



## **Time to ROI?**

**Erfolg und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen von CRM- Systemen in der Versicherungsbranche.**

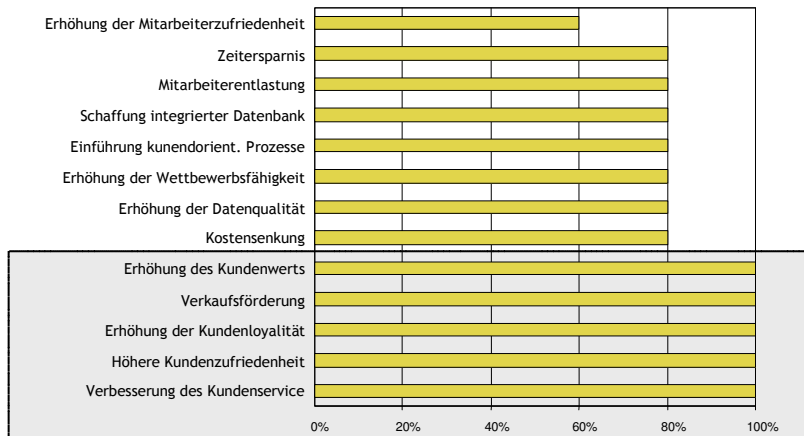
**Versicherungsunternehmen haben in der Vergangenheit stattliche Beträge im Bereich Kundenbeziehungsmanagement investiert. Aber haben sich diese Investitionen auch immer gelohnt? Konnte das Potenzial der eingesetzten Lösungen ausgeschöpft werden und sind die vollmundigen Versprechen der Anbieter von CRM-Software wahr geworden? Eine empirische Untersuchung zeigt, dass dies häufig nicht der Fall ist..**

Hauptgrund hierfür liegt sicherlich in der Tatsache das Kundenbeziehungsmanagement nach wie vor mit dem Einsatz eines modernen Softwarepaketes gleichgesetzt wird. Die hieraus resultierenden Ergebnisse sind ernüchternd.

### **Ausgangslage**

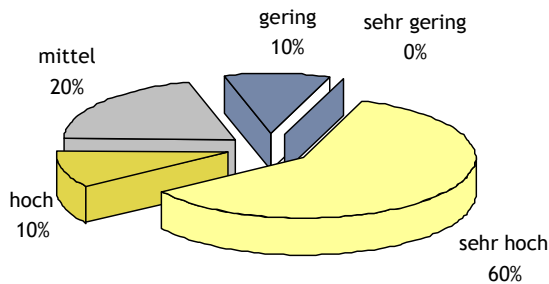
Begonnen hat die „CRM-Revolution“ im operativen Bereich mit so genannten Kundenservice Centern. Diese dienen als zentrale Anlaufstelle für Kunden, egal ob diese Fragen zu bestehenden Verträgen, Produkten oder sonstige Anliegen haben. Heute beschäftigen sich Versicherungsunternehmen sehr intensiv mit dem Thema Kundenselektion und Kampagnenmanagement. Da der Versicherungsmarkt in erster Linie ein Verdrängungsmarkt ist, ist es leichter bestehenden Kunden weitere Produkte zu verkaufen als neue Kunden zu gewinnen. Hierzu ist aber eine gezielte Ansprache der Kunden mit einem auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Angebot unumgänglich.

Die Motivation für die Einführung von CRM Tools bzw. –Systemen sind vielfältig. Alle befragten Unternehmen nannten jedoch die Erhöhung des Kundenservice und damit der Kundenzufriedenheit als ein wesentliches Ziel. Kundenloyalität, Kundenwert und Cross-Selling Potenzial waren ebenfalls ganz oben auf der Liste.

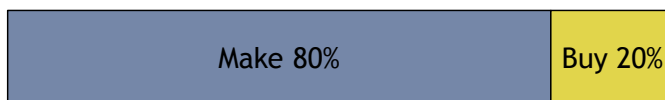


Trotzdem sich die meisten Unternehmen als innovationsbereit bezeichnen, wurden in der Vergangenheit vornehmlich eigene Lösungen entwickelt.

