

adConsult 24 White Paper

CRM Customer Relationship Management

Das Customer Relationship Management

Der Consulting Ansatz

Hintergründe und Auslöser für CRM

Am Beginn des 21. Jahrhunderts befindet sich jede Branche in einem tiefgreifenden Veränderungsprozess. Auslöser sind veränderte Rahmenbedingungen, die ein Umdenken der Unternehmen, im Vergleich zum bisherigen wirtschaftlichen Handeln, zwingend notwendig machen.

Diese Veränderungen sind sowohl auf der Nachfrager- als auch auf der Marktseite eingetreten. Darüber hinaus bieten die Innovationen auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologie Einsatzmöglichkeiten, die noch vor einigen Jahren nicht denkbar waren. Für diese veränderten Rahmenbedingungen lassen sich beispielhaft einige Faktoren anführen:

Änderung der Verbraucher:

- Gestiegenes Preisbewusstsein
- Sinkende Loyalität gegenüber dem Anbieter
- Steigendes Bedürfnis nach individuellen Angeboten
- Anforderung für höhere Service Qualität



- aktive Nutzung der neuen Medien

Die Veränderungen im Verbraucherverhalten (die häufig mit dem Schlagwort „vagabundierender Verbraucher“ / „Multi Optionist“ charakterisiert werden) zwingen die Unternehmen dazu, die Bedürfnisse ihrer Kunden genauer zu analysieren.

Änderung der Märkte:

- Steigende Macht des Käufers
- Anbieter- hin zum Käufermarkt
- Überangebot an Produkten
- Leichte Kopierbarkeit von Produkten

Diese Faktoren führen zu einer Reduzierung von Markteintrittsbarrieren für Wettbewerber, so dass der Wettbewerbsdruck in vielen Branchen immer stärker wird (vgl. beispielhaft das Auftreten von „Non- bzw. Near-Banks“ im Bankensektor).

Technologische Entwicklungen:

- Internet / Social Media
- Multimedia-Anwendungen
- Home Banking / Shopping
- Smart Cards
- BI Business Intelligence
- Mobile Computing

Gerade die neuen Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie ermöglichen eine verbesserte Kommunikation des Unternehmens mit seinen Kunden. Diese können nun gezielter und direkter angesprochen werden.

Die Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, sich diesen neuen Rahmenbedingungen zu stellen, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Nach den diversen Rezepten / Strategien in der Vergangenheit, wie z.B. „cost cutting“, „lean management“, „outsourcing“ oder auch „business process reengineering“, besinnen sie sich nun konsequenterweise auf den „einzigen“ Wert, den sie besitzen: **ihre Kunden**.



Damit wird eine Abkehr vom traditionellen Denken in Produkten und Produktkategorien eingeläutet; die Fokussierung erfolgt nun auf den aktuellen (und auch potentiellen) Kundenstamm. Ziel muss es sein, diesen Kundenstamm aktiv zu managen, um loyale und damit auch profitable Kunden daraus zu entwickeln. Dadurch lassen sich Umsatz- und Ertragssteigerungen realisieren. Eine nachhaltige Differenzierung zum Wettbewerb kann jedoch nur mit

einem ganzheitlichen Ansatz zum Management dieser Kunden- Anbieterbeziehungen realisiert werden.

Der Begriff „Customer Relationship Management (CRM)“ besteht deshalb aus einer umfassenden Sicht für ein aktives Management der Kundenbeziehungen durch ein Unternehmen.

Der Kunde im Mittelpunkt des CRM

Um seine Kundenbeziehungen effizient zu managen, muss das Unternehmen erkennen, welche Beziehungen es zu seinen aktuellen und potentiellen Kunden unterhält. Zwei Fragen müssen dazu beantwortet werden:

- Wer sind eigentlich meine potentiellen Kunden?
- Welche Beziehungen möchte ich mit diesen Kunden eingehen bzw.
- Welche Beziehungen unterhalte ich bereits?

