

SAP White Paper



# ANALYTICAL CRM

© Copyright 2001 SAP AG. Alle Rechte vorbehalten.

Weitergabe und Vervielfältigung dieser Publikation oder von Teilen daraus sind, zu welchem Zweck und in welcher Form auch immer, ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung durch SAP AG nicht gestattet. In dieser Publikation enthaltene Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden.

Die von SAP AG oder deren Vertriebsfirmen angebotenen Software-Produkte können Software-Komponenten auch anderer Software-Hersteller enthalten.

Microsoft®, WINDOWS®, NT®, EXCEL®, Word®, PowerPoint® und SQL Server® sind eingetragene Marken der Microsoft Corporation.

IBM®, DB2®, OS/2®, DB2/6000®, Parallel Sysplex®, MVS/ESA®, RS/6000®, AIX®, S/390®, AS/400®, OS/390® und OS/400® sind eingetragene Marken der IBM Corporation.

ORACLE® ist eine eingetragene Marke der ORACLE Corporation.

INFORMIX®-OnLine for SAP und Informix® Dynamic Server™ sind eingetragene Marken der Informix Software Incorporated.

UNIX®, X/Open®, OSF/1® und Motif® sind eingetragene Marken der Open Group.

Citrix®, das Citrix-Logo, ICA®, Program Neighborhood®, MetaFrame®, WinFrame®, VideoFrame®, MultiWin® und andere hier erwähnte Namen von Citrix-Produkten sind Marken von Citrix Systems, Inc.

HTML, DHTML, XML, XHTML sind Marken oder eingetragene Marken des W3C®, World Wide Web Consortium, Massachusetts Institute of Technology.

JAVA® ist eine eingetragene Marke der Sun Microsystems, Inc.

JAVASCRIPT® ist eine eingetragene Marke der Sun Microsystems, Inc., verwendet unter der Lizenz der von Netscape entwickelten und implementierten Technologie.

SAP, SAP Logo, R/2, RIVA, R/3, SAP ArchiveLink, SAP Business Workflow, WebFlow, SAP EarlyWatch, BAPI, SAPHIRE, Management Cockpit, mySAP.com Logo und mySAP.com sind Marken oder eingetragene Marken der SAP AG in Deutschland und vielen anderen Ländern weltweit. Alle anderen Produkte sind Marken oder eingetragene Marken der jeweiligen Firmen.

Design: SAP Communications Media

# INHALTSVERZEICHNIS

Executive Summary .....	4
<b>Kundenbeziehungsmanagement:</b>	
<b>wesentlicher Erfolgsfaktor in der vernetzten Ökonomie .....</b>	<b>5</b>
Fokussierung auf den Kunden .....	5
Auswirkungen der Technologie .....	5
– Das Internet .....	5
– Weitere Entwicklungen im IT-Bereich .....	5
– ERP- und Data-Warehouse-Einführungen .....	5
Herausforderungen an Geschäftsmodelle im 21. Jahrhundert .....	6
– Intelligente Zusammenarbeit in der „New Customer Economy“ .....	6
– Optimierung der Logistikkette im Handel .....	7
Lebenszyklusmanagement .....	7
<b>Einführung in das analytische CRM .....</b>	<b>9</b>
Kundenzentriertheit erfordert neue analytische Lösungen .....	9
Definition und betriebswirtschaftliche Architektur des analytischen CRM .....	10
Das Wertschöpfungspotenzial des analytischen CRM .....	12
<b>Reichweite des analytischen CRM .....</b>	<b>12</b>
Erfassen sämtlicher Kundeninformationen .....	12
Kundenbeziehungen messen und optimieren .....	13
Modellierung des Kundenverhaltens .....	13
Beurteilung des Kundenwertes .....	14
– Kundenprofitabilität .....	14
– Wert über die gesamte Kundenbeziehung hinweg (Customer Lifetime Value) .....	15
– Kundenprofile und Kunden-Scoring .....	15
Optimierung des Kundenportfolios .....	15
Einsatz von Analyse-Ergebnissen zur verbesserten Planung und Kundeninteraktion .....	16
– Nutzung der Analyse-Ergebnisse zur besseren Planung und Prognose .....	17
– Nutzung der Analyse-Ergebnisse für eine verbesserte Planung und Kundeninteraktion .....	17
Kundenzentrierte Unternehmensführung .....	18
Der ganzheitliche Ansatz: in sieben Schritten zu profitablen Beziehungen .....	19
<b>Analytical CRM von SAP .....</b>	<b>20</b>
Analytical CRM als Bestandteil von mySAP.com .....	20
Analytical CRM von SAP: Analyseanwendungen im integrierten Paket .....	21
– Kundendatenbank aus 360-Grad-Perspektive .....	21
– Kundenanalysen .....	22

– Marketinganalysen .....	22
– Vertriebsanalysen .....	22
– Service-Analysen .....	22
– Kanalanalysen .....	22
<b>Die Architektur von SAPs Analytical CRM .....</b>	<b>23</b>
Vorteile des von SAP gewählten Ansatzes .....	24
<b>Wesentliche Markttendenzen .....</b>	<b>24</b>
Entwicklung von der Kundenanalyse zur Beziehungsanalyse .....	25
Entwicklung vom herkömmlichem Marketing zum Echtzeitmarketing .....	25
Wachsende Bedeutung des analytischen CRM	
für das Performance Management von Unternehmen .....	26
Wachsende Bedeutung von Net Market Analytics .....	26

## EXECUTIVE SUMMARY

*„Intensive Kundenbeziehungen bilden eine kontinuierliche Einnahmequelle und eine wesentliche Grundlage für weiteres Wachstum. Sie stellen auch eine nachhaltige Markteinstiegsbarriere dar.“*

*(Jay Curry, „The Customer Marketing Method“, The Free Press, 2000)*

Die Fähigkeit eines Unternehmens, auf Kundenbedürfnisse und -prioritäten einzugehen, trennt auf den hart umkämpften, Käufermärkten von heute die Spreu vom Weizen. Aber Kunden besser zu kennen und zu verstehen als die Konkurrenz, ist längst nicht ausreichend. Vielmehr geht es darum, diese Kundendaten in jedem Unternehmensbereich strategisch einzusetzen und zu nutzen – von der höchsten Managementebene bis hin zum einzelnen Mitarbeiter mit Kundenkontakt.

Neue Kunden finden, Kunden langfristig binden – das ist der Schlüssel zum Erfolg. Und genau das ist das Ziel eines systematischen und koordinierten Kundenbeziehungsmanagements (Customer Relationship Management, CRM).

CRM – das ist mehr als Prozessautomatisierung in Vertrieb, Marketing und Service. Es ist auch mehr als eine Steigerung der Effizienz dieser Prozesse. Letztlich bedeutet es, auf der Grundlage aussagekräftiger Informationen mit dem Kunden zu kommunizieren und dabei gezielt auf seine individuellen Bedürfnisse einzugehen.

Ob Ihr Unternehmen Erfolg hat, hängt stark davon ab, ob Sie Ihre Prozesse in Vertrieb, Marketing und Kundenservice intelligent gestalten und Ihr Wissen über Ihre Kunden zum beiderseitigen Vorteil einsetzen können. SAP hilft Ihnen, den strategischen Nutzen Ihrer CRM-Projekte mit einer umfassenden Lösung für analytisches CRM als Bestandteil von mySAP Customer Relationship Management (mySAP CRM) zu maximieren: Analytical CRM von SAP.

Die vorliegende Broschüre soll Ihnen ein tieferes Verständnis dafür vermitteln, wie analytisches CRM im allgemeinen und SAPs Analytical CRM im besonderen dazu beitragen kann, Ihre Kundenbeziehungen besser zu beurteilen und zu optimieren.

Die folgenden Kapitel behandeln drei Bereiche:

- Die Kapitel 2 bis 4 untersuchen die Herausforderungen heutiger Märkte und skizzieren den Ansatz im Bereich Analytical CRM, um unter diesen Bedingungen erfolgreich sein zu können.
- Kapitel 5 vermittelt einen Überblick über die von SAP angebotene Lösung und erklärt, wie das integrierte Anwendungspaket die zuvor beschriebenen unternehmerischen Herausforderungen löst.
- Kapitel 6 untersucht zukünftige Markttendenzen, die für das Analytical CRM eine Rolle spielen werden.

# KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT: WESENTLICHER ERFOLGSFAKTOR IN DER VERNETZTEN ÖKONOMIE

## FOKUSSIERUNG AUF DEN KUNDEN

Die gesättigten Käufermärkte von heute stellen Sie vor zahlreiche neue Herausforderungen. Preis- und Produktunterschiede werden immer unwesentlicher; allein mit Standardprodukten und -leistungen können Sie heute nicht mehr so leicht Kunden gewinnen. Verkäufermärkte werden immer mehr zu Käufermärkten, Offenheit und Deregulierung bedeuten härteren Wettbewerb und schnellere Marketingzyklen. Das Internet erschließt dem Verbraucher einen jederzeit abrufbaren reichen Informationsschatz; die Märkte werden immer transparenter. Kunden nutzen das Internet zum schnellen, virtuellen Einkaufsbummel und sehen, was Ihre Wettbewerber liefern können: Der nächste Anbieter ist nur einen Mausklick entfernt.

Daraus folgt, dass die Aufmerksamkeitsspanne der Kunden kleiner geworden ist; Kundenloyalität unterliegt neuen Gesetzen. Ihre Kunden wollen über das Produkt hinaus wissen, welche Gesamtlösung Sie liefern können und ob diese ihre individuellen Bedürfnisse und Prioritäten berücksichtigt. Ihre Kunden – und Ihr Wissen über Ihre Kunden – sind einer der wichtigsten Aktivposten Ihres Unternehmens. Im 21. Jahrhundert sind Kundenorientierung und Kundenzentriertheit die tragenden Pfeiler wettbewerbsfähiger Geschäftsmodelle. Sie müssen die Wertschöpfung, die Ihre Firma Ihren Kunden bieten kann, kontinuierlich steigern. Auch die Zeitspanne zwischen einer Kundenanfrage und der Auftragsabwicklung sinkt. Das heißt: Wenn Sie nicht schnell reagieren können, so finden Ihre Kunden einen anderen Anbieter, der es kann.

## AUSWIRKUNGEN DER TECHNOLOGIE

Auch die Technologiesprünge der letzten Jahre haben den Weg zu einer neuen Dimension des Kundenbeziehungsmanagements geebnet.

### Das Internet

Das Internet hat die Märkte nicht nur transparenter gemacht, sondern es hat auch die Beziehungen zwischen Unternehmen und die Zusammenarbeit von Unternehmen mit ihren Lieferanten und Vertriebspartnern dramatisch verändert. Noch nie

standen Informationen so zeitnah zur Verfügung, noch nie waren Unternehmen in der Lage, so vernetzt zusammenzuarbeiten und ihre Aktivitäten über eigene Unternehmensgrenzen hinaus auszuweiten. Die selben Möglichkeiten werden aufgrund der steigenden Bedeutung von mobilen Geräten bald auch mobile Nutzer haben.

Anders betrachtet, bietet das Internet aber auch enorme Potenziale für eine Vertiefung der Kundenbeziehungen. Kein Ladengeschäft der Welt kann die Präferenzen Ihrer Kunden so präzise und vollständig dokumentieren wie ein Web-Shop. Ihr Web-Shop wird zur Informationsquelle von unschätzbarem Wert. Das daraus gewonnene Kundenverständnis können Sie in bare Münze umwandeln, indem Sie individuell zugeschnittene Angebote zur Verfügung stellen.

### Weitere Entwicklungen im IT-Bereich

Die fallenden Kosten für Rechnerleistung und das Entstehen neuer Software-Werkzeuge für das Erfassen und die Analyse von Massendaten sind die Hauptantriebsfeder für analytische Lösungen und ihre steigende Bedeutung. Dank leistungsfähiger Hard- und Software können Sie Ihre Kundenbeziehungen besser denn je verstehen und nutzen.

