

CRM



BERATUNGSBRIEF

von Martina Schimmel-Schloo und dem

AUSGABE 08/2004 – AUGUST

www.CRM-Expert-Site.de

TOP-THEMA Der Regelkreis der Kundenrückgewinnung	AKTUELL Kundenfokus: CRM-Expertenrat untersucht die Maßnahmen	BEST PRACTICE Business-Performance-Management in der Praxis	LÖSUNGEN Up-/Cross-Selling im Kundenbestand: Top-down oder Bottom-up?	PRAXIS So funktionieren Bonusprogramme	PERSONALITY: Uwe Ritter: Der Community-Spezialist
Seite 1, 6	Seite 2	Seite 4, 5	Seite 7, 8	Seite 9	Seite 10

Ex-Customer-Relationship-Management:

Der Regelkreis der Kundenrückgewinnung

Auf der Suche nach immer mehr Umsatz und mehr Gewinn investieren viele Unternehmen oft hohe Summen in Produkt- oder Marktdiversifikationen und/oder in Customer-Relationship-Management. Nur wenige Unternehmen haben aber bisher strukturierte Managementprozesse zur Rückgewinnung von Ex-Kunden unternommen. In gewisser Weise ist dieses unverständlich, denn in vielen Fällen liegen den Unternehmen wertvolle Daten ihrer Ex-Kunden vor, die geradezu danach schreien, effizient genutzt zu werden. In vielen Fällen birgt die Zielgruppe der Ex-Kunden sogar ein sehr hohes Potenzial. In diesem Beitrag wird der Prozess der Kundenrückgewinnung beschrieben.

Von Erwin Lammenett



dritten Schritt wird, natürlich in Abhängigkeit der Ergebnisse des Schrittes 2, ein Kommunikations- und Aktionsbündel entwickelt, verabschie-

Fortsetzung auf Seite 6

NEWS

HALBJAHRESBILANZ 2004: Europa besser als USA

Die aktuelle Befragung des CRM-Trendbarometers von „acquisa“ und der Online-Messe „acquisa-crm-expo“ ergab, dass die Stimmung im CRM-Markt auch im zweiten Quartal im Vergleich zum vorherigen deutlich gestiegen ist. Fast 50 Prozent der Befragten geben an, dass der Markt deutlich (über 10 Prozent) wachse. 30 Prozent der Anbieter verzeichneten mehr Aufträge und Neuprojekte als im ersten Quartal, 60 Prozent ebenso viele. Nur 10 Prozent beklagten einen Auftragsrückgang.

www.acquisa-crm-expo.de

CRM- UND ERP-ANBIETER: eBay-Schnittstellen sind gefragt

Die Unternehmen CAS-Software und Sage KHK, beide stark im Bereich der Kunden-Management-Software, haben eBay-Schnittstellen für ihre Produkte angekündigt.

Kleine und mittelständische Unternehmen konzentrieren sich verstärkt auf die Pflege ihrer Bestandskunden und wollen zudem nicht mehr so viel Geld für Onlineshops ausgeben. Was liegt da näher, als Schnittstellen zur preisgünstigen Shop-Alternative eBay anzubieten? Mehrere Anbieter stellen sich auf die veränderten Gegebenheiten ein und integrieren eBay-Schnittstellen in ihre Systeme.

EDITORIAL

CRM entdeckt endlich den Kunden

Externe Umfeldfaktoren haben Mitte der 90er Jahre die Einführung von Customer Relationship Management notwendig gemacht. Treibende Faktoren war damals hauptsächlich das veränderte Kommunikationsverhalten der Kunden. Im ersten Schritt wurden deshalb die internen Prozesse integriert und optimiert. Zuerst die Integration der Kommunikationskanäle und dann die der Abteilungen mit Kundenkontakt. Sie alle sollten den so genannten 360-Grad-Blick auf den Kunden erhalten, also in einer Kundenakte alle Aktivitäten und Kontakte mit dem Kunden beisammen haben. Doch um wirklich im Wettbewerb die Nase vorn zu haben, reicht das bei weitem nicht aus.

Eine aktuelle Studie der Mummert Consulting bestätigt die bislang meist interne Sicht von CRM. Acht von zehn CRM-Betreibern verwenden ihre Systeme nicht, um die Beziehung zum Kunden zu stärken, sondern ausschließlich um Kosten zu senken. Für den Vertrieb werden die Daten aus dem Kundenmanagement viel zu selten eingesetzt. Schritt für Schritt zeichnet sich aber ein Umdenken ab. Die Unternehmen, die bereits früh mit CRM begonnen haben und ihre internen Prozesse mittlerweile neu definiert haben, wenden sich nun wieder stärker dem Kunden zu (siehe aktuellen Bericht zum CRM-Expertenrat).

CRM-Expert-Site wird Sie auch weiterhin über die aktuellen Entwicklungen in der Branche informieren.

Martina
Schimmel-Schloo

Ihre Martina Schimmel-Schloo

Der Kunde neu entdeckt:

CRM-Expertenrat untersucht die Maßnahmen

Der CRM-Expertenrat konstatierte in seinem Jahresgutachten für das Jahr 2004, dass der Kunde in den bisherigen CRM-Strategien der Unternehmen viel zu kurz kommt. Mittlerweile zeichnet sich jedoch – zumindest bei den CRM-Vorreitern – eine neue Ausrichtung ab. Sozusagen „Back-to-the-roots“ soll CRM nun dem Kunden einen direkten Nutzen bringen und damit die Umsatzchancen des Unternehmens erhöhen. CRM wird damit zur strategischen Waffe im Wettbewerb. Denn Unternehmen können sich kaum noch über ihre Kernleistungen an sich im Markt positionieren. Stattdessen bauen sie auf individuelle Angebote, die den Kunden ans Unternehmen binden. Ein ganz einfaches Beispiel: Wenn ein Anbieter von Anzügen bereits meine modischen Vorlieben, meine Größe, meine Farbwünsche und auch meine preislichen Vorstellungen kennt, kann er mir passende Angebote machen. Für mich als Kunde ist es sehr bequem, bei diesem Unternehmen einzukaufen, also bleibe ich dort – auch wenn es beim Wettbewerber mal ein günstigeres Angebot gibt. In komplexen Verkaufsprozessen wie in der Investitionsgüterindustrie spricht man von Wertschöpfungspartnerschaften und gemeinsamen Entwicklungsprojekten. In allen Fällen steht das Ziel im Mittelpunkt, durch individuelle Leistungen und Angebote den Kunden besser ans Unternehmen zu binden.

Der CRM-Expertenrat wird deshalb in seinem nächsten Gutachten untersuchen, was die Unternehmen, die ihren Markterfolg mit Hilfe von CRM anvisieren, wirklich für ihre Kunden tun. Damit soll den Unternehmen allerdings nicht nahe gelegt werden, ihre Kunden bedingungslos zu verwöhnen. „Es führt in den Ruin, Sklave von Kunden zu sein, die nicht oder nicht viel kaufen. Kunden sollen nämlich kaufen. Und zwar verlässliche und möglichst hochwertige Güter und Dienstleistungen. Wir brauchen wieder mehr kaufende Kunden, für die Geiz eben nicht geil ist“, so Prof. Peter Winkelmann, Mitglied des Expertenrats.

TERMINE

DIIMA, 27. BIS 29. SEPTEMBER: Branchen im Fokus

Vom 27. bis 29. September 2004 findet die DIMA, Internationale Messe und Kongress für den Dialog mit dem Kunden, auf dem Düsseldorfer Messegelände statt.

