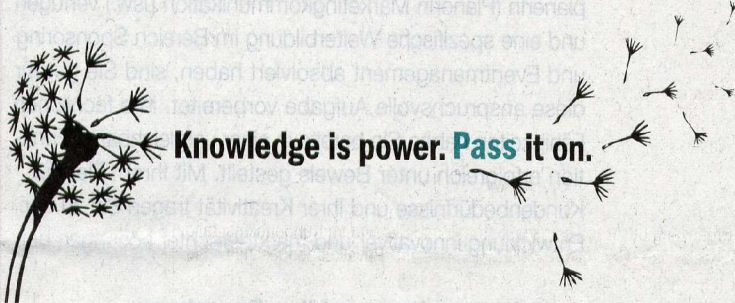


CRM im Spannungsumfeld zwischen Kostensenkung, Umsatzsteigerung und Kundenzufriedenheit

Peter Hubele
Zürich, April 1st 2004

Was macht eigentlich ein CRM Manager?



Knowledge is power. Pass it on.

Audit – Tax – Risk Management – Corporate Finance – EY Law

Als Datenbank-Crack mit fundierter MS-Office Erfahrung und ausgeprägter Affinität zum Marketing bringen Sie die richtigen Grundvoraussetzungen für die Position eines/einer

CRM-Managers/in

in unserem Corporate Center Sales & Marketing mit. Sie sind zuständig für die Planung sowie die termin- und kostengerechte Abwicklung unserer Direct Mailing Projekte und nehmen die Stellvertretung des Head CRM Office wahr. Die speditive und kundenfreundliche Bearbeitung interner Anfragen in deutscher und englischer Sprache rundet diese interessante Tätigkeit ab.

Weitere Herausforderungen bestehen in anspruchsvollen Datenbankabfragen und in der Entwicklung und Durchführung automatisierter Massenmutationen in Access/SQL.

Haben Sie Freude, Ihre Fähigkeiten in einem kleinen Team unter Beweis zu stellen? Wenn Sie zudem flexibel, belastbar und dienstleistungsorientiert denken und handeln, freuen wir uns über Ihre Bewerbung mit den üblichen Unterlagen.

Take charge of your career. Now.

© 2004 Cambridge Technology Partners

Kosten senken

Umsatz erhöhen

Kundenzufriedenheit steigern



Aus der Berner Zeitung
im Januar 2004

Ist Situation CRM

Praktisch jeder Kunde hat bereits CRM, aber



- Keine wirkliche integrative Unterstützung der wesentlichen Prozesse
- Keine vollständige Uebersicht über alle Kundenkontakte
- Keine zielgerichtete Auswertung der über die Kunden gesammelten Daten
- Kein klares Konzept zur Kommunikation mit dem Kunden
- Bisherige Budgetansätze stark überschritten

Häufig beobachtete Fehler bei CRM Projekten

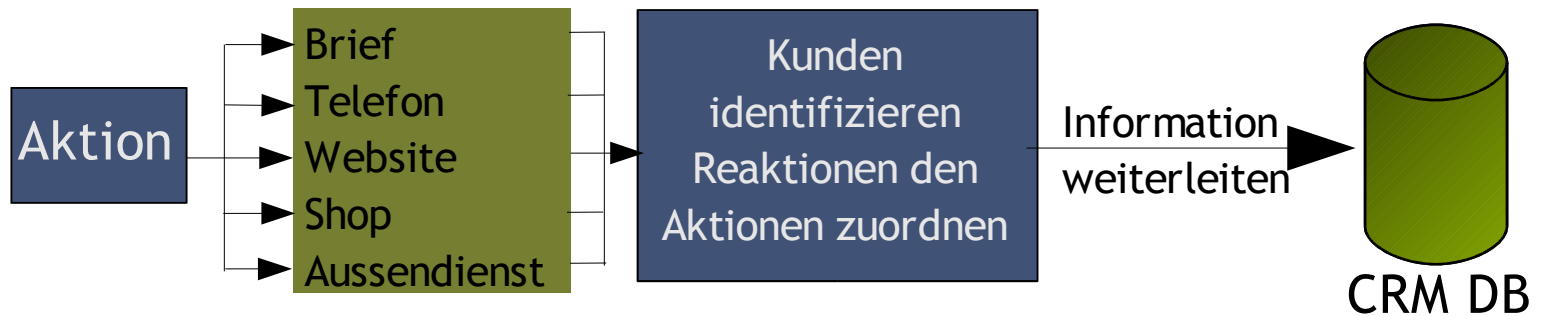
- Fehlende Konzepte
 - ◊ zu CRM als Ganzes
 - ◊ zur Kundenkommunikation
 - ◊ zur Daten Ownership
 - ◊ zu Datenanalyse und Nutzung
- Paketgläubigkeit: Das teure Paket wird's schon richten
- Unrealistische Budgets
- Zuviel auf einmal vorgenommen
- Falsch ausgebildetes IT Personal:

Ein CRM Paket ist weder von Business Analysten implementierbar, noch ist es ein High Tech Spielzeug für Junginformatiker.