### ERP- und Data-Warehouse-Einführungen

Seit den 90er Jahren haben Unternehmen ihre Back-Office-Verfahren und Informationsflüsse unternehmensweit integriert und funktionsorientierte Altsysteme durch integrierte ERP-Systeme ersetzt. Die teils erheblichen Investitionen in ERP und Prozess-Reengineering zahlen sich in Form von effizienten Prozessen innerhalb des Unternehmens aus. In jüngerer Zeit optimieren nun Unternehmen ihre gesamte Logistikkette mithilfe von Supply Chain Management (SCM) und CRM. Aus dem Internet schlagen sie Kapital, indem sie enger mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten und die Verbindungen zu ihren Partnern entlang der Wertschöpfungskette vertiefen. Diese Vielzahl von IT-Lösungen hat zu komplexen Systemlandschaften und neuen Integrationsproblemen geführt.

ERP ist eine wesentliche Grundlage für die Entwicklung Ihrer IT-Infrastruktur. Um das hohe Transaktionsvolumen eines erfolgreichen E-Business mit großer Geschwindigkeit zu bewältigen und um Ihren Geschäftspartnern rechtzeitig Informationen mitzuteilen, brauchen Sie ein robustes und eng verzahntes ERP-System. Einige Unternehmen haben ihr ERP-System um ein integriertes Unternehmensberichtsweesen erweitert: Mit Hilfe eines Data Warehouse führen sie Daten aus ERP-, SCM- und CRM-Systemen zusammen und erhalten damit bereichsübergreifende Kennzahlen (KPIs).

Investitionen in ERP und Data Warehousing sind eine wichtige Voraussetzung für eine intelligente Überwachung der Geschäftsprozesse eines Unternehmens. Die Herausforderungen des E-Business verlangen nach einer vollständigen Integration zwischen den Anwendungen auf Geschäftsprozessebene im Unternehmen – und über seine Grenzen hinaus.

## HERAUSFORDERUNGEN AN GESCHÄFTSMODELLE IM 21. JAHRHUNDERT

### Intelligente Zusammenarbeit in der „New Customer Economy“

Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle überdenken und das Internet und die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit im E-Business einbeziehen. Dieser Reflexionsprozess wird sich mit steigender Bedeutung mobiler Geräte weiter intensivieren.

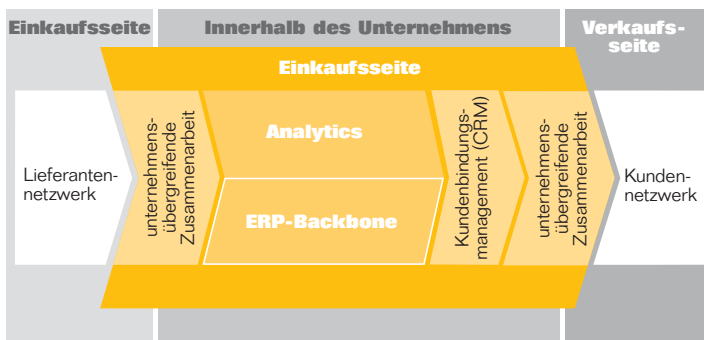


Abb. 1: Unternehmensübergreifende Netze knüpfen

Quelle: META Group

Viele Unternehmen verknüpfen Prozesse auf der Einkaufsseite mit den SCM-Anwendungen ihrer Lieferanten, um unternehmensübergreifende Beziehungen besser zu unterstützen. Die Verbindung mit dem Kunden wird dagegen durch CRM-Anwendungen gewährleistet, zum Beispiel mit Automatisierungslösungen für Marketing, Vertrieb und Service. In der Internet-Wirtschaft wird Wertschöpfung in Unternehmensnetzwerken erzielt; die Unternehmen können sich nicht mehr ausschließlich auf eigene Ressourcen verlassen, wenn sie im Wettbewerb bestehen wollen. Dank zeitnaher, unternehmensübergreifender Zusammenarbeit über das Internet können Mitarbeiter mit unterschiedlichsten Aufgaben aus mehreren Unternehmen so kooperieren, als ob sie für ein- und dasselbe Unternehmen arbeiten würden. Einkaufs- und Verkaufsprozesse verschmelzen nahtlos miteinander. Performance Management wird dadurch immer wichtiger und erhält gleichzeitig eine neue Zielsetzung: den Gesamtprozess unternehmensweit und unternehmensübergreifend sowohl zu analysieren als auch zu optimieren.

Weil das Internet einen zuverlässigen und raschen Informationsaustausch ermöglicht, fördert es auch die Gründung von Outsourcing-Unternehmen. Immer mehr Outsourcer sind in der Lage, die nicht zu den Kernkompetenzen gehörenden Prozesse über herkömmliche Unternehmensgrenzen hinaus abzuwickeln. Zudem entstehen elektronische Marktplätze als neue Plattform für die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit.

Dieser Externalisierungsprozess lässt völlig neue Formen der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit entstehen. Dem entsprechend entwickelt sich die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit weg vom punktuellen Datenaustausch über Batch oder EDI hin zu Kooperationsprozessen, in denen Informationen gemeinsam genutzt werden und ein unternehmensübergreifender Datenzugriff in Echtzeit ermöglicht wird. Einige Unternehmen gehen sogar noch weiter, indem sie andere Unternehmen auf Prozessebene von Anwendung zu

Anwendung anbinden. Auf diese Weise ausgetauschte Informationen ermöglichen eine effizientere Interaktionen zwischen den Partnern. Zusammen mit einem professionellen Datenmanagement, das die Anforderungen an Datenqualität und Datenschutz erfüllt, stellt diese neue Form des unternehmensübergreifenden Prozess-Engineering einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar, der den teilnehmenden Unternehmen einen klaren Wettbewerbsvorsprung verschafft.

Dies gilt sowohl für Business-to-Business- als auch für Business-to-Consumer-Szenarien. Die Grenzen zwischen diesen Modellen werden zunehmend verwischt. Zu welchem Grad die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit formalisiert, strukturiert und automatisiert werden sollte, hängt letztendlich von der Zahl der zu bedienenden Kunden ab.

### **Optimierung der Logistikkette im Handel**

Mit innovativen Lösungen für das Management der Gesamtlogistikkette können Unternehmen geeignete Partner und Lieferanten in ein virtuelles Unternehmensnetzwerk sowie in ihre eigenen Prozesse einbinden. Dies wurde in den jüngsten Jahren optimiert. Kundenbeziehungsmanagement heißt, den Kunden in den Mittelpunkt all dieser Prozesse zu stellen. Die Bedürfnisse einzelner Kunden sind heute Ausgangspunkt kundenzentrierter Logistikketten, die sich um einen kundenorientierten Anbieter herum zu einem Netzwerk zusammenfügen. Die Pflege von Kundenbeziehungen und die Optimierung der Logistik können heute nicht mehr als zwei völlig voneinander losgelöste Prozesse betrachtet werden.

Die Partner entlang der Logistikkette müssen sich gegenseitig relevante Informationen zeitnah und auf Prozessebene mitteilen. Solche Informationen sind zum Beispiel Bedarf, Prognosen, Bestandsverfügbarkeit sowie verbindlich zugesagte Fertigungskapazitäten.

Ein optimaler Informationsaustausch zwischen allen Partnern des jeweiligen Geschäftsprozesses ist entscheidend für das ganzheitliche Performance Management dieser Prozesse. Ebenso wichtig ist es aber, dass Informationen aus verschiedenen Absatzkanälen und Kommunikationswegen vollständig zusammengeführt werden. Inwieweit eine CRM-Lösung in der Lage ist, Kundenbeziehungen zu messen, vorauszusagen und zu optimieren, hängt unmittelbar davon ab, in welchem Grad Sie Ihre analytischen Lösungen mit Informationen versorgen. Idealerweise ist eine 360-Grad-Sicht auf Ihre Kunden anzustreben.

### **LEBENSZYKLUSMANAGEMENT**

In einem wettbewerbsintensiven Umfeld können Sie nur bestehen, wenn Sie dauerhafte Beziehungen zu profitablen Kunden aufbauen und vertiefen. Neue Kunden in ertragsreichen Marktsegmenten zu gewinnen, das ist der wahre Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg.

Viele Unternehmen sehen den Unternehmenserfolg lediglich aus einer periodischen Perspektive. Viel wichtiger ist jedoch, Kundenbeziehungen über die gesamte Lebenszeit zu betrachten, wie in Abb. 2 dargestellt. Sie zeigt die gesamte Folge von Interaktionen zwischen einem Unternehmen und einem Kunden über die Lebensspanne dieser Kundenbeziehung hinweg. Die von starkem Engagement geprägten Interaktionen in der Akquisitionsphase haben üblicherweise eine negative Auswirkung auf die Kundenprofitabilität. Dagegen führt eine Vertiefung der Kundenbeziehungen bei Ihren Vertriebs- und Service-Umsätzen, bezogen auf den gesamten Lebenszyklus der Kundenbeziehung, zu einer positiven Bilanz.

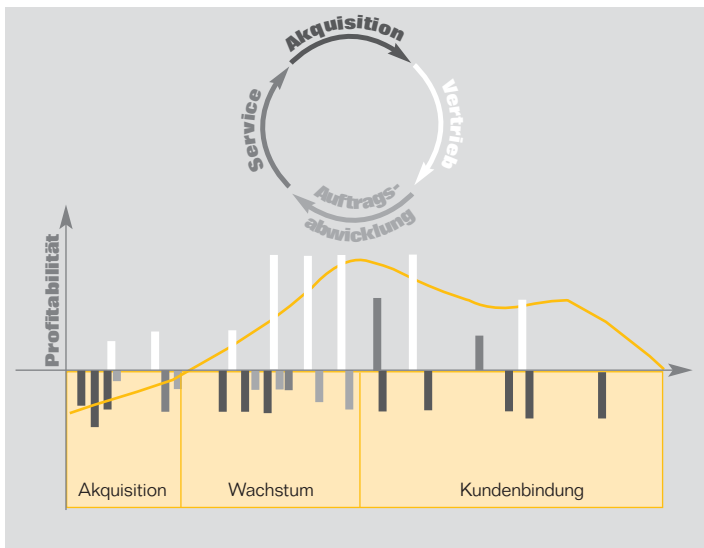


Abb. 2: Interaktionen während des Lebenszyklus einer Kundenbeziehung  
Quelle: META Group

Eine der zentralen Aufgaben von CRM ist es, all diese Kundeninteraktionen so zu gestalten, dass der Wert der Kundenbeziehung optimiert wird. Es gibt zwei wesentliche Aspekte des Beziehungsmanagements. Zum einen ist die individuelle und persönliche Kommunikation entscheidend für die Kundenbeziehung. Jeder Vorgang muss zu einer ganz persönlichen und bedeutungsvollen Interaktion mit dem Kunden gemacht werden, die dann zusammen mit anderen Interaktionen zu einer soliden Beziehung wird, die den Kunden zu weiteren Kaufentscheidungen bewegt. Zum zweiten sollten Sie sich stets auf die Auswirkungen von Kundeninteraktionen und auf die Rentabilitätsmaximierung der Kundenbeziehung konzentrieren. Eine Kundenbeziehung ist nur dann wirklich rentabel, wenn während des gesamten Lebenszyklus der Kundenbeziehung positive Ergebnisse erzielt werden können.

