



CRM 2005

*CRM im Wandel –
der Kunde zwischen
Rationalisierung
und Automatisierung*

Sponsoren:



E.PIPHANY™

InterSalesPro 
Focus On Value

Microsoft
Business
Solutions



selligent

Eine Analyse von

 **Research**



WOLFGANG MARTIN TEAM
powerful connections



Copyright

Dieses Strategic Bulletin wurde vom Wolfgang Martin Team S.A.R.L. Martin und IT Research verfaßt. Alle Daten und Informationen wurden mit größter Sorgfalt und mit wissenschaftlichen Methoden recherchiert und zusammengestellt. Eine Garantie in Bezug auf Vollständigkeit und Richtigkeit wird ausgeschlossen.

Alle Rechte am Inhalt dieses Strategic Bulletin, auch die der Übersetzung, liegen beim Autor. Daten und Informationen bleiben intellektuelles Eigentum der S.A.R.L. Martin im Sinne des Datenschutzes. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Photokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung durch die S.A.R.L. Martin und IT Research reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Verfahren verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Die S.A.R.L. Martin und IT Research übernehmen keinerlei Haftung für eventuelle aus dem Gebrauch resultierende Schäden.

Copyright S.A.R.L. Martin, Annecy, und IT Research, Sauerlach, November 2004

Disclaimer

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen etc. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. In diesem Werk gemachte Referenzen zu irgendeinem spezifischen kommerziellen Produkt, Prozeß oder Dienst durch Markenname, Handelsmarke, Herstellerbezeichnung etc. bedeutet in keiner Weise eine Empfehlung oder Bevorzugung durch die S.A.R.L. Martin und IT Research.

ISBN: 3-936052-27-1



Dr. Wolfgang Martin Dr. Wolfgang Martin ist ein europäischer Experte auf den Gebieten

- CRM (Customer Relationship Management),
- EAI (Enterprise Application Integration und Business Integration),
- BI (Business Intelligence),
- BPM (Business Performance Management).

Sein Spezialgebiet sind die Wechselwirkungen technologischer Innovation auf das Business und damit auf die Organisation, die Unternehmenskultur, die Businessarchitekturen und die Geschäftsprozesse. The InfoEconomist zählte ihn in 2001 zu den 10 einflußreichsten IT Consultants in Europa.

Dr. Martin ist unabhängiger Analyst, Schirmherr der CRM-Expo, der virtuellen CRM-Messe der Acquisa, Vorsitzender des EAI Forums und Mitglied des CRM-Expertenrats. Vor der Gründung des Wolfgang MARTIN Teams war Dr. Martin 5½ Jahre lang bei der META Group, zuletzt als Senior Vice President International Application Delivery Strategies. Darüber hinaus kennt man ihn aus TV-Interviews, durch Fachartikel in der Wirtschafts- und IT-Presse, als Autor der Strategic Bulletins zu den Themen BI/BPM, EAI und CRM (www.it-research.net) und als Herausgeber und Co-Autor von Büchern, unter anderem „Data-Warehousing – Data Mining – OLAP“, Bonn, 1998, und die „CRM – Jahresgutachten“, Würzburg, 2002, 2003 und 2004. Bevor er für die META Group arbeitete, war Dr. Martin in verschiedenen Managementpositionen bei Sybase und Software AG tätig, wo er für Business Development, Marketing und Produktmarketing verantwortlich war. Nachdem er sich intensiv mit der Entwicklung von Anwendungen für Computational Statistics in der Wissenschaft beschäftigt hatte, sammelte Dr. Martin als Decision Support-Experte bei Comshare Erfahrung im Bereich endbenutzerorientierte Verarbeitung von individuellen Daten. Dr. Martin promovierte und habilitierte an der Universität Bonn in angewandter Mathematik.



WOLFGANG MARTIN TEAM
powerful connections

S.A.R.L. Martin, Dr. Wolfgang Martin, 6, rue Paul Guiton, 74000 Annecy, France,
E-Mail: wolfgang.martin@wolfgang-martin-team.net

IT Research ist ein deutschsprachiges Unternehmen, das Studien, Bulletins und White Papers im Bereich der Informationstechnik erstellt. Ziel ist, auf neueste Technologien hinzuweisen, IT-Investitionen der Unternehmen noch rentabler zu machen, Fehlinvestitionen zu vermeiden und Risiken zu minimieren. Um dies zu erreichen, arbeiten wir mit einem Netzwerk von Kompetenzträgern auf den verschiedensten Gebieten der IT zusammen.



IT Research, Ulrich Parthier, Mühlweg 2b, 82054 Sauerlach, Postfach 1128, 82050 Sauerlach
Tel.: +49 8104-6494-14, E-Mail: u.parthier@it-research.net



Inhaltsverzeichnis

▶ 1. Zusammenfassung	5
▶ 2. CRM im Wandel	6
▶ 3. Fallstudien	7
3.1 E.piphany Campaign Management	7
3.2 Nicht ohne meine Kundendaten	8
3.3 Globale Marktführerschaft fest im Blick	10
3.4 AstraZeneca	13
▶ 4. CRM heute – Billiganbieter als CRM-Killer?	15
4.1 Den Kunden engagieren – mit Portaltechnologie	15
4.2 Prozesse optimal steuern und kontrollieren – Corporate Performance Management	17
▶ 5. Das prozeß-orientierte Unternehmen	19
5.1 Prozesse automatisieren und synchronisieren	19
5.2 Vertriebsprozesse erneut betrachtet	24
▶ 6. Trend: CRM on Demand	28
▶ 7. Literatur	29
▶ 8. Profil: Die Sponsoren	30
Das ist E.piphany	30
InterSalesPro – Focus On Value	30
Microsoft Business Solutions	31
SAP Deutschland AG & Co. KG	31
Selligent: Die CRM-Lösung – flexibler, effizienter, erfolgreicher	32



1. Zusammenfassung

CRM 2005 – CRM hat sich etabliert, man tut es, es ist auf der Vorstandsebene angekommen und es steht auf der Unternehmensagenda. Erfolgsgeschichten sind nicht mehr Mangelware. Mit den Fallstudien unterstreichen wir das im Kapitel 3. CRM rechnet sich!

CRM 2005 – das ist auch CRM im Wandel. Neue Anforderungen an CRM ergeben sich aus dem wirtschaftlichen Druck, der auf allen europäischen Unternehmen lastet. Neue Geschäftsmodelle werden geboren: Billiganbieter rollen die Märkte auf. Wo bleibt der Kunde im Modell des Billiganbieters? Kann man sich CRM in wirtschaftlich schlechten Zeiten überhaupt noch leisten? Der Rotstift regiert; aber der Billiganbieter streicht den Profit nicht (völlig) alleine ein: Er schafft ein Win-Win mit dem Kunden, schafft durch Tiefpreise Kundenbindung. Außer Tiefpreisen schafft er noch mehr: Er erhöht die Kundenbequemlichkeit durch Selbstbedienung (kein Ladenschluß!), Produktangebotsstraffung und Service-Reduktion. Während „normale“ Unternehmen massive Vertriebs- und Vermarktungsprobleme haben, steigern Billiganbieter Umsätze und Kundentreue. Solche Erfolge lassen sich mit Technologien ausbauen. Portaltechnologien unterstützen Selbstbedienungskonzepte und optimieren Multikanaleinsatz. Corporate Performance Management bringt Intelligenz in die Unternehmensprozesse und Schaffen das Wissen über den Kunden, um bei Produktangebotsstraffung und Service-Reduktion nicht das Kind mit dem Bade auszuschütten.

Wirtschaftlich schlechte Zeiten zwingen aber nicht nur zur massiven Kostenreduktion. Die Sieger von morgen implementieren heute innovative Geschäftsprozesse auf Basis neuer Technologien wie Web Services und Service Oriented Architectures: Business Process Management setzt den Fokus des Unternehmens auf die Prozesse – nicht nur bei Billiganbietern. Applikationen, auch CRM-Applikationen liefern nur noch Backend-Services, zukünftig als Web Services. Damit kann man CRM in alle Unternehmensprozesse bringen: Intelligente, kunden-orientierte Prozesse machen den Unterschied.

Die Prozeß-Orientierung macht es möglich: Prozesse und/oder Services lassen sich erfolgreich und wirtschaftlich „outsourcen“. CRM-Lösungen aus der Steckdose sind möglich. „CRM on Demand“ wird zur Alternative zum klassischen Softwarelizenzmodell. Man braucht weder die Soft- noch die Hardware dazu im eigenen Haus. Wenn man jetzt noch mal an die Vorteile einer Service Oriented Architecture denkt, sieht man, daß „CRM on Demand“ mehr ist als nur ein neues Lizenzmodell. Eigene CRM-Services und solche von Drittanbietern „übers Netz“ können alle Unternehmensprozesse kunden-orientiert machen, sofern es sich rechnet.



2. CRM im Wandel

CRM hat das Flair des Besonderen hinter sich gelassen. Nach der CRM Skepsis der Jahre 2002 und 2003 kehren Markt und Unternehmen zu „normal“ zurück: CRM 2004 – man tut es, statt nur drüber zu sprechen. CRM ist wieder ein Thema und steht auf der Unternehmensagenda ganz oben. Der wirtschaftliche Druck hat das Seine dazugetan: Der Kunde ist heute der Dreh- und Angelpunkt des unternehmerischen Handelns sowohl bei Großunternehmen wie auch im Mittelstand.

Die CRM-Prozesse auf den Kunden ausrichten, integrierte Kommunikations- und Absatzkanäle und integrierte Kundendaten, um den Kunden ganzheitlich zu kennen zu bedienen und auszubauen, sind die Eckpfeiler erfolgreicher CRM-Programme. Die Unternehmen haben es verstanden, CRM zur Chefsache zu machen. Mit einem Vorstand als Sponsor im Rücken, lassen sich Prozesse, Kanäle und Daten quer über Marketing, Service und Vertrieb integrieren, so daß der Kunde dann tatsächlich in den Mittelpunkt gestellt werden kann. Der Sponsor ist der anerkannte und erprobte Garant des Erfolgs von CRM-Programmen.

Neben den menschlichen und kulturellen Aspekten von CRM kommt auch die Technologie wieder vor. „eCommerce“ ist längst Realität trotz des Platzens der e-Blase. In der Webtechnologie steckt noch viel Potential für Kundenorientierung: virtuelle Klubräume und Chats als Kundenbindungsmaßnahmen stehen erst am Anfang, Web-Konferenzen beschränken sich noch auf Experten, Echtzeit-Interaktionen mit Kunden für Cross- und Upselling sind noch die Ausnahmen. Mobile Technologien für den Außendienst geben viel Raum zur Prozessinnovation und Automation. Die RFID-Technologie wird die Supply Chain revolutionieren und hat hohe Wirkung auf CRM-Prozesse, wobei es aber gilt, RFID basierende Prozesse in Einklang mit Datenschutzregulierungen zu bringen.

Nach Vorzeigeunternehmen in Sachen CRM muß man heute nicht mehr lange suchen. Schauen wir uns im folgenden Kapitel einige typische CRM-Erfolgsgeschichten an.



3. Fallstudien

3.1 E.piphany Campaign Management

Escada – auch in Sachen Software ein Trendsetter

Das weltweit erfolgreiche Luxus-Modelabel Escada hat längst gemerkt, wie wichtig ein kontinuierlicher und individueller Kundenkontakt ist. Um die Kommunikation mit seiner Klientel weiter zu optimieren und die internen Abläufe zu vereinfachen, setzt das Unternehmen jetzt auf ein neues Softwareprodukt für Campaign Management von Marktführer E.piphany.

Mit Individualität zum Erfolg: Der unaufhaltsame Aufstieg von Escada lässt sich auf diesen einfachen Nenner bringen. Das Luxuslabel bietet einerseits Mode, Accessoires und Parfums an, welche die Individualität seiner Kundinnen und Kunden unterstreichen. Und andererseits geht das Unternehmen bei der Kommunikation schon seit vielen Jahren gezielt auf die individuellen Bedürfnisse und Ansprüche der Kundschaft ein. Diese gezielten und kontinuierlichen Kundenkontakte waren bisher mit einem enormen Aufwand und hohen Kosten verbunden. Dank einer effizienten Lösung für das Campaign Management von E.piphany konnte die Kundenpflege bei Escada gleich in mehrfacher Hinsicht verbessert werden.

Ersatz einer veralteten Lösung

Die Marketingmanagerin von Escada Deutschland, Christina Adams, bringt die Kommunikationsziele des Unternehmens auf den Punkt: «Wir möchten unsere Kundinnen und Kunden auf eine Art und in einer Frequenz ansprechen, die perfekt den individuellen Bedürfnissen entspricht.» Seit gut drei Jahren beglückt Escada seine Kundschaft in Deutschland und in Österreich mit Direct Mails. «Aber unser altes System», so Christina Adams weiter, «war überaus arbeitsintensiv und ausserdem sehr fehleranfällig.» Die auf Excel und Access basierende Lösung war nicht nur extrem aufwändig – allein das Erstellen einer Adressliste umfasste 23 Arbeitsschritte – sondern genügte auch den heutigen Anforderungen nicht mehr. Bemängelt wurden vom Marketing insbesondere die fehlenden bzw. nur sehr beschränkt vorhandenen Analysemöglichkeiten, die keine Auswertung oder Nutzung der Detaildaten erlaubte.

Umfassendes Pflichtenheft

Zur Optimierung der direkten Kundenkommunikation hatte die Marketingabteilung von Escada ein anspruchsvolles Pflichtenheft zusammengestellt. Gewünscht wurde eine Software, welche das Campaign Management vollständig automatisiert und den internen Aufwand entsprechend reduziert. Gefordert wurden ausserdem umfassende Analysemöglichkeiten, welche eine gezielte und vollständige Auswertung jedes einzelnen Versands erlauben. Diese Tools sollten unter anderem Fragen dieser Art beantworten: Wer reagiert auf ein Mailing? Wer meldet sich für einen Event an? Wer kauft aufgrund eines Direct Mails bei Escada ein? Und schliesslich sollte die neue Lösung den Managern der Escada-Shops vollständige und aktuelle Kundendaten für ihr Einzugsgebiet liefern – beispielsweise für den Versand von individuellen, regionalen Mailings.