Hier haben die Besucher nicht nur die Möglichkeit, sich über die gesamte Bandbreite aktueller Direktmarketingprodukte und -lösungen an den Ständen der rund 200 Aussteller zu informieren, sondern auch die Keynote- und Branchenforen mitten im Messescheitern zu nutzen.

Die Branchenforen finden an folgenden Terminen statt:

27.9. vormittags: Automobil

27.9. nachmittags: Verlage und Medien

28.9. vormittags: Versandhandel

28.9. nachmittags: Handel

29.9. vormittags: Banken und Versicherungen

29.9. nachmittags: IT und Telekommunikation.

www.dima.com

SYSTEMS, 18. BIS 22. OKTOBER: CRM-Area mit Guided Tours

Zum dritten Mal in Folge organisiert die Trovarit AG auf der Systems 2004 (18.–22. Oktober) die ERP/CRM-Area in Halle A1, Stand 303. Mit insgesamt mehr als 30 Ausstellern und zwei offenen Foren wird die ERP/CRM-Area (www.erp-area.com und www.crm-area.com) zum zentralen Anlaufpunkt für alle Fragen rund um den Softwareeinsatz in mittelständischen Unternehmen.

Zusätzlich gibt es Guided Tours, die die Trovarit in Zusammenarbeit mit den renommierten Experten des Kompetenz-Netzwerkes Softwareauswahl täglich im Rahmen der Area anbietet. Sie zielen darauf ab, Transparenz im Messesdschungel zu schaffen. Das bedeutet für die Teilnehmer dieser Rundgänge geballtes Fachwissen in nur 2,5 Stunden – und das zum Null-Tarif. Nach einer kurzen Einleitung auf dem Forum führt der Tour Guide circa 10 Teilnehmer eines Rundganges zu vier Software-Anbietern, die ihre Softwarelösung anhand vorgegebener Aufgaben präsentieren.

www.crm-area.com

Aktuelle Meldungen aus der CRM-Branche

Zusammengestellt von Wolfgang Schwetz. Die ausführlichen Nachrichten lesen Sie auf www.crmforum.de

STUDIE:

Unternehmen fokussieren sich nicht auf den Kunden

Acht von zehn CRM-Betreibern verwenden beispielsweise ihre Systeme nicht, um die Beziehung zum Kunden zu stärken, sondern ausschließlich um Kosten zu senken. Für den Vertrieb werden die Daten aus dem Kundenmanagement viel zu selten eingesetzt, so lautet das erschreckende Ergebnis einer Mummert-Studie. Die Manager nehmen jetzt nun den Vertrieb in die Pflicht. 83 Prozent der deutschen Fach- und Führungskräfte wollen den Vertrieb forcieren, ohne die Kosten zu steigern.

SUPEROFFICE:

Erfolg setzt sich fort

Zum sechsten Mal in Folge hat der CRM-Anbieter SuperOffice überzeugende Quartalsergebnisse mit Steigerung in Umsatz und Gewinn vorgelegt. So lagen die Umsätze des zweiten Quartals 2004 in Höhe von 6,50 Millionen Euro gute 13 Prozent über dem vergleichbaren Vorjahreszeitraum, gleichzeitig hat sich der Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT) um mehr als 80 Prozent auf 1,24 Millionen Euro erhöht. Weiterhin positiv entwickelten sich auch die Umsätze der deutschen Tochtergesellschaft SuperOffice GmbH mit Sitz in Dortmund sowie Niederlassungen in Hamburg und Stuttgart mit erneutem Ausbau um 3,6 Prozent.

SIEBEL:

Schlechte Stimmung

Anfang Juli 2004 hat nun auch Siebel Systems nach Peoplesoft und anderen Softwareunternehmen mit einer Umsatz- und Gewinnwarnung zur schlechten Stimmung in der Branche beigetragen. Tom Siebel machte die Verschiebung von Kundenaufträgen für die schwachen Zahlen verantwortlich. Das Unternehmen sprach von „enttäuschenden Ergebnissen“. Der Umsatz im zweiten Quartal soll nach vorläufigen Berechnungen um mehr als 15 Prozent geringer ausgefallen sein als Analysten erwartet hatten. Auch die Lizenzeinnahmen – ein wichtiger Indikator für das künftige Wachstum – blieben weit

hinter den Erwartungen zurück. Siebel reiht sich damit in die Riege schwacher Quartalsergebnisse von US-Softwarefirmen ein, die in den vergangenen Tagen die Hoffnungen auf einen Aufschwung in der Branche erschüttert hatten.

SAP AG:

Gestiegener Softwarelizenzumsatz im 2. Quartal

Der Softwarelizenzumsatz stieg um 15 Prozent auf 497 Millionen Euro (2003: 431 Millionen Euro). Ohne Berücksichtigung der Wechselkurseinflüsse stieg der Softwarelizenzumsatz um 17 Prozent. Der Softwarelizenzumsatz in den USA stieg um 63 Prozent auf 140 Millionen Euro (2003: 86 Millionen Euro). Ohne Berücksichtigung der Wechselkurseinflüsse stieg er um 70 Prozent. Der Gesamtumsatz betrug 1,8 Milliarden Euro (2003: 1,6 Milliarden Euro). In der Region EMEA erfährt SAP eine langsame, aber stabile Erholung.

CAS AG:

Umsatzsteigerung von 30 Prozent im CRM-Geschäft

Die positive Geschäftsentwicklung der CAS Software AG setzt sich fort. Auch im ersten Halbjahr 2004 konnte das Karlsruher Unternehmen den Umsatz bei CRM-Produkten weiter steigern. Gegenüber dem Vergleichszeitraum 2003 erhöhte sich der Umsatz um 30 Prozent. Damit setzen derzeit rund 27.000 mittelständische Anwender das Produkt CAS genesisWorld für ihr Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management, CRM) ein. www.cas.de

CRM-EXPO, 10./11. NOVEMBER:

Großer Andrang für den CRM-Prüfstand

Auf der Aktionsfläche der CRM-EXPO am 10. und 11. November 2004 in Köln-Messe gibt es wie jedes Jahr den CRM-Prüfstand. In jeweils 90 Minuten präsentieren vier CRM-Anbieter ihre Lösungen zu den von Wolfgang Schwetz in Kooperation mit Martina Schimmel-Schloo vorgegebenen Aufgabenstellungen aus dem B2B-Tagesgeschäft. Am 10. November 2004 werden die

CAS Software AG, Frontrange, Microsoft Business Solutions und Salesforce.com gegeneinander antreten. Am 11. November dann Adito, Saratoga, Selligent und die update software AG. Die Aufgabenstellungen werden wir im nächsten Beratungsbrief bekannt geben.

www.crm-expo.de

UPDATE:

Umsatzwachstum von 21,5 Prozent

Die an der Frankfurter Börse notierte update software AG erhöhte im zweiten Quartal ihren Umsatz gegenüber dem Vorjahresvergleichszeitraum deutlich. Überproportional konnten auch das positive operative Ergebnis und der Quartalsüberschuss gesteigert werden. Das Unternehmen erhöhte im zweiten Quartal 2004 seinen Umsatz um 21,5 Prozent auf 3,9 Millionen Euro gegenüber 3,2 Millionen Euro im zweiten Quartal 2003.