Der Lebenszyklus einer Kundenbeziehung beinhaltet vier kontinuierliche Interaktionsphasen über verschiedene Kanäle und Kommunikationswege. mySAP CRM verbindet die geeigneten

Mitarbeiter, Partner, Prozesse und Technologien miteinander und optimiert so das Beziehungsmanagement in allen vier Phasen des Lebenszyklus einer Kundenbeziehung:

- Kundenakquisition: Potenzielle Kunden erkennen und zum (ersten) Kauf bewegen
- Vertriebsprozesse: Kunden zu weiteren Käufen bewegen
- Auftragsabwicklung: Das Produkt liefern
- Kundenservice: Kanalübergreifende Kundenpflege und Kunden-Service gewährleisten

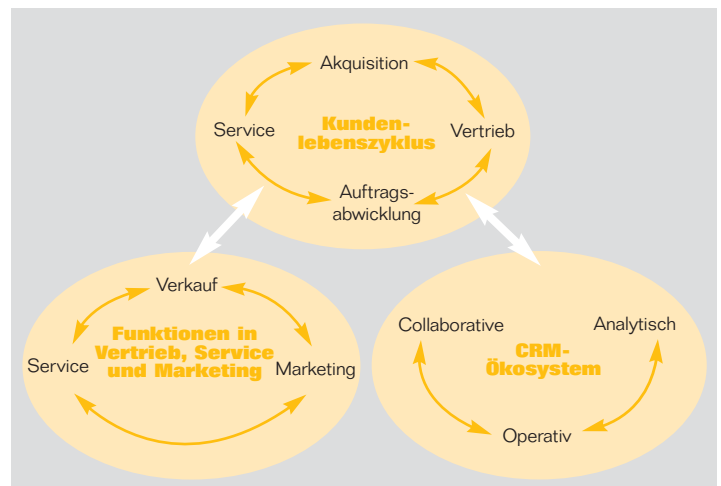


Abb. 3: Entwicklung zum Lebenszyklusmanagement bei Kundenbeziehungen  
Quelle: META Group

„Das Lebenszyklusmanagement von Kundenbeziehungen (Customer-Lifecycle-Management) ist ein Geschäftssystem, das drei Bereiche umfasst: Geschäftsprozesse (Marketing, Vertrieb und Kundenservice), CRM-Technologien (operatives, analytisches, und unternehmensübergreifendes CRM) sowie die Phasen des Lebenszyklus einer Kundenbeziehung (Kundenakquisition, Vertrieb, Auftragsabwicklung, Service). Wer das Potenzial von CRM voll ausschöpfen will, muss dieses Geschäftssystem für den gesamten Lebenszyklus einer Kundenbeziehung optimieren und bei der Konzeption den Kunden in den Mittelpunkt stellen.“

(META Group, To CRM and Beyond, Research Note ADS 805.)



- Ausbau der Kundenbeziehungen durch Umwandlung von weniger ertragskräftigen Kunden in hochrentable. Ein zusätzlicher Schritt ist es, den Umsatzanteil – und damit den Anteil am Kundenpotenzial (Share of Wallet) – zu vergrößern, bzw. Möglichkeiten zum Cross-Selling (z.B. Verkauf eines Zubehörs zum Produkt) oder Up-Selling (z.B. Verkauf eines höherwertigen Produkts) bei bestehenden Kunden zu erkennen und geeignete Angebote zu unterbreiten.

Wer diese Aufgaben erfolgreich bewältigen will, muss seine Kundendaten eingehend untersuchen. Diese Art der Analyse ist eine der wichtigsten Funktionen des Analytical CRM im Rahmen von mySAP CRM.

Für eine höhere Marktdurchdringung müssen Sie Fragen wie diese beantworten können:

- Welche Art von Kunden möchten Sie gewinnen?
- Welche Art von Kunden werden Ihr zukünftiges Wachstum vorantreiben?
- Welche neuen Kunden könnten an Ihren Produkten interessiert sein?

Um Ihre Kundenbeziehungen zu sichern, müssen Sie folgende Fragen beantworten können:

- Welche Kunden möchten Sie besonders gerne behalten?
- Welche Kunden werden den Großteil Ihrer Gewinne einbringen?
- Welche Kunden drohen zum Wettbewerb abzuwandern, und warum?
- Welche Kunden sind mit Ihren Leistungen und Produkten unzufrieden?

Um Ihre Kundenbeziehungen auszubauen, müssen Sie ebenfalls wichtige Fragen beantworten können, zum Beispiel:

- Mit welchen Kunden können Sie Ihren Anteil am Kundenpotenzial erhöhen?
- Welche Produkte und Leistungen interessieren einen bestimmten Kunden?
- Welche Produkte werden üblicherweise zusammen gekauft? Welche Cross-Selling-Möglichkeiten sollten Sie in Betracht ziehen?

Die veränderte Marktsituation bedeutet daher, dass das Wissen um den Wert eines Kunden oder Kundensegments den Erfolg Ihres Unternehmens entscheidend beeinflussen kann. Wenn Sie dieses Wissen einmal zur Verfügung haben, können Sie es nutzen, um Ressourcen effizienter auf Ertragskunden zu verteilen und die unrentablen entweder in Ertragskunden umzuwandeln oder die Beziehungen mit ihnen zu beenden. Ihre Kundeninformationen müssen durchgehend konsistent gehalten werden, und sie müssen an allen Stellen, an denen mit Kunden kommuniziert wird, verfügbar sein. Entscheidungen darüber, wie eine Beziehung zu einem bestimmten Kunden aufgebaut werden soll, sollten sich in allen Interaktionen und Planungen mit den Kunden widerspiegeln.

#### **DEFINITION UND BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE ARCHITEKTUR DES ANALYTISCHEN CRM**

Um Interaktionen und Prozesse mit Ihren Kunden effizient zu meistern, müssen Sie ein in sich stimmiges Messgerüst entwickeln, mit dem Sie den Wert Ihrer Kundenbeziehungen steigern können. Sie lernen die Bedürfnisse Ihrer Kunden besser kennen und befähigen Ihre Mitarbeiter, Kundenbeziehungen über alle Kanäle und Kommunikationswege hinweg zu optimieren.

Analytisches CRM ist ein Anwendungspaket, mit dem Sie Kundenbeziehungen konsistent messen, prognostizieren und optimieren können.

Die oben skizzierten unternehmerischen Herausforderungen geht das analytische CRM mit einer soliden analytischen Infrastruktur an. Diese Infrastruktur erlaubt es Ihnen, alle relevanten Kundeninformationen zu sammeln und konsequent zu ordnen. Damit können Sie eine ganzheitliche Kundensicht erreichen, die wiederum die Grundlage für analytische Methoden zur Messung und zum Aufbau wirklich interaktiver, beiderseits vorteilhafter und rentabler Beziehungen ist.

Abbildung 5 zeigt die analytischen Anwendungen eines Analytical CRM. Sie tragen alle dazu bei, ein besseres Verständnis für die Kunden und einen tieferen Einblick in die Kundenbeziehungen zu gewinnen sowie dieses Wissen durchgängig in allen Kundeninteraktionen zu nutzen. Zwischen den verschiedenen Formen analytischer Anwendungen muss eine klare Unterscheidung getroffen werden. Einige Anwendungen konzentrieren sich auf Kunden und führen zu einem besseren Verständnis der Kundenbedürfnisse, des Kundenverhaltens und des Kundenwertes. Analyseanwendungen für Marketing, Vertrieb und Kundenservice liefern Ihnen die Informationen, die Sie brauchen, um die Effizienz der Lebenszyklusphasen (Kundenakquisition, Verkauf, Lieferung, Service) besser zu verstehen, zu planen und zu validieren. Kanalbezogene Analysen liefern Ihnen Antworten auf kanalspezifische Fragen. Dazu gehören Web-Analysen, Analysen des Customer-Interaction-Center sowie Absatzkanalanalysen.

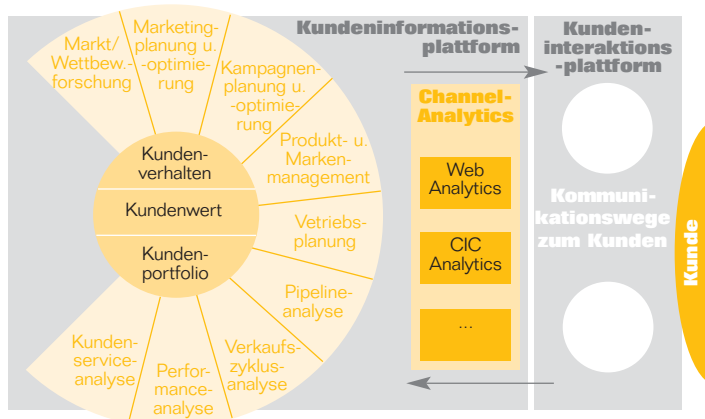


Abb. 5: Betriebswirtschaftliche Architektur des analytischen CRM

Der Erfolg des analytischen CRM hängt davon ab, ob man folgende Herausforderungen meistern kann:

- Erfassen aller relevanten Kundeninformationen aus verschiedenen Quellen, Kanälen und Kommunikationswegen und ihre Einbindung in eine Kundendatenbank mit ganzheitlicher Perspektive
- Anwendung eines umfassenden Systems von Analysemethoden zur Messung und Optimierung von Kundenbeziehungen sowie Beantwortung aller relevanten unternehmerischen Fragen
- Verwendung der Analyse-Ergebnisse zur Verbesserung Ihrer CRM-Prozesse, Kundeninteraktionen und unternehmerischen Planung mit Kunden
- Verknüpfung von Kundenwert mit Shareholder-Value und Ihrer strategischen Unternehmensführung

Die folgenden Abschnitte gehen darauf ein, wie das analytische CRM Sie bei der Lösung dieser unternehmerischen Probleme unterstützt.

### DAS WERTSCHÖPFUNGSPOTENZIAL DES ANALYTISCHEN CRM

Wie kann Ihr Unternehmen von der Einführung des analytischen CRM profitieren? Zunächst einmal kann analytisches CRM einen beträchtlichen Beitrag dazu leisten, zahlreiche Fragen der Unternehmensführung zu beantworten. Damit unterstützt es eine große Vielzahl an unternehmerischen Entscheidungen. Mit Hilfe der Analysefunktionen können Sie neue Tendenzen auf den für Sie wichtigsten Märkten erkennen und Ihre Investitionen in diese Märkte bündeln. Ferner können Sie Kundenbedürfnisse und -vorlieben besser verstehen, indem Sie bestimmte Verhaltensmuster erkennen, z.B. wie Sie:

- durch „Klonung“ Ihrer besten Kunden neue, rentable Kunden gewinnen
- Ihre Beziehungen zu bestehenden Kunden vertiefen, indem Sie auf deren individuelle Bedürfnisse eingehen
- Cross-Selling- und Up-Selling-Möglichkeiten optimieren
- die Kundenbindung maximieren und die Abwanderungsneigung verringern

Außerdem können Sie mit Analytical CRM sämtliche Prozesse Ihres Unternehmens auf Kundenzentriertheit ausrichten und damit:

- Ihre Ressourcen gezielt für hochwertige Kunden einsetzen und rentablere Kundenbeziehungen aufbauen, indem Sie:
  - zielgerichtet in Marketing, Vertrieb und Kundenservice investieren
  - Ihre Aufmerksamkeit und Ihre Dienstleistungen effizienter auf die rentablen Kunden ausrichten
  - Ihre interne Effizienz steigern und Ihre Prozesse verbessern
- Kundeninteraktionen auf der Grundlage soliden Kundenwissens automatisieren und individuell gestalten
- Ihre Unternehmensstrategie in Ihre Strategien für Marketing, Vertrieb und Service integrieren.

Analysten wie Gartner Group haben nachgewiesen, dass Unternehmen ihre Gewinne um bis zu 100% erhöhen können, wenn Sie nur 5% ihrer Kunden zusätzlich binden können. Schätzungen zufolge kostet es vier- bis siebenmal mehr, einen Kunden zu ersetzen als einen Kunden zu halten.

## REICHWEITE DES ANALYTISCHEN CRM

### ERFASSEN SÄMTLICHER KUNDENINFORMATIONEN

Eine integrierte Wissensbasis über seine Kunden aufzubauen ist eine riesige Herausforderung. In der Vergangenheit waren Informationen über das gesamte Unternehmen und in unterschiedlichen Abteilungen inselartig verteilt. Diese Informationen mussten sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus technischer Sicht zusammengeführt werden.