Alle Anforderungen erfüllt

Mit der neuen Campaign Management Software von E.piphany konnten alle diese Anforderungen und zahlreiche weitere Bedingungen erfüllt werden. In der modular aufgebauten Lösung für Customer Relationship Marketing (CRM) werden die Daten der 15 unabhängigen Escada-Shops in Deutschland gebündelt und detailliert ausgewertet. So haben nicht nur die Shopmanager, sondern auch das zentrale



Marketing jederzeit eine tagesaktuelle Übersicht über die relevanten Kundendaten. Christina Adams ist von der neuen Lösung begeistert: «Ein grosser Teil der Direct Mails läuft nun vollautomatisch ab. Und dank der vielfältigen Analysemöglichkeiten können wir jetzt noch gezielter kommunizieren. Dies ist nicht nur im Interesse unserer Kundinnen und Kunden – es bedeutet für uns auch eine enorme Zeit- und Kostenersparnis. Und last, but not least entlastet der geringere Streuverlust die Umwelt!»

Vom Massenversand zum individuellen Mailing

Die kontinuierliche Ansprache der Kundinnen und Kunden war bei Escada schon immer ein wichtiges Thema: Das Unternehmen versendet jedes Jahr rund 20 verschiedene Publikationen an spezifische Empfängergruppen. Verschiedet werden nicht nur die monatlichen Kataloge, sondern auch saisonale Mailings, Broschüren zu den verschiedenen Linien (Kids, Sport, Haute Couture usw.) sowie individuelle und kundenspezifische Drucksachen wie Geburtstagskarten. Mit dem neuen Campaign Management von E.piphany schafft Escada nun den Schritt vom Massenmailing zum individuellen Mailing. Die systemtechnisch unterstützte Kampagnenplanung und -abwicklung erlaubt ein effizientes und fehlerfreies Arbeiten und ermöglicht ausserdem die Ausweitung des Direct Marketings auf die Tochtergesellschaften und Franchisenehmer. Dank den vielfältigen Analysemöglichkeiten weiss die Marketingabteilung nun genau, was am Verkaufspunkt passiert und kann jede Aktion präzise planen. Das bessere Kundenverständnis ist ausserdem die Basis für hochwirksame Aktionen im One-to-One-Marketing.

Schnelle Implementierung dank modularem Aufbau

Escada hat sich nach der Evaluierung zahlreicher führender Softwareanbieter nicht zuletzt auch deshalb für die Lösung von E.piphany entschieden, weil diese modular aufgebaut ist: Teile der Campaign Management Software konnten bereits während der Systemumstellung benutzt werden. Ausserdem konzipierte E.piphany für Escada zunächst eine Pilotversion. Dies machte es für die technisch nicht so versierten Marketingfachleute um vieles einfacher, ihre Wünsche und Anregungen einfließen zu lassen. Die Implementierung der neuen Software erstreckte sich über drei Monate; während dieser Zeit konnte im Marketing von Escada ganz normal weitergearbeitet werden.

Durchwegs positive Reaktionen

Das erste Feedback zur neuen Campaign Management Lösung von E.piphany ist durchwegs positiv. Auch die Manager der Escada-Shops, die das neue System im Rahmen einer nur gerade eintägigen Schulung kennenlernten, sind begeistert. Gelobt werden insbesondere die einfache Handhabung und die detaillierten Kundenprofile, welche neu Informationen aus verschiedenen Datenbanken umfassen. Die Verknüpfung von persönlichen und konsumrelevanten Daten (Geburtstag, Kaufverhalten, Besuche von Shows usw.) ermöglichen es nun auch allen Tochtergesellschaften und Franchisenehmern, individuell auf jeden Kunden einzugehen. Zurzeit wird die Software von E.piphany in Deutschland und Österreich eingesetzt. In einem zweiten Schritt will Escada die neue Lösung in allen anderen europäischen Märkten anwenden.

(Die Fallstudie wurde erstellt mit freundlicher Unterstützung von E.piphany.)

3.2 Nicht ohne meine Kundendaten

Früher verbrachten die Mitarbeiter der Mall GmbH viel Zeit mit der Suche nach Vertriebsinformationen. Mit der Einführung einer gemeinsamen CRM-Software erreichte das Unternehmen einen deutlichen Produktivitätsfortschritt.



Normalerweise rücken ökologische Konzepte in konjunkturell schwierigen Zeiten in den Hintergrund. Doch für viele Unternehmen hat sich die Investition in Umwelttechnik rentiert. Schließlich sparen Betriebe, die ihre Klimaanlage oder Produktionsmaschinen mit Regen- oder Betriebswasser kühlen, Kosten. Angesichts tendenziell steigender Wasserpreise ein nicht zu vernachlässigendes Einsparpotenzial. Die Mall GmbH gehört zu den führenden Anbietern technischer Anlagen für Regenwasserbewirtschaftung und Abwasseraufbereitung. Das gestiegene Umweltbewusstsein spiegelt sich auch in der Kundenkartei des Unternehmens wider. Sie umfasst derzeit 17.000 Kunden und 21.000 Interessentenkontakte. Ohne ein strategisches Management der Kontakt- und Vertriebsprozesse wäre es der Mall GmbH kaum möglich, profitable Kundenbeziehungen aufzubauen.

Viele Köche verderben den Brei

Bislang waren die Vertriebs- und Marketinginformationen auf unterschiedliche Datenbanken verteilt. Wegen zahlreicher Systembrüche und fehlender Schnittstellen ärgerten sich die Vertriebsmitarbeiter über ineffiziente Arbeitsabläufe und unzuverlässige Geschäftszahlen. Projektangebote, Bestellungen oder Rechnungen wurden in Papierform verwaltet. Und ohne Anbindung an das zentrale ERP-System gab es für den Außendienst keinen Zugriff auf relevante Geschäftsdaten. „Um auf dem umkämpften Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, benötigen unsere Mitarbeiter stets aktuelle Kunden- und Geschäftsdaten. Mit dem alten System war das unmöglich“, bringt Klaus Vollmer, IT-Manager bei der Mall GmbH, das Problem auf den Punkt.

Schnelle Implementierung

Eine integrierte CRM-Software sollte die verteilten Datenbestände zusammenführen und den 60 Vertriebs- und Marketingmitarbeitern einen direkten Zugriff auf alle entscheidenden Geschäftsdaten verschaffen. Die Mall GmbH entschied sich für Microsoft CRM. „Die Software ist einfach zu handhaben. Der Einarbeitungsaufwand ist deshalb gering“, benennt Vollmer die wichtigsten Entscheidungsgründe. Die Implementierung übernahm der Microsoft Certified Partner IT Vision Technology GmbH (ITVT). In nur vier Monaten gelang es dem Projektteam, die unterschiedlichen Vertriebs- und Marketinginformationen in Microsoft CRM zu überführen. Dank der einheitlichen Datenhaltung können Innen- und Außendienst nun auf alle relevanten Informationen zugreifen. Für eine ansprechende grafische Aufbereitung sorgt die Reporting-Software Crystal Reports, die zum Lieferumfang von Microsoft CRM gehört. Die Anbindung an die auf Unix basierende ERP-Software wurde mithilfe der Integrationsplattform Microsoft BizTalk Server realisiert. Der Außendienst stellt über ein gesichertes Virtual Private Network (VPN) die Verbindung zu Microsoft CRM her. Geschäftsvorgänge oder Adressänderungen lassen sich zudem offline erfassen. „Heute können wir sehr viel schneller auf Kundenanfragen reagieren. Unsere Mitarbeiter treffen vor Ort Entscheidungen und geben konkrete Auskünfte“, freut sich Markus Vollmer über die Verbesserungen.

Produktivitätssteigerung inklusive

Die Zentralisierung der Vertriebsdaten hat die Mall GmbH ein gutes Stück vorangebracht. „Die gemeinsame Informationsbasis hilft unseren Mitarbeitern, Vertriebs- und Marketingtransaktionen effizient zu bearbeiten. Der Aufbau einheitlicher Prozesse erhöht die Kundenzufriedenheit. Auch die Mitarbeiterproduktivität ist gestiegen. Unsere monatlich knapp 2.900 Transaktionen bearbeiten wir heute 10 % schneller“, resümiert IT-Manager Vollmer. Statt wie früher mehrere Datenbanken nach Einträgen zu durchsuchen, seien Vertrieb und Marketing jetzt automatisch auf dem Laufenden. Da alle Informationen nur ein einziges Mal erfasst werden, würden Fehler und redundante Doppeleingaben vermieden. Die eingesparte Arbeitszeit nutzt die Mall GmbH für strategische Aufgaben.



Deutlich mehr Transparenz

Im operativen Bereich sorgt Microsoft CRM für effektive Vertriebsprozesse. Der Anteil verpasster Gelegenheiten ließ sich dadurch deutlich reduzieren. Die kürzeren Reaktionszeiten sorgen für eine zunehmende Kundenbindung. „Aufgabenlisten und Terminkalender helfen, den Arbeitstag produktiver zu gestalten. Die Gefahr, wichtige Ereignisse zu vergessen, tendiert damit gegen null“, unterstreicht Markus Böll, Vertriebs- und Marketingmanager bei der Mall GmbH. Seine Mitarbeiter könnten sich nun optimal auf Gespräche vorbereiten. Die klare Struktur der Vertriebsprozesse räumt auch dem Management den Blick auf die Geschäftsvorgänge frei. „Dadurch haben sich die Kontrollmöglichkeiten entscheidend verbessert,“ betont Böll. Angesichts der guten Erfahrungen visiert die Mall GmbH bereits den Ausbau des Systems an.

Kurzprofil: Mall GmbH

Die Mall GmbH ist seit mehr als 40 Jahren in den Marktsegmenten Abwasserreinigungsanlagen und Regenwasserbewirtschaftung aktiv. Derzeit bestehen fünf Produktionsstandorte in Deutschland und Ungarn. Die 400 Mitarbeiter des Unternehmens erwirtschaften einen Umsatz von 45 Millionen Euro.

(Die Fallstudie wurde erstellt mit freundlicher Unterstützung von Microsoft Business Solutions.)

3.3 Globale Marktführerschaft fest im Blick

Das weltweit angesehene Unternehmen adidas-Salomon (adidas) kann auf eine lange Erfolgsgeschichte zurückblicken: Seine Marke steht seit fast einem Jahrhundert für Sportausrüstung höchster Qualität. In den 90er-Jahren rief adidas mehrere Initiativen ins Leben, um den Erfolg von neuem anzukurbeln und die Marktführerschaft zurückzuerobern. Ein bedeutender Schritt in diese Richtung war die Klassifizierung der wichtigsten Kundengruppe des Unternehmens - der Einzelhändler. Diese wurden nach ihrem Wert für die Firma eingestuft, sodass adidas seine Ressourcen besser auf die verschiedenen Arten von Einzelhandelskunden verteilen konnte. 1995 bildete das Unternehmen die Gruppe Compact Service. Die Gruppe ist ein internes Vertriebsteam mit der Aufgabe, profitable Beziehungen zu kleineren Einzelhändlern aufzubauen. Dank dieser Initiativen konnte der Abwärtstrend gestoppt werden und adidas weltweit zur Nummer zwei unter den Sportschuhherstellern aufrücken.

2001 stellte adidas einen neuen Plan auf mit dem Ziel, in den folgenden Jahren den Jahresumsatz deutlich zu steigern, den Marktanteil zu erhöhen und erneut die weltweite Marktführerschaft zu erreichen. Auch hier waren die Beziehungen zu den Einzelhändlern ausschlaggebend für den Erfolg. Es zeigte sich einmal mehr, dass das Customer Relationship Management (CRM) ein wichtiger Schritt auf dem Weg zum Ziel sein würde. Den Vertriebsmitarbeitern von Compact Service sollten aussagekräftige Kundenprofile der kleineren Einzelhändler zur Verfügung stehen. Außerdem sollten ineffiziente Methoden beseitigt werden, um den Verkäufern Zugang zu integrierten und relevanten Kundendaten zu geben. Durch die Konzentration auf dieses wichtige Einzelhandelssegment mit Hilfe von CRM sollte der Marktanteil von adidas ausgebaut und die Marktführerschaft zurückerobert werden.

Im bisherigen System konnte der Vertrieb von Compact Service weder auf Kaufhistorien der Kunden noch auf Auftrags- oder Servicehistorien zugreifen. „Ohne einen Einblick in die Kundeninteraktionen in Echtzeit kann der Außendienst keine effektiven Verkaufsgespräche führen und der Umsatz pro Einzelhändler wäre schnell gesunken“, erklärt Thorsten Ganzlin, Leiter von adidas Compact Service. Durch Ineffizienz wurde Geld verschwendet und Umsatzchancen nicht genutzt. Zur Behebung dieser Probleme



und Umsetzung der CRM-Strategie entschied adidas sich für mySAP™ CRM und hier speziell für die Funktion Interaction Center. 2002 wählte adidas die „Area Central“ (Deutschland, Österreich und die Schweiz) als erste Region für die Implementierung aus. Diese sollte als Pilotprojekt für die mögliche europaweite Einführung im Laufe der kommenden zwei Jahre dienen.

Nach nur zehn Wochen ging das mySAP-CRM-Pilotprojekt bei Compact Service live. Mit der Unterstützung der neuen Technologie geht der Vertrieb von Compact Service besser auf den Produkt- und Informationsbedarf von rund 3.700 Einzelhändlern ein. Mit Hilfe aussagekräftiger Kundendaten und umfassender Profile der verschiedenen Einzelhändler kann der Vertriebsmitarbeiter die Wertschöpfung jeder Kundeninteraktion maximal steigern. Das Ergebnis sind zufriedener Einzelhandelskunden sowie effizientere, kostensparende und umsatzfördernde Prozesse.

