

# Customer Relationship Management: Strategische Herausforderung oder Kostenfalle?

» Präsentation im Rahmen der CRM-Arena Cebit 2007 «

Hannover, am 15. März 2007

# Agenda

---

- 1 ▶ CRM aus Sicht von K+R**
- 2 ▶ Strategische Herausforderungen: Beispiel Verlage**
- 3 ▶ Fallstricke für CRM-Projekte**
- 4 ▶ Erfolgversprechende Vorgehensweisen**
- 5 ▶ Kurzvorstellung Kirchner + Robrecht**

## 1. CRM aus Sicht von K+R

## Schon die Definition von CRM ist komplex – wie soll denn dann eine Implementierung funktionieren?

---

### Beispiel: CRM- Definition des Deutschen Direktmarketingverbandes

- Customer Relationship Management (CRM) ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert auf Grundlage einer Datenbank und Software zur Marktbearbeitung sowie eines definierten Kaufprozesses abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst, F&E
- Die Aktivitäten des Unternehmens werden weitestgehend an den Bedürfnissen der Kunden und der Kundensegmente ausgerichtet
- Zielsetzung von CRM ist u.a. die Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseite über die Lebenszyklen von Geschäftsbeziehungen

## Nach der K+R-Definition schafft CRM eine integrierte Grundlage zur Steuerung und Durchführung *aller relevanten* Kundenprozesse

### Wesentliche CRM-Parameter

#### Adressmanagement

**Fokus:**

- Kundenadresse als notwendige Voraussetzung zur Kundenbearbeitung

**Zielsetzung:**

- Gewinnung, Speicherung/Sicherung und Nutzung/Bereitstellung der Kundenadressen als Kern der Kundeninformation

#### Kundeninformationsmanagement

**Fokus:**

- Kundeninformation als Ausgangspunkt der Kundenbearbeitung

**Zielsetzung:**

- Gewinnung, Speicherung/Sicherung und Nutzung/Bereitstellung der Informationen über aktuelle und potenzielle Kunden

#### Customer-Relationship-Management

**Fokus:**

- Kundenbeziehung ist Mittelpunkt der Kundenbearbeitung

**Zielsetzung:**

- Abwicklung der Kundenprozesse auf Basis systematischer Verknüpfungen / Integration aller operativen Systeme

1

Adresse plus weitere Basisinformationen

2

Profildaten, Kundenhistorie etc.