Heute können Kunden mit Ihrem Unternehmen auf zahlreiche neue Arten in Kontakt treten. Dies erzeugt eine ganz neue Bandbreite an Informationsquellen für Sie. Daher müssen analytische Lösungen über die Bereitstellung einer zuverlässigen Plattform für den Aufbau Ihrer Kundenbasis hinausgehen: Ebenso entscheidend ist nämlich, dass solche Lösungen aus der großen Vielfalt Ihrer Kundeninteraktionen über alle Kommunikationswege hinweg alle Daten miteinander verknüpfen können, anstatt Sie in Ihrer Kundenbeurteilung auf einzelne Kanäle zu beschränken. Dem entsprechend profitieren Sie von einer konsolidierten Sicht, die zum Beispiel beinhalten sollte:

- Reaktionen Ihrer Kunden auf Ihre Marketingkampagnen
- Prioritäten Ihrer Kunden in Ihrem Web-Shop
- Kundenanfragen, die bei Ihrem Customer-Interaction-Center eingehen

Sie sollten ferner externe Informationsquellen einbeziehen, zum Beispiel:

- Marktdaten zu Ihren Kunden
- Unternehmensdaten zu Wettbewerbern, die mit Ihren Kunden Geschäfte machen
- Internet-Umfragen als Ergänzung zu Ihren Kundeninformationen mit Einzelheiten über das Thema Kundenzufriedenheit und Kundenpräferenzen
- Daten von Communities oder Clubs

Vergessen Sie auch nicht die Anbindung an Ihr Back-Office, wo Fakturierungs- und Versanddaten zusammen mit Ihren kundenbezogenen Aktivitäten aus finanzieller Sicht bewertet und zu einem konsistenten Bild des finanziellen Erfolgs und der Kundenprofitabilität zusammengefasst werden.

Alles in allem muss Ihre Wissensbasis eine Fülle von Daten umfassen, wie Abb. 6 zeigt.

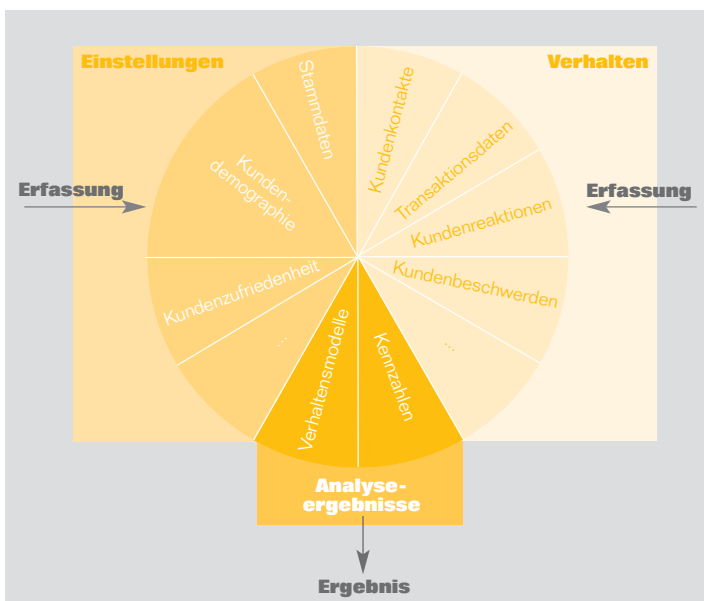


Abb. 6: Die Kundendatenbank aus 360-Grad-Perspektive

Erfolgreiche Analytical-CRM-Lösungen integrieren Kundendaten und stellen sie über eine Fülle heterogener analytischer Anwendungen reibungslos zur Verfügung. Mit jeder neuen Kundeninteraktion erzeugt eine solche Kundendatenbank für ein Unternehmen neue Einsichten und bringt so wertvolle Wettbewerbsvorteile.

## KUNDENBEZIEHUNGEN MESSEN UND OPTIMIEREN

Eine solide Analyse Ihrer bestehenden Kunden ist oft die beste Möglichkeit, eine kundenorientierte Marketing-, Verkaufs- und Service-Strategie zu entwickeln. Der Grund dafür findet sich in einer grundlegenden Maxime des Marketing: Je mehr Sie über Ihre Kunden wissen, desto leichter können Sie ihnen Produkte und Dienstleistungen bieten, die die Kunden nachfragen. Erfolgreiche Unternehmen können Kundenbedürfnisse vorwegnehmen und Kundenbedürfnisse idealerweise sogar formen.

Wohldurchdachte Investitionen in Ihr Kundenportfolio sind nicht möglich ohne Wissen über:

- das Verhalten Ihrer Kunden (wie Vorlieben, Prioritäten, Aktivitäten)
- den Wert Ihrer Kunden im Hinblick auf Kundenprofitabilität, Customer-Lifetime-Value (Wert einer Kundenbeziehung über ihre gesamte Dauer) und Potenzial
- die Zusammensetzung Ihres Kundenportfolios und Optimierungsmöglichkeiten

## MODELLIERUNG DES KUNDENVERHALTENS

Eine Modellierung des Kundenverhaltens erschließt Ihnen Wissen darüber, wer Ihre Kunden sind. Dazu beobachten Sie ihr Verhalten und stellen mittels Profilerstellungs- und Scoring-Systemen einschlägige Muster fest. Die so gewonnenen Informationen können Sie zur Erstellung von Vorhersagemodellen nutzen, um attraktive und gewinnbringende Kunden zu finden und langfristig zu binden.

Die Modellierung des Kundenverhaltens unterstützt Sie bei:

- der Definition homogener Kundensegmente und der Entscheidungsfindung im Marketing, Vertrieb und Kundenservice. Analysemethoden wie das Bilden von Clustern, Kunden-Scoring sowie bewährte Methoden wie RFM (Recency, Frequency, Monetary: Wie lange ist der Kunde dabei, wie häufig kauft er, welchen monetären Wert stellt er dar) sind wertvolle Werkzeuge.

- der Akquisition der besten Kunden mit Hilfe von Profilen Ihrer bestehenden Top-Kunden. Auch hier helfen Ihnen Methoden wie Scoring und Entscheidungsbäume bei der Identifikation der ertragreichsten Kunden.
- der Steigerung des Umsatzes mit Ihren Kunden, indem Sie ihnen exakt auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Angebote unterbreiten. Analysemethoden wie die Untersuchung auf Produktassoziationen (Untersuchung, welche Produkte in der Regel zusammen gekauft werden) unterstützen Sie beim Ausschöpfen des Cross-Selling- und Up-Selling-Potenzials. Wenn Sie die dem Kaufverhalten Ihrer Kunden zugrunde liegenden Muster erkennen, können Sie Ihre rentablen Kunden binden. Analysemethoden unterstützen Sie bei der Feststellung von Tendenzen und Mustern im Kaufverhalten; auf dieser Grundlage können Sie dann Abwanderungssignale beim Kunden erkennen. Data-Mining-Methoden, wie Entscheidungsbäume, sind besonders auf diese Art der unternehmerischen Analyse zugeschnitten und eine ideale Methode, um Erkenntnisse in diesem Bereich zu erzielen.

Der betriebswirtschaftliche Nutzen von analytischem CRM hängt entscheidend von gebrauchsfertigen Modellen, Methoden und Templates ab, die Ihnen bei der Beantwortung Ihrer betriebswirtschaftlichen Fragen helfen. Kennzahlen wie Zufriedenheitsindex, Treue-Index, Kundenbindungsraten, Anteil am Kundenpotenzial und Reaktionsraten helfen Ihnen beim Messen und bei der Beeinflussung dieser Größen.

### BEURTEILUNG DES KUNDENWERTES

Als zentraler Aspekt des Analytical CRM unterstützt Sie die Kundenbewertung bei der Konzentration Ihrer begrenzten Ressourcen auf die besten und wertvollsten Kundenbeziehungen. Dazu gehört die Betrachtung der Kundenprofitabilität, des Customer Lifetime Value und der Kundeneinstufungen.

### Kundenprofitabilität

Eine der häufigsten und wichtigsten Kennzahlen zur Kundenbewertung ist die Kundenprofitabilität. Die einfachste Form der Anwendung dieser Kennzahl ist die Ermittlung der Differenz zwischen Ertrag und Kosten pro Kunde. Viele CRM-Anbieter bieten Margen-Reporting an; sie verkennen dabei, dass dies allein für eine solide Auswertung der Kundenprofitabilität nicht ausreicht.

Abbildung 7 zeigt, worum es bei der Kundenprofitabilität eigentlich gehen sollte.

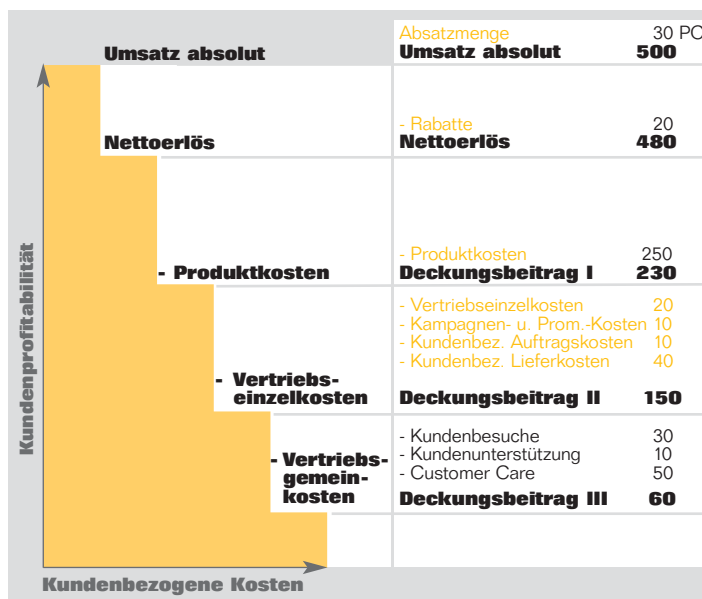


Abb. 7: Kundenprofitabilität

Eine solide Kundenprofitabilitätsanalyse erfordert ein integriertes Geschäftsmodell für eine Deckungsbeitragsanalyse, die unter Einbeziehung verschiedener Ertragsformen, Produkt- und Umsatzkosten ein in sich stimmiges Bild Ihrer Kundenprofitabilität ergibt. Die Software-Lösungen, die heute auf dem Markt sind, können Prozesskostenrechnung mit Kundenprofitabilität verknüpfen – bei nur minimalem manuellem Aufwand. Daraus ergibt sich eine äußerst einfache Zuordnung

kundenbezogener Kosten (z. B. Kosten für Kundenbesuche, Kundenunterstützung oder Kampagnen) zum betreffenden Kunden. Natürlich ersetzt die Kundenprofitabilität nicht die Produktrentabilität, die ihrerseits unerlässlich für Ihren Unternehmenserfolg ist.

### **Wert über die gesamte Kundenbeziehung hinweg (Customer Lifetime Value)**

Ihr wichtigstes betriebswirtschaftliches Kapital erscheint nicht auf Ihrer Bilanz: Es ist Ihre Kundenliste. Und wahrscheinlich reflektiert Ihre Bilanz auch nicht den härtesten und teuersten Verkaufsvorgang: den ersten. Haben Sie erst einmal das Vertrauen eines Kunden gewonnen, so öffnet dies vielen weiteren Verkäufen sowie der Gewinnung von Neukunden durch Empfehlung Tür und Tor. Sie sollten Ihre Kunden einmal in einem anderen Licht betrachten und sie als Investitionen sehen, über die Entscheidungen getroffen werden müssen und die bewertet und schließlich auch geschützt werden müssen.

Im Gegensatz zur Kundenprofitabilität ist der Customer Lifetime Value ein geeignetes Maß dafür, wieviel Sie investieren würden oder sollten, um einen Kunden zu gewinnen. Unter diesem Begriff versteht man den aktuellen Nettowert des Gewinns, den ein Unternehmen mit einem durchschnittlichen Neukunden eines bestimmten Kundensegments in einer bestimmten Anzahl an Jahren erzielen könnte. Dies ist der wahre Wert eines Kunden, der bei einer solchen Art von Investitionsentscheidung berücksichtigt werden sollte.