Zur Analyse dieser Kundenbeziehungen kann man sich am Kundenlebenszyklus orientieren (vergleichbar mit Produktlebenszyklus). Der Kundenlebenszyklus gibt den zeitlichen Verlauf einer Geschäftsbeziehung eines Verbrauchers mit einem Unternehmen wieder. In jeder einzelnen Phase der Geschäftsbeziehung vom „Interessenten“ bis zum „Kündiger“ lassen sich unterschiedliche Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden feststellen. Das Konzept von CRM wird deshalb zum Management der einzelnen Kundenlebenszyklusphasen. Das Unternehmen wird durch diesen Ansatz in die Lage versetzt, sein Leistungsangebot in Form von Produkten und Serviceleistungen auf die Erwartungen und den Bedarf der jeweiligen Kundengruppe auszurichten und permanent anzupassen.

CRM-Prozesse, Einflussbereiche und Zusammenspiel

Customer Relationship Management als aktives Management der Kundenbeziehungen umfasst die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf mögliche und bestehende Geschäftsbeziehungen ausgerichteten Aktivitäten im Unternehmen.

Es zielt ab auf die Sicherung der Kontinuität, der Stabilität und Intensität einer ökonomisch attraktiven Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen. Ziel ist dabei immer die Erhöhung der Kundenbindung, da die Loyalität des Kunden im Sinne einer langfristigen Geschäftsbeziehung den Unternehmenserfolg nachhaltig und nachweisbar positiv beeinflusst. Damit wird deutlich, dass CRM zu einer strategischen und grundsätzlichen Ausrichtung auf den Kunden hin wird und somit sämtliche Bereiche eines Unternehmens involviert sein müssen. Im Rahmen einer umfassenden CRM-Strategie sind deshalb folgende Elemente zu berücksichtigen und zu integrieren:

- Spezifische Kommunikations- und Dialogmethoden in Abhängigkeit der Bedürfnisse und Anforderungen des jeweiligen Kundensegments
- Ausgestaltung kundenorientierter Prozesse sowohl an der externen Schnittstelle Unternehmen – Kunden als auch durchgängig durch das Unternehmen
- Modernste Informationstechnologie als notwendige Basis und sinnvolle Unterstützung für ein durchgängiges CRM Konzept
- Eine Organisationsform, die sich permanent den Kundenbedürfnissen anpasst
- Eine dynamische Prozessorganisation auf der Basis einer ausgeprägten Lern- und Entwicklungskultur: Durch den permanenten Austausch und die Auswertung von Informationen mit den Kunden werden Optimierungen bei Produkten und Services somit aufgrund Kundenmeinungen vorangetrieben.

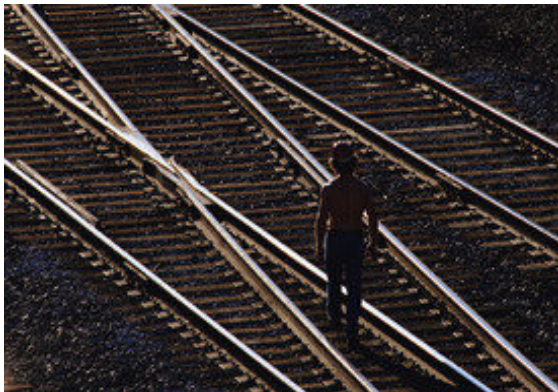


Der Schlüssel zu einer erfolgreichen CRM Strategie sind kundenorientierte Prozesse auf Basis modernster Informationstechnologie und ein durch das gesamte Unternehmen durchgängiger Lernprozess.



Erfolgskritische Treiber für CRM sind damit auch:

- CRM stellt eine unternehmensweite Strategie dar, die das gesamte Unternehmen durchdringt. Sie erfordert Top Management Support
- Die Definition und Implementierung von Kernzahlen zur Messung und Steuerung der Erreichung der CRM-Ziele
- Systeme für die Verwaltung und Bereitstellung korrekter, gültiger und konsistenter Daten über den Kunden.