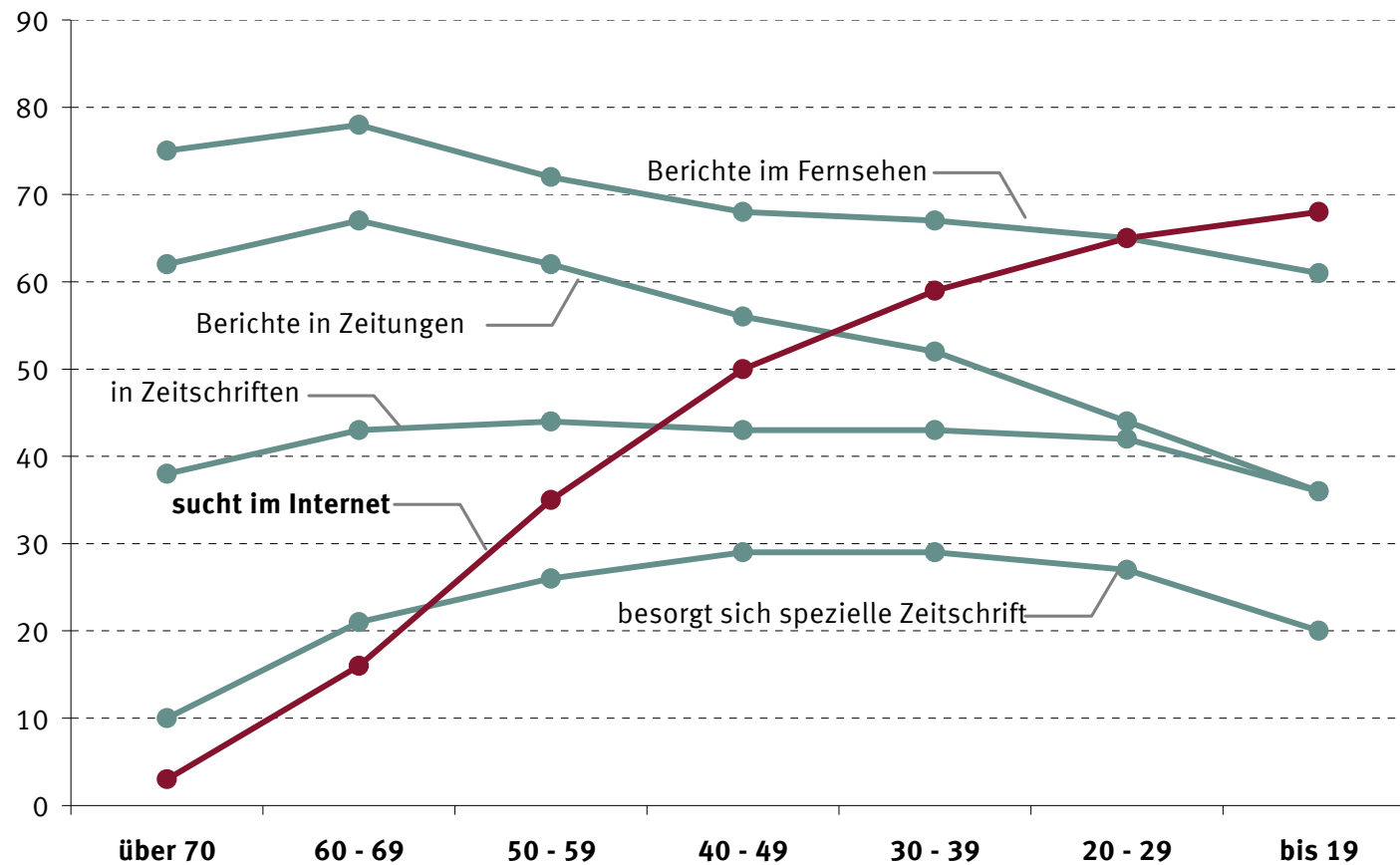
3

Integration der operativen Systeme zur Steuerung und Durchführung der Kundenprozesse

## 2. Strategische Herausforderungen am Beispiel Verlage

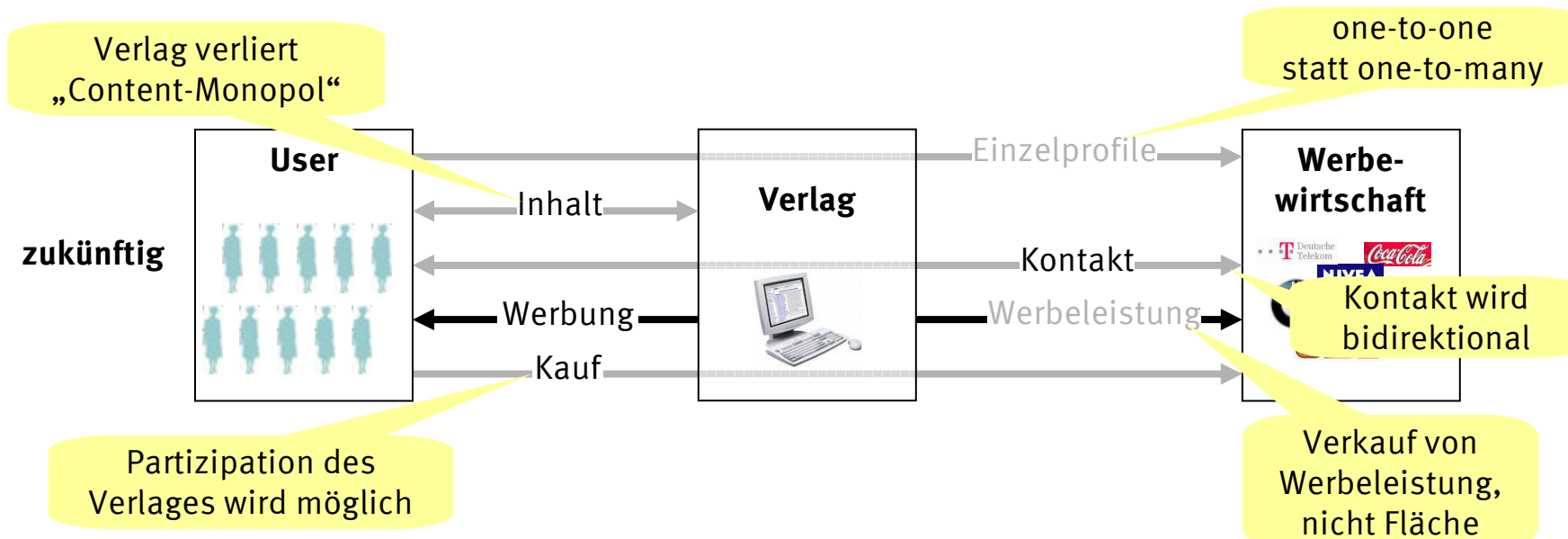
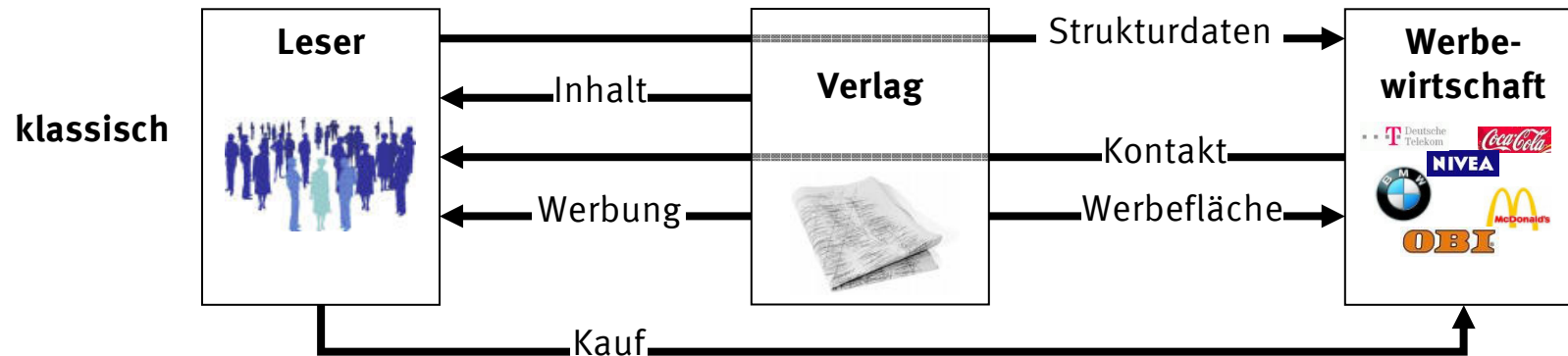
## Die künftige Entwicklung ist klar vorgezeichnet