### **Kundenprofile und Kunden-Scoring**

Die Erstellung von Kundenprofilen, wie ABC-Analyse, liefern Einblicke in Kundenstrukturen. Kunden-Scoring, z. B. die Beurteilung der allgemeinen Attraktivität oder Zufriedenheit eines Kunden, ermöglichen es, verschiedene Aspekte in einer Aussage zusammenzufassen. So können Sie verschiedene Aspekte gewichten, um zu einer umfassenden Beurteilung Ihrer Kunden zu gelangen. Die Ergebnisse dieser Beurteilungen

können Sie nutzen, um Ihre Marketing-, Vertriebs- und Kundenservice-Ressourcen den geeigneten Kunden zuzuordnen.

Subjektive Einschätzungen spielen bei dieser Art von Gesamtbewertung zwar auch eine Rolle, der Hauptvorteil allerdings liegt darin, dass sie eine schnelle und effiziente Kundenbewertung ermöglicht, die in Ihrem Customer Interaction Center oder Ihren Service-Bereichen sofort umgesetzt werden kann. Eine solche Kennzahl bietet sich auch sehr gut als Grundlage für Portfolio-Überlegungen an.

### **OPTIMIERUNG DES KUNDENPORTFOLIOS**

Bei strategischen Entscheidungen im Bereich Marketing, Vertrieb oder Kundenservice untersuchen Sie üblicherweise nicht jeden einzelnen Kunden nach bestimmten Merkmalen. Statt dessen untersuchen Sie, wie sich Ihre Kundenbasis zusammensetzt. Ihr Kundenportfolio ist ein entscheidendes Werkzeug zur Analyse und Optimierung der Zusammensetzung Ihrer Kundenbasis. Mit Hilfe von Kennzahlen wie Customer Lifetime Value, Kundeneinstufungen oder Intensität der Kundenbeziehung können Sie Kunden oder Kundengruppen wirksamer bestimmen und die am besten geeigneten Maßnahmen zur Kundengewinnung treffen, um Kunden den richtigen Service anzubieten und sie an sich zu binden.

Beispielsweise können Sie ihre Kunden basierend auf Kennzahlen wie Kundenattraktivität und Intensität der Kundenbeziehung in verschiedene Kategorien einteilen (wie Abbildung 8 zeigt).

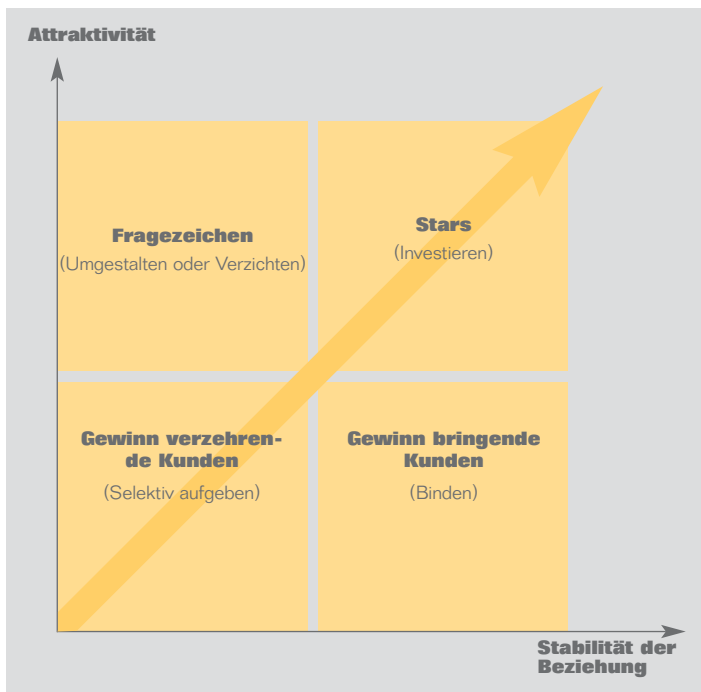


Abb. 8: Kundenportfolio

### EINSATZ VON ANALYSE-ERGEBNISSEN ZUR VERBESSERTEN PLANUNG UND KUNDENINTERAKTION

Viele CRM-Projekte automatisieren Marketing, Vertrieb und Kundenservice mit Hilfe von Front-Office-Paketen. Ein operatives CRM ist unerlässlich, weil es Ihre Vertriebsmitarbeiter in die Lage versetzt, Ihre Kunden effizient zu bedienen, und Ihre Kundeninteraktionen kanalübergreifend synchronisiert. Wenn Sie sicherstellen wollen, dass solche Bemühungen die gewünschten Ergebnisse bringen, so sollten Sie das operative mit dem analytischen CRM verknüpfen.

Analytical CRM bezweckt weit mehr als das Erzielen von Analyse-Ergebnissen. Das damit gewonnene Wissen über Kunden und Kundenbeziehungen muss den entsprechenden Mitarbeitern und Systemen reibungslos zur Verfügung gestellt werden. Ferner muss es in allen relevanten Prozessen verfügbar sein.

Um Ihren Mitarbeitern die Verbesserung und Optimierung der Prozesse in Marketing, Vertrieb und Service zu ermöglichen, muss ein Prozessfluss wie in Abbildung 9 eingeführt werden. Fundiertes Wissen über Ihre Kunden wird für Ihr Unternehmen nur dann von Wert sein, wenn Sie in der Lage sind, diese Erkenntnisse in Ihrem Tagesgeschäft wirksam anzuwenden. Dies erfordert, dass Sie Ihre Analyse Ergebnisse für zwei Hauptziele nutzen: die Optimierung der Planung und des Forecasting und die Optimierung von Kundeninteraktionen.

Nur wer sein Kundenwissen wirksam einsetzt und dieses Wissen mit Hilfe einer Rückkopplungsschleife („closed loop“) kontinuierlich ausbaut, wird zu den führenden Unternehmen von morgen gehören.

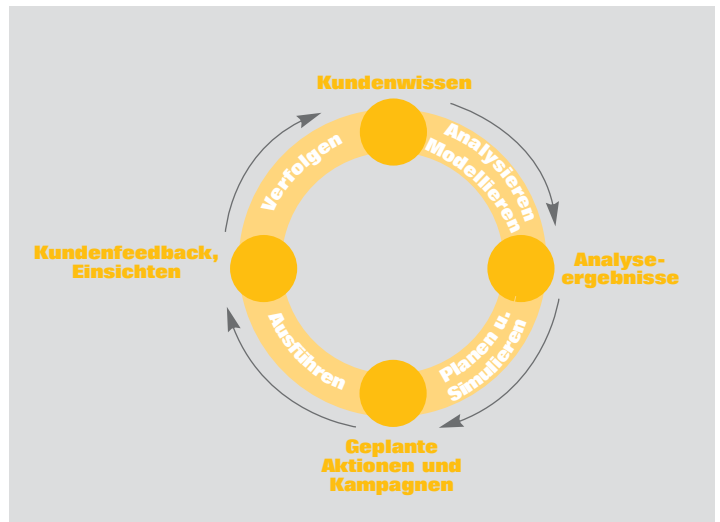


Abb. 9: Der Kreis schließt sich

### Nutzung der Analyse-Ergebnisse zur besseren Planung und Prognose

Es ist eine unumstößliche Tatsache, dass Marktanteile, Gewinne und Umsätze stark von nur einem Faktor abhängen: Kundenperformance. Aus diesem Grund ist es das Hauptziel, in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service eine kombinierte

Planung einzuführen, die darauf abzielt, die richtigen Kunden zu finden, an sich zu binden und gleichzeitig die Rentabilität bestehender Kunden zu erhöhen.

Die Kunst, dies in optimaler Weise zu erreichen, erfordert die effiziente Nutzung von Analysewerkzeugen zur Umsetzung von Unternehmenszielen in Kundenziele. Durch Simulation und Planung Ihrer Tätigkeiten mit Kunden über den gesamten Lebenszyklus der Beziehung hinweg können Sie Ihre bestehenden Kunden zu Top-Kunden machen und feststellen, welche Ihrer Interessenten das Potenzial zum Ertragskunden besitzen. Durch Unterstützung von Bottom-Up-Planung und durch ergänzende Planung von Kundenkontakten und -aktivitäten können Sie Ihre besonders vielversprechenden Kundenbeziehungen mit nachhaltiger und tiefgreifender Wirkung ausbauen.

Die Zusammenführung von Analyse-Ergebnissen und Planung im Bereich Marketing, Vertrieb und Service auf der Grundlage der vier Phasen im Lebenszyklus einer Kundenbeziehung (Kundenakquisition, Vertriebsprozesse, Auftragsabwicklung, Kundenservice) ist ein wesentlicher Meilenstein auf dem Weg zum optimalen ROI einer Analyselösung. Ferner können Sie diese Art der Planung vertikal mit der strategischen Planung sowie horizontal mit den verschiedenen Unterplänen Ihres Unternehmens integrieren – und all das auf einer einzigen Plattform.

#### **Nutzung der Analyse-Ergebnisse für eine verbesserte Planung und Kundeninteraktion**

- Anzeige in Verkauf und Customer Interaction Center von Einstufungen der Kreditwürdigkeit, Attraktivität und Zufriedenheit der Kunden
- Zielgruppenoptimierung bei Marketingkampagnen durch Anwendung von Mustern bei erwarteten Reaktionsraten

- Unterbreitung eines individuellen Produktvorschlags oder besonderen Angebots an bestimmte Kunden Ihres Web-Shops
- Weiterleitung von Kundendienstanrufen an die geeignete Person im Call Center – in Abhängigkeit von Kundeneinstufung und -wert.

In allen Fällen kann das Wissen über Kundenbedürfnisse und -prioritäten sowie das Wissen um den Kundenwert erheblich dazu beitragen, dass Sie unterschiedliche Kunden in der ihnen jeweils angemessenen Weise bedienen und Ihre begrenzten Ressourcen auf die attraktivsten Kunden konzentrieren.

Zunächst ist es besonders wichtig, dass die gewonnenen Informationen den entsprechenden Mitarbeitern in Marketing, Vertrieb und Kundenservice zeitnah zur Entscheidungsunterstützung zugänglich gemacht werden. Dazu ist ein Informationsblatt erforderlich, das den einzelnen Aufgaben angemessen ist und Kundenanalyseergebnisse enthält, die über alle Unternehmensbereiche und Kommunikationswege mit Kunden hinweg konsistent sind. Außerdem müssen die Prozesse so unterstützt werden, dass die notwendigen Informationen auch für Vorgänge, z. B. im operativen CRM oder im Call Center, schnell und reibungslos zur Verfügung stehen. Für eine sofortige und eindeutige Interpretation können Sie Ampeln oder Symbole verwenden. Eine Portal-Lösung, die Ihren Mitarbeitern solche Informationen an die Hand gibt, ist Voraussetzung für eine unternehmensweite Bereitstellung von Kundendaten.

Dies bildet eine solide Grundlage für ein intelligentes Interaktionsmanagement, mit dem Kundeninteraktionen noch stärker automatisiert werden können. Insbesondere im Web-Shop können Sie mit Hilfe von umfassendem Wissen über Ihre Kunden und deren Verhalten Geschäftsregeln festlegen, um die Dialoge mit Ihren Kunden zu optimieren und individuell zu gestalten. Wenn Sie Ihr Kundenwissen so einsetzen, können Sie Ihre Produktvorschläge an den Bedürfnissen einzelner Kunden ausrichten.

Sie sollten aber nicht versuchen, Ihre Kanäle nacheinander zu optimieren, z. B. die Web Site oder Ihr Customer Interaction Center. Ziel des Interaktionsmanagement ist es vielmehr, den gesamten Kanalmix zu integrieren und zu optimieren. Wie Abb. 10 zeigt, ist es bei einigen Kunden möglich, den Erstkontakt über das Internet herzustellen und dann in der anschließenden Vertriebsphase andere Kanäle einzubeziehen.