SALESFORCE.COM:

10.700 Kunden und 161.000 zahlende Nutzer weltweit

salesforce.com, der bekannte Anbieter von CRM On-Demand gab Ende Juli bekannt, dass sich inzwischen 10.700 Kunden und 161.000 Nutzer weltweit für den CRM-Service von salesforce.com entschieden haben. In den ersten 60 Tagen des zweiten Finanzquartals hat das Unternehmen 900 Kunden und 14.000 zahlende Nutzer dazugewonnen. www.salesforce.com

PEOPLESOFT:

Analysten-Schätzungen verfehlt

Rund 400 Kunden setzen auf Peoplesoft-Lösungen in Deutschland, rund 150 davon auf die Enterprise Variante, weitere 150 nutzen das ehemalige J.D. Edwards Kernprodukt World und circa 100 setzen auf die Enterprise One getaufte Mittelstandslösung, die ebenfalls auf J.D. Edwards-Anwendungen basiert. Obwohl gerade die Marktentwicklung im ersten Halbjahr 2004 unter den Erwartungen der Softwarehersteller geblieben ist, zeigt sich Peoplesoft zumindest für Deutschland sehr optimistisch. www.peoplesoft.com

Business-Performance-Management in der Praxis

Vertriebssteuerung und -controlling erfolgen in den meisten Unternehmen mit Vergangenheitsdaten. So kann jedoch nicht schnell genug auf Veränderungen reagiert werden. Ein neuer Ansatz soll das Problem jetzt lösen. Vertrieb-Experts sprach darüber mit dem Experten Mario Pufahl von der Unternehmensberatung eC4u, die auf CRM spezialisiert ist.



Dipl.-Kfm. Mario Pufahl

war für die Unternehmensberatung Cap Gemini Ernst & Young im Bereich CRM tätig und ist Autor der Bücher „Kosten senken mit CRM“ und „Vertriebscontrolling“. Er war Manager bei Janssen-Cilag GmbH und dort für den Fokusbereich Business Intelligence verantwortlich. Aktuell ist er Manager bei der Unternehmensberatung eC4u und leitet Projekte für CRM und Business Intelligence. Im Juli erschien im Gabler-Verlag sein Buch „Innovatives Vertriebsmanagement“, das sich mit aktuellen Trends und deren Auswirkungen auf die Bereiche Sales, Service und Personal beschäftigt. Kontakt: info@pufahl.net

Die Manager von mittleren bis großen Unternehmen sind in der Vergangenheit von einem Hype zum nächsten getrieben worden. Immer neue Management- bzw. Führungskonzepte wie Lean Management, Total-Quality-Management (TQM), Six Sigma, Portfoliomanagement, Business Intelligence (BI) und nicht zu vergessen Customer Relationship Management (CRM) gaben sich ein Stelldichein. Sie sprechen jetzt von Business-Performance-Management im Vertrieb. Wieder nur ein neues Schlagwort? Die Trends wurden in der Regel von den führenden Denkern an amerikanischen Universitäten oder in global operierenden Unternehmensberatungen entworfen und in die Welt getragen. Die Manager mussten die Konzepte in immer kürzer werdenden Zyklen gedanklich durchdringen und umsetzen, wobei sich die gewünschten und proklamierten Erfolge oftmals ex post nicht einstellten. Im Vertrieb hat man die Auswirkungen der einzelnen Philosophien auf unterschiedliche Art gespürt. Einerseits betrafen Konzepte wie Lean Management und TQM in erster Linie die Produktionsstätten, andererseits veränderte insbesondere CRM und Business Intelligence die Welt des Außendienstes.

Fraglich war und ist bei einigen Konzepten, was deren Implementierung den Unternehmen wirklich bringt, da die nachhaltige Messbarkeit des Erfolges auf Grund einer Mischung aus qualitativen und quantitativen Kennzahlen schwierig bis gar unmöglich erscheint. Das Universum der Mitarbeiter und Entscheider war nach Einführung der Konzepte noch umfassender und undurchdringlicher als vorher. Eine Entlastung bzw. Entscheidungshilfe war also selten gegeben.

Und das soll bei Business-Performance-Management anders sein?

Ja, dieser Trend und insbesondere dessen technische Umsetzung verspricht seit langem wieder eine erhöhte Transparenz bei der Unternehmens- bzw. Bereichssteuerung. Die Manager sollen de facto entlastet werden.

Was bedeutet das konkret im Vertrieb?

Der Vertrieb steckt wie kein anderer Unternehmensbereich in der Zwickmühle aus Anspruch und Realität. Einerseits sollen die Außendienstmitarbeiter die Kunden beraten, andererseits sollen sie verkaufen. Sie sollen die Loyalität der Kunden aufbauen, bekommen aber wenig Zeit und Mittel, um das Vertrauen zu schaffen, wobei fehlerhafte Produkte oder ungenügende Dienstleistungen das aufgebaute Vertrauen nachhaltig zerstören.

Zudem gehen quantitative und qualitative Kennzahlen Hand in Hand und die einzelnen Gründe für einen Verkaufsabschluss sind schwer auseinander zu dividieren. War es das überzeugende Auftreten des Verkäufers, das überragende Produkt, die Weiterempfehlung eines zufriedenen Kunden oder doch eine Mischung aus allem, das den Kunden zum Kauf bewegte? Wie soll ein Manager frühzeitig erkennen, wenn ein Mitarbeiter unter den Anforderungen, ist und wie sollen rechtzeitig Maßnahmen wie Coaching oder Schulungen eingeleitet werden?

Die unterschiedlichen Faktoren im Vertrieb und deren Zusammenwirken sind häufig für das Management nicht transparent. Die bisher bekannten Steuerungsmechanismen für die Unternehmens- bzw. Vertriebsleitung haben auch einen Expost-Charakter. Das heißt, wenn die Zahlen erhoben werden, sind diese bereits veraltet. Die Vertriebsleitung erhält beispielsweise die Umsatz- und Absatzzahlen für die vergangene Periode.

Welche Aussage haben diese Zahlen allerdings auf die Performance meiner Mitarbeiter in der aktuellen Periode? Bisher blieb die Fragestellung, wie die einzelnen Mitarbeiter am Markt agieren in der Zeit zwischen einzelnen Stichtagen für Zahlen eher unklar.

Und Business-Performance-Management kann das Problem lösen?

Ein ganzheitliches, proaktives BPM zeichnet sich durch zwei wesentliche Merkmale aus:

- Integration unterschiedlicher Datenquellen zu einer ganzheitlichen Datenbasis.
- Proaktive Steuerungsmöglichkeit durch transparente Kennzahlen in unterschiedlichen Hierarchie- und Detailstufen.

Fortsetzung von Seite 4

Warum sind diese Merkmale sowohl einzigartig als auch innovativ? Zugegeben, ein Data Warehouse im Zuge eines Business Intelligence integriert ebenfalls unterschiedliche Datenquellen. Es unterstützt aber keine vollständig proaktive Steuerung des Unternehmens, da die Anwender die Kennzahlen und Diagramme eigenständig deuten, ohne sie in einen Kontext des Gesamtunternehmens zu setzen.

Nicht nur, dass die Informationsfülle mit der bereits aus Data Warehouses bekannten Technologie und Art der Datenerhaltung hinreichend schnell verarbeitet werden kann. Die Applikationen bieten jetzt eine vom Internet gewohnte Nutzeroberfläche, die orts- und zeitunabhängig über das Internet bereitgestellt wird und gleichzeitig leicht bedienbar und transparent ist (vgl. Abb. 1).