Das adConsult 24 Consulting Portfolio verfolgt daher einen ganzheitlichen Ansatz, der Strategie, Prozesse, Controlling und den Lern- und Entwicklungsprozess des Unternehmens in angemessener Weise berücksichtigt und integriert. Um einen sinnvollen Überblick über die im Umfeld des CRM für den Kunden nutzbringenden und auch notwendigen Leistungen zu ermöglichen, orientiert sich die Sicht des Consultings an den Prozessen und Problemstellungen des Kunden. Aus diesem Grunde setzen wir auf der Darstellung der Prozesse beim Kunden auf. Das sind Prozesse mit unmittelbarem Kundenkontakt. Die CRM-Primärprozesse stehen dabei im Mittelpunkt. Die Definition des CRM weist in deutlicher Weise darauf hin, dass es hier um Aktivitäten und damit um Prozesse geht, die alle Unternehmensfunktionen durchdringen. Daher umfasst die Betrachtung auch alle Prozesse, die durch die CRM Strategie im weitesten Sinne beeinflusst werden, damit als CRM-Einflussbereich gelten und ggf. eine Neuausrichtung erfahren müssen.



CRM-Strategie

CRM resultiert aus der Definition einer CRM-Strategie und der Definition von Zielen, die durch das CRM erreicht werden sollen. Hier werden Strategien für verschiedene Märkte sowie die Zielgruppe festgelegt. Ferner wird eine spezifische Ausgestaltung der Produkt- und Serviceleistungen auf das jeweilige Kundensegment vorgenommen. Das Ziel einer CRM Ausrichtung muss eine möglichst individuelle „Behandlung“ jedes einzelnen Kunden sein, sowohl im Rahmen der Ansprache als auch der Produktgestaltung. Idealerweise lässt sich durch ein umfassendes CRM jeder einzelne Kunde als genau ein Markt beschreiben, der für das Unternehmen einen individuellen Wert besitzt und der somit individuelle, entsprechend seiner Anforderungen und Bedürfnisse, mit Produkten und Dienstleistungen versorgt wird („1:1 - Beziehungsmarketing“), um seinen Wert optimal auszuschöpfen.

CRM-Primärprozesse

Im Zentrum der o.a. Darstellung werden zunächst diejenigen Prozesse aufgezeigt, die einen unmittelbaren und direkten Kontakt zum Kunden aufweisen. Es handelt sich um die sogenannten CRM-Primärprozesse. Diese sind gekennzeichnet durch unmittelbare Kontaktpunkte zwischen Kunde und Unternehmen. Als Kontaktpunkte gelten dabei alle Formen und Einrichtungen des Unternehmens, um mit einem Nachfrager in Kontakt zu treten, um das wirtschaftliche Handeln aufzubauen und abzuwickeln. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass unter den CRM Primärprozessen vor allem die Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse verstanden werden, da diese Prozesse durch ihren direkten Kontakt zum Kunden hin gekennzeichnet sind. Auf die Marketingprozesse wird nachfolgend detaillierter eingegangen werden.

CRM-Marketingprozesse

Diesen Prozessen kommt aufgrund ihrer zumeist kommunikativen Ausrichtung die Bedeutung zu, über die gezielte Ansprache mit den Kunden Beziehungen aufzubauen bzw. zu stabilisieren. Deshalb können die folgenden Punkte auch als Dialoginstrumente verstanden werden, die ein Unternehmen einrichtet, um damit zum einen die gezielte Kommunikation mit den Kunden zu ermöglichen, zum anderen liefern diese Dialoginstrumente permanent Informationen über die Kunden.



Das Kundenkontaktmanagement beschreibt das Management der Kontaktsituationen eines Unternehmens mit den Kunden. Kontaktsituationen können durch Personen oder durch Objekte mit dem Kunden charakterisiert werden.

Das Beschwerdemanagement ist ein wesentlicher Bestandteil im Rahmen einer CRM-Strategie. Da Studien belegen, dass durch eine kundenorientierte Behandlung von Beschwerden die Loyalität des Kunden gegenüber dem Unternehmen nachweislich gestärkt werden kann, liegt in dem professionellen Umgang mit Beschwerden ein wesentlicher Faktor für die Kundenbindung. Außerdem erhält das Unternehmen durch ein Beschwerdemanagement wertvolle Informationen und

Hinweise darauf, wie es seine Produkte und Serviceleistungen verbessern kann.

Unter Feedbackmanagement können alle Maßnahmen verstanden werden, die aktiv bzw. reaktiv Kundenmeinungen einholen.