Die CRM-Investition hat bei adidas bereits messbare Ergebnisse geliefert. Bisher konnte adidas bei seiner Investition in mySAP CRM Interaction Center eine interne Verzinsung von 26% erzielen, beruhend auf einem Nettobetriebsergebnis von 822.000 Euro bei einer Technologieinvestition von circa 706.000 Euro. Die Gesamtinvestition umfasst Software, Hardware, Lizenzgebühren, Beratung und Schulung. mySAP CRM bietet u.a. folgende Vorteile:

Kosteneinsparung durch Automatisierung manueller Prozesse

Detaillierte und aktuelle Kundenprofile der Einzelhändler haben den Arbeitsablauf bei Compact Service verbessert. Mit mySAP CRM Interaction Center können die Vertriebsmitarbeiter jetzt intensivere Beziehungen zu den Einzelhändlern pflegen und gleichzeitig weiterhin ein hohes Kontaktvolumen und eine hohe Auftragsabschlussrate erreichen. Im Jahr 2003 trugen Effizienzsteigerungen mehr als 758.000 Euro zum Gesamtergebnis bei.

Höhere Einnahmen durch Up- und Cross-Selling

Der Vertrieb von Compact Service konnte 2003 dank mySAP CRM Interaction Center zusätzliche Erlöse in Höhe von 257.000 Euro erzielen. Ausgehend von präzisen Kaufhistorien konnten die Verkäufer passende Cross- und Up-Selling-Empfehlungen geben.

Der ROI von mySAP CRM:

	Jahr 0 2002	Jahr 1 2003	Gesamt
Direkte Investitionen Anschaffungskosten (gesamt, €)	-706.108		-706.108
Zurechenbare Kosten Betriebskosten (€)	-64.401	-128.802	-193.204
Zurechenbare Gewinne Einsparungen (€)	252.750	505.500	758.250
Verbesserter Beitrag	75.670	181.608	257.279
Netto-Änderung des Cashflows nach der CRM-Implementierung (€)	-442.089	558.306	116.217
ROI-Berechnung interne Verzinsung 1 Jahr nach Implementierung 26 %			26 %



Acht Schritte zum Erfolg

Durch die stärkere Kundenorientierung mit Hilfe von mySAP CRM ist adidas auf dem besten Weg, wieder die frühere Spitzenposition einzunehmen. Die Investition hat sich bereits in Form von Erfolgen und langfristigen Erkenntnissen bezahlt gemacht, wie die „Acht Schritte zum Erfolg“ verdeutlichen.

1. Ungewöhnliches wagen

Während die wichtigsten Mitbewerber die Beziehungen zu kleinen Einzelhändlern entweder gänzlich vernachlässigen oder Dritten überlassen, hat adidas sich mit Hilfe von mySAP CRM auf diese wichtige Kundengruppe konzentriert und eine interne Verzinsung von 26 % erzielt.

2. Erst die Strategie, dann die Umsetzung

Vor der Implementierung entwickelte adidas ein Konzept in dessen Rahmen der Projektumfang, das Budget und die erwarteten Ergebnisse sowie die quantitativen und qualitativen Ziele festgelegt wurden. Das Ergebnis: mySAP CRM konnte nach nur 10 Wochen produktiv gehen.

3. Effizienz und Kundenorientierung ausbalancieren

2003 konnten durch technologieunterstützte Effizienzsteigerungen bei Compact Service 758.000 Euro eingespart werden. Gleichzeitig ermöglichten umfassende Kundenprofile einen höheren ROI durch bessere Kenntnis der Kunden.

4. Mit einem Pilotprojekt beginnen

adidas setzte seinen CRM-Plan schrittweise um, damit Erfahrungen für den weiteren Rollout gesammelt werden konnten. Nach dem erfolgreichen Pilotprojekt plant adidas die Einführung von mySAP CRM Interaction Center im übrigen Europa und in den USA in den nächsten 18 Monaten.

5. Auf wertvolle Kunden konzentrieren

adidas hat seine Einzelhandelskunden nach ihrer Wertschöpfung für das Unternehmen in drei Gruppen eingeteilt. Auf diese Weise konnten die richtigen Ressourcen zur richtigen Zeit zugeteilt werden, wodurch unnötiger Aufwand vermieden und Kosteneinsparungen erzielt wurden.

6. Jeden Kundenkontakt optimal nutzen

Vor der Einführung von mySAP CRM konnte der Vertrieb von Compact Service Erlöschancen während der Auftragsannahme nicht nutzen. Im Jahr 2003 verwendeten die Verkäufer mySAP CRM Interaction Center für gezielte Empfehlungen, die zu einem zusätzlichen Erlös von 257.000 Euro führten.

7. Vertriebsbeziehungen knüpfen

Mit Hilfe von CRM-Strategien konnte adidas intensive Beziehungen zu den Einzelhändlern knüpfen. Daraus resultieren zufriedene Einzelhändler und durch einen einheitlichen Auftritt gegenüber den Endkunden auch zufriedene Endkunden.

8. Die Anwender einbeziehen

Im CRM-Projektteam bei adidas waren auch Anwender, die später mit mySAP CRM Interaction Center arbeiteten. Dadurch konzentrierte man sich während der Implementierung darauf, den Anwendern von vorne herein die benötigten Funktionen an die Hand zu geben, um einen höheren Return on Investment zu erzielen.

(Die Fallstudie wurde erstellt mit freundlicher Unterstützung der SAP Deutschland AG & Co KG.)



3.4 AstraZeneca

Optimale Betreuung der Ärzteschaft

AstraZeneca ist die zweitgrößte Unternehmensgruppe auf dem europäischen Pharmamarkt. Um den erkennbaren ökonomischen Herausforderungen auch in Zukunft gewachsen zu sein, hat AstraZeneca kürzlich ein System zum Management seiner Kontakte zur Ärzteschaft eingeführt, das auf der Software von Selligent basiert. Dabei ließ sich die Pharmagruppe vor allem durch die Flexibilität der Werkzeuge und die engagierte Arbeit des Selligent-Teams überzeugen.

Ein maßgeschneiderter CRM-Prozess

Wenn es um CRM geht, braucht die pharmazeutische Industrie eine ganz besondere Behandlung. Denn generell zielt die Kommunikation der Pharmaunternehmen ja gar nicht auf die Endkunden ab, sondern auf diejenigen, die Medikamente verschreiben, also vor allem die Ärzteschaft. Letztlich ist es doch so, dass der Endkunde ohnehin wenig Einfluss auf das hat, was ihm verschrieben wird. Deshalb ist die Rolle der Ärzte so wichtig, insbesondere derjenigen, die als „Zentrale Meinungsführer“ agieren. Erfolgreich kann ein neues Produkt nur in den Markt eingeführt werden, wenn AstraZeneca es schafft, eine gute Kommunikation mit diesen Meinungsführern herzustellen, also etwa mit Professoren und Ärzten, die entscheidend an der Akzeptanz neuer Behandlungsmethoden durch die Ärzteschaft mitwirken. Und aus diesem Grunde hat das Unternehmen die Lösung von Selligent eingeführt.

Eine starke Lösung für ein starkes Unternehmen

Schon in 2001 hatte AstraZeneca ein CRM-System eingeführt, mit dem sich die Beziehungen zu etwa 60.000 Kontakten managen lassen. Allerdings eher auf einer Massenbasis, denn in einer 1-to-1-Beziehung. Unter dem Namen „Optima“ wurde dieses Projekt als Individuallösung von der IT-Abteilung des Unternehmens selbst entwickelt. Die eigenen erfolgreichen Erfahrungen mit dem Optima-Projekt bewegten AstraZeneca dazu, eine erneute Eigenentwicklung zumindest in Erwägung zu ziehen. Aber angesichts extrem enger Terminvorgaben, wollte das Unternehmen zunächst einmal die Angebote auf dem Markt prüfen, um so nach Möglichkeit den Implementierungszeitraum zu reduzieren. Deshalb entschied man sich schnell: Die neue Lösung kommt von Selligent.

Geschwindigkeit und Flexibilität

Neben der Tatsache, dass die Lösung am besten den technischen Rahmenbedingungen und den Anforderungen des Unternehmens perfekt entsprach, war zweifellos ein weiterer wichtiger Vorzug des Selligent-Systems die Schnelligkeit der Implementierung. Schon Ende September 2003, also weniger als drei Monate nach der Wahl des Werkzeugs, war die Lösung bereits im produktiven Einsatz. „Das verdanken wir vor allem der Agilität und dem Engagement sowie der ausgezeichneten Verfügbarkeit des Selligent Teams“, unterstreicht Kim Blangeard, Projektmanager bei AstraZeneca und Chef des Selligent-Projekts.

Die Entscheidung wurde durch einen weiteren Schlüsselfaktor geleitet: Die Flexibilität des Werkzeugs machte es nicht erforderlich weitere individuelle Entwicklungen durchzuführen, die nur Zeit und Geld verbraucht hätten. Darüber hinaus ermöglicht die eingebaute Flexibilität des Systems, die Lösung ganz nach dem Bedarf des Unternehmens zu entwickeln. Durch das intensive Training zweier Selligent Administratoren wurde im Hinblick auf einfache Verbesserungen ein hoher Grad an Autonomie erreicht.



Gemeinsam genutzte Informationen und kohärente Botschaften

Gegenwärtig werden bei AstraZeneca vier strategische Projekte mit Unterstützung von Selligent in vier unterschiedlichen Arbeitsbereichen durchgeführt. Die Anwendung wird in einem buchstäblich interdisziplinären Ansatz im gesamten Unternehmen von allen an den Projekten Beteiligten verwendet: in den medizinischen, Management-, Marketing- und Vertriebsabteilungen. So werden einerseits im Unternehmen die Informationen in den verschiedenen Abteilungen gemeinsam genutzt und andererseits ist sichergestellt, dass alle Botschaften an die zentralen Meinungsführer über alle Kontaktebenen hinweg kohärent sind. Außerdem wurden Schnittstellen sowohl zu Optima wie auch zu Business Objects geschaffen. „Wir sind auf den Gebieten der Interdisziplinarität und der gemeinsamen Informationsnutzung einen ganzen Stück weit gekommen. Jetzt verfügen wir über Berichtskapazitäten, von denen wir bislang nur träumen konnten. Durch Selligent sind unsere Teams in der Lage, wirklichen Nutzen aus den gesammelten Informationen zu ziehen“, ist Pierre-Frédéric Rouberties überzeugt.

Über AstraZeneca

Das Unternehmen ist 1999 aus der Fusion der schwedischen Astra AB und der britischen Zeneca PLC hervorgegangen. AstraZeneca ist heute die weltweit viertgrößte Pharmagruppe und in Europa an zweiter Stelle. AstraZeneca stellt innovative Medikamente zur Behandlung von Gesundheitsproblemen in sieben Anwendungsbereichen her: Krebstherapie, kardiovaskuläres System, zentrales Nervensystem, Gastroenterologie, Infektionskrankheiten, Anästhetika und Atmungssystem. Die Gruppe verfügt über neun „Centres of Excellence“ für Forschung und Entwicklung (F+E) in Schweden, Großbritannien, den USA und Frankreich sowie weltweit 32 Produktionsstätten. Mit weltweit 58.000 Mitarbeitern, davon alleine 11.000 in Forschung und Entwicklung, konnte AstraZeneca in 2003 einen Umsatz von mehr als 15 Mrd. Euro erwirtschaften. Jahr für Jahr reinvestiert AstraZeneca rund 16,3 Prozent des Umsatzes in Forschung und Entwicklung.

(Die Fallstudie wurde erstellt mit freundlicher Unterstützung der Selligent GmbH.)

Fazit Kapitel 3: CRM – Heute

- Schnelle Implementierung – drei Monate reichen
- ROI – kalkulierbar, überzeugend, nachweisbar
- Hohe Flexibilität – Unterstützung individueller Geschäftsprozesse
- Integrierte Kundendaten – gleicher Informationsstand, abteilungsübergreifend



4. CRM heute – Billiganbieter als CRM-Killer?

Billig-Händler (Aldi, Lidl, MäcGeiz, Strauss Innovation etc.), Billig-Flüge (EasyJet, Ryan, German Wings etc.), Billig-Touristiker (Alltours), demnächst auch Billig-Eisenbahnen (SCNF) – im B2C wird alles „billig“. Der Erfolg der Billiganbieter steht außer Frage. EasyJet hat zum Beispiel am Genfer Flughafen die Position 1 erreicht. Innerhalb kürzester Zeit hat der Anteil der EasyJet-Flugbewegungen in Genf die der Lufthansa, der KLM, der AirFrance, der British Airways und dann sogar die der heimischen Swiss überholt. Bleibt der Kunde auf der Strecke? Sind Billiganbieter CRM-Killer?

Das sehen die Billiganbieter ganz anders. Die These lautet: Durch optimierte Kanäle und Prozesse, durch Straffung des Produktangebots, durch Streichung von Services, die der Kunde nicht will und nicht braucht, können die Preise gesenkt werden. Das erzeugt eine echte Win-Win-Situation mit den Kunden: Der Kunde hat was davon! Die Kostensenkungsmaßnahmen des Billiganbieters werden in Form von Tiefpreisen an den Kunden weitergegeben. Sind Billiganbieter also Vorreiter in Sachen CRM, weil in diesem Modell vom CRM wirklich was beim Kunden ankommt? Blicken wir doch einmal über den Aspekt des Tiefpreises hinaus.