### Innovationsbereitschaft



### Make or Buy Decision



Erst nach und nach setzt sich der Trend in Richtung Standardsoftware durch. Bei der Durchführung der Projekte stand in der Regel die Technik im Vordergrund, weniger die zukünftigen Anwender. Obwohl die Kundenbindung als wichtigstes Ziel für die Einführung von Kundenbeziehungsmanagement genannt wurde, hat keines der befragten Unternehmen angegeben, dieses Ziel voll erreicht zu haben. Dennoch wird weiter in Kundenbeziehungsmanage-



ment investiert, die Schwerpunkte verteilen sich hierbei auf die Bereich des analytischen und operativen CRMs.

### **Wirtschaftlichkeit von CRM Projekten**

Es gestaltet sich als äußerst schwierig den wirtschaftlichen Nutzen von CRM Investitionen zu berechnen, geschweige denn vorherzusagen. Die klassischen Berechnungsmodelle für ROI Betrachtungen versagen, da die traditionellen Kennzahlen der Investitionsrechnung aus dem Industriezeitalter mit linearen Wertzuwachsen stammen. Im Gegensatz zu Maschinen, die über ihren Output einen gleichmäßigen Nutzen liefern, vollzieht sich die Wertschöpfung bei Software nicht linear. Diesem Umstand wird bei ROI Modellen in der Regel keine Rechnung getragen. Es bestehen fast ausschließlich Mess- und Bewertungskriterien für Kosten, aber Methoden und Instrumente zur Quantifizierung des Nutzens sind nahezu nicht vorhanden. Die strategische Bedeutung von CRM-Projekten wird zwar erkannt und akzeptiert, aber nicht in der Kostenkalkulation berücksichtigt. Der Nutzen, der nicht bilanzwirksam wird, wie z. B. Mitarbeiterzufriedenheit oder gewonnene Arbeitszeit, wird von den Entscheidungsträgern häufig nicht akzeptiert. Viele Nutzenbetrachtungen sind unglaublich, da die leicht zu quantifizierenden Potenziale in den ersten Perioden häufig überbewertet wurden, um schon frühzeitig auf akzeptable Investitionswerte zu kommen. In der Vergangenheit traten diese nicht wie prognostiziert ein bzw. konnten leicht widerlegt werden. Wenn die Methoden der Wirtschaftlichkeitsberechnung nicht geeignet angepasst werden, so lassen sich ausnahmslos CRM-Projekte mit kurzfristigem Zeithorizont und geringen Nutzenpotenzialen berücksichtigen CRM-Projekte mit einem langfristigen Zeithorizont und häufig hohen Nutzenpotenzialen werden in Zeiten knapper Finanzen nur selten durchgeführt, da die Potenziale in den Kennziffern mit kurzfristigem Zeithorizont nicht geeignet abgebildet werden können.

Aus diesen Gründen wurde in der Studie „Time to ROI“<sup>1</sup> von Cambridge Technology Partners und der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg eine Erweiterung der bestehenden Modelle zur Wirtschaftlichkeitsberechnung von CRM-Projekten erarbeitet. Ansatzpunkte liegen unter



anderem in der Berücksichtigung der jeweiligen Unternehmensstrategie, da beispielsweise Organisationseinheiten, die auf Prozesseffizienz ausgerichtet sind, andere Nutzenpotenziale fordern bzw. akzeptieren als Einheiten, die auf Kundenorientierung ausgerichtet sind. Des Weiteren ist eine Berücksichtigung der jeweiligen beteiligten Zielgruppen sinnvoll, um verschiedenen Entscheidungsträgern zielgruppenspezifische Kennziffern anbieten zu können. Zudem ist eine Erweiterung der Kennzahlen um strategische Sichtweisen notwendig, so dass ein begleitendes Controlling unterstützt werden kann.

Nachfolgend werden zwei wesentliche dynamische Aspekte, die Lernkurve und der Customer Lifetime Value (CLTV)<sup>2</sup> beschrieben.