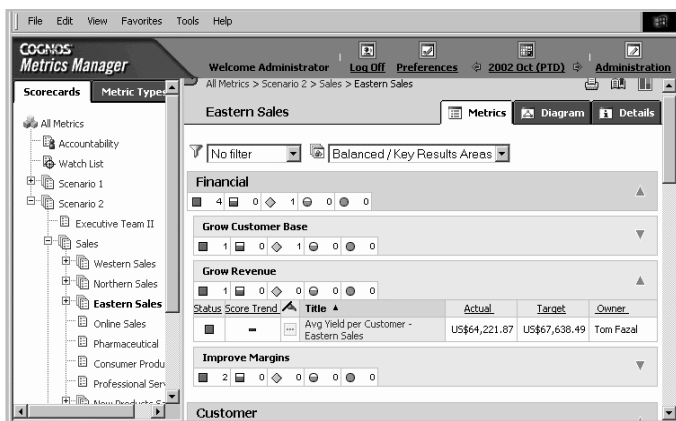


Abb. 1: Beispiel des Cognos-Metrics-Managers für verschiedene Filteransätze im Vertrieb

BPM-Applikationen lösen gleichzeitig mehrere Probleme der Unternehmens- und Bereichssteuerung:

1. Die Unternehmensstrategie kann mittels Balanced-Scorecard (BSC) operativ und konsistent verankert werden.

Bisher musste die Unternehmensstrategie in einer BSC bzw. Roadmap dokumentiert, auf einzelne Unternehmensbereiche heruntergebrochen und anschließend verteilt oder veröffentlicht werden. Dieses Vorgehen impliziert, dass ein bestimmter Zeitraum vergeht, bis die Information die Entscheider im Unternehmen erreicht. Strategieänderungen sind nicht unmittelbar umzusetzen und verursachen zudem hohe Informations- und Kommunikationskosten für das Unternehmen.

Die neue Generation des internetbasierten Business-Performance-Management erlaubt eine Änderung der BSC mit sofortiger Transparenz auf allen Hierarchieebenen, da die Mitarbeiter aktiv benachrichtigt werden und sich nicht reaktiv über einzelne Veränderungen informieren müssen. Das Unternehmen kann somit schneller und effizienter auf Änderungen des Marktumfeldes reagieren und gegensteuern.

2. Umsetzung eines einheitlichen Kennzahlenverständnisses mit definierten Eigentümern

Ein ganzheitliches Business-Performance-Management verdeutlicht für alle Mitarbeiter, welchen Einfluss einzelne Kennzahlen auf den Gesamterfolg des Unternehmens haben und wer Eigentümer bzw. Verantwortlicher für eine Kennzahl ist (Performance-Ownership). Zudem werden Trends in der Zielerreichung klar ersichtlich und können frühzeitig korri-

giert werden. Beispielsweise erlauben plakative Trenddarstellungen mittels Ampel- oder Pfeilsymbolen einen schnellen Überblick über die Performance einzelner Bereiche oder sogar Teams.

3. Flexible Anpassung der Balanced-Scorecard

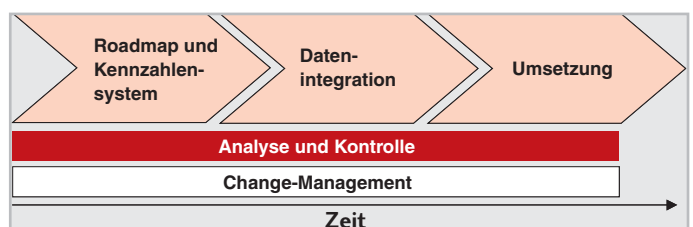
Das Management muss die Möglichkeit haben, gezielte Anpassungen an der Struktur der Balanced-Scorecard vorzunehmen, ohne das gesamte Konstrukt zu überarbeiten oder starke Verzögerungen zu verantworten, um die Anpassungen den Verantwortlichen zu kommunizieren. Das internetbasierte Business-Performance-Management erlaubt dies.

Welche Praxiserfahrungen haben Sie bislang damit gemacht?

Entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung eines Business-Performance-Managements ist der Einsatz und Beitrag eines Change Managements im Projekt. Alle Mitarbeiter, inklusive dem Management, müssen die neue Art der Steuerung erlernen und deren Vorteile verinnerlichen. Wichtiger Faktor ist eine mittelfristige Übergangszeit für alle Mitarbeiter, in der Erfahrungen mit der neuen Philosophie und den neuen Werkzeugen gesammelt werden können. Insbesondere das Management darf nicht erwarten, die Berichte in gewohnter Form auf Papier zu erhalten. Die wesentlichen Kennzahlen sind online im System abgebildet und auch dort zu überwachen. Eine technische Affinität ist somit Grundvoraussetzung, damit das Management die Vorbildfunktion erfüllen kann, damit Business-Performance-Management erfolgreich sein kann. Insbesondere an dieser Aufgabe scheitern aber viele Führungskräfte.

Wie kann man ein solches System einführen?

Der Prozess zur Einführung eines Business-Performance-Managements umfasst drei Schritte mit begleitender Analyse und Kontrolle sowie einem umfangreichen Change Management. Im ersten Schritt ist eine Roadmap und ein konsistentes Kennzahlensystem für das jeweilige Unternehmen zu erarbeiten. Die strategischen Ziele werden in der Regel auf Unternehmensebene festgelegt und auf die einzelnen Bereiche wie Vertrieb, Marketing und Produktion heruntergebrochen. Für jede Kennzahl sind Verantwortliche zu benennen, wobei gleichzeitig zu definieren ist, welche Mitarbeiter die Kennzahlen sehen sollen. Im zweiten Schritt ist zu analysieren, welche Daten für das Kennzahlensystem benötigt werden und auf welche Weise diese Daten bereitgestellt werden können. Die Struktur und Darstellungsweise im internetbasierten Business-Performance-Management werden im dritten Schritt finalisiert. Die technische Umsetzung schließt die Nutzerhierarchie und -einrichtung, Definition der Kennzahlen im System und der Benachrichtigungsfunktionalitäten bei Korridorüberschreitung ein. Die Überwachung der Kennzahlen sowie deren situative Anpassung erfolgt parallel. Erforderlich ist auch ein umfassendes Change Management, um alle Beteiligten mit der neuen Philosophie vertraut zu machen.



Fortsetzung von Seite 1 det und initiiert. In einem vierten Schritt wird ein Controllingsystem entwickelt und installiert, um die Wirksamkeit des Maßnahmen- und Kommunikationsbündels zu überprüfen und die Einleitung korrigierender Maßnahmen frühzeitig zu ermöglichen.

Ursachenforschung

Kernfrage der Ursachenforschung ist: Warum ist der Kunde verloren gegangen? Die Ursachen hierfür können natürlich extrem vielfältig sein. Es kann am Produkt selbst liegen, am Service beziehungsweise der Servicequalität, es kann externe Gründe haben, wie beispielsweise der Eintritt eines neuen Marktteilnehmers mit einem überlegenen oder viel preisgünstigeren Produkt, es kann an der Schwächung der Marke durch ein schwaches Marketingkonzept liegen, um nur einige von vielen möglichen Gründen zu nennen.