- Billiganbieter engagieren den Kunden per Selbstbedienung. Im Internet kann rund um die Uhr bestellt werden. Der Kunde kauft dann, wann er will, gemäß seiner Agenda. Reisen lassen sich so bestens organisieren. Warum zum Reisebüro „reisen“, einen Parkplatz suchen, anstehen....Von zu Hause per Maus-Klick geht es bequemer und schneller – wieder ein Win-Win.
- Billiganbieter ersparen dem Kunden die Qual der Wahl. Die Straffung des Produktangebots ist ein Treiber für mehr Umsatz. Das Prinzip lautet: „schnell rein, durch und raus“. Der Kunde gewinnt Zeit aufgrund der Reduktion des Angebots, aber auch durch eine über alle Läden standardisierte Präsentation des Angebots. Der Kunde kennt sich in jedem Laden aus und braucht nichts zu suchen. Er gewinnt schon wieder Zeit. Und Zeit ist Geld.
- Billiganbieter reduzieren den Konsum auf das wesentliche. Man spricht von „Kernkonsum“ in Analogie zu Kernkompetenz. Der Service wird zurückgeschraubt, „Schnickschnack“ entfällt. Kein Essen, keine Getränke und keine Zeitungen mehr bei den Billigfliegern. Wird solch ein Service vom Kunden gewünscht, dann hat der einen eigenen Preis. Die Transparenz steigt, auch ein Win-Win im Sinne von CRM.

Natürlich schaffen Selbstbedienung, Straffung des Produktangebots und Service-Reduktion auch Kostenvorteile und machen Tiefpreise möglich. Aber dahinter steckt noch ein anderes Prinzip, das der Bequemlichkeit des Kunden (amerikanisch: „convenience“). Tiefpreise für Produkte, die man leicht und einfach kaufen kann und die man ohne teuren, unnützen Schnickschnack konsumieren kann, sind ein neuer CRM-Mix, der Kundenbindung schafft. Da wir uns bei Billiganbietern heute (noch) im B2C befinden, spielt natürlich Technologie eine Rolle, wenn man solche Modelle implementieren will. Portaltechnologie ermöglicht Selbstbedienung, während eine Produktangebotsstraffung und Service-Reduktion nur funktioniert, wenn man den Kunden kennt: Man braucht Analytik.

4.1 Den Kunden engagieren – mit Portaltechnologie

Portaltechnologie hat sich aus der Idee des Browsers entwickelt. Sie stellt die Mensch-Maschine-Schnittstelle zum Cyberspace eines Unternehmens und unterstützt die kollaborativen Aspekte von Teams innerhalb oder außerhalb des Unternehmens. Portallösungen sind die technologische Basis für Selbstbedienungskonzepte. Der Mehrwert von Selbstbedienungskonzepten beim Managen von Kundeninteraktionen



liegt auf der Hand: Kostenreduktion, in dem man den Kunden wie beim Internet-Banking zum unbezahlten Mitarbeiter macht, und Bequemlichkeit, in dem man es dem Kunde einfach macht, wann immer er will, mit dem Unternehmen zu interagieren. Einen Ladenschluss gibt es nicht.

Aus den Ideen früher Intranet- und Extranet-Lösungen heraus sind Portale entstanden als zentraler Kontrollpunkt für Kollaboration. Portale unterstützen Teamarbeit durch Präsentations- und Kollaborations-Dienste als Mensch-Maschine-Schnittstelle.

Definition: Ein Portal wird verstanden als ein System, das erlaubt, Daten/Informationen, Funktionen/Funktionalität, Inhalte/Wissen und Prozesse in kollaborativen Teams zu managen gemäß seiner Rolle im Teams.

Ein kollaboratives Team ist eine Gruppe von Menschen, die je nach Zielsetzung und Aufgabenstellung zusammengesetzt wird aus den verschiedenen beteiligten Geschäftsparteien (Partner, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten). So lassen sich dynamisch funktionsübergreifende und unternehmensübergreifende virtuelle Teams bilden und unterstützen. Im Sonderfall kann ein Team natürlich auch ein einzelner Mensch sein, etwa der Kunde beim Internet-Banking oder beim eShopping.

Portale bestehen aus Präsentations- und Kollaborations-Diensten. Die Präsentations-Dienste erlauben eine personalisierte, auf den Teamkontext bezogene Sicht auf Dienste und Inhalte aufzubauen. Kollaborations-Dienste bestehen aus synchronen und asynchronen kollaborativen Werkzeugen, zum Beispiel Echtzeit-Nachrichten, Chat, Klub-Räume, e-Mail, SMS, Web Konferenzen etc. sowie traditionellen Kollaborations-Diensten wie Brief oder Fax. Portaltechnologie hat sich von einer erweiterten Browserfunktionalität für den Webkanal zum Multikanal-Management entwickelt. So können heute CRM-Programme durch Communities (Klubs gleichgesinnter Kunden) und Selbstbedienungskonzepte technologisch unterstützt werden. Kunden kommunizieren nicht nur mit dem Unternehmen, sondern auch untereinander. Das steigert nachweisbar die Kundentreue. Für Unternehmen ist es wichtig, Portal- und CRM-Strategien miteinander zu verbinden, damit Redundanzen vermieden werden.

Ein Portal besteht aus einer Portalinfrastruktur und der Portalsemantik. Die Portalinfrastruktur agiert als Mediator zwischen unterschiedlichen Kontaktpunkten als Schnittstelle zum Menschen, zum Beispiel Desktop, Laptop, PDA, Mobiltelefon etc. und den per Definition medien-neutralen Diensten und Inhalten. Eine Portalinfrastruktur ist die Technologie, die Multikanal-Management ermöglicht. Zur Portalinfrastruktur gehören auch die Liefermechanismen. Dabei unterscheidet man zwischen aktiven und passiven Liefermechanismen. Passive Liefermechanismen sind Navigationskonzepte und Suchmaschinen, die die Ergonomie sicherstellen und die menschliche Interaktion unterstützen. Aktive Liefermechanismen sorgen dafür, daß Information sich selbständig verbreitet und immer rechtzeitig verfügbar ist. So können Kunden beispielsweise per SMS über Verspätungen (Bahn, Flug) oder per e-Mail über die Auslieferung von bestellten Produkten informiert werden.

Weitere Beispiele für aktive Liefermechanismen sind Interaktionsserver. Das Portal kann so mit Kunden in einen Dialog treten. Erste Anwendungen waren die Vorschlagsmaschinen bei Amazon: Wer Buch A kaufte, dem wurde Buch B vorgeschlagen, da man per Analytik die Assoziation von A zu B gefunden hatte. Die Interaktionsserver beruhen auf einer Kombination von Expertensystem mit einem Regelgenerator basierend auf analytischen Prozessen wie etwa Data Mining. Interaktionsserver können durch Avatare visualisiert werden. Der Vorschlag ist dann nicht mehr nur ein einfacher Text, der in einem Fenster erscheint, sondern wird von einem Avatar visuell unterstützt, quasi verkörpert.



Die Portalsemantik beschreibt den Teamkontext gemäß der Rolle des Teams und legt damit fest, welche Inhalte und Dienste wie zu bündeln und paketieren sind, damit sie vom jedem Nutzer konsumiert werden können. Das Portal kann so verstanden werden als eine Abstraktionsschicht, die die darunter liegenden Inhalte und Dienste kombiniert und verknüpft sowie ihre Komplexität filtert und reduziert. Der Teamkontext definiert so die Kollaborations-Bandweite, i.e. welche Daten/Informationen, Funktionen/Funktionalität, Inhalte/Wissen und Prozesse werden über Filter dem kollaborativen Team zur Verfügung gestellt gemeinsam mit den benötigten kollaborativen Werkzeugen.

Jedem Portal-Nutzer wird so eine personalisierte Portalumgebung zugeordnet, die dann noch vom Nutzer individualisiert werden kann. In gewissem Sinne kann man ein solches Portal auch als eine Integrationstechnologie verstehen. Die schließliche Integration erfolgt aber über Menschen, i.e. im Rahmen des Teamkontext kann der Mensch einen Nachrichtentransfer zwischen den in Kontext stehenden Diensten und Inhalten durchführen: Der Kunde bestellt das Produkt oder bekommt den Service, nach dem er gesucht hat und ohne daß ein Mitarbeiter des Unternehmens eingreifen musste. Der Kundenbequemlichkeit ist genüge getan, und der Billiganbieter reibt sich die Hände.

4.2 Prozesse optimal steuern und kontrollieren – Corporate Performance Management

„Man kann nur managen, was man auch messen kann.“ Das ist der Leitgedanke, der hinter dem Begriff „Corporate Performance Management (CPM)“ steckt. Ziel ist es, Geschäftsprozesse durch Anwendung von Analytik optimal zu steuern und zu kontrollieren.

Machen wir uns das am Beispiel der Straffung des Produktangebots eines Billiganbieters klar. Die ersten beiden Fragen sind hier: Für welche Kunden welche Produkte wichtig sind, und welche Kunden dem Billiganbieter wichtig sein sollten. Das löst man mit einer Kundengruppenanalyse. Es gilt, jene Kundengruppen zu identifizieren, bei denen sich differenzierte Angebote tatsächlich in Zusatzumsätzen niederschlagen. Beispiele hierfür sind Gruppen mit bestimmten Konsumeinschränkungen (Diabetiker, Allergiker, Konsumenten von Naturkost) oder mit spezifischen Produkthanforderungen hinsichtlich Verpackung, Aufmachung, Geschmack (Senioren, Kinder). Natürlich können auch Einstellungen und Einkaufsgewohnheiten (Luxus, Frankreich) als Kriterien für die Identifikation von Kundengruppen dienen. Auf der Grundlage dieser Analyse lässt sich dann das Angebot zielgruppengerecht straffen. Dabei gilt es zu entscheiden, welche Produkte auszulisten sind. Bewährt hat sich hier eine Art umgekehrte 80/20-Regel. Man identifiziert die umsatzstarken Produkte (in der Regel alle Produkte, die 95% des Umsatzes erwirtschaften) und die umsatzschwachen Produkte (die die restlichen 5% des Umsatzes bringen). Dabei stellt sich dann heraus, daß die umsatzschwachen Produkte 20 bis 30% aller Produkte ausmachen. Hier setzt man das Auslisten an, wobei man sich dann fragt, wie hoch der wirtschaftliche Nutzen ist, dieses Produkt weiterzuführen. Strafft man so das Produktangebot, dann wird man nicht nur den gleichen Umsatz mit um ca. 20% reduziertem Angebot erreichen, sondern meist sogar noch eine Umsatzsteigerung um 5%. Das unterstreicht sehr deutlich die CRM Qualitäten von Produktangebotsstraffungen. Schließlich gilt es noch, den Erfolg in den Zielgruppen kontinuierlich zu überprüfen.

So lässt sich mittels CPM das Produktangebot straffen und zielgruppengerecht zu steuern und kontrollieren. Das Messen der Performance der Prozesse gibt den Prozessbeteiligten die richtigen und konsistenten Informationen, um Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen auszulösen. Daraus folgt ein zweites Prinzip des CPM: Man soll nur messen, was sich in Maßnahmen umsetzen läßt. Denn messen kostet Geld. Oder umgekehrt: Kennzahlen/Indikatoren schaffen nur durch in Maßnahmen umsetzbare Informationen einen Mehrwert.



Hierin besteht ein fundamentaler Unterschied von CPM zu traditioneller Business Intelligence. CPM ist ein Top-Down-Ansatz, der parallel Prozesse und Metriken/Kennzahlen aus der Geschäftsstrategie ableitet und so Methoden der Business Intelligence mit der Geschäftsprozessmodellierung verbindet. Das Ergebnis ist die perfekte Abstimmung von Informationsbedarf („Was brauche ich, um die Performance der Prozesse zu messen?“) und Informationsbereitstellung („Wie bekomme ich die dazu notwendigen Daten?“) Traditionelle Business Intelligence war ein Bottom-up-Modell: Man begann mit der Modellierung eines Modells zur Informationsbereitstellung (dem Data Warehouse), aber man hatte keinen Ansatz für eine konsistente Modellierung des Informationsbedarfs und keinen Abgleich mit den Prozessen.

Der zweite fundamentale Unterschied von CPM zu traditioneller Business Intelligence besteht in der Informationslieferung. Der Nutzer traditioneller Business Intelligence Werkzeuge war der Spezialist, der „Power User“ oder „Business Analyst“. Nutzer von BPM ist aber jeder Prozessbeteiligte und Verantwortliche. Damit wird Information zu einem Konsumgut. CPM kommt so auch mit neuen Technologien (Instrumententafeln und analytischem Workflow), die ermöglichen, daß die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zum richtigen Informationskonsumenten gelangt und so durch ihre Umsetzbarkeit in Massnahmen einen Mehrwert schaffen kann. CPM optimiert den Informationsfluß. Früher war Information ein Luxusartikel, der Vorsprung und Macht bedeutete („Information Hiding“), heute haben wir Informationsüberfluß („Information Deluge“) – wir haben zuviel Informationen im Data Warehouse, was bedeutet, daß wir in Information ertrinken. Im Rahmen von CPM geht hier den optimalen Mittelweg: Wir bekommen genau die Information, die wir brauchen – nicht mehr und nicht weniger.

Fazit Kapitel 4: CRM heute – Billiganbieter als CRM-Killer?

- Billiganbieter machen es dem Kunden „recht und billig“.
- Kundenbindung wird bei Billiganbietern durch ein Win-Win zwischen Kunde und Anbieter erreicht: Preisvorteile werden an den Kunden weitergegeben und durch Adressierung der Kundenbequemlichkeit macht man es dem Kunden leicht zu kaufen.
- Billiganbieter sind effizient. Neben der Optimierung der Kanäle und Prozesse setzen sie vor allem auf Selbstbedienung, Produktangebotsstraffung und Service-Reduktion.
- Portaltechnologien unterstützen die Kanalsoptimierung und bieten Selbstbedienungskonzepte, während Corporate Performance Management die Intelligence liefert, um mittels Produktangebots- und Service-Reduktion Umsätze zu steigern.