Das Beschwerdemanagement ist dabei eine Möglichkeit, da in Kundenbeschwerden zahlreiche Informationen enthalten sind, die das Unternehmen neben der kundenspezifischen Auswertung auch unternehmensbezogen im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung ausnutzen kann. Weiterhin können hierunter die verschiedensten Formen der Kundenbefragungen, z.B. Kundenzufriedenheitsbefragungen, Kundenworkshops oder Mystery Shopping, verstanden werden.

Im Kampagnenmanagement werden gezielt Kunden bzw. Kundengruppen durch z.B. Mailing- oder Telefonaktionen angesprochen, mit dem Ziel der Information bzw. des Produktverkaufs. Durch eine sorgfältige Analyse im Vorfeld, auf Basis der vorhandenen Kundeninformation, werden Streuverluste vermieden und dadurch Kosten gespart und die Erfolgsquote erhöht.

Mit verschiedenen Instrumenten des 1:1 Beziehungsmarketings soll ebenfalls die Kundenloyalität durch value added services erhöht werden. Als Beispiel können dabei Bonusprogramme, Club / Community, Kundenzeitungen etc. genannt werden, die durch entsprechende Prozesse geplant, gesteuert und umgesetzt werden.

Eine detailliertere Beschreibung der Prozesse und ihrer Intention soll an dieser Stelle nicht weiter erfolgen. Dazu sei auf die umfangreichen Publikationen zu der Thematik verwiesen.

Vertriebs- und Serviceprozesse

Da hinsichtlich Struktur und Inhalt entsprechende Studien vorliegen, sind in der Darstellung Vertrieb und Service nicht weiter als Prozesse detailliert.

Automobile werden sicher anders verkauft als Versicherungen, auch ist der Service bei der Versicherung (Schadensabwicklung) ein anderer Prozess mit anderen Charakteristika als der Service beim Automobil (Inspektion).



CRM-Kundendatenmanagement

Als Grundlage für die Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse ist dabei das Kundendatenmanagement zu nennen. Es schafft die Informations- und Erfolgsbasis für ein erfolgreiches CRM, auf Basis moderner Technologien, wie der Datensammlung und Informationsgewinnung (Data Ware House, Data Mining), durch folgende Inhalte:

- Analyse der Kunden (Bildung von Kundensegmenten, Erstellung von Kundenprofilen)
- Identifikation individueller / segment-spezifischer Bedürfnisse
- Gezielte Ansprache dieser Kundensegmente in Abhängigkeit von Bedürfnissen
- Zusammenführung / Integration aller möglichen Informationsquellen und Daten über den Kunden

Generell gilt für die Ausrichtung auf CRM: Die Unternehmen benötigen flexible, kundenorientierte (Kern-) Geschäftsprozesse und müssen ggf. auch die Organisationsstruktur anpassen, um die CRM Prozesse und deren Zielsetzung optimal unterstützen zu können (structure follows process).

IT-Lösungen

Für eine optimale Ausführung der CRM-Primärprozesse braucht es die CRM-IT-Lösung, die heute auf Basis ihrer Enabling Technologie wie Internet/e Business, BI und EAI überhaupt den CRM-Ansatz technisch möglich machen. Sie versorgen alle Prozesse mit aktuellen, konsistenten und aussagekräftigen Daten über den Kunden. Sie unterstützen alle Prozesse und Instrumente des CRM durch leistungsfähige Komponenten für unterschiedliche Anforderungen, wie z.B. der Kommunikation und des Kampagnenmanagement. Über die CRM-Primärprozesse hinaus werden durch eine erfolgsorientierte Umsetzung der CRM-Strategie eine Vielzahl weiterer Unternehmensprozesse tangiert bzw. beeinflusst.

Managementprozesse und Instrumente

Unmittelbar einsehbar wird dies für die Managementprozesse und -instrumente.

Die strategische Planung und Steuerung beinhaltet als zentralen Aspekt die CRM-Strategie, hier zu weiteren Verdeutlichung explizit abgetrennt dargestellt. Sie erfordert auch die Planung und Überwachung aller Programme zur Umsetzung der CRM-Strategie.