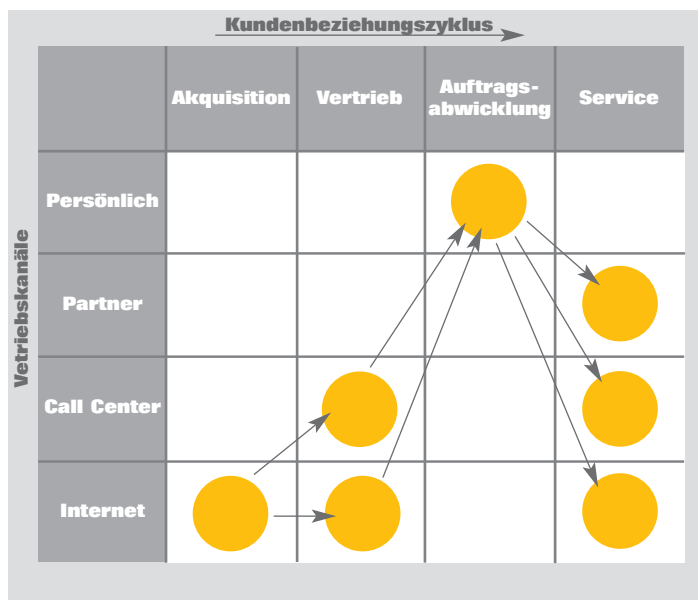


Abb. 10: Übertragung herkömmlicher Kanalmodelle auf CRM-Lebenszyklusphasen  
Quelle: META Group

Erfüllt Ihr Kanalmix die Kundenbedürfnisse und maximiert die Kosteneffizienz Ihres Kundendienstes, dann ist Ihr Unternehmen schon einen beträchtlichen Schritt weitergekommen.

### KUNDENZENTRIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

„Konzentration auf Marktanteil und Ertragswachstum ist nicht ausreichend für den Erfolg. Eine gute Unternehmensstrategie vereint überragendes Wissen über Kunden und Gewinne mit einem hohen Maß an Phantasie.“

(A.J. Slywotzky und D.J. Morrison, „The Profit Zone“, Random House 1998)

Das enge Band zwischen Kundenwert und Shareholder Value basiert auf der Tatsache, dass der Marktwert eines Unternehmens in hohem Maße vom Wert seiner Kundenbasis abhängt. Unternehmen müssen neue Strategien entwickeln, wie sie in stark umkämpften Märkten Kunden gewinnen und binden können. Jedes Unternehmen muss lernen, wie man kundenfokussierte Strategien erfolgreich einführt und Visionen ohne Verzögerungen in Aktionen umsetzt.

Die von Robert Kaplan und David Norton entwickelte Balanced Scorecard ist eine Methodik, mit der man die Strategie eines Unternehmens in Form von verständlichen und umsetzbaren Zielen an einzelne Mitarbeiter kommunizieren kann. Nachdem eine Balanced Scorecard zur Beschreibung einer Strategie erstellt wurde, dient sie dem Managementsystem als struktureller Rahmen. Weil kundenbezogene Maßnahmen wie Kundenzufriedenheit und Customer Lifetime Value wichtige Antriebsfaktoren für die zukünftige Leistungsfähigkeit sind, spielen diese Maßnahmen heute eine bedeutende Rolle bei der Umsetzung von Strategien.

Um Unternehmensziele konsequent und kohärent in konkrete Marketing-, Vertriebs- und Kundendienststrategien sowie letztendlich in operative Ziele umzusetzen, unterstützen moderne Software-Lösungen folgende Schritte:

- Schwachstellenanalyse und Szenarioplanung
- Formulieren transparenter Strategien
- Kommunizieren der Strategie im gesamten Unternehmen
- Koordination der Unternehmensstrategie mit Mitarbeiterzielen
- Verknüpfung der Ziele mit dem Jahresbudget
- Definition und Koordination strategischer Initiativen
- Durchführung regelmäßiger Performance Reviews mit Feedback sowie, falls erforderlich, Anpassung der Strategien

Die Einführung eines strategischen Managementsystems, kombiniert mit Analysefunktionen und Kennzahlen aus dem analytischen CRM, ist ein hervorragender Ansatz, wenn es darum geht, Ihr Unternehmensmanagement mit Ihren Strategien in Einklang zu bringen.

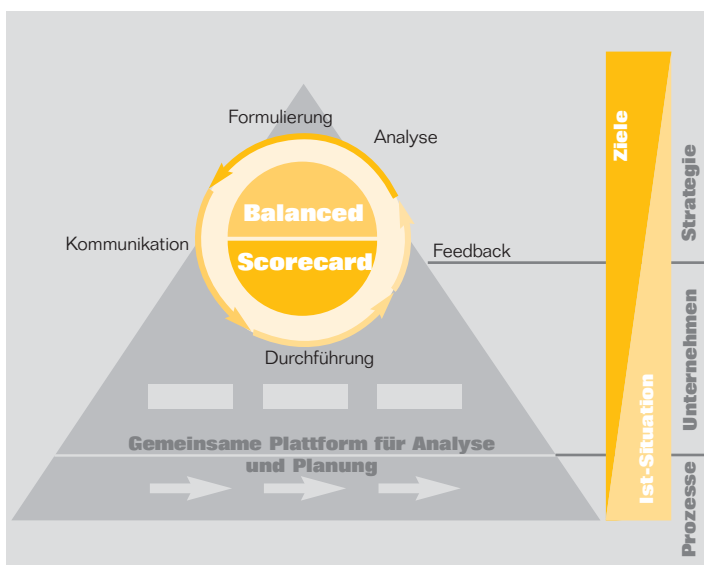


Abb. 11: Anbindung des Analytical CRM an das Performance Management

Um dem hohen Druck Ihrer Märkte standzuhalten, muss Ihre Lösung für analytisches CRM eng mit Ihrem Performance Management verzahnt sein. Dies betrifft die zahlreichen Kennzahlen des analytischen CRM, die eine umfassende Beurteilung der Kunden- und Unternehmenssituation sowie der Erreichung Ihrer strategischen Ziele ermöglichen. Unterschiedliche Pläne in Marketing, Vertrieb und Kundenservice werden ebenfalls auf einer gemeinsamen Plattform für Unternehmensplanung konsolidiert – eine Hauptvoraussetzung für die Unternehmensführung auf dynamischen Märkten.

## DER GANZHEITLICHE ANSATZ: IN SIEBEN SCHRITTEN ZU PROFITABLEN BEZIEHUNGEN

Es sollte nun deutlich geworden sein, dass das analytische CRM nicht bloß ein Sammelsurium CRM-bezogener Analysen ist. Vielmehr handelt es sich um einen systematischen Ansatz, mit dem Sie Kundenbeziehungen messen und einschätzen können und diese im Tagesgeschäft zu Beziehungen entwickeln können, die von beiderseitigem Vorteil sind. Abbildung 12 zeigt dies am besten an Hand der Abhängigkeiten:

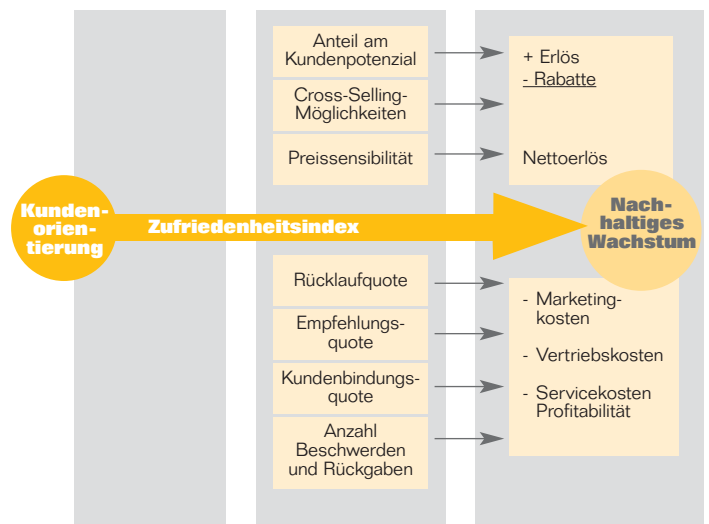


Abb. 12: Von der Kundenfokussierung zum Ertragswachstum

Die in Abbildung 12 gezeigten Zusammenhänge zwischen Ursachen und Wirkungen demonstrieren, dass das Beziehungsmanagement sich gerade im Umbruch zu einer neuen Ära analytischer Anwendungen befindet, die weit mehr bezwecken als reines Berichtswesen. Mit solchen Anwendungen können Sie die abgebildeten Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung verstehen und – was noch wichtiger ist – formen.

Beispielsweise beeinflusst die Kundenzufriedenheit den Anteil am Kundenpotenzial und die Möglichkeiten zum Cross Selling und damit das zu erzielende Ertragswachstum eines bestimmten Kundensegments. Analytisches CRM beschränkt sich nicht darauf, diese Zusammenhänge mit Hilfe von Kennzahlen oder

Data-Mining-Ergebnissen offen zu legen, sondern es vermittelt Mitarbeitern die geeigneten Erkenntnisse und liefert die richtigen Informationen für Geschäftsprozesse, damit das in Ihrem Unternehmen gesammelte Wissen gewinnbringend genutzt werden kann.

Die Einschätzung dieser Erkenntnisse bildet die Grundlage für ein CRM, das folgende Aspekte beinhaltet:

- Berücksichtigung der Analysen während der kundenorientierten Planung
- Bereitstellung kohärenter und korrekter Informationen
- Formulierung der Analyseergebnisse, um sie zur Optimierung der einschlägigen Marketing-, Vertriebs- und Kundendienstprozesse einzusetzen und intelligente Interaktionen mit Ihren Kunden zu fördern
- Abwägen von Kundenwert und Shareholder Value durch die Einbeziehung Ihrer Pläne in Marketing, Vertrieb und Kundenservice in Ihre strategischen Pläne

Abbildung 13 ist eine Zusammenfassung der wichtigsten Schritte beim analytischen CRM.

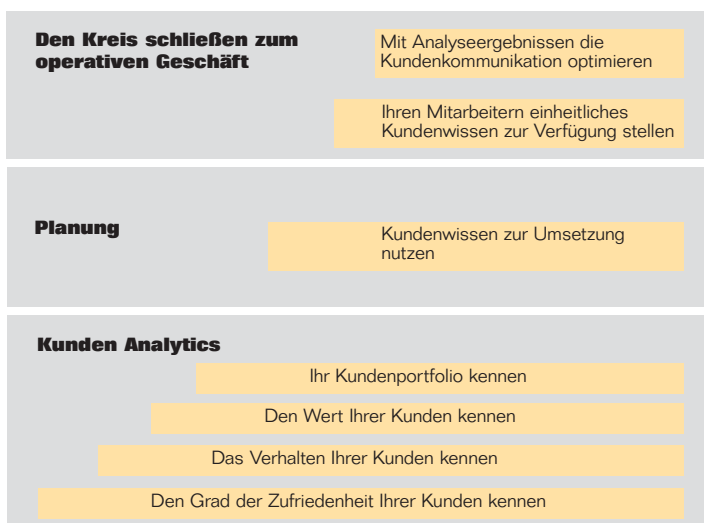


Abb. 13: In sieben Schritten zu profitablen Kundenbeziehungen

## ANALYTICAL CRM VON SAP

Zu schön, um wahr zu sein? Dann lesen Sie bitte weiter, welche Lösung SAP für das analytische CRM bereithält.

### ANALYTICAL CRM ALS BESTANDTEIL VON mySAP.com

Das Analytische CRM von SAP basiert auf SAP Business Information Warehouse (SAP BW), der Data-Warehouse-Lösung von mySAP Business Intelligence. SAP BW integriert und bündelt alle relevanten Kundeninformationen aus einer Vielzahl unterschiedlicher Quellen mit Hilfe von Datenextraktoren. Ein Paket von Analyse-Anwendungen mit gebrauchsfertigen betriebswirtschaftlichen Methoden, Data-Mining-Techniken und Schnittstellen zu Fremdprodukten ermöglicht die optimale Nutzung der Kundendaten. Die Lösung überzeugt durch vordefinierte Berichts- und Analyseszenarien (Business Content) und deren technische Definition wie Extraktions- und Transformationsregeln.