5. Das prozeß-orientierte Unternehmen

5.1 Prozesse automatisieren und synchronisieren

Billiganbieter sind effizient: Auf die Prozesse kommt es an. Hoffentlich nicht nur bei Billiganbietern! Denn wenn ein CRM-Programm ansteht, dann muß als erstes die Strategie stimmen. Dann aber werden Sie sich bald die Frage stellen müssen, mit welcher CRM-Lösung Sie Ihr CRM-Programm technologisch unterstützen wollen, ob Billiganbieter oder nicht. Wenn Sie diese Frage wie im CRM-Lehrbuch angehen, dann werden Sie zuerst Ihre CRM-Prozesse aus der CRM-Strategie ableiten und dann die CRM-Lösung suchen, die am besten Ihre CRM-Prozesse unterstützt. Wenn Sie dann genauer hinschauen, werden Sie feststellen, daß Ihre CRM-Prozesse Aktivitäten umfassen, die schon in anderen Applikationen implementiert sind, zum Beispiel ist eine Produktverfügbarkeitsprüfung meist im Rahmen einer Supply Chain-Lösung bereits implementiert. Sie werden merken, daß die Applikationen Ihres Unternehmens Inseln darstellen, während die Prozesse eigentlich quer über verschiedene Applikationen laufen, ja im Grunde genommen von den Applikationen unabhängig sind. Das gilt nicht nur für CRM-Prozesse. Wir dachten in den 90er Jahren, wir könnten unser Unternehmen um eine Applikation herum aufbauen. Wir dachten applikationszentrisch. Das aber war eine Illusion. Ein großer Mittelständler hat im Schnitt ca. 50 (Median) operative Online-Transaktions-Systeme mit den entsprechenden Redundanzen in der Datenhaltung, den Inkonsistenzen in der Terminologie und den Lücken in der Funktionalität. (vgl. Bild 1)

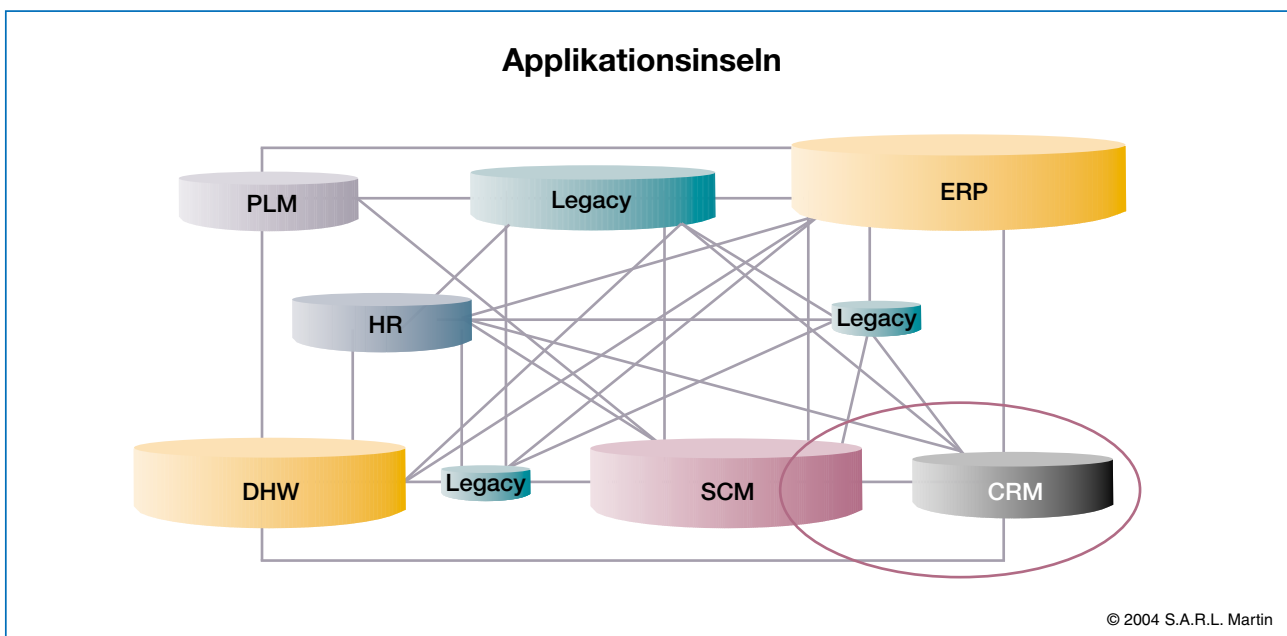


Bild 1: Einer der Gründe, warum die Einführung von CRM-Applikationen schwierig war: Punkt zu Punkt Integration ist komplex und teuer in der Implementierung und in der Wartung.

Heute stehen die Prozesse im Mittelpunkt. Heutige Unternehmen müssen prozeß-zentrisch sein, nicht nur was CRM angeht. Sie basieren auf automatisierten, integrierten, synchronisierten, durchgängigen Prozessen. Das ist eine wesentliche Voraussetzung, um einerseits kurzfristige Profitabilitätsziele durch Umsatzmaximierung und Kostensenkung zu erreichen, aber auch langfristigen Erfolg im Markt sicherzustellen, indem man mittels einer flexiblen Business-Infrastruktur zum agilen Unternehmen wird. Der Begriff „agil“ steht für die Fähigkeit, Strategien, Ziele, Prozesse und Metriken exakt in dem Tempo ändern zu können, das von Marktdynamik und Kundenanforderungen vorgegeben wird.



Das ist der wesentliche Treiber von Business Process Management (BPM), einem Modell, bei dem man nicht mehr die Anwendungssysteme in den Mittelpunkt stellt, sondern die Geschäftsprozesse. Man richtet hier seine Aufmerksamkeit auf die Effektivität von Prozessen, die in einem durchgängigen, integrierten Wertschöpfungsnetz die Lieferanten der Lieferanten mit den Kunden der Kunden vernetzen. Prozessorientierung bedeutet außerdem die Effizienz aller Prozesse, i.e. Prozessautomation, Prozesszuverlässigkeit, Prozessgeschwindigkeit und –Durchsatz. Prozessorientierung geht noch weiter: Kunden, Lieferanten, Händler und Partner können sich am Prozess beteiligen, etwa via Selbstbedienung. Da steckt noch mehr Potential zur Kostensenkung und Umsatzsteigerung. Daraus folgt, Prozessorientierung ist nicht nur eine Frage des Unternehmens, sondern ebenso eine Frage des gesamten Wertschöpfungsnetzes.

BPM wird so zu einer der wichtigsten Anforderungen, denen sich zeitgemäße Unternehmen stellen müssen. Business Process Management ist ein geschlossener Aktionskreis, der aus drei Phasen besteht (Bild 2):

Phase 1: Analysieren, planen, modellieren, testen und simulieren von Geschäftsprozessen

Phase 2: Ausführen von Geschäftsprozessen durch applikationsübergreifende Arbeitsabläufe („workflow“)

Phase 3: Planen, Überwachen, Steuern und Kontrollieren der Performanz des Zusammenspiels aller Geschäftsprozesse

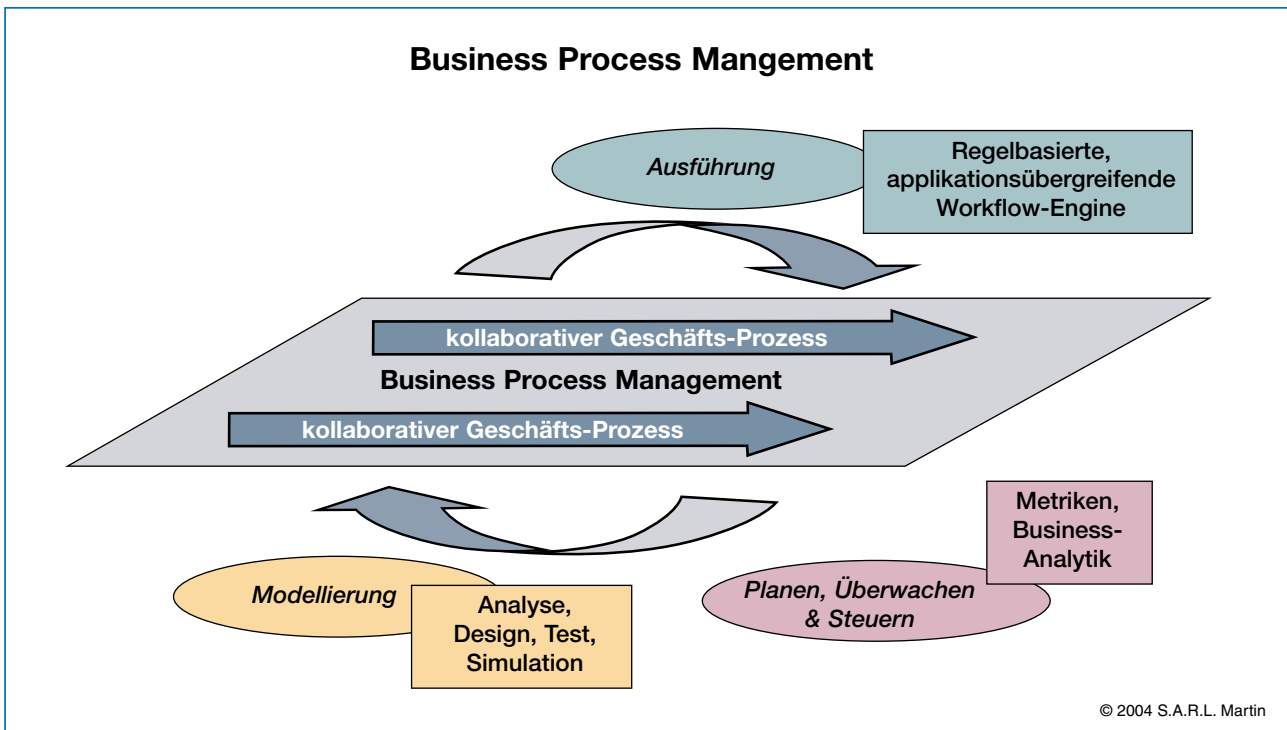


Bild 2: Business Process Management (BPM) ist ein Rückkopplungsmodell („closed-loop“). Das Management der Geschäftsprozesse steht im Zentrum des unternehmerischen Handelns. Die Prozesse werden unabhängig von der implementierten Applikationslandschaft (vgl. Bild 1) modelliert, ausgeführt, geplant, überwacht und gesteuert. Die Überwachung und Steuerung geschieht durch Anwendung von Business Intelligence: Business Intelligence und Business Integration wachsen zusammen, ein „intelligent Business on Demand (iBonD)“ entsteht.



Business Process Management ist die prozessorientierte neueste Version der Unternehmensführung: Planung, Ausführung und Performanz Management sind seit jeher die drei Basiselemente jeden Managements gewesen („mach einen Plan, führe ihn aus und sieh zu, dass dein Ergebnis in Einklang mit dem Plan bleibt“).

Technologisch betrachtet, basiert solch ein prozessorientiertes Unternehmen auf Business Integration und Business Intelligence. Man spricht von einem „iBonD – intelligent Business on Demand“ (Bild 3).

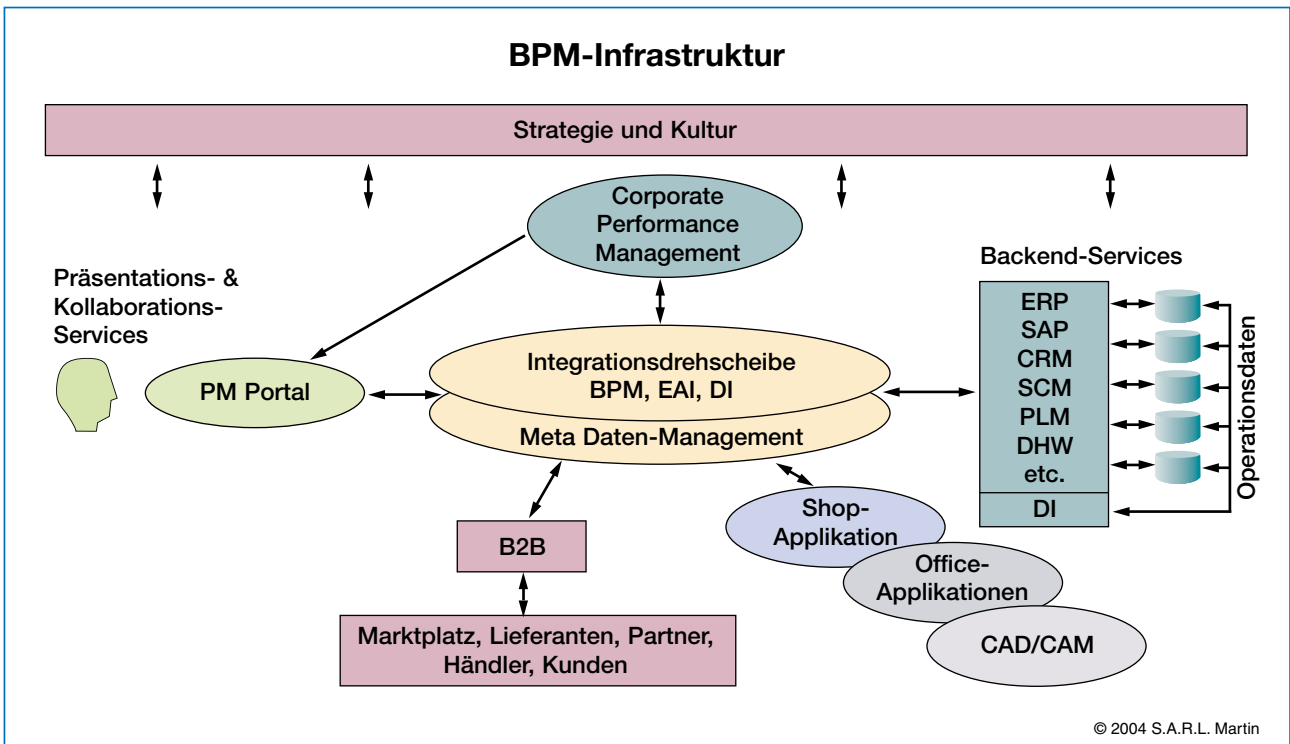


Bild 3: Eine BPM-Infrastruktur für EAI/SOA basierte Prozesse basiert auf einer Integrationsdrehscheibe zur Prozess-, Applikations- und Datenintegration. Applikationen werden als Backend-Services weitergenutzt und stellen ihre Services als Geschäfts-Logik den Geschäftsprozessen zur Verfügung, zukünftig als Web Services, standardisierten Schnittstellen zu allen internen und externen Applikationen. Corporate Performance Management agiert dabei wie ein „Gehirn“: Mittels Business Intelligence werden die Prozesse geplant, sowie proaktiv überwacht und gesteuert. (ERP = enterprise resource planning; WWS = Warenwirtschaftssystem; CRM= customer relationship management; SCM = supply chain management; PLM = product life cycle management; DWH = data warehouse; CAD/CAM = computer aided design/manufacturing; B2B = business to business)