Welche Methoden zur Ursachenforschung herangezogen werden, hängt natürlich von den jeweils individuellen Rahmenbedingungen ab. Grundsätzlich steht die Nutzung eines Call-Centers, die Zuhilfenahme eines Außendienstes, die Versendung von Fragebögen oder die Nutzung eines Online-Umfrageinstrumentes wie beispielsweise <http://www.umfragen-befragungen-marktforschung.de/> zur Disposition. Es kommt auf den jeweiligen Einzelfall an, welche dieser Möglichkeiten sinnvoll sind und welche nicht. Handelt es sich bei der Zielgruppe der Ex-Kunden um wenige hundert Unternehmen und ist ein Außendienst vorhanden, so wäre es wahrscheinlich vorteilhaft, den Außendienst entsprechend zu schulen und einen Gesprächsleitfaden für eine Face-to-Face-Befragung der Einkäufer zu initiieren. Handelt es sich um mehrere hunderttausend Ex-Kunden aus einem Consumer-Bereich, so stellen sich hier zunächst eine Reihe ganz anderer Fragen. Bevor man sich der Aufgabe widmen kann, festzulegen mit welchem Medium beziehungsweise welchem Kanal die Ursachenforschung am besten betrieben werden kann, muss erst einmal geklärt werden, wie die Zielgruppe der Ex-Kunden überhaupt erreicht werden kann. Im Consumer-Bereich liegen in vielen Fällen ja keine Kontaktdaten der Konsumenten vor. Bei derartigen Fällen wird der einzig gangbare Weg häufig die Beauftragung eines Marktforschungsinstituts sein. In wiederum anderen Fällen (beispielsweise Ex-Kunden einer Bank) stehen theoretisch gleich mehrere Möglichkeiten der Befragung beziehungsweise Ursachenforschung zur Verfügung, da sowohl die postalischen Kontaktdaten als auch die Telefonnummer und nicht selten auch die eMail (Online-Befragung) zur Verfügung steht. Hier stellt sich also lediglich die Frage nach der Wahl des optimalen Kontaktkanals.

Wie auch immer der Einzelfall aussieht, im Anschluss an die Erhebung der Ursachen müssen diese strukturiert und analysiert werden. Wiederum ist es von der individuellen Situation und dem Einzelfall abhängig, wie eine derartige Strukturierung beziehungsweise Analyse im Detail aussieht. In jedem Fall empfiehlt es sich, eine Kategorisierung der Ursachen vorzunehmen, um Schwerpunkte erkennen und Cluster bilden zu können. Bei der Bildung der Kategorien kann auf intern beeinflussbare Faktoren oder auch externe Faktoren abgestellt werden. Es kann nach objektiv oder subjektiv wahrnehmbaren Kriterien kategorisiert werden und / oder nach den voraussichtlichen Kosten der Verbesserung. Es kommt absolut auf den Einzelfall an, welche Kategorien und Cluster-Bildungen hier sinnvoll erscheinen. Gleichgültig welche Kriterien zur Kategorisierung herangezogen werden, sollte im

Anschluss eine Potenzialanalyse durchgeführt werden. Kernfragen hier sind: Wie groß ist die Gruppe der zurückzugewinnenden Kunden bezogen auf ein identifiziertes Ursachen-Cluster? Wie hoch sind die Kosten zur Beseitigung beziehungsweise Behebung der entsprechenden Ursache (EN)? Wie hoch ist das voraussichtlich hieraus resultierende Umsatzplus? Auf diese Weise lässt sich ein voraussichtlicher ROI ermitteln?

Kommunikationsbündel

Ergibt die Analyse ein positives Ergebnis, so muss nun den Ex-Kunden kommuniziert werden, dass die Ursache für den Nicht-mehr-Kauf des jeweiligen Produktes oder der Dienstleistung nun behoben ist, und das Produkt beziehungsweise Dienstleistung nun wieder gekauft werden kann. Zu diesem Zweck sollte ein zielgruppenspezifisches Kommunikationsbündel entwickelt werden. Wie dieses im Detail aussieht, hängt natürlich wiederum völlig vom Einzelfall ab. Wie bei jedem anderen zielgruppenspezifischen Werbe- beziehungsweise Marketing-Maßnahmenbündel, ist auch hier nicht davon auszugehen, dass die Zielgruppe nicht zu hundert Prozent aktiviert werden kann. Dieser Umstand ist im vorangegangenen Schritt der Potenzialanalyse zu berücksichtigen. Im finalen Schritt des Controllings sollten sämtliche Kosten des Maßnahmenbündels und des Kommunikationsbündels dem erzielten Umsatz beziehungsweise Gewinnzuwachs aus der jeweiligen Zielgruppe gegenübergestellt werden. Das Controlling sollte laufend durchgeführt werden, um dem Risiko einer Fehlinvestition vorzubeugen. Rechtzeitig bei Erkennen von Fehlentwicklungen sollten korrigierende Maßnahmen eingeleitet werden. Je nach Ergebnisverlauf empfiehlt sich unter Umständen ein kompletter Start-Over.

Viele Unternehmen konzentrieren sich bei ihren Bemühungen um Umsatz- und Gewinnzuwächse auf spezifische Zielgruppen. Hierbei kommt es nicht selten vor, dass nicht nur der Kommunikationsmix auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmt wird, sondern auch der Produktmix (Produktkern, Produktäußeres, Produktverpackung). Es gibt jedoch nur wenige Unternehmen, die ihre Ex-Kunden als Zielgruppe definiert haben und ganz gezielt einen entsprechenden Managementprozess entwickelt haben, um eine gezielte Rückgewinnung ihrer ehemaligen Kunden zu erreichen. Je nach individueller Konstellation kann dies jedoch ein sehr geschickter Schachzug sein, um dem Oberziel Umsatz- und Gewinnzuwachs näher zu kommen.

Der Autor: Erwin Lammenett

ist freier Berater und Gesellschafter des auf CRM spezialisierten Beratungshauses *affinis consulting GmbH*, Hamburg, sowie geschäftsführender Gesellschafter der Internetagentur *team in medias GmbH*, Aachen. Lammenett ist außerdem als Buchautor tätig. Weitere Informationen unter: www.lammenett.de
www.affinis.de
www.inmedias.de



Up-/Cross-Selling im Kundenbestand:

Top-down oder Bottom-up?

Mittels CRM wollen wir unseren Kunden die richtigen Produkte und Services anbieten. Dazu müssen wir verstehen, wer unser Kunde ist und was unser Kunde will. Wir brauchen ein Profil unseres Kunden, damit wir sein Kaufpotenzial und sein Kaufverhalten verstehen. Die Segmentierung unserer Kunden zu kennen, ist heute ein wesentlicher Faktor, um den Marktanteil beim Kunden durch Up-/Cross-Selling zu steigern und die richtigen Kunden an sich zu binden und proaktiv wiederzugewinnen. In diesem Beitrag geht es um die Frage, wie man zu einer Segmentierung seines Kundenbestands kommen kann.

Von Dr. Wolfgang Martin

Grundsätzlich gibt es zwei alternative Ansätze:

1. Top-down: Experten formulieren auf Basis ihres Expertenwissens eine Hypothese. Die Hypothese enthält eine Annahme über die Anzahl der Segmente und eines Regelwerks („Abfragemodell“), das die Eigenschaften der Elemente jedes Segments beschreibt. Dabei sollte es keine Überlappung von Segmenten geben, damit man den Kunden nicht mehrere unterschiedliche und widersprüchliche Angebote macht.

Fiktives Beispiel: Nehmen wir ein Unternehmen, das Kraftfahrzeugversicherungen vertreibt. Das Unternehmen führt auch Schulungen zur Fortbildung von Führerscheininhabern durch. Ein Produkt könnte sein: „Einparken leicht gemacht in drei Abendkursen.“ Im einfachsten Fall würde man für die Promotion eines solchen Produkts zwei Segmente annehmen, die der potenziellen Käufer des Produkts und die Nicht-Käufer. Ein Experte der „die Kunden kennt“ und weiß, wie sein Kunde auf dieses Produkt reagiert, könnte dann ein Abfragemodell wie folgt formulieren: Das Käufersegment besteht aus allen Kunden, die männliche Singles, die zwischen 18 und 24 Jahre alt und berufstätig sind, in gehobenen Wohnvierteln leben, sich vor sechs Monaten einen Neuwagen gekauft haben und einen oder mehrere Versicherungsfälle beim Parken mit ihrem Wagen hatten. Alle anderen Kunden sind „Nicht-Käufer“.