### Nutzungsverhalten: Bevorzugtes Infomedium nach Altersklassen



Quelle: AWA 2006, VDZ Jahrbuch 2006

## Die Geschäftsmodelle der Verlage werden sich ändern (müssen)



## Die größten Herausforderungen liegen in den demografischen Entwicklungen und den Verschiebungen in der Mediennutzung

---

### Markttrends Verlage

#### Nutzer- oder Usermarkt

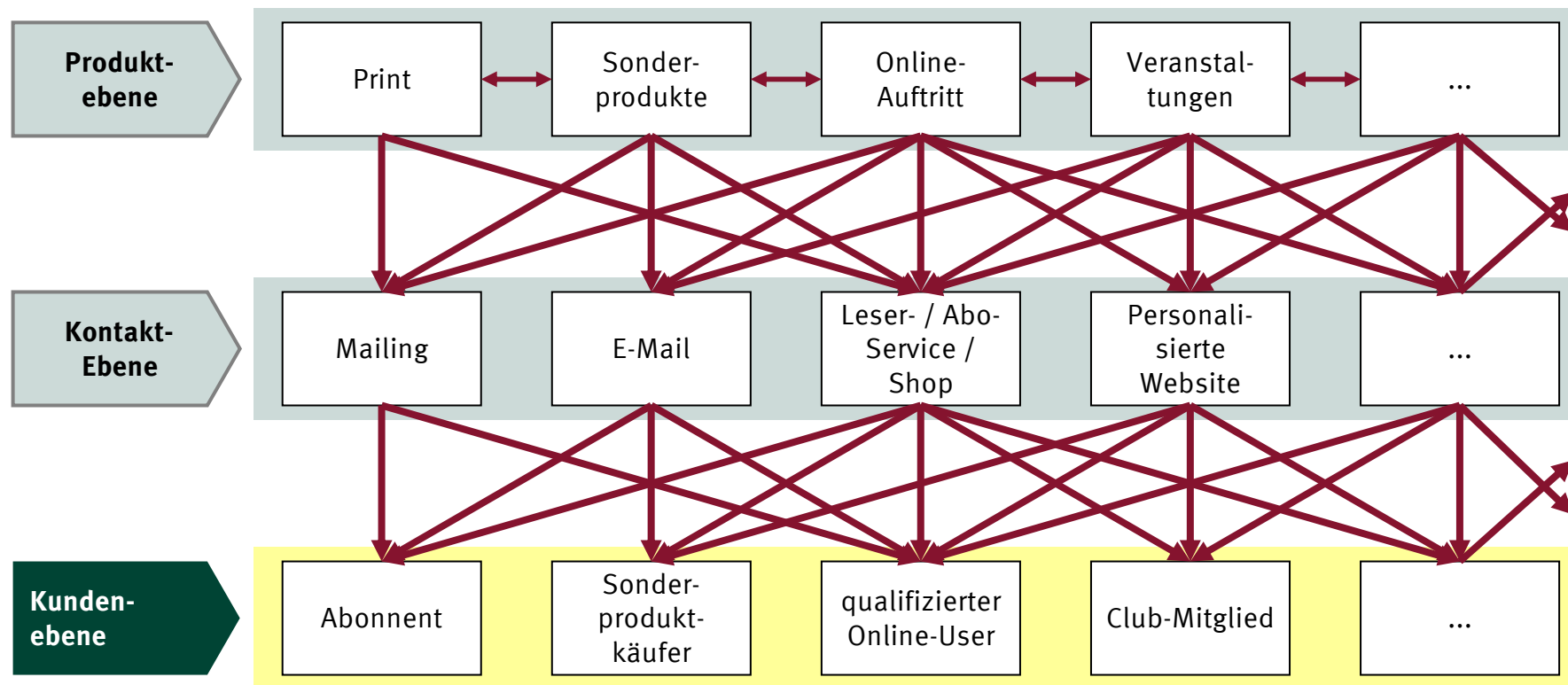
- Die jungen, werberelevanten Zielgruppen schrumpfen... und sind „always on“
- Die „Alten“ sitzen auf dem Geld... und kündigen das Abo sicher irgendwann
- Das Private wird öffentlich... im Netz
- Die Globalisierung findet statt... und generiert regionale Gegenbewegungen
- Die Printmedien verlieren im Kampf um Zeit- und Kostenbudgets... an (klassische) elektronische Medien
- Die Nutzungsmöglichkeiten weiten sich massiv aus... und führen zu habituellem Verhalten