PM (Process Management)-Portale bilden die Mensch-Maschine-Schnittstelle des iBonD. Sie behandeln die menschlichen Interaktionen und halten Präsentations- und Kollaborationsdienste für kollaborative Teams bereit gemäß der Rolle der Team-Mitglieder, die durch ein Prozessträgermodell definiert wird. Insofern unterstützen PM Portale auch eine direkte Mensch-Mensch-Kommunikation ohne Backend-Dienste (etwa per Instant Messaging, E-Mail oder SMS-Nachricht) (vgl. auch Kap. 4.1). Die Geschäftsprozess-Integrations-Schicht stellt alle Dienste für „Business Process Management (BPM)“ zur Verfügung. Dadurch sind Unternehmen in der Lage, funktions-, abteilungs- und unternehmensübergreifende Prozesse zu modellieren und auszuführen. „Integrierte Lösungen (integrated solution – iSO)“ nennt man die applikationsunabhängigen Implementierungen solcher durchgängiger, integrierter Geschäftsprozesse. Mittels der Infrastruktur der Integrationsdrehscheibe (Bild 3) bedienen sie sich der Dienste von Backend-Applikationen, die auf beliebigen heterogenen Plattformen ablaufen können. Das ist das Modell einer



„service oriented architecture (SOA)“, beziehungsweise einer EAI-Plattform (enterprise application integration). Diese Applikations-Integrations-Schicht hält die Integrations-Dienste bereit für Anwendungs-Konnektivität und Interoperabilität. Sie setzt die modellierten Prozesse in die Lage, Geschäftsfunktionen der verschiedenen Anwendungen aufzurufen. Daher spricht man auch von EAI/SOA basierten Geschäftsprozessen. Integrierte Lösungen werden von verschiedenen Anbietern auch „composite applications, compound applications oder XApplications“ genannt, gemeint ist stets dasselbe.

„Integrierte Lösungen“ sind eine neue Generation von Software-Lösungen, die die vorhandenen Kernanwendungen wie ERP-Lösungen, CRM-Anwendungen oder vorhandene Legacy-Anwendungen ergänzen. Integrierte Lösungen füllen den Raum zwischen Business-Anforderungen und den heute vorhandenen Backend-Anwendungen wie CRM und liefern durch Flexibilität und Schnelligkeit bei der Implementierung den Mehrwert, den die Fachbereiche heute von der IT erwarten.

Heutige Anwendungssysteme wie CRM bestehen aus der üblichen fünfschichtigen Software-Architektur (Präsentations-Services, Präsentations-Logik, Geschäfts-Logik, Daten-Logik, Datenbank-Services). Diese Anwendungsarchitektur wird in BPM Modell um eine weitere Schicht, die Integrationsschicht, ergänzt. Daraus ergibt sich eine erweiterte Definition einer BPM-Anwendungs-Architektur, dargestellt in Bild 4.

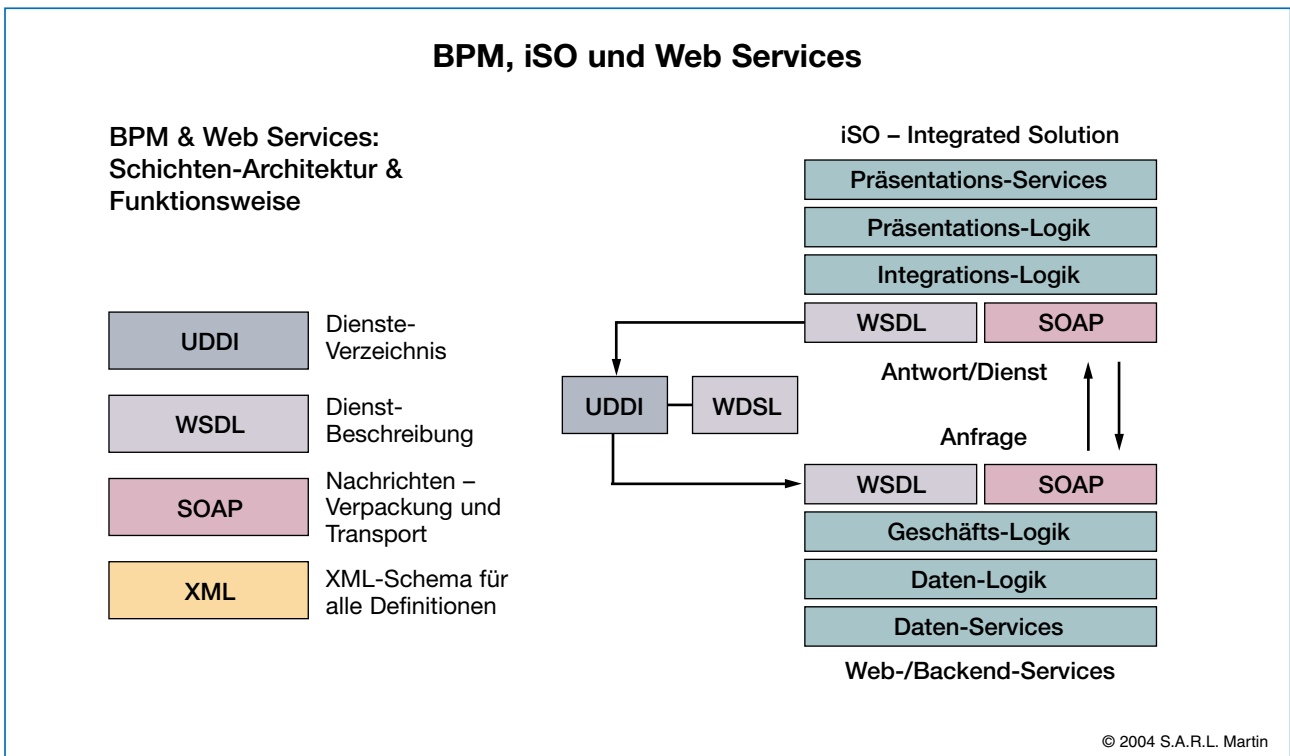


Bild 4: Im iBonD-Modell werden aus Applikationsinseln (vgl. Bild 1) Backend-Anwendungen wie in Bild 3 dargestellt. Per Web Services werden „kopfloze (headless)“ Backend-Services bereitgestellt, die von den iSOs gemäß der Integrations-Logik konsumiert werden. PM Portale stellen per Präsentations-Services und Präsentations-Logik die Mensch-Maschine-Schnittstelle zu den iSOs dar.

Integrierte Lösungen umfassen von diesen sechs Schichten genau drei: die Schichten 1 + 2 werden ergänzt durch die Schicht 3. Dies ist eine Zwischenschicht, die den Geschäftsprozess als regelbasierten Workflow auf einer Integrations-Drehscheibe (Enterprise Service Bus oder Enterprise Application Integration Plattform) ausführbar macht. Technologisch bedeutet das: Portal- und Workflow-Technologie konvergieren. Schicht 1 + 2 wird durch die Process Management Portal Technologie geleistet, während der regelbasier-



te Workflow (Schicht 3) über die Integrationsdrehscheibe und anwendungsbezogene Konnektoren auf die Backend-Anwendungen zugreift und betriebswirtschaftliche Inhalte als Web Service konsumiert. Betrachten wir dazu ein CRM Beispiel: In einem Bestellprozess, der als Selbstbedienung in einem Web-Shop beginnt, kann die Prozessaktivität „Prüfung der Kreditkarte des Kunden“ durch einen Web Service erbracht werden, der im Sinne von „on Demand Computing“ durch den Kreditkartenanbieter zur Verfügung gestellt wird. Integrierte Lösungen enthalten also keine Geschäfts-Logik, keine Daten-Logik und keinen Daten-Service. Schicht 4 bis 6 wird von der Backend-Anwendung als Web Service angeboten.

Natürlich kann es sinnvoll sein, im Rahmen einer Prozessmodellierung eine neue und noch nicht vorhandene Geschäfts-Logik zu entwickeln. Das ist aber bei strenger Anwendung der vorgestellten Schichtenarchitektur eine Komponente mit Geschäfts-Logik, und dieser Baustein wird vom regelbasierten Workflow wie eine Backend-Anwendung aufgerufen. Alternativ zur Eigenentwicklung neuer Geschäfts-Logik kann man auch solche Web Services bei geeigneten Anbietern mieten. Das steckt hinter den heute angebotenen „CRM on Demand“-Lösungen. Das wird im folgenden Kapitel weiter diskutiert.

Business Intelligence trifft in der Schicht 3 (iSO – Integrations-Logik) auf Business Integration. Die Geschäftsprozesse werden im Rahmen von BPM überwacht und gesteuert. Das geschieht mit Hilfe von Überwachungs- und Steuerungsmetriken im Rahmen von Corporate Performance Management (CPM, früher auch Business Performance Management genannt). In Kap. 4.2 hatten wir CPM bei der Produktangebotsstraffung schon kennengelernt. Allgemein gesprochen ist CPM ist ein Geschäftsmodell, das einem Unternehmen ermöglicht, Unternehmensziele und Geschäftsprozesse kontinuierlich aufeinander abzustimmen und konsistent zu halten. Die Aufgabe von Metriken und Indikatoren im Rahmen von CPM wurde in Martin (2004) und Martin und Nußdorfer (2004) eingehend beschrieben. In diesem Sinne wird Business Intelligence zur „Intelligenz“ des Modells von Business Integration, mit anderen Worten, das „i“ von „iBonD“.

Der Einsatz von Intelligenz in einem iBonD erfolgt nach den folgenden Prinzipien:

- „Rechtzeitige“ Verfügbarkeit von Überwachungs- und Steuerungsinformation. Das erreicht man mittels einer Information Supply Chain: Die richtige Information kommt zur richtigen Zeit an den richtigen Ort zum richtigen Zweck und schafft einen Mehrwert. Manchmal wird hierzu auch der Begriff „Echtzeit“ genutzt. Besser sagte man aber „Rechtzeitigkeit“, denn es eigentlich um die Synchronisierung von Informationsbereitstellung und Informationsbedarf. Das kann unter Umständen im Sinne einer Uhrzeit bedeuten, muß es aber nicht. (vgl. Nußdorfer, Martin, 2003). Außerdem kehrt die Information Supply Chain das alte Prinzip der Holschuld von Information, das typisch war für ein Data Warehouse, in das Prinzip der Bringschuld um.
- Proaktive prädiktive Modelle zur Überwachung und Steuerung der Prozesse. Probleme sollen rechtzeitig erkannt werden, um dem Problem gegensteuernde Maßnahmen einzuleiten. Das Vendor Managed Inventory-Modell liefert ein gutes Beispiel: Die Verkaufsflächen sind rechtzeitig nachzubestücken, bevor Produkte vergriffen sind.
- Die Datenintegrations-Schicht hält alle Dienste bereit, um ein Information Supply Netzwerk zu realisieren, das die aggregierten und integrierten Daten und Datenmodelle für die Geschäftsprozesse bereithält. Eine Kernkomponente ist das Metadaten-Management. Hier wird das Geschäftsvokabular für alle funktions-, abteilungs- und unternehmensübergreifenden Prozesse in einem Meta-Daten-Katalog zusammengefasst.

Zurück zur CRM-Einführung. Mittels Business Process Management werden jetzt die CRM-Prozesse gemäß den drei Phasen implementiert, betrieben, geplant, überwacht und gesteuert. Dazu greift man auf die Funktionen der bereits implementierten Applikationen zurück und nutzt diese als Services im Rahmen des Workflows. Das wird im iBonD Modell die zukünftige Rolle von CRM Applikationen als CRM



Backends sein, die CRM-Funktionalität (etwa Kundenwert, Anlegen eines neuen Kunden, Ändern von Kundendaten, Pflegen der Kundenhistorie, Erstellen eines Angebots etc.) als betriebswirtschaftliche Inhalte für die Aktivitäten von Geschäftsprozessen bereitstellen. So wird es möglich, alle Geschäftsprozesse durch CRM-Maßnahmen und Methoden anzureichern. Der große Vorteil des iBonD-Modells: Prozessänderungen und Anpassungen an sich ändernde Markt- und Kundenanforderungen sind wesentlich besser und schneller möglich, da die iSOs unabhängig von den darunter liegenden Applikationen sind (Bild 4). Nicht vorhandene Services werden neu entwickelt, lizenziert oder als CRM on Demand genutzt. Ein weiterer Vorteil: Die CRM-Einführung geschieht nicht als Big Bang, sondern man geht von Prozeß zu Prozeß iterativ vor und implementiert die Workflows.