Das Wesen von CRM

CRM bedeutet alle “Relations” d.h. alle Kundenkontakte erfassen und zentral zugänglich machen.

Dies erfordert klare Prozesse zur Kommunikationsstrategie:



Damit ist Customer Relationship Management:

1. Customer Identity Management Projekt
2. Integrationsprojekt

Wie bekommt man ein CRM Vorhaben (wieder) unter Kontrolle?

1. Gemeinsames Vorgehen von Business und IT Vertretern
2. Aufgrund der Geschäftsziele CRM Initiativen formulieren
3. Anforderungen für nächste Projektphase definieren, priorisieren und mit Zielen versehen
4. Organisatorische Auswirkungen betrachten und Change Prozess planen
5. IT-Lösung (re)fokussieren:
 - Priorisierung der Anforderungen
 - Kleine Einzelschritte, die alle 4-8 Monate einen messbaren Nutzen erzeugen
 - Unterstützung von Benutzergruppen und Systemschnittstellen in unabhängigen Schritten

Der Toolhersteller ist meist unschuldig

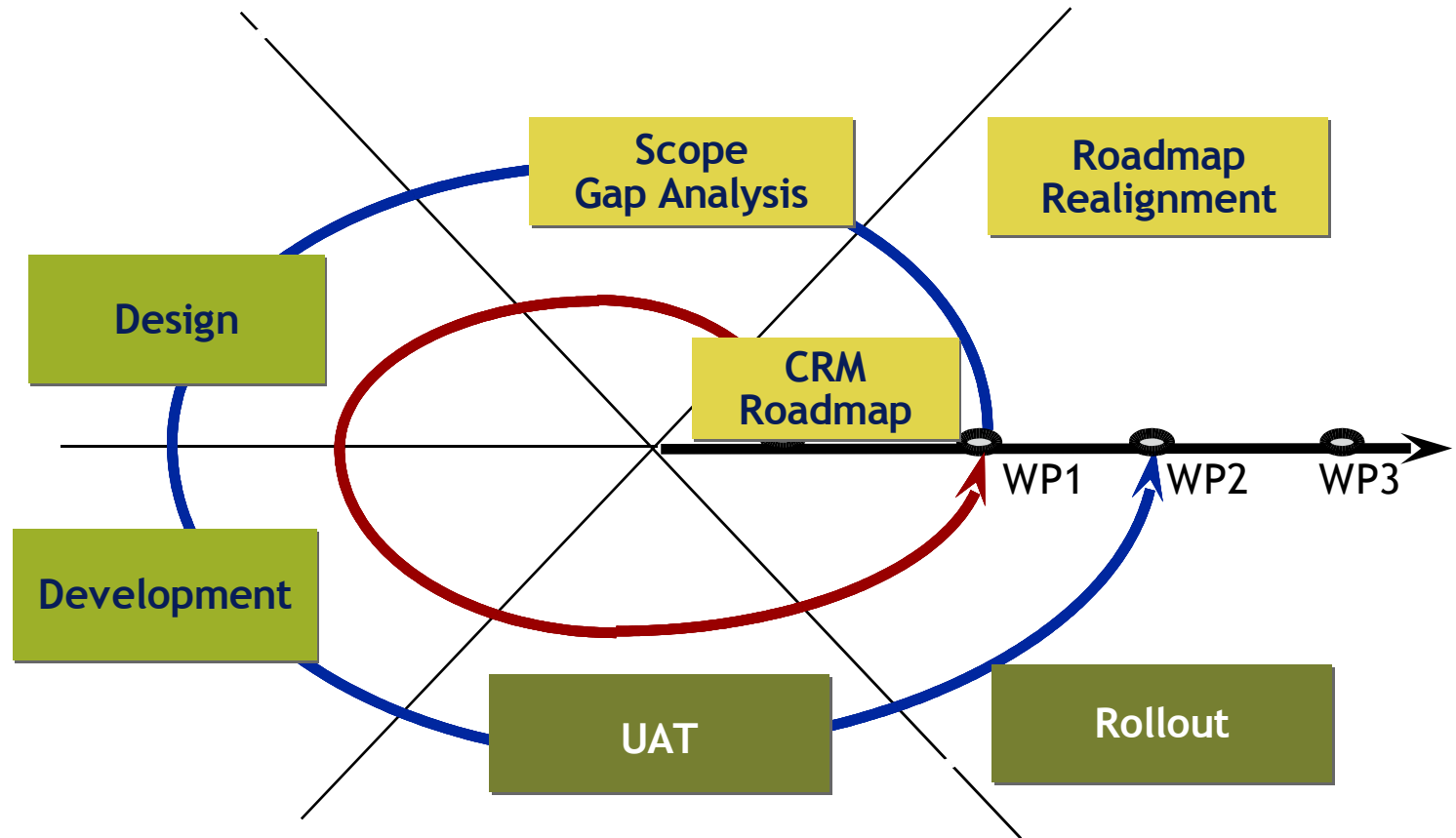
Wie hilft ein Systemintegrator

- Moderation des Zusammenspiels von Technologie, Prozessen und Menschen
- Formulierung von Zielen und Anforderungen
- Realistische Einschätzung der Machbarkeit
- Realistische Projektplanung
- Kenntnisse der eingesetzten Technologie und Werkzeuge
- Aufbau von Entscheidungsdruck

Strategie → Prozesse → Technik:

Benutzeroberfläche
Datenbank
Workflow
Systemschnittstellen

Vorgehen bei Implementierung eines CRM Paketes



CRM Roadmap

Internal Stakeholder Assessment	Position/Einfluss des Sponsor, Vision und Hauptziele, Projektbeteiligte und Kommunikation, Erwartungshaltung von Business und IT, Festlegung Lenkungsausschusses
Org Readiness Assessment	Analyse der Org. strukturen und Kommunikationsflüsse, Review der CRM Ziele mit den wesentlichen Entscheidungsträgern, Dokumentation der Ergebnisse, Risikoanalyse Start Customer Management SWOT
Business Process Assessment	Review der GS-Prozesse und Abgleich mit bestehenden und zukünftigen Anforderungen, Identifikation bestehender Schwächen, Aufsetzen von Maßnahmen, Einflussfaktoren für ROI Betrachtung identifizieren, Aufnahme bisheriger Daten zum Kundenprofil
