

Nils Hafner
Rémon Elsten

*Was Manager
wissen müssen!*

CRM

Customer Relationship Management

Kundenmanagement zwischen Umsatzausbau und Effizienz

Editionspartner:

▶ ADVANIS
Unsere Kompetenz – Ihr Mehrwert



ambit



Opacc
True Business Automation

sage



swisscom

update

- Kundenwert, Kundenrating
- CRM-Prozesse im Unternehmen
- CRM im Marketing
- CRM im Vertrieb
- CRM im Service
- Prozessunterstützung im CRM
- CRM- und ERP-Systeme
- Umsetzung von CRM-Projekten
- Best Practices
- Checklisten

topsoft

Nils Hafner
Rémon Elsten

*Was Manager
wissen müssen!*

CRM

Customer Relationship Management

**Kundenmanagement zwischen
Umsatzausbau und Effizienz**

BPX Best Practice Xperts
E-Mail edition@bpx.ch
Internet www.bpx.ch

Nils Hafner, Rémon Elsten

CRM
Customer Relationship Management

Kundenmanagement zwischen
Umsatzausbau und Effizienz

Vorwort von Dieter Fischer

Rheinfelden/Schweiz
BPX-Edition, 2011

ISBN 978-3-905413-02-1

© 2011 BPX-Edition Rheinfelden

Hinweis: In diesem Booklet wird bei Bezeichnungen die männliche Form verwendet. Dies dient lediglich der Lesefreundlichkeit und schliesst die weibliche Form mit ein.

Alle Rechte, insbesondere die Übersetzung in fremde Sprachen, sind dem BPX-Verlag vorbehalten. Kein Teil des Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages fotokopiert oder in irgendeiner anderen Form reproduziert oder in eine von Maschinen verwendbare Form übertragen oder übersetzt werden.

Herstellung: BPX-Edition, Rheinfelden/Schweiz

Druck und Verarbeitung: dfmedia, Flawil

Inhalt

1	Vorwort	4
2	Management Summary	6
3	Ziele, Grundlagen und Definition	9
4	Kundenerlebnis und Touchpoint	13
5	Kundenwert	21
5.1	Kundenrating	22
5.2	Umsetzung des Kundenratings	25
5.3	Wert und Wirkungsweise	27
6	CRM-Prozesse im Unternehmen	28
7	CRM im Marketing	32
8	CRM im Vertrieb	37
9	CRM im Service	45
10	Wie präge ich eine CRM-Kultur?	50
11	Prozessunterstützung im CRM	56
11.1	CRM- und ERP Systeme	56
11.2	Evaluation CRM-System	59
11.3	Einfluss der IT	63
12	Umsetzung von CRM-Projekten	65
12.1	Strukturierte Vorgehensweise	65
12.2	Nutzenberechnung einer CRM-Lösung	66
13	Literatur & Internetadressen	72
14	Weiterbildung	74
15	Stichwortverzeichnis	75
16	Lösungspartner	76
17	Autorenteam & BPX	80

1 Vorwort

Totgeglaubte leben länger – die Buchstaben-Kombination «CRM» hat in den letzten 20 Jahren einiges durchlebt: als Trendwort von einigen Marketiers und Akademikern geprägt, anschliessend hinauf zum Hype in den 90er-Jahren katapultiert, dann hin zum Unwort in den Millenniumsjahren degradiert und nun mutiert zum «jeder kann mitreden», Thema «Social CRM».

CRM, verstanden als Führungs- und Organisationsprinzip, befasst sich im Kern mit der Thematik der Interaktion Kunde und Unternehmung. Damit geht es immer um Menschen, welche in verschiedenen Rollen und Situationen einander gegenüberstehen. CRM war und ist aber nie Selbstzweck, sondern fokussiert letztlich immer ökonomische und soziale Zielwerte – und zwar für den Menschen in der Rolle «Kunde» wie auch für den Menschen in der Rolle «Mitarbeitender im Kundenkontakt».

Die Historie von CRM hat bis heute eine Vielzahl von Begriffen, Ansichten, Modellen, Hinweisen und Experten hervorgebracht. Trotz allem fällt es aber nach wie vor schwer, die vielfältigen Facetten von CRM in seiner Gesamtheit zu erfassen. Dies wiederum erschwert es, die Bedeutung des Kundenbeziehungsmanagements für die eigene Unternehmung zu positionieren. Dieses Booklet «CRM» ist ein praktischer Ratgeber und zugleich ein griffiges Nachschlagewerk, wie CRM gestaltet werden kann.