5.2 Vertriebsprozesse erneut betrachtet

(Gastbeitrag von Fred Keßler, InterSalesPro)

Dimensionen, Grundlagen, Einführung!

Eines der Hauptziele von CRM-Software ist es, Vertriebsprozesse abzubilden und zu automatisieren. Hierzu müssen diese Prozesse jedoch zu allererst in allen vier Dimensionen definiert werden. Dann erst können sie kommuniziert werden und müssen als entscheidender Faktor von allen am Vertrieb Beteiligten akzeptiert und erfolgreich praktiziert werden.

Die vier Dimensionen eines Vertriebsprozesses in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit:

- 1. Was ist zu tun** Eine Reihe genau definierter Schritte, die den gesamten Vertriebszyklus umfassen, von der Marktkommunikation bis zur Erfolgsmessung nach erfolgter Implementierung beim Kunden. Jeder einzelne Schritt muss genau nach Effizienz und Effektivität gemessen werden können.
- 2. Wann ist es zu tun** Jeder Schritt erhält einen eindeutigen Platz im Ablauf des Prozesses. Das Resultat des ersten Schrittes bildet den Input für den nächsten Schritt, usw.
- 3. Wie ist es zu tun** Auf welche Art und Weise ist das gewünschte Resultat eines Schrittes beim Kunden zu erzielen.
- 4. Wer hat es zu tun** Welche Mitarbeiter sind im Prozess involviert.

Was sich wie die Aufgabe eines Vertriebsleiters zwischen zwei Tassen Kaffee anhört, ist Kernaufgabe der Unternehmensleitung und sollte hierzulande noch mehr in deren Fokus rücken.

Denn die Weiterführung der oben genannten These ist reine Logik. Um im Vertrieb(sprozess) erfolgreich zu sein benötigt ein Mitarbeiter eine hohe emotionale Intelligenz und so genannte Softskills (Selbst- und Sozialkompetenzen wie Kommunikation, Konfliktmanagement, Präsentation, etc.). Eigenschaften, deren Vorhandensein im Vertrieb zu über 90% von Kunden gefordert wird, nur zu ca. 20% ausreichend entwickelt vorhanden ist und zu annähernd 0% in den Unternehmen gefördert oder gar trainiert wird. Nach wie vor kaufen Menschen von Menschen!

Mitarbeiter mit hohem emotionalem Intelligenzniveau bindet ein Unternehmen nur dann langfristig an sich, wenn es über eine solide Unternehmensphilosophie/-kultur verfügt, diese nach innen wie nach außen kommuniziert und vor allem lebt. Wofür steht das Unternehmen, wie hilft es seinen Kunden mess-



bar erfolgreicher zu sein? Eine gute Philosophie ist daran erkennbar, dass sich das Unternehmen und dessen Mitarbeiter an deren täglicher Umsetzung messen lassen können.

Eine starke Unternehmensphilosophie wird schließlich von einem wertorientierten Management geprägt und vorgelebt.

Die fünf Säulen des CRM im Unternehmen in der Reihenfolge Ihrer Wichtigkeit:

1. Wertorientiertes Management prägt und lebt eine starke,
2. valide Unternehmensphilosophie auf deren Grundlage sich
3. emotional intelligente Mitarbeiter mit ausgeprägten Softskills in einem
4. genau definierten Vertriebsprozess von einer
5. CRM-Software unterstützen lassen

Was tun, wenn man vor der Einführung einer CRM-Software steht und feststellt, dass der Unterbau fehlt? Unter der Voraussetzung, dass ein wertorientiertes Management vorhanden ist: Weitermachen – aber anders als geplant! Stets müssen sich kurz- bis mittelfristige monetäre Erfolge einstellen und deshalb ist es unrealistisch zuerst allein die Philosophie des Unternehmens zu re-inkarnieren. Als überaus erfolgreich und deshalb praxistauglich hat sich der Einstieg in den Ausweg über die Definition und Implementierung eines echten vierdimensionalen Vertriebsprozesses erwiesen. So ein vorgeschaltetes Projekt führt das Unternehmen quasi im Reverse-Engineering zur konsequenten Aufdeckung und Behebung der Defizite.

Verkaufs- gelegen- heit	Fa. Name 1 Fa. Name 2 Fa. Name 3 Fa. Name 4 Fa. Name 5 Fa. Name 6 Fa. Name 7 Fa. Name 8 Fa. Name 9 Fa. Name 10										Prozess-Schritte	
	L	L	A	L	L	L	A	L	L	L		Latent oder Aktiv
	55	7	23	150	31	238	50	26	42	118	Potenzieller Umsatz (€ K)	
10 %	1	11.02.04	15.02.04	04.04.04	03.12.03	10.09.04	26.01.04	20.06.04	17.12.03	18.04.04	15.03.04	1
		11.02.04	15.02.04	04.04.04	03.12.03	10.09.04	26.01.04	20.06.04	17.12.03	18.04.04	15.03.04	2
		11.02.04	15.02.04	04.04.04	03.12.03	10.09.04	26.01.04	20.06.04	17.12.03	18.04.04	15.03.04	3
		15.02.04	17.02.04	10.04.04	06.12.03	12.09.04	29.01.04	21.06.04	17.12.03	28.04.04	17.03.04	4 (Erstkontakt hergestellt)
25 %	2	20.02.04	15.03.04	20.04.04	01.01.04		04.02.04	04.07.04	07.01.04	16.05.04	03.04.04	5
		20.02.04	17.03.04		18.01.04		11.02.04	20.08.04	17.01.04	16.05.04	10.04.04	6
		01.03.04			20.01.04		13.02.04		01.02.04	16.05.04	10.04.04	7
		01.03.04			20.01.04		13.02.04			16.05.04	12.04.04	8
50 %	3	01.03.04			20.01.04		13.02.04			16.05.04	12.04.04	9
		01.04.04			08.02.04		04.03.04			16.05.04	03.05.04	10 (Zugang zum Entscheider)
		09.04.04			18.03.04		11.03.04			16.05.04	10.05.04	11
		09.04.04			20.03.04		13.03.04			16.05.04	10.05.04	12
75 %	4	09.04.04			20.03.04		13.03.04			16.05.04	12.05.04	13
		04.05.04			30.03.04		19.03.04			16.05.04	19.06.04	14
		14.05.04			16.05.04		21.03.04			16.05.04	19.06.04	15
		14.05.04			06.06.04		29.03.04			01.07.04	02.07.04	16
90 %	5				22.07.04		10.04.04			11.07.04		17
					06.08.04		15.04.04			12.07.04		18
					13.08.04		01.05.04			21.07.04		19 (Angebot abgeben)
					20.08.04		20.05.04					20
100 %	6				27.08.04		05.06.04					21
							22.07.04					22 (Vertragsabschluss)
	7						29.07.04					23 (Erfolgskriterien messen)

Quelle: Solution Selling

Bild 5: Das Pipeline Milestones Worksheet(TM) aus der Solution Selling(R) Vertriebsmethodik, mit einigen wichtigen Vertriebsprozessschritten, Meilensteinen und Forecastingprozentzahlen.



Im Schnelldurchlauf:

Schritt 1, Vorbereitung: Wer Lösungen vertreibt, setzt voraus, dass es potenzielle Kunden mit Problemen gibt. Diese Probleme gilt es zu kennen und quantifizieren zu können. Aus der Gegenüberstellung von Problem- vs. Lösungskosten ergibt sich die Wertigkeit der Lösung bzw. der Mehrwert für den Kunden. Das erfordert intensive kunden-/ zielgruppenorientierte Voruntersuchungen, Erkenntnisse über die Keyplayer und deren Pains, organisatorische Zusammenhänge etc.

Danach müssen die Barrieren identifiziert werden, die der erfolgreichen Einführung eines Vertriebsprozesses im Wege stehen. Hierzu dient ein kurzes intensives Assessment, in dem das Unternehmen hinsichtlich Organisation, Verkäufer, Fähigkeiten, Kompensationsmodell, Zeitnutzung, Vertriebskanal, Kunden, Wettbewerb etc. durchleuchtet wird.

Ergebnis dieses Schrittes ist, dass ein klares Verständnis von Fremdbedürfnissen, eigenen Leistungen und Markt entsteht. Daraus formuliert sich bereits leicht eine Grobphilosophie, wie das Unternehmen seinen Kunden helfen will bestimmte Probleme zu beseitigen.

Schritt 2, Vertriebsprozess: Definition der Prozessschritte „roter Faden“ für alle am Vertrieb Beteiligten. Was ist wann, wie, von wem zu tun, um zum gewünschten Verkaufserfolg zu kommen. Hier geht es zu 95% um Verhaltensänderungen und nur zu 5% um Fachwissen. Sehr gute Vorbereitung und intensives Training und Sicherstellung der Nachhaltigkeit mittels Mess- und Steuerkriterien sind die Erfolgsgaranten.

Ergebnis dieses Schrittes ist, dass mehr und bessere neue Leads in den Salestrichter kommen und jeder Vertriebsmitarbeiter zu jedem Zeitpunkt, bei jeder Opportunity weiss, welche Schritte er bereits erfolgreich absolviert hat und welche noch vor ihm liegen. Auf diese Weise tritt eindeutig hervor, ob er bei einer bestimmten Opportunity Schwierigkeiten hat, oder - wenn er stets nur bis zu einem bestimmten Schritt im Prozess kommt - an welcher Stelle er Defizite in persönlichen Fähigkeiten hat. Das Management kann dann gezielt unterstützen, coachen, ausbilden. Weiterhin ergibt sich aus der Belegung der Prozessschritte mit prozentualen Erfahrungswerten, sowie deren Verhältnis zu potenziellem Umsatz und durchschnittlicher Durchlaufzeit im Prozess, ein erstaunlich exaktes Forecasting von Umsätzen und Erträgen (>90%).

Weitere Effekte sind:

- Umsätze / Erträge steigen um durchschnittlich 17-32%
- Gewährte Nachlässe sinken um durchschnittlich 70%
- Break-Even nach ca. 3 Monaten
- Investition ca. 1-3% des messbaren Nutzens
- Verkürzung des Salescycle um ca. 35%
- Verkürzung der Zeit zwischen Neueinstellung und erstem Geschäftsabschluss eines Vertrieblers um durchschnittlich 50%
- Verhältnis Aufträge zu Angeboten steigt um ca. 20-50%
- Grundlage für ein deutlich besseres Rating nach Basel II
- Reduziertes Risiko der privaten Haftung nach KonTraG
- Kosten des Fremdkapitals sinken um ca. 0,5-3%

Anfänglich tut es immer weh - aber es lohnt sich!

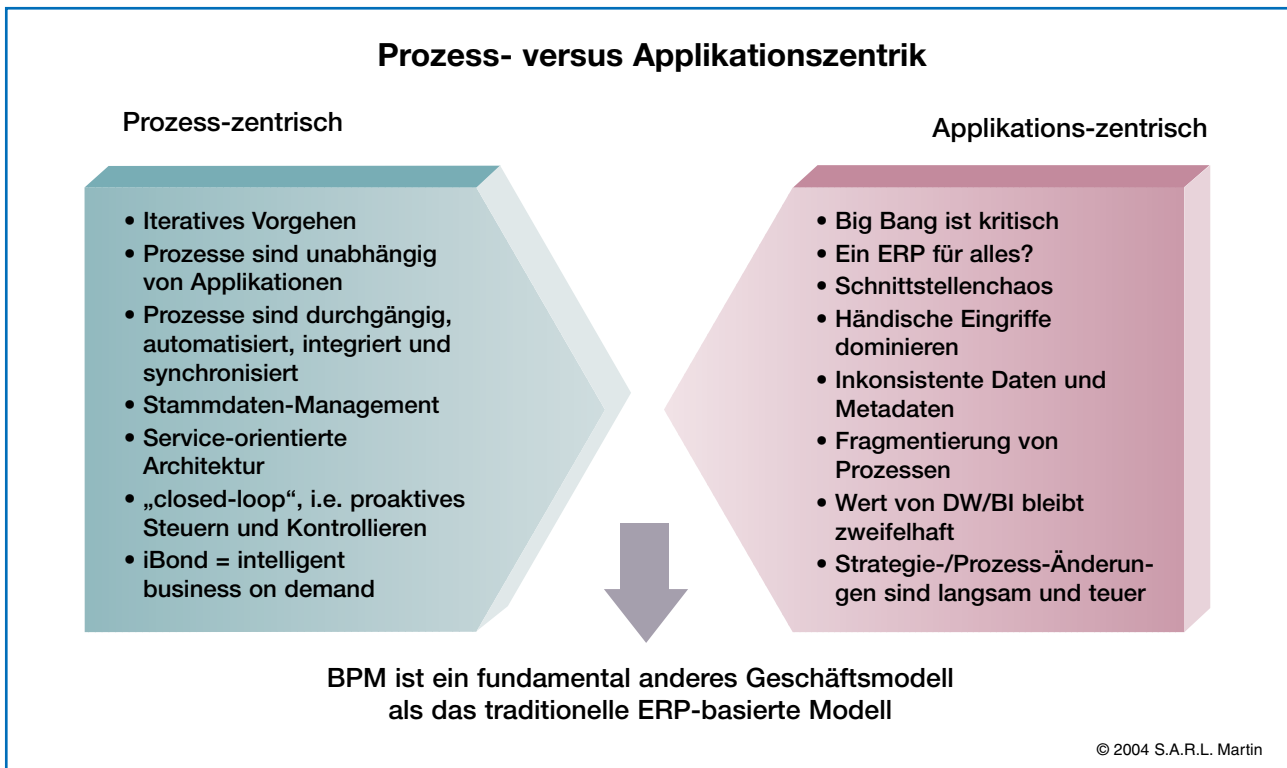


Bild 6: Business Process Management (BPM) ist ein prozeß-orientiertes Unternehmensmodell im Gegensatz zu einem applikations-orientierten Unternehmensmodell, bei dem man versucht hat, sein Geschäft auf ein ERP-System zu gründen und in Applikationsinseln (vgl. Bild 1) endete.