#### Entwicklungen im Werbemarkt

- Der Online-Werbekuchen wächst weiter... und knabbert an den klassischen Kanälen
- Die Werbekunden entdecken das Netz... und fordern andere Leistungen
- Die Konkurrenz wird härter... und kommt aus dem Netz und aus anderen Branchen

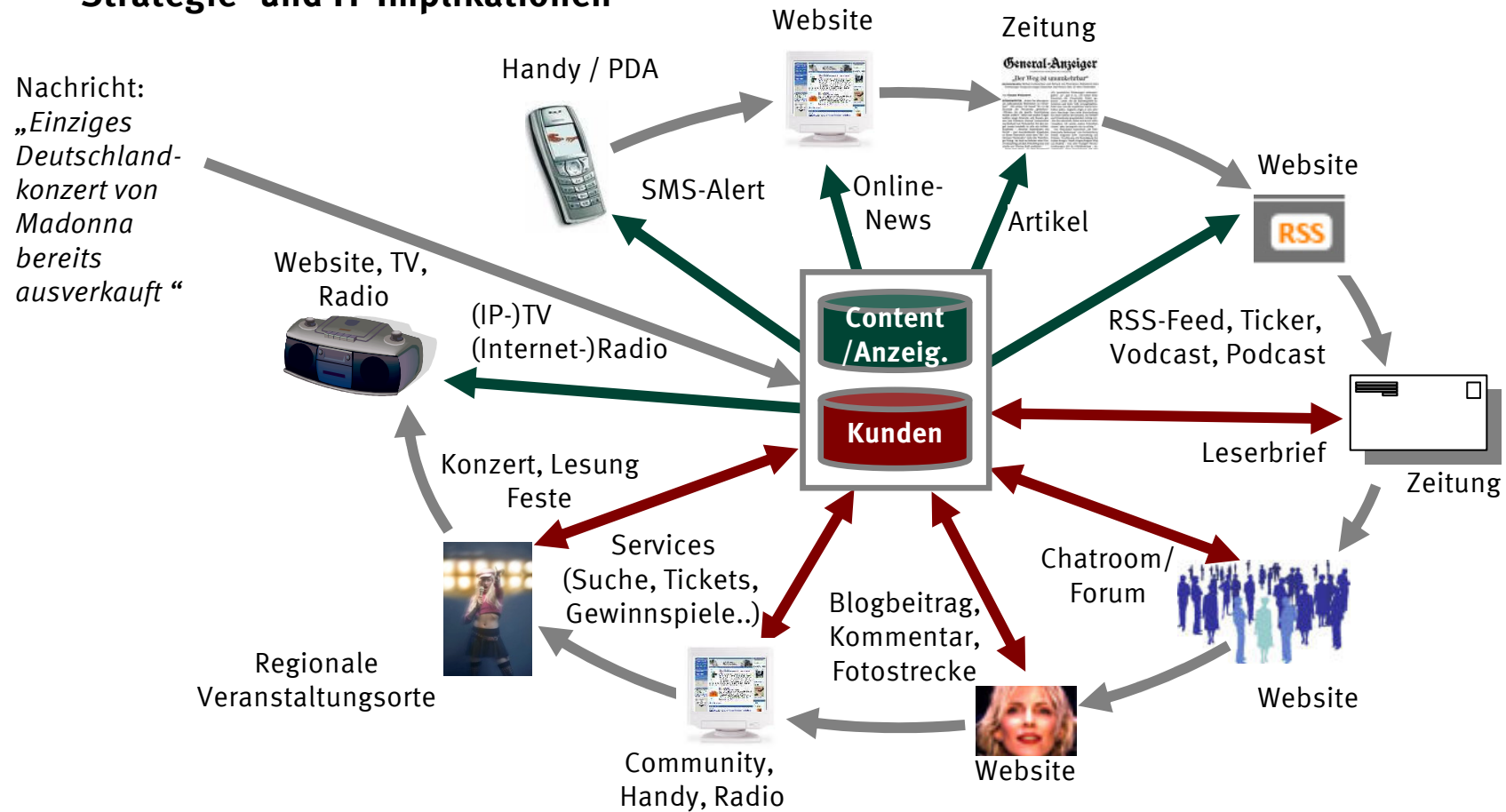
# Die Anforderungen an das Management der Interaktion mit dem Kunden im Vertriebsgeschäft nehmen zu

## Beziehungen in der Kundeninteraktion



## Herausforderung: Vermarktungsketten aufbauen

### Strategie- und IT-Implikationen



➤ **Nutzer- und situationsgerechte Verwertungsketten aufbauen...**

## Herausforderung im Werbemarkt: Kontaktqualität erzeugen

---

**Kommerziell erfolgreich sind die Online-Anbieter, die**

- Ihre Nutzer kennen ...