Kundenorientierte Unternehmen benötigen ein angemessenes Produkt- und Service-Portfolio (Management). Die Pflege dieses Portfolio basiert auf den Ergebnissen der Auswertung von Markt- und Kundenbedürfnissen und spiegelt diese in adäquaten Produkten und Diensten wider. So sind z.B. Servicekompetenz (Marktkommunikation vs. Unternehmens- und Prozessergebnis) und das Pricing (z.B. Definition der Service Levels) auf die Bedürfnisse der jeweiligen Kundengruppen zu evaluieren und entsprechend der CRM Strategie anzupassen.

- Mit einer auf die Strategie ausgerichteten Anforderungslenkung und einem Projektportfoliomanagement kann die Strategieumsetzung CRM durchgängig durch die abgestimmte Ressourcenzuordnung sichergestellt werden (siehe auch Erfolgstreiber Managementcommitment)
- Der Nutzen und die Effekte sind nur dann nachweisbar / erreichbar, wenn auch eine angemessene Performancebewertung und ein Controlling die
- Prozesse und Kundenbeziehungen beobachtet und steuert. Kennzahlen dazu stammen intern aus der Organisation und extern aus Quellen, wie z.B. Kundenbefragungen über Zufriedenheit mit Produkten und Diensten. Diese Information wird dazu eingesetzt, die Geschäftsstrategie kontinuierlich anzupassen und Innovationsprozesse voranzutreiben. Die Einführung einer Balanced Score Card ist beispielsweise ein nützlicher Ansatz für diesen Zweck. Außer Frage steht die Managementaufgabe eine Unternehmenskultur zu fördern, die auf den Kunden ausgerichtet ist und den Kunden die Wertschätzung des Unternehmens in den Prozessen, Produkten und Diensten erleben lässt. Die Glaubwürdigkeit der Kundenorientierung der Mitarbeiter hängt ab von einem angemessenen Verhalten und den in der Unternehmenskultur verankerten Normen und Werten. Aufgabe des Management ist es, Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter zu schaffen, in denen CRM gelebt werden kann. Hier müssen mögliche Hemmnisse für die weitreichende Kundenorientierung identifiziert werden und ein entsprechender Veränderungsprozess aufgesetzt werden.
- Auch das IT-Management arbeitet nach anderen Grundsätzen und fördert andere Strukturen und Mechanismen in der Konzeption und Erbringung der Produkte und Dienste der Informationstechnologie durch IT-Prozesse, die auf Geschäftsprozesse ausgerichtet

- werden, die auf den Nutzen des Kunden ausgerichtet sind. Erst effektives IT-Management macht CRM umsetzbar.



Andere Unternehmensprozesse

Die Umsetzung der CRM-Strategie zeigt auch einen Einfluss in den anderen Unternehmensprozessen, wie beispielsweise den Kernprozessen ohne expliziten Kundenkontakt, aber mit der Berücksichtigung der Kundenanforderungen (z.B. bei der Erstellung materieller Produkte) und dem instanzenspezifischen Produktmanagement. Hier sind branchenspezifische Unterschiede zu erwarten, die auch zu individueller Dienstleistung führen können. Prozesse des Rechnungswesen und Finanzen sind nicht ausgenommen. Auch über das Erscheinungsbild dieser Unternehmensfunktion, durch beispielsweise die Rechnungsstellung und –abwicklung, erlebt der Kunde das Unternehmen in seiner Wertschätzung. Die Personalentwicklung wird in hohem Maße von der Ausrichtung des Gesamtunternehmens auf den Kunden betroffen sein. Sie hat die Möglichkeit, die für die erfolgreiche Umsetzung der CRM-Strategie notwendigen Rahmenbedingungen mitzugestalten. Durch die ganzheitliche Ausrichtung auf fachliche Kenntnisse und Verhaltensfähigkeiten werden die neuen Werte der neu zu entwickelnden Kultur transparent und transportiert. Kompetenzprofile der Mitarbeiter sind neu zu formulieren und Trainings zu konzipieren und aufzusetzen, die den Mitarbeitern ermöglichen, den gewünschten herausragenden Wert für den Kunden zu liefern.

Facetten und Kompetenzen für die Gesamtlösungen

adConsult 24 strebt an, weitgehend Komplettlösungen für den Kunden anzubieten.