Fazit Kapitel 5: CRM und Prozess-Orientierung

- Automatisierte Prozesse drücken Kosten.
- Integrierte durchgängige Prozesse beschleunigen das Business und Markteintritte neuer Produkte.
- Sichere und zuverlässige Prozesse minimieren das Geschäftsrisiko und schaffen Transparenz.
- Flexibles Prozeß-Management schafft Agilität.
- Mit Business Process Management läßt sich CRM in die Unternehmensprozesse einbetten statt CRM-Prozesse mit Redundanz einzuführen, eine echte Alternative zum traditionellen Vorgehen, eine CRM-Applikation einzuführen.



6. Trend: CRM on Demand

Denkt man an CRM on Demand, so denkt man an CRM ohne Software, an CRM aus der Steckdose. Die CRM-Applikation läuft dann eben nicht bei uns, sondern bei einem Application Service Provider. Das sei dann billiger und besser. Zu kurz gedacht. Hinter CRM on Demand steckt viel mehr, nämlich das Paradigma der SOA – („service-oriented architecture“). Das revolutioniert unser Verständnis von CRM-Applikationen, wie wir im vorigen Kapitel schon gesehen haben.

„CRM ist ein ganzheitlicher Ansatz und stellt den Kunden in den Mittelpunkt. Alle CRM-Prozesse werden aus der CRM-Strategie abgeleitet und auf den Kunden ausgerichtet.“ So steht es in den heutigen Lehrbüchern, und so war es ja auch richtig. Greifen wir dazu die Gedanken von Kapitel 5.1 nochmal auf und schauen wir uns mal eine CRM-Applikation an. Werden dort die CRM-Prozesse auch tatsächlich abgebildet? Teilweise ja, keine Frage, aber wie sieht es zum Beispiel mit dem Bestellprozeß aus? Der ist in der Regel gar nicht vollständig im CRM-System abgebildet. Kann er ja auch nicht, da Teile dieses Prozesses von anderen Applikationen unterstützt werden. Soweit ist das Problem nicht neu, von CRM-Prozessen haben wir immer gesprochen. Aber sind CRM-Prozesse wirklich das, was wir wollen? Geht es bei CRM nicht vielmehr darum, CRM in die Unternehmensprozesse zu bringen? Nehmen wir als Beispiel das Mahnwesen. Die Prozesse im Mahnwesen sind sicher keine CRM-Prozesse, aber sie könnten mit CRM durchaus was zu tun haben! Wollen wir einem unserer besten und strategischen Kunden, der gerade mal mit einer Rechnung aus welchen Gründen auch immer in Verzug geraten ist, gleich mit aller Schärfe des gesetzlich Möglichen eine Mahnung schicken, wie jedem anderen, nicht so wichtigen Kunden? Die Mahnprozesse sind nicht in der CRM-Applikation enthalten. Mit anderen Worten: Ist eine CRM-Applikation traditioneller Art überhaupt eine CRM-Lösung? Wir sehen: nicht auf die Applikationen kommt es an, sondern auf die Prozesse. So macht man den Schritt von einer applikationszentrischen Architektur („Die CRM-Applikation steht im Zentrum“) zu einer service-orientierten Architektur (SOA), die uns erlaubt, die Prozesse ins Zentrum zu stellen.

Jetzt kann man sich fragen, ob denn solche Applikationen überhaupt noch im traditionellen Sinne als lizenzierte Softwareapplikationen im eigenen Rechenzentrum ablaufen müssen. Das bringt uns auf das Geschäftsmodell des „Application Service Proving (ASP)“ oder des „On Demand Computing“. Spezialisten bieten CRM-Services, die als Best Practices unschlagbar sind, die bessere Service Levels bieten, die Transaktionskosten reduzieren und die dem Unternehmen erlauben, sich auf sein Kerngeschäft zu fokussieren., denn auf die Prozesse kommt es ja an. Dort steckt die Wettbewerbskraft der Unternehmen.

Mit anderen Worten: Wenn man wirklich Nutzen aus CRM on Demand à la Siebel on Demand und Salesforce.com ziehen will, sollte man den Schritt in Richtung Business Process Management machen und mittels SOA-basierenden Geschäftsprozessen CRM überall dort einbetten, wo es unserem Unternehmen einen Mehrwert bringt. Die Einführung von CRM-Applikationen war möglicherweise ein Irrweg so wie das Client/Server-Modell in den 90er Jahren. Aber CRM-Services, vielleicht auch aus der Steckdose, so wie es die Marketingsprüche der CRM on Demand-Anbieter sagen, die brauchen wir, um kundenorientiert in unseren Prozessen zu handeln und zu agieren.

Fazit Kapitel 6:

- CRM on Demand ist mehr als nur ein alternatives Software-Lizenzmodell.
- CRM on Demand spielt seine Stärken in SOA-basierten Geschäftsprozessen aus.
- SOA-basierte Geschäftsprozesse ermöglichen, CRM in alle Geschäftsprozesse einzubetten.



7. Literatur

Borchart, F., Krafft, M., Martin, W., Schwetz, W. und Winkelmann, P.:
Jahresgutachten 2004 des CRM-Expertenrats, Schimmel Media Verlag, Würzburg, 2004.

Kliger, M., Messner, D. und Niemeier, S.: Kundenbezogene Sortimente:
Weniger ist mehr, akzente 30 www.mckinsey.de/Kompetenz, 2003, 8 Seiten

Martin, W.: BI 2004 – Business Intelligence trifft Business Integration,
Strategic Bulletin, IT Research, www.it-research.net, Sauerlach bei München, 2004, 32 Seiten

Martin, W.: CRM 2004 – Kundenbeziehungsmanagement im Echtzeitunternehmen,
Strategic Bulletin, IT Research, www.it-research.net, Sauerlach bei München, 2003-B, 32 Seiten

Martin, W., Nußdorfer, R.: BPM – business performance management, White Paper,
www.eaiforum.de; 2004, 29 Seiten

Martin, W., Nußdorfer, R.: Process Management Portale – Präsentations- und Kollaborationsdienste,
White Paper, www.eaiforum.de, 2004, 33 Seiten

Nußdorfer, R., Martin, W.: RTE – echtzeit-orientierte IT Architektur,
White Paper, www.eaiforum.de; 2003, 29 Seiten

Nußdorfer, R., Martin, W.: iSO – Integrated Solutions – Geschäftsprozesse,
White Paper, www.eaiforum.de, 2004, 31 Seiten



8. Profil: Die Sponsoren



E.piphany ist einer der führenden Anbieter von Marketing-, Verkaufs- und Servicelösungen für die größten Unternehmen der Welt. Mehr als 460 Unternehmen, darunter fast 40 Prozent der Fortune-100-Firmen, verwenden Produkte von E.piphany, um die Zufriedenheit ihrer Kunden zu erhöhen, die Effizienz ihrer Abläufe zu optimieren und Mehrwert zu generieren. Domiziliert in San Mateo im US-Bundesstaat Kalifornien, unterstützt E.piphany mit seinen Produkten und Dienstleistungen Kunden in über 40 Ländern rund um den Globus. Weitere Informationen über das Unternehmen finden sich im Internet unter

▶ www.epiphany.de



International Sales & Processes (InterSalesPro), Hannover, hilft seinen Kunden messbar mehr Neukunden, Umsatz und Ertrag durch ein kompetentes, gut strukturiert agierendes Verkaufsteam zu generieren. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Definition und Implementierung von Vertriebsprozessen nach Solution Selling® sowie aller damit verbundenen Maßnahmen. Unternehmen werden international und ganzheitlich im Bereich Customer Relationship Management (CRM), das heißt in allen Phasen des Verkaufs/Vertriebs von Dienstleistungen, Lösungen, Produkten und Technologien unterstützt.

Das Spektrum der Dienstleistungen umfasst die Definition und Implementierung des Vertriebsprozesses, die Auswahl und Ausbildung geeigneter Mitarbeiter für Vertrieb- und Vertriebsmanagement, die Gestaltung von Arbeitsverträgen und Zielvereinbarungen, die Synchronisation von PR-/Marketingaktivitäten mit dem Vertriebsprozess, das Vertriebscontrolling und das herstellerunabhängige Vorbereiten der Einführung eines CRM-Systems. Das Team besteht aus neun Fachleuten aus den Bereichen Vertrieb, Marketing/PR, Personalwesen, Technik, Projektmanagement und Recht. Mit dem Claim „Focus On Value“ stellt InterSalesPro klar, dass in den Projekten sowohl die Herausarbeitung des Mehrwertes der Lösungen des Kunden als auch die Sicherstellung eines Mehrwertes für den Kunden im Vordergrund stehen.

InterSalesPro ist der einzige autorisierte Affiliatepartner von Sales Performance International, INC (SPI) für die Solution Selling® Salesmethodik in Deutschland. AnNoText, Microsoft, IBM, Storagetek und viele mittelständische Deutsche Unternehmen setzen diese Methodik ein und sind damit messbar erfolgreicher geworden. Im Verbund des europäischen Partnernetzwerkes werden Kundenprojekte und Trainings grenzüberschreitend und in fast allen europäischen Sprachen realisiert.

▶ www.intersalespro.de



Microsoft Business Solutions ist einer der sieben Geschäftsbereiche der Microsoft Corporation. Er ist entstanden aus der Zusammenführung der Unternehmen Great Plains, Microsoft bCentral und Navision. Microsoft Business Solutions bietet vollständig integrierte Unternehmensanwendungen für kleine und mittelständische Firmen sowie Organisationen mittlerer Größe an, die die durchgängige Automatisierung von Geschäftsprozessen zwischen Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Partnern ermöglichen. Die Lösungen optimieren strategische Geschäftsprozesse, angefangen bei Finanzbuchhaltung, Businessanalysen und Human Resources Management über Projektmanagement, Customer Relationship Management, Supply Chain Management und E-Commerce bis hin zu Fertigung und Handel. Dadurch unterstützen die Lösungen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsziele erfolgreich zu realisieren. Zum Lösungsangebot von Microsoft Business Solutions gehört unter anderem Microsoft CRM, das mittelständische Unternehmen beim Aufbau gewinnbringender Kundenbeziehungen unterstützt.

Kontakt: mbsdeinf@microsoft.com

► www.microsoft.com/germany/businesssolutions/crm



Seit mehr als 30 Jahren bürgt der Name SAP für Innovation, Erfolg und Kreativität. Als drittgrößter unabhängiger Softwarelieferant der Welt und weltweit führender Anbieter für Geschäftslösungen entwickelt SAP maßgeschneiderte Unternehmenslösungen für Kunden rund um den Globus. Unseren Erfolg verdanken wir der hohen Qualität unserer Produkte sowie der langjährigen Erfahrung und dem Know-how unserer fast 29.000 Mitarbeiter. Mit Niederlassungen in mehr als 50 Ländern erzielte SAP im Geschäftsjahr 2002 einen Umsatz von 7,41 Milliarden Euro.

Das Lösungsportfolio von SAP ebnet den Weg zu einer reibungslosen, standort- und zeitunabhängigen Zusammenarbeit zwischen Kunden, Partnern und Mitarbeitern. Ob Customer Relationship Management, Supply Chain Management oder Product Lifecycle Management: SAP-Lösungen optimieren all jene zentralen Geschäftsprozesse, die heute für den Erfolg entscheidend sind.

Ein wesentlicher Bestandteil des SAP-Portfolios ist mySAP Customer Relationship Management (mySAP CRM). Die Lösung unterstützt Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse über alle Kontaktkanäle und bietet fundierte Analysen als Basis für Entscheidungen. Und da Branche nicht gleich Branche ist, unterstützt mySAP CRM industriespezifische Prozesse, die exakt den Branchenanforderungen entsprechen. Diese Vorteile von mySAP CRM haben bereits mehr als 2200 Kunden überzeugt.

► www.sap.de



selligent

Selligent ist ein internationales Unternehmen, das hochleistungsfähige Lösungen für den Vertrieb, Marketing und Kundenservice im B2B-Segment bietet.

Der besondere Erfolg der Lösungen von Selligent bei den mehr als 50.000 Anwendern ist das Ergebnis der intensiven Unterstützung durch Coaching und Training während der Implementierung sowie der flexiblen Konfigurationsmöglichkeiten der fortschrittlichen Web-basierten Technologie. Diese zwei Komponenten garantieren einen schnellen Return-on-Investment (ROI), eine hohe Anwenderakzeptanz und niedrige Total Cost of Ownership (TCO).

Selligent konnte aufgrund dieser Vorteile eine für die CRM-Branche außerordentlich hohe Kundenbindungsrate von 87 % über 10 Jahre hinweg erzielen.

Das Selligent Xi System ist hochgradig adaptiv. Es passt sich den spezifischen Prozessen des Anwenders an und nicht umgekehrt. Unternehmen, die in unterschiedlichen regionalen oder internationalen Märkten agieren und deshalb in den unterschiedlichsten Geschäftskulturen zuhause sein müssen, profitieren von der einzigartigen Global & Local Funktionalität von Selligent. Sie gibt einzelnen Geschäftseinheiten die notwendige Handlungsfreiheit und gewährleistet gleichzeitig die unternehmensweite Konsistenz des CRM-Systems und der gesammelten Kundendaten.

Selligent bietet jetzt die leistungsfähigste und flexibelste CRM-Lösung der ASP-Welt. Damit hat Selligent einen weiten Vorsprung auf dem Markt. Dabei hat der Anwender die Wahl, den Application Service extern oder intern zu hosten oder auch eine vollständige Inhouse-Integration mit bestehenden IT-Systemen durchzuführen. Der Wechsel zwischen den verschiedenen Modellen ist zu jedem Zeitpunkt möglich.

Kontakt: info.deutschland@selligent.com

 www.selligent.com/de