IT Architect. Assessment	Aufnahme der IT-Arch. inkl. Schnittstellen zu Kundendaten führender Systeme, Identifikation der Datenownership und der Datenflüsse für Kundendaten, Review der CRM Tool-planung im Hinblick auf “technology fit”
CRM Strategy Validation	Abstimmung und Dokumentation der CRM Roadmap, Entwicklung eines groben Phasenmodells, Grobe Abschätzung der Aufwände, Business Value Justification, Buy In der Entscheider zur CRM Roadmap, den Risiken, Annahmen und nächsten Schritten
Gap Analysis Preparation	Aufsetzen der Projektinfrastruktur, Installation der erforderlichen Basissoftware und des Paketes, Terminplanung Gap Analysis, Project Management Modell verabschieden

CRM gibt es nicht schlüsselfertig

Welche Ressourcen müssen verfügbar sein

Sponsor

- Formulierung und Einforderung klarer Ziele
- Während des ganzen Projektverlaufs sichtbar
- Schnelle Entscheidungen

Fachpersonen (direkt Betroffene, ungefiltert)

- Ist-Aufnahme von Organisation und Prozessen
- Anforderungen
- Abnahmekriterien, Testszenarien

IT Spezialisten für bestehende Systeme

- Anforderungs-Review (Datenverfügbarkeit und -Qualität, Schätzung, Design und Implementierung von Schnittstellen)

Zukünftige Systemowner

- Produkttraining
- Bei der Implementierung mitarbeiten
- Betriebsorganisation vorbereiten

Return on Investment

Wirkliches Ziel jedes CRM Vorhaben:

Erhöhung des

Customer Lifetime Value

durch Bindung, Cross und Upselling (Wallet share)

Present value

Zeitnähe

of future returns

Häufigkeit und Ertrag

discounted for risk

Kundenbindung- Loyalität

(Customer Life Time Value Definition by Geoffrey Moore)

Ein gutes CRM Konzept verringert den Risk Discount
Alles Weitere ist spitzfindige Mathematik und Annahmen

Business Case Kochbuch:

Hauptzutaten:

#Kunden, % Churn, #Neukunden/Jahr
sowie Häufigkeit, Umsatz und Datum der letzten Kundentransaktion

Zubereitung:

Man nehme

- den jährlichen Umsatz pro Kunde
- die durchschnittliche Dauer der Kundenbeziehung
- die Kosten einer Neukundenakquise (meist 50-100% des Erstjahresumsatzes)

Berechne daraus den Net Present Value des Durchschnittskunden.

