachtung liegt auf der Versicherungsbranche in Deutschland. Ausgehend von der Bedeutung und den Grenzen von CRM-Systemen allgemein und speziell in der Versicherungsbranche sowie den wirtschaftlichen Trends, die eine CRM-Einführung forcieren, wird dargestellt, welche CRM-Systeme derzeit in der Versicherungsbranche angeboten und eingesetzt werden.

Mit Hilfe eines Fragebogens werden die Stärken und Schwächen vorhandener, sowie die Chancen und Risiken geplanter CRM-Systeme verschiedener Versicherungen ermittelt. Anhand der Antworten werden Messgrößen für die ROI-Berechnung abgeleitet. Darüber hinaus wurde erfragt, welche Faktoren für den Erfolg von CRM-Projekten verantwortlich sind. Das Ergebnis ist ein ROI-Berechnungsmodell, das die Einführung eines CRM-Systems bewertbar macht und es ermöglicht, die bis dato weniger stark in Wirtschaftlichkeitsberechnungen einbezogenen weichen Faktoren mit aufzunehmen. Darüber hinaus werden auch dynamische Aspekte in die Berechnung aufgenommen, da die konventionelle ROI-Rechnung für Produktionsunternehmen entwickelt wurde und nicht als dynamisches Instrument bezeichnet werden kann. Deshalb lässt sich die konventionelle ROI-Rechnung nur schwer auf die neuartigen CRM-Systeme anwenden. Der Return on Investment wird hingegen auf der Basis von Lernkurven untersucht und zu einer dynamischen Kennzahl erweitert. Mit Hilfe dieses ROI-Berechnungsmodells wird es nun möglich sein, CRM-Einführungen in der Versicherungsbranche vorab zu bewerten und somit im Voraus deren Nutzen darzustellen. Den Abschluss der Studie bildet eine beispielhafte ROI-Berechnung.

Im Rahmen der Projekte in der Praxis wird Cambridge Technology Partners, ein führendes IT-Beratungsunternehmen im Bereich von CRM-Lösungen und -Integrationen, immer häufiger um die Bewertung einer CRM-Investition nach finanzmathematischen Kennzahlen - wie etwa ROI - gebeten. Dabei stellt weniger die Erfassung der relevanten Kosten als vielmehr die Messung des konkreten Nutzens eine Herausforderung dar. Denn die traditionellen Kennzahlen der Investitionsrechnung stammen aus dem Industriezeitalter und zeichnen sich durch einen linearen Wertzuwachs aus. Es bestehen fast ausschließlich Mess- und Bewertungskriterien für Kosten, aber Methoden und Instrumente zur Quantifizierung des Nutzens sind nahezu nicht vorhanden. Die vorliegende Studie setzt sich daher zum Ziel, einerseits einen Beitrag zur Nutzenbewertung von CRM-Investitionen zu leisten und andererseits ein Modell zur Bestimmung des ROI für diese zu entwickeln.

Dabei erhebt die Studie keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit. Vielmehr wurde auf der Basis von intensiven Gesprächen mit Experten im Bereich CRM bei Versicherungen in Deutschland versucht, einen Ansatz für die Versicherungsbranche zu entwickeln. Auf Basis dieser Interviewergebnisse lassen sich Erfolgsfaktoren sowie Stärken und Schwächen von CRM-Systemen bei Versicherungen ableiten, die als Grundlage für die Modellrechnung dienen.

Weiterhin wurde auf der Basis der Erkenntnisse der Lernkurve und des Customer Lifetime Values (CLTV) eine Dynamisierung des Berechnungsmodells vorgenommen. Die Einbeziehung der Lernrate und der Kundenwertkomponenten hat den Vorteil, dass CRM-Projekte realistischer bewertet werden können. Das Ergebnis ist ein ROI-Berechnungsmodell, das zugeschnitten auf die Erfordernisse von Versicherungen die Grundlage für eine detaillierte Bewertung von CRM-Investitionen bildet. Eine beispielhafte

Berechnung auf der Basis einiger grundlegender Annahmen zeigt Vorgehensweise und Wirkung / Ergebnisse des Modells.

Die Befragung der Unternehmen zeigt weiterhin, dass eine Nutzenmessung von CRM in den Unternehmen häufig gar nicht oder nur teilweise stattfindet. Die Unternehmen haben oftmals bereits umfangreich in die technischen Komponenten investiert, ohne diese „nahtlos“ in die bestehende Systemlandschaft zu integrieren. Ineffizienzen und nicht realisierte Potenziale bei Umsatz und Kostenersparnis sind die Folge. Schließlich zeigt sich, dass die Akzeptanz der Systeme bei den betroffenen Mitarbeitern vielfach zu wünschen übrig lässt. In diesem Sinne liefert die Studie auch Anstöße zur Optimierung der Integration und der ganzheitlichen Sicht von CRM.

### Fazit der Studie

Die Wettbewerbsposition eines Unternehmens verbessert sich nicht allein durch die Einführung der technischen Komponenten eines CRM-Systems. Damit CRM tatsächlich zum gewünschten Erfolg führt, müssen im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes alle Faktoren beachtet werden.

So ist es wichtig, dass alle „harten“ Faktoren erfüllt werden, also das eingeführte System beispielsweise über alle wichtigen Komponenten verfügt, welche die notwendigen Funktionalitäten ermöglichen, wie zum Beispiel eine durchgehende und vor allem vollständige Kundenhistorie. Des Weiteren muss CRM in die bestehenden Systeme integriert werden, wobei alle Prozesse angepasst werden müssen und auch die vorhandenen Systemkomponenten mit der neuen CRM-Anwendung problemlos korrespondieren sollten. Gerade die Prozessarbeit wird von Unternehmen, die ein CRM-System einführen, häufig unterschätzt. Hier ist ein professionelles Projektmanagement für den Erfolg mit entscheidend.