Zur Konkretisierung und Bezeichnung spezifischer Leistungen durch adConsult 24 und deren Partner im Umfeld der CRM-Thematik ist daher das Bewusstsein für die Unterscheidung spezifischer Kompetenzen und Facetten hilfreich. Prinzipiell gilt das Spektrum an Problemstellungen für jeden einzelnen Prozess im Einflussbereich des CRM ggf. in Abhängigkeit der Branche:

- Die strategische Ausrichtung oder Einbindung in die Strategie muss geklärt werden.
- Der Prozess selbst ist zu gestalten und zu optimieren, wobei sicher ein branchenspezifischer Kern der Problemstellung existiert.
- Auch organisatorische Einflüsse und Abhängigkeiten gilt es zu berücksichtigen.
- Auch einige Aspekte der Unternehmenskultur können den Erfolg maßgeblich beeinflussen.
- IT-Lösungen müssen gefunden und in die Gesamtumgebung eingebunden werden.
- Für eine auf Dauer erfolgreiche Durchführung des Prozesses gilt es auch, die notwendigen Management- und Steuerungsinstrumente aufzusetzen. Die Beratung zur Strategiefindung erfordert sicher andere Kompetenzen als die Umsetzung einer IT-Lösung. Nicht zu unterschätzen sind die erforderlichen Kompetenzen im Hinblick auf Szenarien, Methoden, Techniken bzw. Beratungsqualitäten, die über die rein fachliche Kompetenz hinaus für eine erfolgreiche Beratungsleistung unerlässlich sind.

Die Veränderungsthematik

CRM ist das aktive Management aller auf mögliche und bestehende Geschäftsbe-

ziehungen ausgerichteten Aktivitäten eines Unternehmens. Die Konzeption und Umsetzung von CRM Strategie und Lösung ist eine strategische Veränderungsaufgabe und ein Vorhaben der Unternehmensentwicklung. Das AdConsult 24 Consulting Angebot trägt dieser Tatsache Rechnung. Ein solches Vorhaben der Unternehmensentwicklung adressiert eine Vielzahl von Aspekten, die in Einklang zu bringen sind und die in ihrer Umsetzung Zeit und Verhaltensänderung erfordern. Die Umsetzung solcher Vorhaben geschieht im allgemeinen in sogenannten Programmen, die sich aus unterschiedlichen Projekten mit spezifischem Fokus und zu ggf. verschiedenen Zeitpunkten zusammensetzen. Solche Programme müssen effektiv geplant und effizient abgewickelt werden um zu einer funktionierenden tragfähigen Lösung zu kommen.



Hier ist weit mehr zu tun, als IT-Lösungen zu konzipieren und zu implementieren. Als Spezialist für die Einführung von CRM kann hier das adConsult 24 Consulting ein breites Leistungsspektrum für seine Kunden offerieren:

- Von der Beratung in der Konzeption über das Coaching bei der Umsetzung bis hin zu temporären Übernahme des operativen Programm- / Projektmanagements.

Die von adConsult 24 angebotenen Leistungen decken in ihrer Gesamtheit alle unterschiedlichen Themen und deren Facetten ab.

Der Teamansatz zur Durchführung von Consulting-Projekten im Umfeld der CRM-Thematik ist in besonderem Maße empfehlenswert.

Das Consulting Leistungsspektrum der adConsult 24

Die Leistungen des adConsult 24 Consulting im Umfeld einer CRM-Einführung adressieren die folgenden Topics:

- Strategiefindung und Implementierung
- Prozesse
- Insbesondere auch Erfolgssteuerung/Controlling
- IT-Lösungen
- Veränderungsmanagement
- e-learning Konzepte.

- **Wir sind für Sie da**

Die angerissenen Probleme und Aufgaben sollten deutlich machen, dass das meist unkoordinierte und individuell verschiedene Vorgehen nicht länger tragbar ist. Sprechen Sie mit uns, wir sind die Experten für CRM. Die adConsult 24 ist seit Jahren erfolgreich in diesem Geschäftsfeld unterwegs.

Erst wenn Ihre Projektziele erreicht sind, haben auch wir unser Ziel erreicht.



Menschen machen den Erfolg

adConsult 24
Günter Leibrandt
Im Wolfsgarten 16
53819 Neunkirchen-Seelscheid
Telefon 02247 / 300246
Telefax 02247 / 915433
gleibrandt@t-online.de