Dabei profitieren Sie von einer Portal-Lösung, die auf Browsern basiert: mySAP Enterprise Portals. Diese Schnittstelle erfüllt besondere Benutzeranforderungen und ermöglicht den einfachen Zugriff auf alle Analyse-Ergebnisse, Ausnahmen und zugehörigen Funktionen. Damit einher geht ein bewährtes Datenmanagement, das höchste Anforderungen an Datenqualität und -sicherheit erfüllt.

SAP bietet als Anbieter im E-Business-Bereich eine umfangreiche Lösung an und bringt ihr gesamtes Expertenwissen in den Bereichen CRM, E-Business, Business Intelligence und Finanzwesen ein, um eine erstklassige Lösung für analytisches CRM zu liefern. Das ausgewogene Zusammenspiel zwischen Business Intelligence (u. a. Data-Mining-Verfahren) und bewährten Geschäftsmodellen für das Finanzwesen (wie die Berechnung von Kundenprofitabilität, Umsatzkosten oder Customer Lifetime Value) ermöglicht ein hervorragendes Verständnis für die Prioritäten und den Wert Ihrer Kunden. Dies spiegelt sich im breiten Spektrum an Kennzahlen (KPIs) wider, die Ihnen mit dieser Lösung zur Verfügung stehen, um Ihre Kundenbeziehungen zu bewerten.

Voll integriert in ein umfangreiches Rahmenwerk von Analyseanwendungen, die bei SAP als Business Analytics bezeichnet werden, bietet die Lösung für analytisches CRM daher eine umfassende Antwort auf alle Fragen einer kundenfokussierten Unternehmensführung. Eine der Stärken dieser Lösung liegt in der Kombination aus CRM-Aspekten und finanziellen Aspekten auf einer gemeinsamen Plattform, die durch die Analyse, Planung und Optimierung der Unternehmensleistung über alle Abteilungen, Aufgaben und Kanäle hinweg zur Wertschöpfung beiträgt. Die Planung im Marketing, Vertrieb und Kundenservice ist ein gutes Beispiel dafür, wie diese gemeinsame Plattform Ihre Geschäfts- und Aktivitätspläne mit Ihren strategischen Zielen verbindet und sie zu einem umfassenden Bild der Unternehmensplanung zusammensetzt.

Eine weitere Stärke der Analyselösung von SAP liegt darin, dass sie nicht nur an das operative CRM, sondern auch an das kollaborative (unternehmensübergreifende) CRM angebunden ist. Die zahlreichen Closed-Loop-Szenarien der Lösung ermöglichen Ihnen die Automatisierung Ihrer Vorgänge in Marketing, Vertrieb und Kundenservice und unterstützen Sie bei der Auswertung der Ergebnisse. Entsprechend bietet die Lösung von SAP, anders als Lösungen anderer Anbieter im Bereich analytisches CRM, die sich im wesentlichen auf Insellösungen oder Teilaspekte konzentrieren, eine offene und vollständige Analyse-Infrastruktur, die Daten erfasst und integriert, eine Reihe von Analysemethoden einbindet und die Analyse-Ergebnisse in das operative CRM integriert.

## **ANALYTICAL CRM VON SAP: ANALYSEANWENDUNGEN IM INTEGRIERTEN PAKET**

Analytical CRM als Bestandteil von mySAP CRM ist ein integriertes Paket von Analyse-Anwendungen, mit denen Sie Ihre Kundendaten in strategische Informationen umwandeln und so Ihre Kundenbeziehungen messen und optimieren können. Diese Analyse-Anwendungen bestehen aus mehr als nur vorgefertigten, sofort einsatzbereiten Reporting-Anwendungen und flexiblen, einstellbaren OLAP-Analysen. Während solche Analysen häufig die Vergangenheit betreffen, muss Analytisches CRM sich eher mit der Zukunft beschäftigen und das Kaufverhalten oder den Customer Lifetime Value prognostizieren. Auf diese Weise kann es viel zu aktuellen Entscheidungsprozessen beitragen.

Die Analyse-Anwendungen von SAP basieren auf einer offenen und flexiblen betriebswirtschaftlichen Architektur und liefern eine umfassende Lösung für die hier besprochenen unternehmerischen Herausforderungen.

### **Kundendatenbank aus 360-Grad-Perspektive**

Die Kundendatenbank vereinigt alle relevanten Informationen über Ihre Kunden und ist in SAP BW eingebettet. Das mit SAP BW gemeinsam genutzte Datenmodell gewährleistet die Verfügbarkeit dieser Informationen in den Analyseanwendungen.

Analytical CRM von SAP bietet Ihnen eine hervorragende Plattform für analytisches CRM und führt Daten aus den folgenden Quellen zusammen:

- Kundeninteraktionen über alle Kanäle und Kommunikationswege mit den Kunden hinweg
- Interne Systeme (CRM, SCM, Back Office usw.)
- Externe Quellen (Marktdaten, Wettbewerberdaten, Internet-Umfragen usw.)
- Analyse-Ergebnisse

## **Kundenanalysen**

Die Kundenanalysen bieten eine Reihe von Methoden zur Analyse und Auswertung Ihrer Kundendaten und zur Gewinnung von Erkenntnissen über diese Daten. Je nach unternehmerischem Problem bietet die Lösung von SAP eine große Zahl an Methoden, von generischen Verfahren bis zur sofort einsatzbereiten betriebswirtschaftlichen Lösung. Kundenanalysen bieten umfangreiche Lösungen für die Modellierung des Kundenverhaltens (Customer Behavior Modeling), Einschätzung des Kundenwertes und Kundenportfolioanalyse, um so ein akkurates Verständnis Ihrer Kunden zu gewährleisten.

## **Marketinganalysen**

Die Marketinganalysen bieten Ihnen eine Vielzahl von Analyse-Anwendungen:

- Marktforschung und Recherchen zum Wettbewerb helfen Ihnen bei der Aufdeckung neuer Marktchancen und der Einschätzung Ihres Potenzials.
- Werkzeuge für die Marketingplanung und -optimierung unterstützen Führungskräfte und Marketingmanagement bei der Messung und Planung von Marketingzielen nach Zeit, Gebiet, Vertriebsweg usw.
- Werkzeuge zur Kampagnenplanung und -optimierung gehen über die Planung von Kampagnen hinaus, indem sie deren Resultate simulieren und bei der Durchführung den Erfolg überwachen. Diese Messungen können an Hand von Reaktionsquoten, Deckungsbeiträgen pro Kampagne, Umwandlungsquoten, ROI der Kampagnen usw. durchgeführt werden.
- Produkt- und Markenanalysefunktionen bieten die vollständige Palette produktbezogener Planungs- und Analyse-Aufgaben, mit denen Sie die Leistung einzelner Produkte oder Produktgruppen steuern und optimieren können.

## **Vertriebsanalysen**

Vertriebsanalysen liefern Antworten auf zahlreiche unternehmerische Fragen:

- Vertriebsplanungswerkzeuge bieten eine umfassende Plattform zur Planung, Voraussage und Simulation Ihrer Umsatzzahlen und Gewinne.
- Pipeline-Analysen helfen Ihnen bei der Auswertung und Voraussage der Pipeline bestehend aus Opportunities, Angeboten und Verträgen, um erwartete Verkaufschancen besser abschätzen zu können.
- Vertriebszyklusanalysen unterstützen Sie bei der Erlangung von Erkenntnissen über alle Aspekte Ihres Vertriebsprozesses über den gesamten Vertriebszyklus hinweg – angefangen bei den Leads, über die Opportunities bis hin zur Auftragsabwicklung.
- Mit Teamleistungsanalysen können Sie feststellen, welche Leistungen Ihre Vertriebsorganisation, Vertriebswege und Vertriebsgebiete bringen, und den ROI Ihrer Vertriebsaktivitäten und -Promotions quantifizieren.

## **Service-Analysen**

Service-Analysen liefern ein ganzes Spektrum an Antworten auf alle Fragen des Service, von der Kundenzufriedenheit über die Produktqualität und Trends bei den Beschwerden, bis hin zu Kennzahlen wie Erledigungsquoten und Arbeitsbelastung Ihrer Service-Abteilung. Detaillierte Analysen von Service-Erträgen und -Kosten unterstützen Sie bei der Leistungsoptimierung Ihrer Service-Abteilung.

## **Kanalanalysen**

Kanalanalysen unterstützen Sie mit auf bestimmte Kanäle zugeschnittener Analysefunktionalität, zum Beispiel für das Internet oder Ihr Customer Interaction Center. Die entsprechenden Informationen über Kundeninteraktionen sind ebenfalls in die Kundendatenbank eingebettet. Web-Analysen umfassen Analysen über Zugriffszahlen und Leistungsfähigkeit. Damit erkennen Sie, was auf Ihrer Web Site vor sich geht und welche Bereiche Ihrer Web Sites Ihre Kunden besonders interessiert. Noch wichtiger ist, dass sie auch

E-Commerce-Analysen beinhalten, mit denen Sie das Kaufverhalten Ihrer Internet-Kunden erkennen und verschiedene Messgrößen, wie Umwandlungsquoten, Anzahl von Einmalbesuchern und Häufigkeit der Besuche erhalten. Analysen für das Customer-Interaction Center unterstützen Sie bei der Einschätzung der Leistungsfähigkeit und der Arbeitsbelastung Ihres Customer Interaction Center.

### **DIE ARCHITEKTUR VON SAPs ANALYTICAL CRM**

Um die wahre Leistungsfähigkeit der SAP-Lösung für analytisches CRM vollständig demonstrieren zu können, werfen wir nun einen Blick auf die technischen Aspekte, auf denen die oben beschriebenen Analyseanwendungen basieren.

Wie Abbildung 15 zeigt, liegen allen in diesem Abschnitt besprochenen Analyse-Anwendungen gemeinsame Metadaten und Technologien zugrunde, die von SAP BW transparent verwaltet werden. Die Kundendatenbank ist in einheitlicher und kohärenter Weise integriert, so dass die verschiedenen Analysemethoden zur Verarbeitung spezieller Daten im Direktzugriff eine gemeinsame analytische Infrastruktur verwenden. Diese besteht aus generischen Analysesystemen, z.B. Data-Mining-Methoden, die problemlos um Fremdprodukte erweitert werden können (ein Beispiel: der Intelligent Miner von IBM). Der Anwendungsserver erlaubt es Ihnen, für die oben beschriebenen unternehmerischen Fragestellungen vorkonfigurierte Anwendungen zu erstellen. In dieser Hinsicht steuert und optimiert eine Analyse-Anwendung die Leistungsfähigkeit des Geschäftsprozesses mit Hilfe eines Prognosemodells auf der Grundlage verschiedener Analysesysteme (Data-Mining-Werkzeuge, vordefinierte betriebswirtschaftliche Analysemodelle oder sogar Ad-Hoc-Queries). In ihrer Funktion als Informationslieferant für Analysemethoden bietet die analytische Infrastruktur von SAP extrem schnelle Zugriffe auf die gewünschten Informationen und erfüllt so die Echtzeitanforderungen der Front-Office-Anwendungen.

Die Analyse-Ergebnisse werden als Verhaltensmodelle oder Kennzahlen (KPIs) ausgedrückt. Diese können Sie nutzen, um Ihre Kundeninteraktionen zu optimieren.

Genau wie die im Lieferumfang enthaltenen Analysemethoden und Reporting-Szenarien, können Sie auch die mitgelieferten betriebswirtschaftlichen Inhalte gebrauchsfertig zur Anwendung der über Ihre Kunden gewonnenen Informationen einsetzen. Solche Templates oder Starter-Modelle können Sie bei wachsenden Unternehmens- und Analyse-Anforderungen ausbauen; diese Skalierbarkeit ist ohne zeitraubende Datenerfassung und Datenharmonisierung möglich, weil die ausgelieferten Extraktoren eine reibungslose Datensammlung gewährleisten. Dies gilt nicht nur für Transaktionsdaten, sondern auch für Kundeninteraktionen, Reaktionen auf Kampagnen sowie das Kundenverhalten auf Ihrer Web Site.