**Personalisieren (CRM)**

- ... deren Verhalten beobachten und interpretieren ...



**Tracken**

- ... ihm helfen, das Gesuchte zu finden ...



**Filtern / Kontext schaffen**

- ... und mit dem richtigen Anbieter zusammenbringen



**Vernetzen** (redaktioneller, werblicher und nutzergenerierter Inhalte)

---

Wie z.B. CNET, TechTarget, eBay, Google (auch ohne Personalisierung), Amazon und andere



**Kontaktqualität erzeugen –  
durch auf die Zielgruppenbedürfnisse abgestimmte Online-Angebote**

## **CRM ist als ganzheitlicher Ansatz in Verlagen nur vereinzelt und ansatzweise anzutreffen – hier gibt es großen Handlungsdruck**

---

### **CRM-Durchdringung in Verlagen**

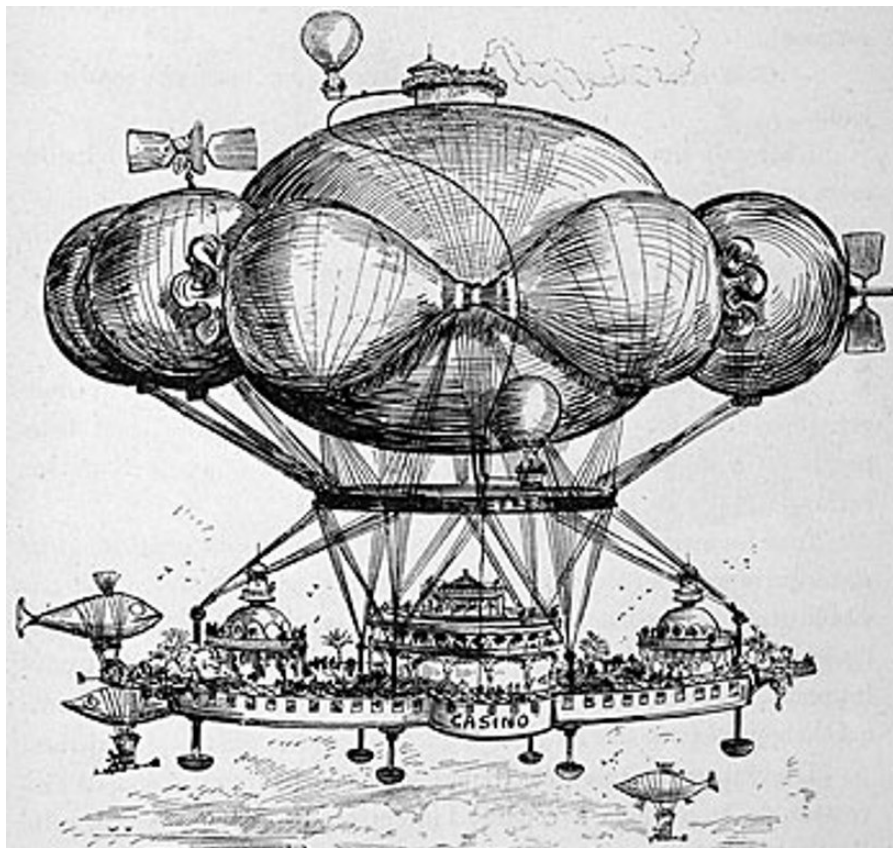
- CRM schon im klassischen Geschäft extrem wettbewerbsrelevant
- Bedeutung von CRM im Stammgeschäft der Verlage nimmt aufgrund der gezeigten Marktentwicklungen zu
- CRM in Verlagen als Modell zur Unternehmensführung weitgehend unbekannt
- CRM in Verlagen wird weitgehend technisch und manchmal prozessorientiert verstanden
- Dezidierte CRM-Systeme sind eher selten im Einsatz, wenn, dann überwiegend im Anzeigenbereich
- CRM im B2C-Markt (Abogeschäft in Verbindung mit den Line-Extensions und den „Online-Herausforderungen“) wird in vielen Verlagen z.Zt. geplant, auch hier steht jedoch überwiegend der Systemaspekt im Vordergrund