Ein ebenfalls kritischer Erfolgsfaktor ist die Akzeptanz der Mitarbeiter. Nur wenn diese bereit sind, mit dem System zu arbeiten und ihnen die neuen Prozesse wirklich verständlich gemacht werden konnten, kann CRM die erhofften Verbesserungspotenziale gewährleisten. Die neue CRM-Anwendung muss nicht nur den Kunden, sondern auch den Mitarbeitern Vorteile bieten. Führt ein neues System lediglich zu Mehrarbeit für die Mitarbeiter, so ist die nötige Akzeptanz schwer zu erreichen. Also sollten auch diese sog. „weichen“ Faktoren genügend Beachtung finden. Des Weiteren ist eine dynamisierte und kontinuierliche Nutzenmessung unumgänglich. Es ist fatal, die Wirtschaftlichkeit des Projekts nicht oder nur zu Beginn zu messen, da so keine Verbesserungspotenziale erkannt werden können. Es ist auch falsch, eine statische Berechnung vorzunehmen, da diese sich auf CRM nicht anwenden lässt. Erst wenn auch dynamische Aspekte beachtet werden, wird der wahre Nutzen erkennbar. Bei einer statischen Berechnung besteht oft die Gefahr, die Rentabilität des Projekts zu unterschätzen. Durch diese Messung werden neben einer korrekten Wirtschaftlichkeitsmessung überhaupt Verbesserungspotenziale deutlich. Es wird ersichtlich, wo das Projekt noch nicht den erhofften Nutzen bringt und an welcher Stelle noch Schwächen bestehen. Erst durch diese Erkenntnisse werden Innovationen möglich, die im jetzigen schnelllebigen Zeitalter für den Unternehmenserfolg nötig sind.

## Abzuleitende Empfehlungen

Die Untersuchung veranschaulicht, dass CRM durchwegs als ein **ganzheitlicher Ansatz** verstanden werden muss. CRM ist mehr als die Anschaffung und Integration von Technologie. Daher sind Unternehmen gut beraten, **CRM über das gesamte Unternehmen hinweg zu planen und umzusetzen**.

Wie diese Studie und auch die praktische Cambridge-Erfahrung zeigen, findet eine **systematische und kontinuierliche Messung des Nutzens von CRM** in vielen Unternehmen nicht oder nur unzureichend statt. Damit vergeben sich die Unternehmen nicht nur die Chance, den tatsächlichen Wert der CRM-Investition zu erkennen, sondern auch die Möglichkeit, Schwachstellen zu identifizieren und zu verbessern. Die Studie zeigt Ansätze hierfür und leistet einen Beitrag zur Bewältigung der gegenwärtigen Probleme im Rahmen der Nutzenmessung in der Praxis. Keine CRM-Initiative ohne konkrete Nutzenmessung und ROI-Berechnung sollte die Formel in der Zukunft lauten!

Um eine fundierte Nutzenmessung zu erreichen, sollte sich jedes Unternehmen vor Projektstart überlegen, welches die angestrebten strategischen und operativen Ziele sind und mit welchen Kennziffern diese gemessen werden können. Ohne dieses Gedankengerüst von Beginn an im Kopf zu haben, wird jegliche Nutzenmessung nicht ihr optimales Potenzial entfalten können.

Ein weiterer wichtiger Punkt, der insbesondere aus den Ergebnissen der Befragung hervorgegangen ist, ist die **Akzeptanz der Mitarbeiter**. Auch die empirische Forschung belegt mittlerweile in Ansätzen, dass der einzelne Mitarbeiter ein bedeutsamer und sogar entscheidender Erfolgsfaktor für CRM ist. Daher genügt es nicht, ihm in einigen Schulungen das System zu erklären. Bereits in der Scope- und Konzeptionsphase sollten Mitarbeiter, die in die entsprechenden Prozesse integriert sind und später mit dem System arbeiten, einbezogen werden. Ein professionelles **Change Management** hilft die Veränderung, die die Einführung von CRM in einem Unternehmen zweifelsfrei bedeutet, aktiv zu gestalten und erfolgreich umzusetzen.

# Kontakt

Marina Walser

Unternehmenssprecherin Cambridge Technology Partners

Zeil 79

60313 Frankfurt am Main

Tel. +49 (0)69 2174 1500

Email: [Presse-Walser@ctp.com](mailto:Presse-Walser@ctp.com)

**Die Studie ist ab März 2003 für eine Schutzgebühr von €750 über Cambridge Technology Partners erhältlich.**

Nobel Haus, Zeil 79  
D-60313 Frankfurt  
Telefon +49 (0)69 2174 1500  
Fax +49 (0)69 2174 1740

Monschauer Straße 12  
D-40549 Düsseldorf  
Telefon +49 (0)211 5631 8000  
Fax +49 (0)211 5631 8080

Rosenheimer Straße 141  
D-81671 München  
Telefon +49 (0)89 20600 1500  
Fax +49 (0)89 20600 1740

Leutschenbachstraße 41  
CH-8050 Zürich  
Telefon +41 (0)43 299 7606  
Fax +41 (0)43 299 7501

[willkommen@ctp.com](mailto:willkommen@ctp.com)  
[www.cambridge-germany.com](http://www.cambridge-germany.com)