Neben parametrisierbaren Data-Mining-Methoden oder offenen Schnittstellen für die Fremdproduktanbindung erlauben Ihnen auch die mit der SAP-Lösung ausgelieferten betriebswirtschaftlichen Methoden ein einfaches Abrufen der verarbeiteten Informationen sowie Zugang zur Kundendatenbank, um Klassifizierungen, Kennzahlen und Analyse-Ergebnisse zu ergänzen.

Da das analytische und das operative CRM per Design eng verzahnt sind, können Analyseergebnisse im operativen CRM eingesetzt werden und auch als Erfolgsmessung weitergereicht werden – so dass sich der Kreis im Closed-Loop-Marketing, -Vertrieb und -Kundenservice schließt.

## WESENTLICHE MARKTTENDENZEN

Das Kundenbeziehungsmanagement rückt bei Führungskräften immer mehr in den Mittelpunkt. Aber viele Unternehmen kommen nach einigem Bestreben, größere CRM-Erfolge zu erzielen, zu dem Schluss, dass Einzelmaßnahmen und isolierte Anwendungen ein effizientes CRM nicht zulassen. Der META Group zufolge „werden Unternehmen zunehmend Ökosysteme aus CRM-Technologien aufbauen, die sich über vier strategische Dimensionen erstrecken: operativ/analytisch, Front-/Back-Office, intern/extern und kanalübergreifend“ (META Group, „Putting Marketing Wheels to the Customer Life Cycle“, Research Note ADS 886). Insoweit, als CRM sich über allein das Front-Office betreffende Fragestellungen hinaus entwickelt, ist es für Unternehmen unerlässlich, auf eine Web-fähige, integrierte Plattform umzustellen, mit der sie künftige Herausforderungen meistern können. Diese Tendenz verstärkt eindeutig analytische und strategische Anforderungen und verschiebt CRM weg vom Abteilungsprojekt und hin zur Unternehmensstrategie.

Die Anforderungen an einen ganzheitlichen CRM-Ansatz werden sich mit dem Vormarsch der von Gartner Group beobachteten Markttendenzen noch verstärken: höhere Kundenerwartungen, größere Komplexität der Kundenbeziehungen sowie eine Verschiebung von der Massenproduktion zu standardisierten, aber individuellen Kundenlösungen (Mass Customizing). Die Internet-Revolution ist in vollem Gange. Das Internet bietet noch viel unausgeschöpftes Potenzial zur Interaktion mit Kunden und zur Koordination ihrer unternehmensübergreifenden Beziehungen. Es stellt eine riesige Marketingchance dar. Die Durchdringung mit mobilen Anwendungen und Geräten wird diese Tendenz noch verstärken. Künftige Lösungen für analytisches CRM werden stark von den folgenden Trends beeinflusst sein:

- Entwicklung von der Kundenanalyse zur Beziehungsanalyse
- Entwicklung vom herkömmlichem Marketing zum Echtzeitmarketing
- Wachsende Bedeutung des analytischen CRM für das Leistungsmanagement von Unternehmen
- Net Market Analytics

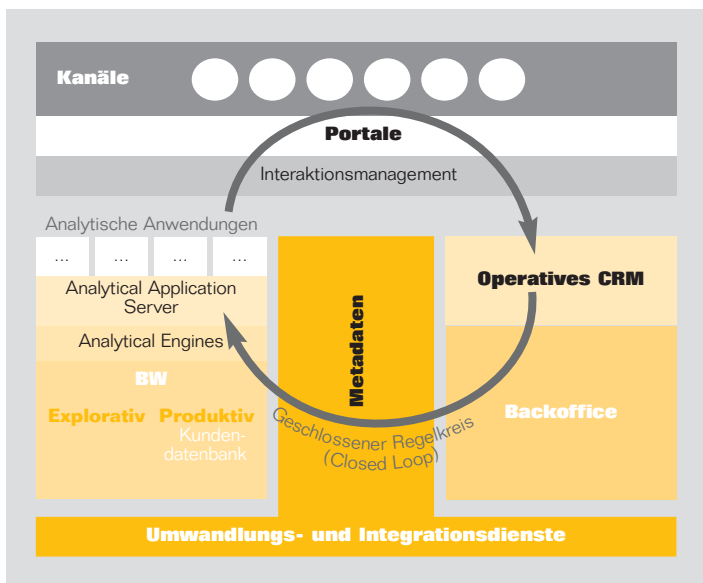


Abb. 14: Architekturdarstellung des Analytical CRM von SAP

### VORTEILE DES VON SAP GEWÄHLTEN ANSATZES

Die Tabelle zeigt Ihnen eine Liste der Vorteile der SAP-Lösung.

Produkt-eigenschaften	Vorteile	Nutzen für den Anwender
Architektur der Analyseanwendungen	Analytical CRM ist auf einer leistungsfähigen, konsistenten und offenen Analyse-Infrastruktur aufgebaut, die in SAP BW eingebettet ist – einer hervorragenden Plattform für Analyse-Anwendungen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibel</li> <li>- Gute Wartungsmöglichkeiten</li> <li>- Erweiterbar</li> <li>- Einfach anfangen, dann ausbauen</li> </ul>
Gemeinsame Metadaten	Das mit SAP BW gemeinsame Metadatenmodell stellt die Integration und Harmonisierung aller kundenbezogenen Daten aus allen Kommunikationswegen und Kanälen sicher.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparent</li> <li>- Homogen</li> <li>- Einfache Nutzung</li> </ul>
Offenheit	Die Architektur von SAP ist offen für Fremdlösungen, die Sie zur Erweiterung der Analyselösungen von SAP einsetzen können.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erweiterbar um Fremdlösungen</li> </ul>
Datenintegration und Datenübertragung über Datenextraktoren	Ein umfangreiches System von Datenextraktoren bündelt und integriert alle relevanten Kundeninformationen aus zahlreichen unterschiedlichen Quellen und Kanälen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schnelle Einführung-</li> <li>- Geringe Schnittstellen- und Wartungskosten</li> </ul>

## **ENTWICKLUNG VON DER KUNDENANALYSE ZUR BEZIEHUNGSANALYSE**

Die klare Tendenz in Richtung Unternehmensnetzwerke durch Externalisierung von Geschäftsprozessen und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit schafft einen wachsenden Bedarf an Analysemöglichkeiten, die sich über die herkömmlichen Unternehmensgrenzen hinaus erstrecken. Wenn Sie Kundenbedürfnisse erfüllen und gleichzeitig Ihre Ertragskraft steigern wollen, so brauchen Sie einen Überblick über die gesamte Wertschöpfungskette – vom Produkt bis zum Kundenservice. Außerdem erfordert die Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg, dass Sie Informationen mit Ihren Partnern und Lieferanten teilen. Bei dieser Art der Kooperation können alle an der Wertschöpfungskette Beteiligten gewinnen, weil die so erzielten Wettbewerbsvorteile bei weitem größer sind, als sie einzelne Unternehmen allein erreichen könnten.

Aus dieser Perspektive betrachtet, müssen Sie Ihre Lieferanten, Partner und Mitarbeiter in Ihre Analysen einbeziehen; eine Konzentration allein auf den Kunden wäre zu eng gedacht. Diese Einschätzung hat für integrierte Unternehmensnetzwerke eine größere Bedeutung erlangt, und Sie werden von der Weitsicht der SAP profitieren, die diese Anforderungen von Anfang an in ihrer CRM-Architektur berücksichtigt hat. Seinen Geschäftspartnern gemeinsame Stammdaten zur Verfügung zu stellen, ist beispielsweise eine der wesentlichen Voraussetzungen dafür, aus reinen Kundenanalysen Analysen von Unternehmensbeziehungen zu machen. Kombiniert mit den umfassenden Möglichkeiten des SAP BW und seiner homogenen Metadaten bildet dies das ideale Fundament, um diese Herausforderung zu meistern.

## **ENTWICKLUNG VOM HERKÖMMLICHEM MARKETING ZUM ECHTZEITMARKETING**

Marketingsysteme entwickeln sich vom Datenbankmarketing über herkömmliches Kampagnenmanagement zu einem neuen interaktiven Marketingansatz, der sich an den individuellen Bedürfnissen Ihrer Kunden ausrichtet. Dem entsprechend bewegt das Marketing sich weg von einem datenorientierten, außengerichteten Massenverarbeitungsprozess hin zu ereignisgesteuerten Interaktionen in Echtzeit (META Group, „Real-Time Marketing“, Research Note ADS 909).

Die riesigen Technologiesprünge ermöglichen es Unternehmen, zeitnahes, interaktives Marketing durchzuführen und Kunden mit individuellen Angeboten und Produkten gezielt zu umwerben. Auf diese Weise kann jede Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden als Marketingchance genutzt werden.

Die kanalunabhängige Verfügbarkeit von Analyse-Ergebnissen und Verhaltensmodellen bildet eine ausgezeichnete Grundlage für personalisierte Interaktionen mit Ihren Kunden. Je nachdem, wie viele Informationen Kunden über sich preisgeben, können beispielsweise Web-Seiten oder der Dialog mit dem Kunden im Customer Interaction Center dynamisch angepasst und an den individuellen Vorlieben und Interessen Ihrer Kunden ausgerichtet werden. Die Automatisierung einer solchen Marketingform erfordert ein intelligentes Interaktionsmanagement, das Analysemodelle zeitnah und dynamisch nutzt, um die jeweils optimale Marketinginteraktion zu ermitteln.

### **WACHSENDE BEDEUTUNG DES ANALYTISCHEN CRM FÜR DAS PERFORMANCE MANAGEMENT VON UNTERNEHMEN**

Mit der Entwicklung des CRM vom Abteilungsprojekt zur Unternehmensstrategie erhält das analytische CRM mehr Aufmerksamkeit von leitenden Führungskräften, die heute zusammen mit den Finanzmanagern insbesondere CRM-Kenngrößen als übergeordnete Indikatoren für finanzielle Leistungsfähigkeit betrachten. (Henry Morris, „Analytic Application Market Forecast 2000-2004“). Mit der integrierten Balanced-Scorecard-Lösung sind Unternehmen gut für diese Herausforderungen gerüstet.

Durch die dynamischeren Märkte geraten auch die Planungsmethoden in Marketing, Vertrieb und Kundenservice in eine Übergangsphase. Die Planung wird sich weg entwickeln von der momentbezogenen und retrospektiven Budgetierung hin zu rollierenden, kontinuierlichen Prognosemodellen. Beispielsweise werden die aus Vergangenheitsdaten gewonnenen Verhaltensmuster genutzt, um künftiges Verhalten vorauszusagen. Die in SAPs Lösung realisierte Anbindung an Planung und Prognosemodelle wird daher zweifellos an Bedeutung gewinnen.

### **WACHSENDE BEDEUTUNG VON NET MARKET ANALYTICS**

Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit beim E-Business stellt hohe Anforderungen an die Zusammenführung von Informationen über Kunden, Partner und Lieferanten. Kommerzielle Web Sites, Marktplätze und Online-Börsen werden sich weiterentwickeln und die Externalisierung von Geschäftsprozessen vorantreiben. Als Folge davon wird die wachsende Notwendigkeit, Geschäftsprozesse über die gesamte Logistikkette hinweg zu optimieren, die gemeinsame Nutzung von Informationen zwischen Partnern und den entsprechenden Analyselösungen vorantreiben. Neue Lösungen für Marktplatzanalysen werden bei künftigen Lösungen für analytisches CRM eine größere Rolle spielen. Aus den zahlreichen Marktplätzen, die SAP derzeit zusammen mit Partnern implementiert, schaffen bereits heute neue Herausforderungen an die Analyse. Mit diesen bahnbrechenden Pilotprojekten zeichnen sich in Umrissen neue Möglichkeiten für die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit ab.

**THE BEST-RUN E-BUSINESSES RUN SAP**



**SAP Deutschland  
AG & Co. KG**  
Neurottstraße 15a  
69190 Walldorf  
T +49/1805/34 34 24\*  
F +49/1805/34 34 20\*  
\*DM 0,24/Minute (in Deutschland)  
**[www.sap.de/crm](http://www.sap.de/crm)**