Die Bedeutung des Wissens um den Kunden, die Beweggründe für einen oder eben mehrere langjährige Kontakte, welche ein Mensch zu einem Unternehmen unterhält, stehen ebenso im Zentrum dieses Booklets wie auch die Antworten auf die Fragen, wie eine Unternehmung diese Aspekte so beeinflussen kann, dass ihr Geschäft smarter und langfristig erfolgreicher ist als das der Mitbewerber.

Jedes Unternehmen hat Kunden, die wenigsten aber haben Fans. Was unterscheidet das eine vom andern? Wieso macht es Sinn, auch zu entscheiden, welche Kunden man inskünftig nicht mehr haben will und wieso der moderne Kunde im Kontakt mit der Unternehmung etwas Spezielles erleben will? Und was bitte darf das kosten? Kundenerlebnisse am «Touchpoint» schaffen gehört ebenso zum Handwerkszeug wie als Unternehmen dort «hinzuhören», wo Kunden sich untereinander über Produkte, Dienstleistungen und Erlebtes, zum Beispiel über Ihr Unternehmen, austauschen.

Alles Wissen über den Kunden und über das, was in sozialen Netzwerken ausgetauscht wird, nützt aber nichts, wenn der einzelne Mitarbeitende nicht befähigt wird, dies auch

zielgerichtet einzusetzen. Kundenorientiert aufgesetzte Prozesse im Marketing, im Vertrieb und im Service, vernetzt mit intelligenten Software-Lösungen, schaffen eine weitere Voraussetzung für eine erfolgreiche Operationalisierung einer CRM-Initiative.

Viel zu lange ist die Wichtigkeit der Befähigung der Organisation, insbesondere der darin arbeitenden Menschen, CRM umzusetzen, unterschätzt worden. Wie schaffe ich es, den Fokus weg vom Nummern- und Produktdenken hin zum Kundendenken zu legen? Dazu braucht es Menschen, welche nicht einen Job tun, sondern ihren Beruf als «Mitarbeitende im Kundenkontakt» verstanden und verinnerlicht haben. So gelingt es, einem Unternehmen ein unverwechselbares Gesicht zu geben, einen USP zu kreieren, welcher permanent neue Energien freimacht, um die Interaktion zwischen Menschen stetig zu verbessern.

Getragen wird die CRM-Initiative von einem visionären Management, welches die CRM-Mechanismen versteht und in der Lage ist, die CRM-Aktivitäten auch in den ökonomischen Zusammenhang zu stellen, um ein langfristig gesundes und geschätztes Unternehmen zu verantworten. Gelingt es, die Mitarbeitenden im Unternehmen in ihrem Verhalten daraufhin auszurichten, stets Mehrwerte für die Kunden zu schaffen, dann wird nachhaltiger und messbarer Nutzen produziert.

Antworten auf die oben genannten Fragen und Herausforderungen bekommen Sie in diesem Booklet «CRM» wie auch Anleitungen, welche Hausaufgaben Sie im Vorfeld einer reinen Tool-Entscheidung erledigen sollten. Über Nacht wird Ihre CRM-Initiative nicht gelingen – es ist vielmehr ein Entscheid für eine zukünftige Ausrichtung Ihrer gesamten Organisation.

Wagen Sie den Schritt und geben Sie Ihrem Unternehmen eine kundenorientierte Prägung.

**Dieter Fischer**

Präsident CallNet.ch (Branchenverband für Kundenkontakt-Management)

dieter.fischer@callnet.ch

Director, Head Client Facing Solutions, Swisscom IT Services Finance AG

2 Management Summary

Erfolgsfaktor Kundenbeziehung

In den letzten Jahren hat sich das Verhalten von Kunden in B2B- und B2C-Märkten radikal verändert. Waren die Nachkriegsjahre noch geprägt von einer beherrschenden Stellung des Produzenten und war der Kaufvorgang für den Kunden mit grossem Suchaufwand verbunden, änderte sich dieses mit dem Aufkommen der Marketingkonzepte in den 70er- und vor allem 80er-Jahren. Viele Anbieter konkurrierten um das Budget des Kunden und versuchten, sich primär über kommunikative Massnahmen zu erklären, warum der Kunde gerade bei ihnen kaufen sollte. Das führte dazu, dass in der Regel derjenige Anbieter mit dem grössten Marketingbudget am ehesten wahrgenommen wurde. Mit dem Aufkommen des Internets als Recherchekanal ist es jedoch für die meisten Kunden klar geworden, wie austauschbar Produkte und Dienstleistungen heute sind.