Die Top-down -Hypothesenbildung zur Segmentierung beruht auf den Erfahrungen und subjektiven Einschätzungen der Marketing- und Vertriebsmitarbeiter. Hier stecken dann auch die Risiken eines solchen Vorgehens:

- Man kann nicht davon ausgehen, dass eine Top-down-Hypothese zur optimalen Segmentanzahl und zu den optimalen Abfragemodellen führt. Man kann nicht sicherstellen, dass nicht wesentliche unterscheidende Kriterien vergessen und ausgelassen werden. Manche Kriterien sind u.U. gar nicht bekannt, da sich auf Grund von Mitbewerbsaktionen Verschiebungen im Kundenverhalten ergeben haben.
- Man braucht Werkzeuge, um eine Hypothesenbildung zu unterstützen und aufgestellte Hypothesen zu testen. Hier war in der Vergangenheit die schiere Größe von Datenbeständen im Terabyte-Bereich oder noch größer durchaus ein Blocker, denn wenn die Ausführung eines Abfragemodells im Rahmen einer Hypothesenbildung mehrere Stun-

den oder noch länger dauert, dann wird eine systematische Hypothesenbildung schwierig, wenn nicht unmöglich, da u.U. auch zu teuer.

Bei den Werkzeugen zur Top-down-Hypothesenbildung gibt es inzwischen interessante Fortschritte. Mit den so genannten Database Images gibt es neue, bereits in der Praxis erprobte Werkzeuge, die Abfragemodelle auch aus größten Datenbeständen quasi mit Maus-Klick-Geschwindigkeit umsetzen können. Ein Database Image ist eine Transformation einer Datenstruktur in eine dazu duale Datenstruktur. Diese neue duale Datenstruktur komprimiert die Daten, so dass aus vielen Terabyte wenige Gigabyte werden können. Zusätzlich ermöglichen spezielle Visualisierungsmethoden ein besseres Erfassen und Verstehen von Treffermengen. Die Transformation selbst kostet natürlich Zeit und Ressourcen. Ist aber einmal die Transformation durchgeführt, so kann die Top-down-Hypothesenbildung durch Marketingmitarbeiter effektiv und effizient unterstützt werden.

Eine erste Generation von Technologien für Database Images kam schon Ende der 90er auf den Markt (z.B. IBM/Redbrick, Sand Technology, Sybase IQ). Neuere Ergebnisse in der Lerntheorie und verwandten mathematischen Gebieten haben jetzt weitere interessante Lösungen in den Markt gebracht (z.B. Aruna, Panoratio, Qlik Tech). Im Handel und bei Banken in Deutschland hat man im B2C mit solchen Produkten bereits gute Erfolge erzielt: Die Hypothesenbildung kann zu 100 Prozent im Marketingfachbereich ohne IT-Fachwissen und ohne langwierigen Abstimmungsaufwand mit der IT-Abteilung erfolgen.

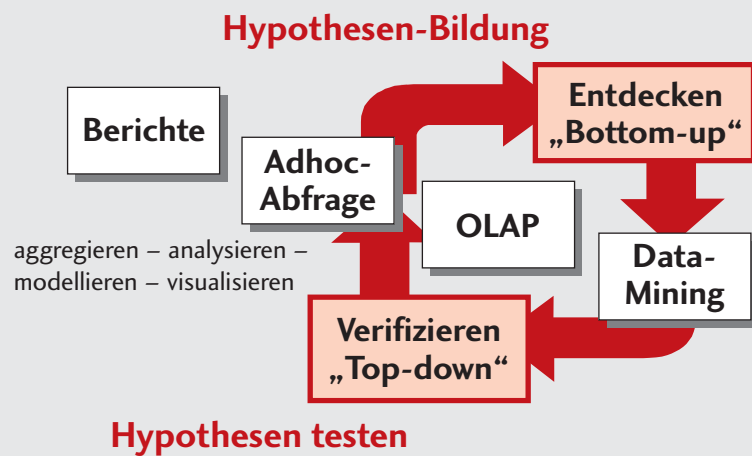
In unserem Beispiel könnte man also den gesamten in Frage kommenden Kundenbestand als Database Image präsentieren, durch gezielte und komplexe Abfragen die Hypothesenbildung unterstützen und jederzeit die Hypothesen in den echten Daten testen.

2. Bottom-up, datengetrieben per Data Mining. Data Mining wird als die interessanteste und eigentlich wirklich „intelligente“ Anwendung im Sinne von Business Intelligence angesehen.

Data Mining ist definiert als ein halb-automatischer Prozess zur Identifizierung und/oder Extraktion vorher unbekannter, nicht-trivialer, unerwarteter und wichtiger Informationen aus großen bis sehr großen Datenmengen. Data Mining dient so dem Entdecken von Mustern, Strukturen und Zusammenhängen in Daten, um Hypothesen zu bilden (siehe Abbildung).

Fortsetzung von Seite 7

Rolle von Data-Mining als BI-Komponente



© 2004 S. A. R. L. Martin

WOLFGANG MARTIN TEAM
powerful connections

und über die statistische Relevanz der Ergebnisse i.a. keine Aussagen mehr getroffen werden können. Der Trend im Markt geht zu Data-Mining-Lösungen, die den Data-Mining-Spezialisten so ersetzen wollen, wie einst Chauffeure beim Automobil durch den Selbstfahrer ersetzt wurden, als die Technik des Automobils zu einer Lösung ausgebaut werden konnte. Dann werden die Data-Mining-Spezialisten zu Second-Line-Service-Mitarbeitern, die nicht mehr unbedingt dem Unternehmen angehören müssen. Schon heute ist aber eine klare Trennung zwischen der Modellbildung und Modellnutzung vollzogen. Zur Hypothesenbildung und Ableitung von Segmentierungsmodellen braucht es einen Data-Mining-Prozess, der ein interdisziplinäres Team erfordert, das sich aus drei Gruppen mit unterschiedlichem Wissen, Denken und Erfahrungen zusammensetzt:

- Mit einem Data-Mining-Ansatz stellt man sicher, dass alle Ausprägungen eines Kundenprofils gemäß ihrer Gewichtung in die Segmentierung eingehen und auch die optimale Segmentzahl gefunden wird. Hürden und Herausforderungen sind aber:
 - Datenqualität und Verfügbarkeit. Wie bei allen analytischen Anwendungen sind fehlende Daten, falsche Daten und nicht verfügbare Daten das große Problem für den Einsatz von Data-Mining. Ohne ein qualitativ hoch stehendes Informationsmanagement verbietet sich Data-Mining zumeist von selbst.
 - Nicht fachrelevante Aussagen. Rein methodisch/technisch arbeitende Data-Mining-Verfahren können zu Hypothesen führen, die keine fachliche Bedeutung haben oder keine fachlichen Rückschlüsse zulassen. Das ist bereits aus der Statistik bekannt, wo man z. B. Korrelationen ohne Bedeutung für fachliche Modelle finden kann. Ohne Expertenwissen zur Beurteilung von abgeleiteten Hypothesen kommt man natürlich nicht aus.
 - Black-Box-Ansatz versus Methodenverständnis. In den Data-Mining-Techniken stecken bestimmte Modellannahmen, die mögliche Erkenntnisse verfälschen können. Einige Techniken erfordern Benutzereingriffe, so dass über steuernde Parameter die Techniken an die Problemstruktur angepasst werden können. Das steht im Widerspruch zur Forderung nach einfacher Bedienbarkeit von Data-Mining-Maschinen und klarer Interpretierbarkeit der Ergebnisse durch Nutzer aus den Fachabteilungen. Hier sind zwar in den letzten Jahren gute Fortschritte im Sinne von selbst lernenden Algorithmen gemacht worden, aber ohne Data-Mining-Experten geht es noch nicht.
 - Relevanz der Ergebnisse. Data-Mining-Techniken bieten gegenüber konventioneller Statistik eine größere Flexibilität bei den Modellannahmen. Das bringt dann auch eine höhere Unsicherheit bei der Modellfindung, so dass der sichere Boden der mathematischen Statistik verlassen wird
 - den Mitarbeitern der Fachabteilung, die die fachliche Problemstellung spezifiziert haben
 - den Daten-Archäologen, die für die Datenbereitstellung zu sorgen haben. Diese kommen aus der IT und haben als Erfahrungshintergrund die Datenadministration bzw. das Informationsmanagement
 - den „Data-Minern“. Das sind die Fachleute, die die Data-Mining-Methodologie beherrschen und damit auch die einzusetzenden Methoden und Techniken. Diese kommen i.d.R. von den Data-Mining-Werkzeuganbietern.
- Die Modellbildung erfolgt per Data-Mining-Prozess durch ein interdisziplinäres Team. Heutige Data-Mining-Plattformen von SAS, SPSS, thinkAnalytics etc. bieten Werkzeugunterstützung für den Prozess, so dass durch teilweise Automatisierung die Modellbildung und Verwaltung flexibel und produktiv gestaltet werden kann. Die Modellnutzung kann davon völlig getrennt erfolgen, denn wenn das Segmentierungsmodell implementiert ist, kann das darin enthaltene, durch Data-Mining erzeugte Wissen von jedem Mitarbeiter ohne Data-Mining-Kenntnisse genutzt werden. PMML (predictive modelling markup language) ist der heutige Standard zur Portabilität von Modellen. Dies wird in Zukunft durch einen Web Service ersetzt werden. (DW = data warehouse; OLTP = online transaction processing system.)
- Fazit:** Welcher der beiden Ansätze zur Hypothesenbildung zwecks Kundensegmentierungen ist nun der bessere? Das lässt sich nicht allgemein beantworten, sondern muss aufgabenbezogen entschieden werden. Zum Schluss ist noch zu bemerken, dass einige Data-Mining-Lösungen (z.B. Eudaptics, prudsys) eine Kombination der beiden Ansätze erlauben. Hypothesen werden per Data-Mining generiert, während dann die Abfragemodelle von Experten modifiziert oder ergänzt werden können.

So funktionieren Bonusprogramme

In den letzten Jahren hat die Verbreitung von Bonusprogrammen in Deutschland stark zugenommen. So sind mittlerweile fast 75 Millionen Mitgliedschaften in Bonusprogrammen zu verzeichnen. Jedoch muss ein Bonussystem einen spezifischen Nutzen für das Mitglied bieten. Eine Studie an der Universität Erlangen-Nürnberg analysierte deshalb die Erfolgsfaktoren von Bonusprogrammen und leitet daraus Tipps für die Ausgestaltung in der Praxis ab.

Von Steffen Müller

Grundsätzlich können die folgenden vier Funktionen bei der Ausgestaltung eines Bonusprogramms unterschieden werden:

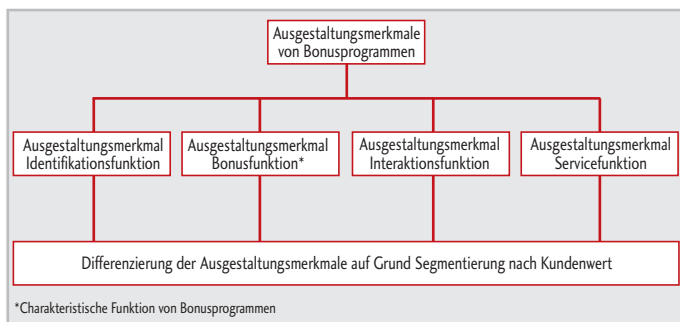


Abbildung 1: Funktionen von Bonusprogrammen (Quelle: eigene Darstellung)

Identifikationsfunktion

Die Identifikationsfunktion dient der Erfassung von Kundendaten und ermöglicht damit eine Verknüpfung von Kundendaten und Kaufdaten. Häufig ist sie ein wesentlicher Grund für die Einführung von Bonusprogrammen, da sie aufbauend auf einer Segmentierung eine zielgerichtete Ansprache von Mitgliedern zulässt. Allerdings zeigen die Ergebnisse der Studie, dass meist nur wenige soziodemographische Kundendaten erfasst werden, sehr selten sozioökonomische oder psychographische Daten, die für eine Segmentierung wichtig sein könnten. Insofern sind im Rahmen der Identifikationsfunktion noch ungenutzte Potenziale zu verzeichnen.

Bonusfunktion

Neben der Identifikationsfunktion ist die Bonusfunktion die charakteristische Funktion von Bonusprogrammen, die sich aus der Bonusart, der Bonushöhe, der Bonuserreichbarkeit und dem Bonuspunktesystem zusammensetzt. Mehr als 90 Prozent der untersuchten Bonusprogramme sind mit einem Bonuspunktesystem ausgestaltet. Untersuchungen zur Bonusart zeigen, dass Sachprämien häufig besser geeignet sind als Geldprämien, da ihr wahrgenommener Wert meist über dem tatsächlichen Wert liegt. Dennoch bieten 66 Prozent der untersuchten Bonusprogramme Geldprämien an.

Zukünftig könnte also eine Anpassung der Bonusart in Betracht gezogen werden. Dies gilt weniger für die Bonushöhe, die durchschnittlich 2,3 Prozent beträgt. Die häufigste Bonushöhe liegt bei 1,0 Prozent. Damit bleibt die Bonushöhe auch nach dem Wegfall des Rabattgesetzes eher niedrig. Angesichts der Tatsache, dass Mitglieder die Bonushöhe häufig nicht kennen und ihr Einfluss auf die Wirkung von Bonusprogrammen gering ist, erscheint dies sinnvoll. Eng mit der Bonushöhe verbunden ist außerdem die Bonuserreichbarkeit. Mehr als 90 Prozent der untersuchten Bonusprogramme for-

dern einen Mindestumsatz, der durchschnittlich fast 950 Euro beträgt und meist innerhalb von 12 bis 36 Monaten erreicht werden muss. Somit ist sichergestellt, dass nur umsatzstarke Kunden einen Bonus erhalten.

Interaktionsfunktion

Doch angesichts der starken Zunahme von Bonusprogrammen ist es immer schwieriger, sich nur über die Bonusfunktion vom Wettbewerb zu differenzieren. Aus diesem Grund nimmt die Bedeutung der Interaktionsfunktion zu. Mehr als 70 Prozent der untersuchten Bonusprogramme verschicken Direct Mailings, mehr als 50 Prozent eMails und 25 Prozent eine Kundenzeitschrift. Werden die Interaktionsinhalte individuell gestaltet, können sie die Wirkung der Bonusfunktion verstärken.