### **Die Lernkurve**

Wenn man die inflationsbereinigten Stückkosten eines Produkts betrachtet stellt man fest, dass diese bei jeder Verdoppelung der im Zeitablauf kumulierten Ausbringungsmenge um einen bestimmten gleich bleibenden Prozentsatz sinken, der so genannten Lernrate. Lernkurve, die in der Literatur auch häufig als Erfahrungskurve bezeichnet wird, ergibt sich damit ein exponentiell abnehmender Verlauf. Die mit zunehmender Produktionsmenge sinkenden Stückkosten, resultieren aus einer gesteigerten Effizienz bzw. aus einer zunehmenden „Erfahrung“ auf allen Ebenen der Leistungserstellung. Mit jeder zusätzlich produzierten und natürlich auch abgesetzten Einheit erreicht das Unternehmen einen Zuwachs an Erfahrung und Wissen, der sich in einer effizienteren Leistungserbringung niederschlagen kann. Somit wird ein Zusammenhang zwischen der kumulierten Absatzmenge eines Produkts und den Stückkosten postuliert und dass diese im Zeitablauf sinken.

Bei Erfahrungskurveneffekten handelt es sich um dynamische Vorteile. Die in empirischen Studien gemessenen Lernraten rangieren meistens zwischen 15% und 30%. Der Verlauf einer Lernkurve hängt vom Wissenstand der Mitarbeiter ab, so ist es bei geringem Wissen relativ einfach etwas zu lernen; je höher der Wissenstand aber wird, umso schwieriger ist es auch etwas neue zu lernen. Somit kann gesagt werden, dass je geringer das Wissen in einem

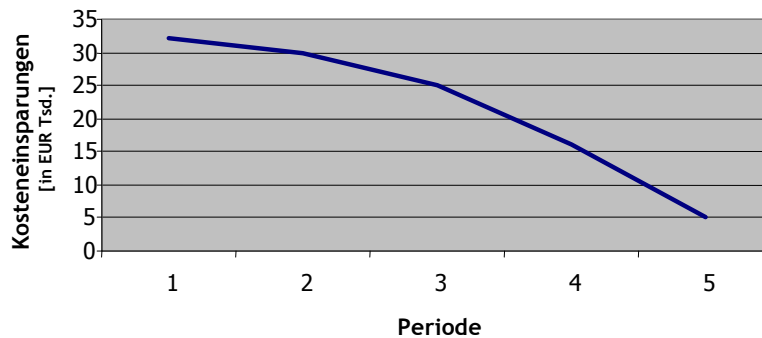
---

<sup>1</sup> Die Studie „Time to ROI“ ist erhältlich bei Cambridge Technology Partners,

<sup>2</sup> Unter dem CLTV wird die Dynamisierung des Kundenwertes im Laufe der Kundenbeziehung verstanden.



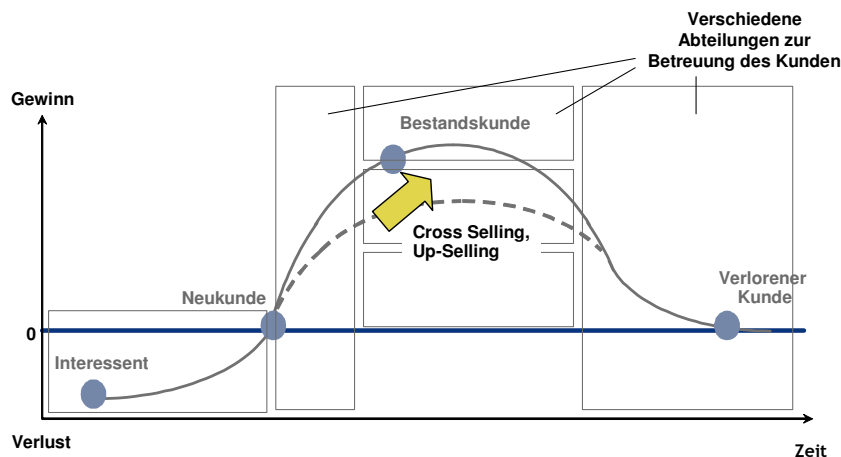
Unternehmen ist, umso steiler dessen Lernkurve verlaufen wird. Bezogen auf die Kostenersparnis zeigt die folgende Abbildung, dass dies im Laufe der Zeit degressiv abnimmt.