Seit ca. 2008 beobachten wir erneut eine wichtige Verschiebung im Verhalten der Kunden fast aller Branchen. Private und Unternehmensbudgets sind wegen der Wirtschafts- und Finanzkrise gefühlt knapper geworden. Der Kunde konsumiert daher nicht mehr wahllos, sondern überlegt sich genau, wofür er sein Geld investieren will. Gleichzeitig sind die Kunden durch die Fülle von Kaufbotschaften über alle Touchpoints verunsichert. Sie stellen sich die Frage, ob sie wirklich weitere Produkte und Dienstleistungen brauchen. Wenn ja, greifen sie vermehrt auf Empfehlungen aus ihrem Netzwerk zurück. Dieses steht ihnen dank der zunehmenden Smartphone-Dichte in den deutschsprachigen Ländern rund um die Uhr zur Verfügung. So hat jeder Nutzer der Plattform Facebook heute ein Netzwerk von rund 150 Kontakten, die er nach deren Erfahrungen mit Lieferanten und Dienstleistern befragen kann.

Folglich geht es in der Geschäftswelt von heute darum, dem Kunden exakt das zu liefern, was für ihn wertvoll ist, und ihn dazu zu bringen, diese Erfahrung mit seinem Netzwerk zu teilen – und das auch noch in einer für unser Unternehmen profitablen Weise. Genau darum geht es in diesem Booklet.

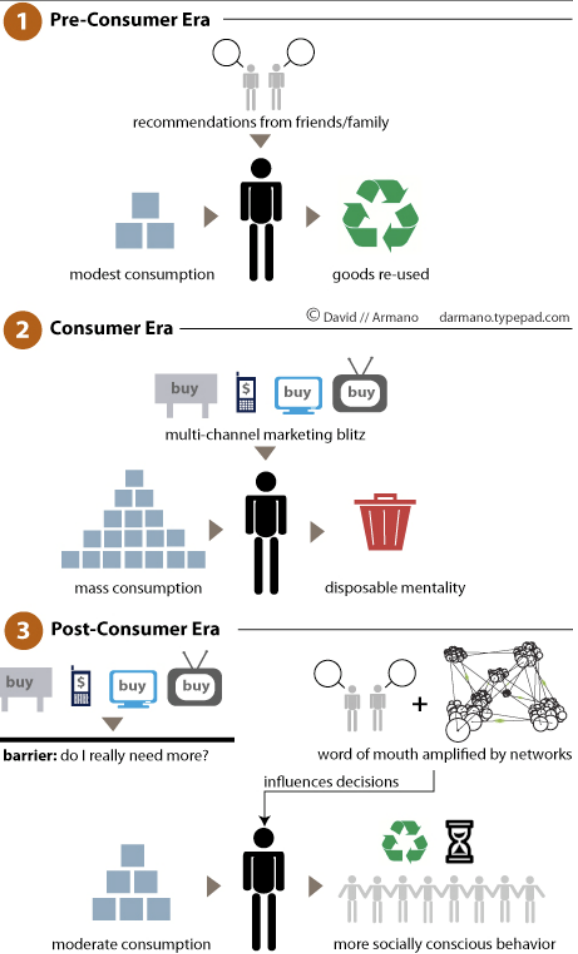


Abbildung 1: Wie sich die Kundenwelt in den letzten Jahren verändert hat! (Quelle: David Armano)

Im dritten Kapitel werden wir daher ein auf profitable Kundenbeziehungen abgestelltes Management kurz definieren sowie die wichtigsten Ziele und Grundüberlegungen dieses Konzepts vorstellen.

Im Anschluss daran werden im vierten Kapitel die Anforderungen an ein modernes Erlebnis- und Touchpointmanagement vorgestellt und auch der Einfluss neuer (Social Media-) Touchpoints auf die Kundenbeziehung erklärt. Danach sollen im fünften Kapitel die Grundzüge eines wertorientierten Kundenmanagements aus Unternehmenssicht dargestellt werden.

Im sechsten Kapitel werden darauf aufbauend die wichtigsten Anforderungen an CRM-Prozesse vorgestellt und dann in den Kapiteln sieben, acht und neun Instrumente für ein modernes Marketing, einen effektiven Vertrieb sowie einen effizienten und schnellen Kundenservice aufgezeigt.

Im zehnten Kapitel widmen wir uns der systematischen Gestaltung einer kundenorientierten Unternehmenskultur, während im elften Kapitel die Prozessunterstützung und die Auswahl der zugrunde liegenden Technologie im Fokus stehen. Die Gestaltung eines Pflichtenheftes und der Prozess zur Evaluation von CRM-Software werden hier im Mittelpunkt der Überlegungen sein.

Im zwölften Kapitel geht es dann abschliessend um die Einführung von CRM Projekten im Unternehmen und die Messung des ROI (Return on Investment).

Dabei haben wir uns zum Ziel gesetzt, Ihnen, lieber Leser, stets praktische Hinweise und umsetzbare Hilfsmittel an die Hand zu geben, um bei diesem komplexen Thema rasch Erfolg zu haben.