Vergleiche bisherige durchschnittliche Kundenbeziehung mit 1-2 Jahren mehr und begründe damit das CRM Budget.

**Nur für erfahrene Business Case Köche, im Detail etwas Aufwand notwendig,
industriespezifische Einflüsse gibt es.**

Damit das funktioniert

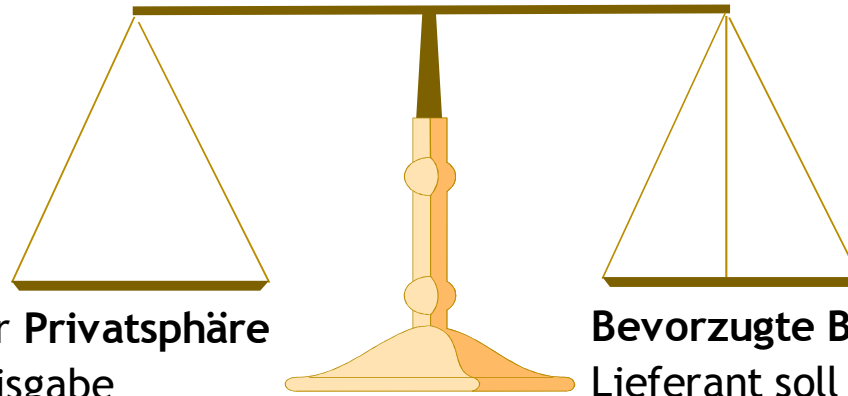
- Kundenzufriedenheit ist das A und O
- Jede Kundenkommunikation erhöht/verringert die Kundenzufriedenheit
- Sie bestimmen das Ausmass

Kommunikation

- angenehm in Ton/Wortwahl/Bild (gemäss individueller Erwartung)
 - erwünscht (erfüllt Wünsche)
 - informiert (Daten sind bekannt)
 - verbindlich (Zusagen werden eingehalten)
-
- Das erfordert Daten

Spannungsfeld zwischen Datenschutz und individueller Kundenkommunikation

Der Kunde steht im Zwiespalt



Schutz der Privatsphäre
Keine Preisgabe
persönlicher Daten
Angst vor Datenmissbrauch

Bevorzugte Behandlung
Lieferant soll wissen, was ich ihm
wert bin
Nicht immer das Gleiche erzählen
Bedürfnisorientierte Beratung

Vertrauen ist der Schlüssel

Spannungsfeld zwischen Datenschutz und individueller Kundenkommunikation

Pflicht

Name, Adressen

Vertragsrelevante
Basisinformationen

Kaufhistory

Letzte Reklamationen und ihre
Behandlung

Nutzung nur mit
Einverständnis
oder unbemerkt

Kür

Alles was er Ihnen mitteilt

(er erwartet dann, dass Sie dies zu seinem
Vorteil nutzen)

Weiteres:

- Geburtsdatum
- Familien/Beziehungsinformationen
- Komplette Kontakthistorie
- Vorlieben (Farben, Technikaffinität, Preissensitivität)
- Lebensphase
- Beeinflussung/ Beziehungsstruktur
- Kommunikationsstil (Jugendsprache, freundschaftlich, formell, Du-Sie)
- Symbole die Reaktionen/Emotionen auslösen: Frauen, Baby, Auto, Freiheitsdrang,....

Zum Kundenprofil gehört auch die Communication Permission Matrix

Kanal	Erlaubnis zur Verwendung	Vom Kunden präferiert	Vom Kunden genutzt	Erfolgreiche Ansprache
Brief	na	Y	N	N
Fax	N	N	Y	N
Telefon inbound	na	Y	Y	Y
Telefon outbound	Y	N	na	Y
Email	Y	N	Y	Y
SMS	N	N	N	N
Besuch Shop/AD	Y	Y	Y	N
Personalisierte Website	Y	N	Y	N

Die Rolle des Tools

Meist unschuldig, aber gerne bestraft (wie Ihr Projektleiter auch)

Allerdings gibt es grosse Unterschiede:

- Funktionalität in verschiedenen CRM Teilbereichen
- Integration der einzelnen Funktionen
- Integrationsfähigkeit in Ihre Systemumgebung
- Adaptierbarkeit
- Kosten (Erstlizenz, Erweiterungen)

Tools nur für das Verwenden für das sie vorgesehen sind.
Übermässiges Customizing macht zwar Systemintegratoren
reich, nützt aber auf Dauer niemandem.



CambridgeSM
Technology Partners

A N O V E L L C O M P A N Y