In den ersten Perioden sind hohe Kosteneinsparungen mittels der Lernkurve möglich, da die Mitarbeiter ihre Arbeitsschritte stark verbessern können. So ist bei erstmaliger Benutzung von z. B. Datenselektionsmasken im Gegensatz zu vorheriger manueller Selektion viel Potenzial vorhanden (siehe Periode 1). Je öfter der Mitarbeiter mit dem System umgeht, desto besser kommt er auch damit zurecht und der zusätzliche Nutzen aus dem „Lernen“ ist weiterhin hoch (siehe Periode 2, 3 und 4). Irgendwann ist jedoch der Punkt erreicht (siehe Periode 5), an dem der Mitarbeiter das System optimal nutzt und ein weiterer Einspareffekt aus der Lernkurve kaum noch möglich ist.

### **Der Customer Lifetime Value**

Eine weitere Möglichkeit der Dynamisierung im Rahmen einer CRM Wirtschaftlichkeitsanalyse stellt der CLTV dar. Dieser besagt, dass der Kundenwert sich erst im Ablauf der Geschäftsbeziehung entwickelt, zu Beginn also eher gering ist und erst im Laufe der Zeit weiter wächst. Die nachfolgende Graphik veranschaulicht dies.



Bezogen auf die Nutzenbetrachtung eines CRM-Tools hat dies folgende Auswirkungen. Gelingt es einem Unternehmen einen Neukunden zu Beginn der Geschäftsbeziehung zu halten und auch über die Reifephase<sup>3</sup> hinweg an das Unternehmen zu binden, ist der Nutzen nicht nur die stichtagsbezogene Prämie die der Kunde aktuell zahlt, sondern auch die Summe aller zukünftigen Prämienzahlungen (die häufig deutlich höher sind), diskontiert auf den Stichtag. Diese Nutzenbetrachtung wird häufig bei der Berechnung des ROI von CRM-Systemen vernachlässigt.

Eine Herausforderung bei diesem Verfahren liegt in der Prognostizierung der Entwicklung des Kundenwertes in der Zukunft. Hier gibt es keine allgemein gültigen Werte sondern der CLTV muss unternehmensspezifisch ermittelt werden. Wie viel der Kunde auch weiterhin in dem Unternehmen einkauft, bzw. in unserem Fall wie viele Versicherungen er abschließt oder verlängert, hängt insbesondere von dem Grad der jeweiligen Kundenbindung ab. Diese hängt natürlich in hohem Maße von der Arbeit des Außendienstes ab, der Einfluss des Versicherungsunternehmens auf die Ausschließlichkeitsorganisation ist jedoch sehr unterschiedlich und häufig limitiert.

### Fazit

Jedes Unternehmen arbeitet mit CRM-Anwendungen. Die bei der Einführung gesteckten Ziele wurden jedoch häufig nicht erreicht, der Nutzen der Anwendungen wird in den seltensten Fällen gemessen und ist mitunter nicht einmal

<sup>3</sup> Als Reifephase wird die Periode bezeichnet, in der ein Kunde typischerweise den größten Umsatz mit dem Unternehmen macht.



hinreichend bekannt. Bevor ein CRM-Projekt begonnen wird ist es aber unverzichtbar Nutzen und Kosten zu evaluieren, um eine Entscheidung auf einer soliden Basis treffen zu können. Die klassischen Berechnungsmethoden versagen hierbei jedoch meist, eine Kosten-Nutzen Betrachtung muss unternehmensindividuell und unter Einbeziehung von dynamischen Komponenten erfolgen. Hierzu hat Cambridge Technology Partners gemeinsam mit der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg ein beispielhaftes Berechnungsmodell entwickelt.

Auch bei bereits eingeführten CRM-Systemen ist es sinnvoll im Nachhinein eine Nutzenbetrachtung durchzuführen. Diese vermittelt Transparenz über den Erfolg des Projektes, identifiziert Steuergrößen über die Performanz und Nutzen erhöht werden können und liefert Anhaltspunkte zur Optimierung der gesamten CRM-Landschaft.

Karsten Holderbaum

Heyde AG - Insurance

---