### 3. Fallstricke für CRM-Projekte

## Der „Alles in einer Wunsch“: alle Anforderungen in einem Projekt, in einer System-Lösung

---

### Motivation und Anspruch



### Wunsch, Wahn oder Wirklichkeit?

- *Alles mit einem System*
- *Alles in einem Projekt*
  
- *Zu minimalen Kosten*
- *Mit maximaler Qualität*

# Warum so viele CRM-Projekte scheitern (1)

---

## Kostentreiber

..... Funktionaler Overload	..... <i>„das könnten wir doch theoretisch auch mal gebrauchen“</i>
..... Fehlende Fokussierung	..... <i>„was das bringen soll, wissen wir auch nicht so genau, aber das System müsste das doch können“</i>
..... Überforderung der Organisation	..... <i>„wenn wir schon damit anfangen, dann doch bitte alles auf einmal“</i>
..... Übertriebene Anforderungen an die Integration	..... <i>„was hat eigentlich der Papierlieferant mit dem Abonnenten zu tun?“</i>
..... Mangelhafte konzeptionelle Vorbereitung	..... <i>„lass die IT mal machen, ist doch deren Projekt“</i>
..... Egoismus der Bereiche	..... <i>„meine Adressen kriegst Du nicht!“</i>
.....	.....

## Warum so viele CRM-Projekte scheitern (2)

---

### Kostentreiber

.....  
Fehlende (bereichs-)  
übergreifende Projektierung  
.....

.....  
*„Anzeigen-CRM, Vertriebs-CRM, Redaktions-CRM, ...“*  
.....

.....  
Unzureichende Qualifizierung  
.....

.....  
*„das hat mir keiner erklärt, damit kann ich nicht arbeiten“*  
.....

.....  
Mangelndes Prozessverständnis  
.....

.....  
*„was hinten passieren kann, wenn vorne geschlampt wird“*  
.....

.....  
Fehlender Mut zur Entscheidung  
.....

.....  
*„wozu brauchen wir das eigentlich, das macht doch kein  
Verlag, ... und überhaupt, was das alles kostet!“*  
.....

.....  
Unzureichende Integrations-  
fähigkeit (der Systeme)  
.....

.....  
*„da müssen wir ja die komplette Auftragsannahme noch mal  
abbilden“*  
.....

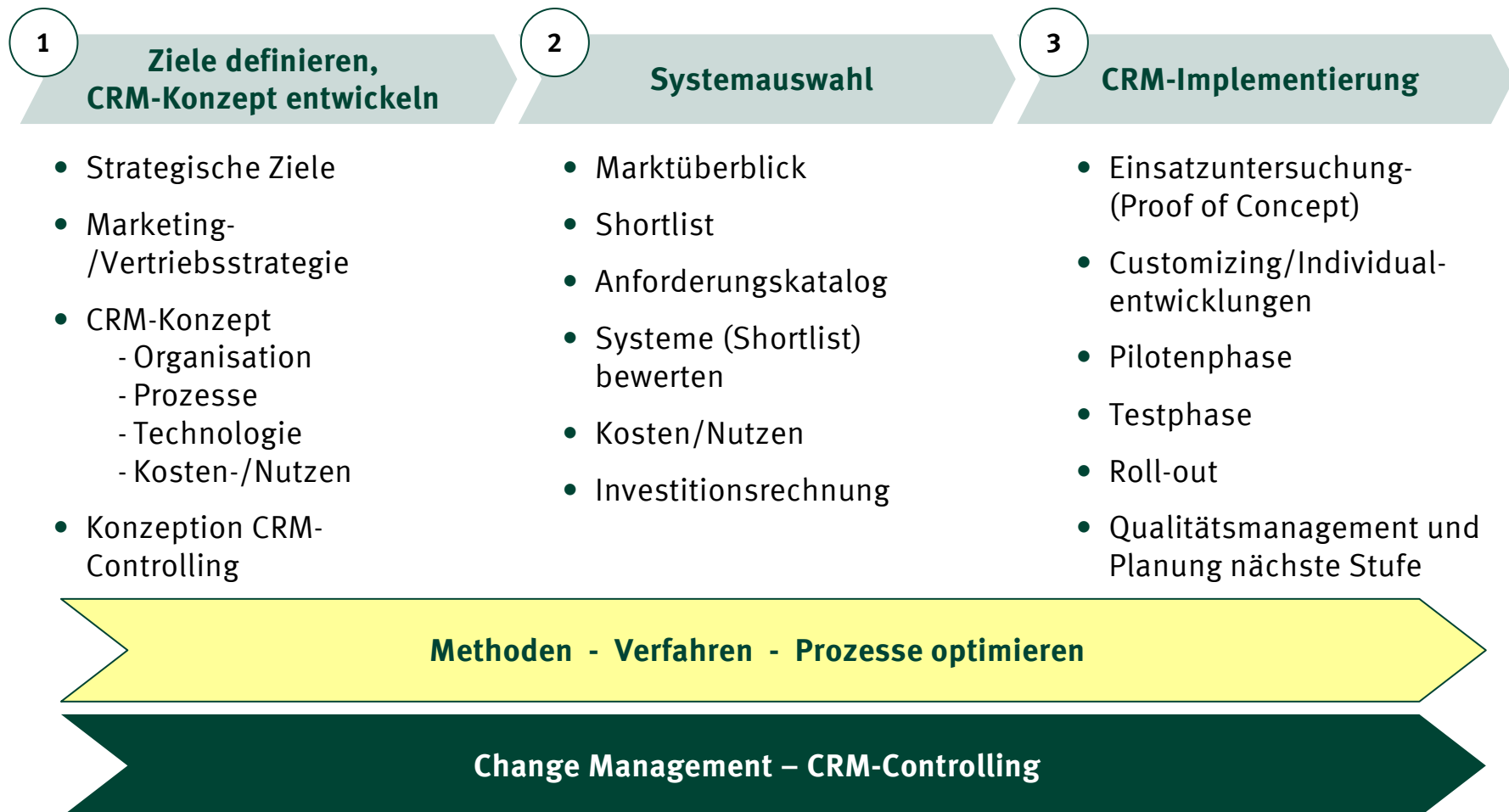
.....  
Und natürlich der Klassiker:  
schlechtes Projektmanagement  
.....