Servicefunktion

Dies trifft auch auf die Servicefunktion zu. Serviceleistungen für Mitglieder werden von 30 Prozent der untersuchten Bonusprogramme angeboten. Diese sind darüber hinaus bei 17 Prozent an eine Statusmitgliedschaft gekoppelt, die auf einer Differenzierung der Serviceleistungen nach dem Kundenwert basiert. Bezüglich der Servicefunktion nehmen Dienstleistungsunternehmen eine Vorreiterrolle ein. Während 63 Prozent aller Dienstleistungsunternehmen eine Servicefunktion anbieten, beträgt der Anteil bei Handelsunternehmen nur 22 Prozent.

Auch Bonusprogramme, die vor dem Wegfall des Rabattgesetzes eingeführt wurden, bieten häufiger eine Servicefunktion an, was dafür spricht, dass sie bereits ausgereifter sind als Bonusprogramme, die erst nach dem Wegfall des Rabattgesetzes eingeführt wurden.

Schließlich können auf Grund der beschriebenen Funktionen vier Typen von Bonusprogrammen unterschieden werden:

- Partnerprogramme von Handelsunternehmen,
- differenzierte Programme von Dienstleistern,
- serviceorientierte Programme im Handel,
- umfassende Programme von Dienstleistungs- und Handelsunternehmen.

Fazit: Alle hier gezeigten Funktionen bieten Möglichkeiten zur Differenzierung. Insbesondere die Interaktions- und Servicefunktionen können jedoch die Attraktivität von Bonusprogrammen erhöhen, wodurch unter anderem ein Wettbewerb über die Bonushöhe vermieden werden kann.

Zum Autor:
Steffen Müller

ist Diplom-Kaufmann und arbeitet am Lehrstuhl für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg.

Personality:

Der Community-Spezialist

Lange Jahre war er der beständigste Vorzeige-Manager in Deutschland für Siebel. Jetzt hat er seine eigene Firma. Uwe Ritter ist seit Anfang 2004 Gesellschafter und Vorstand bei der People at Work Systems AG.

In dieser Ausgabe: Uwe Ritter, People at Work

Wie viele Mails schreiben Sie täglich?

Derzeit schreibe ich, unterstützt durch unser System, erhaltensame nur etwa 10 bis maximal 30 eMails pro Tag. Während meiner Zeit bei amerikanischen Softwarehäusern hatte meine eMail-Produktion leider noch spam-verdächtige Dimensionen.

Wie viele eMails werfen Sie ungelesen in den Papierkorb?

Die allermeisten der Mails, die vom Spamfilter aussortiert werden. Das sind im Moment etwa 100 pro Tag.

Was ist Ihre Lieblings-Website?

Google und Google News.

Was tun Sie am meisten im Internet?

Geschäftlich ist es die Arbeit mit unserem System und Informationsrecherche im weiteren Sinne sowie eMails. Privat kommen noch Onlineeinkäufe und Auktionen dazu.

Und wofür würden Sie auch nachts um eins ins Netz gehen?

Um eMails meiner Familie zu lesen oder um den Stand meiner Auktionen nachzusehen.

Was war für Sie der größte Durchbruch in der Informations- und Kommunikationstechnik?

Der Aus-Knopf beim Handy. Ernsthaft halte ich die Entwicklung des World Wide Web für einen der wichtigsten Meilensteine der letzten Jahre. Ein zukünftiger Meilenstein wird sicher Voice over IP sein.

Und im CRM-Bereich?

Technisch gesehen die Entwicklung der Call-Center-Technologien.

Inhaltlich gesehen die Erkenntnis, dass Geschäfte immer noch zwischen Menschen gemacht werden und nicht zwischen IT-Systemen.

Als CRM ins Bewusstsein des Unternehmensvorstands kam, was war die größte Fehlentwicklung?

Herstellerseitig ist das der nach wie vor ungebremsste Drang zu immer komplexeren, überladenen und damit immer schwerer zu nutzenden Systemen.

Anwenderseitig ist es mit Sicherheit der Hang vieler Unternehmen, CRM-Projekte als EDV-Vorhaben an die IT-Abteilung zu delegieren, anstatt sie als kulturelles Vorhaben für das gesamte Unternehmen zu begreifen.

Wer ist Ihr größtes Vorbild in der CRM-Branche?

Don Peppers, der den Unterschied zwischen One-to-Many- und One-to-One-Marketing so erklärt hat: „Meine Tochter kennt Leonardo di Caprio, aber ich bete zu Gott, dass er sie nicht kennt.“

Wer hat den größten Schaden angerichtet?

Alle CRM-Anbieter und -Berater, die ihre Kunden angesichts schneller Umsätze in dem Glauben bestärkt haben, man könne alle positiven CRM-Effekte alleine durch die Einführung einer Softwarelösung herbeiführen. Wenn CRM heute ein Image-Problem hat, so sind dies die Urheber.

In welches CRM-Unternehmen würden Sie privat investieren?

In unser Unternehmen natürlich an ers-



Uwe Ritter ist einer der Mitbegründer von Siebel in Zentraleuropa. Dort war er über sieben Jahre lang tätig. Seit Anfang 2004 ist er Gesellschafter und Vorstand bei der People at Work Systems AG (www.paw-systems.com). Das Unternehmen will CRM und den Vertrieb durch community-ähnliche Lösungen unterstützen.

ter Stelle, logisch. Dann in Anbieter von analytischen CRM- und e-Marketing-Lösungen. Weiterhin dürfte Microsoft in der Lage sein, sich einen sichtbaren CRM-Marktanteil im Mittelstand zu sichern, vorausgesetzt, Technologie und Funktionalität werden nicht übermäßig komplex.

Welcher Trend steht uns bei CRM demnächst noch bevor?

Menschen sind kommunikative Wesen. CRM-Systeme sind derzeit aber reine Datenverwalter und haben wenig bis gar keine kommunikative Elemente. Daher werden CRM-Systeme zunehmend um Kommunikationsplattformen ergänzt werden, die Zusammenarbeit von Teams in den Vordergrund stellen.

Welcher Trend im CRM-Bereich wird im Moment am stärksten überschätzt?

Der Hersteller-Glaube, dass komplexe Anwendungsnetzwerke aus CRM-, ERP-, SCM-, PPS- und sonstigen Systemen einen wirklichen Markt haben. Dann der Trend zu Hosted-CRM-Systemen, der zumindest in Zentraleuropa nicht der kurzfristige Mega-Boom sein wird, sondern noch einiges an Zeit bedarf.

IMPRESSUM

CRM-Expert-Site ist ein Experten-Dienst mit einem monatlichen PDF-Beratungsbrief und einem Themenportal.

Jährliche Bezugs- und Nutzungsgebühr 198,- Euro inkl. 16% MwSt. Bestellungen ausschließlich über das Internetportal.

Herausgeber und Redaktion:

Martina Schimmel-Schloo (Hrsg), Prof. Manfred Krafft, Dr. Wolfgang Martin, Wolfgang Schwetz, Prof. Peter Winkelmann

schimmel
media
VERLAG
GmbH & Co KG

Verlag:

Schimmel Media Verlag GmbH & Co. KG,
Friedrich-Ebert-Ring 1, D-97072 Würzburg,
Geschäftsführer: Martina Schimmel-Schloo,
Gudrun Schimmel-Wanner, Ingo Schloo.

Abonnenten-Service:

Tel. 09 31 / 35 98 110,
Fax 09 31 / 35 98 111
abo@schimmel-media.de

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Verlegers strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Verarbeitung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.