.....  
*„einen verantwortlichen Projektleiter können wir nicht  
abstellen, Herr X kann das parallel zu seinem Tagesgeschäft“*  
.....

## 4. Erfolgversprechende Vorgehensweisen

## Drei sequentielle Projektphasen, die durchgängig von Optimierungs- und Change Management Maßnahmen begleitet werden sollten

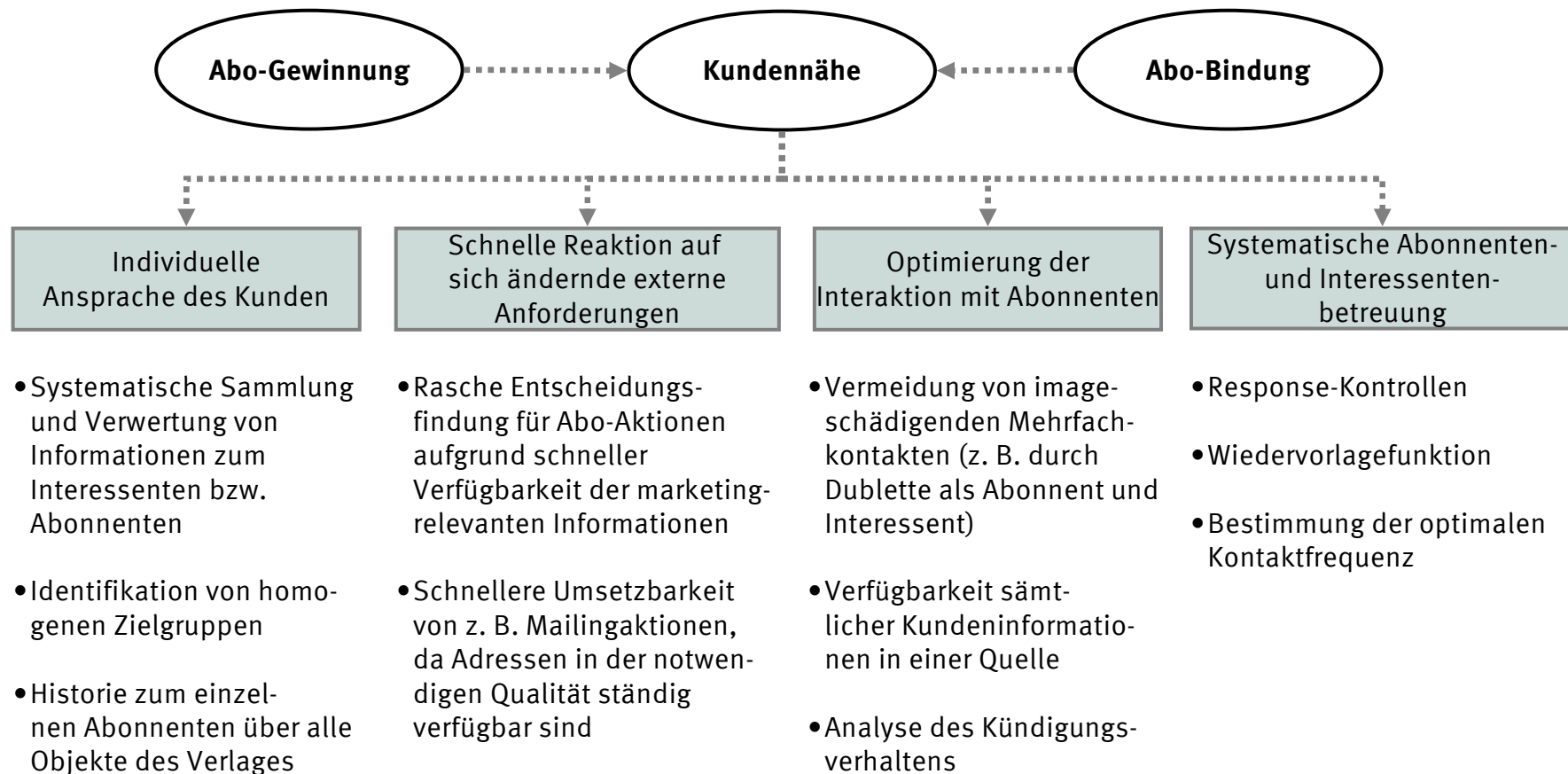
### Übersicht Vorgehensweise CRM-Projekte



## **Erfolgsfaktoren und Beispiele Phase 1: CRM-Konzept**

## CRM dient unmittelbar der Unterstützung von Kundengewinnung und Kundenbindung über alle Objekte/Produkte eines Verlages hinweg

### Beispiel: Übergeordnete Marketing- und Kommunikationsziele im Abobereich



# CRM beeinflusst Effizienz und Effektivität der Marktbearbeitung und Rentabilität der Maßnahmen im Abo- und Werbeverkauf positiv

## Beispiel: Ökonomische Ziele im Abo- und im Werbegeschäft



## Die Ziele des CRM-Projektes sollten möglichst exakt definiert und ggf. quantifiziert werden

### Beispiel: mögliche Projektziele

#### Kundenbezogene Ziele

- Generierung von Neukunden (Abonnenten, Werbungtreibende)
- Reaktivierung von Altkunden (Abo-Kündiger, ehem. Anzeigenkunden)
- Up- und Cross Selling (Zusatzgeschäfte für Abonnenten, Print-Online-Werbung für Anzeigenkd.)
- Höhere Leistungstransparenz
- Erhöhung der Wiederkaufsrate (z. B. Steigerung Schaltfrequenz, Abo-Wandlung)
- Imageverbesserung
- Höhere Beratungskompetenz
- Früherkennung von Kundentrends
- Erhöhung der Kundenbindung (z. B. Abo-Haltbarkeit)
- Gesteigerte Kundenzufriedenheit
- Kundenindividuelle Ansprache

#### Prozessorientierte Ziele

- Entlastung Administrations- und Routineaufgaben (z. B. bei Erstellung Kundenstatistiken)
- Vereinfachte Termin- und Aktivitätenverwaltung (Kontaktplanung für Anzeigenverkauf, Kampagnenplanung im Abo-Marketing)
- Schnellere Prozessabwicklung
- Verbesserte Erfolgskontrolle (Wirtschaftlichkeit von Abo-Kampagnen, Effizienz der Sales-Aktivitäten)
- Koordination aller Kundenschnittstellen (notwendig z. B. für Key-Account-Management)

#### Informationstechnologische Ziele

- Verbesserte Datenerfassung im Anzeigenverkauf und Abo-Vertrieb
- Besserer Datenaustausch (z. B. zwischen Sales-Mitarbeitern, Sales und Redaktion, Redaktion und Abo-Vertrieb)
- Erleichterte Datenpflege (zentrale Stammdatenverwaltung, Merkmalsverwaltung, Datensicherung etc.)
- Verbesserung der Datenqualität (fehlerfreie Stammdaten, Datenanreicherung)
- Erweiterte Datenanalyse-Möglichkeiten (effektive Selektionen von Anzeigenkunden, Datamining bei Abonnenten)
- Aufbau einer umfassenden Datenbank für Interessenten, Abonnenten und Werbekunden

## Im CRM-Konzept werden u.a. die CRM-relevanten Aufgabenfelder in den Bereichen beschrieben

---

### CRM-relevante Aufgabenfelder

#### Verkauf / Vertrieb

- Verkaufs- und Vertriebs-planung
- Key Account Management
- Channel Management
- Wettbewerbsbeobachtung
- Kontaktmanagement
- Angebotswesen
- Order Management
- Termin-Management / Kalender
- Reporting
- Telesales / Call Center
- E-Sales
- Analysen
- Mobiler Einsatz
- E-Mail
- usw.

#### Marketing

- Marketingplanung
- Direktmarketing
- Database-Marketing
- Marktsegmentierung
- Kampagnen-Management
- Selektionen und Zielgruppenanalysen
- Responsemanagement
- Responseanalysen
- Kundenwertanalysen
- Produktentwicklung
- Telemarketing
- Marketing-Controlling
- E-Marketing
- usw.

#### Servicefunktionen

- Adressmanagement
- Beschwerde-Management
- Qualitätsmanagement
- „Technischer Kundendienst“
- Teleservice
- Helpdesk
- E-Service
- u.s.w

## Im CRM-Konzept werden die Inhalte, Regeln, Verantwortlichkeiten und Prozesse für die gesamte CRM-Wertschöpfung definiert

### Beispiele für Strukturierung der wesentlichen CRM-Parameter

#### Adressmanagement

- Kerninformationen der Adresse
- Darstellung Firmen-, Privat-, Liefer-, sonstige Zusatzadresse
- Abbildung von Konzernhierarchien und anderen Verbindungen
- Adresshistorie (z.B. Firmenwechsel)
- Zentraler Adresspool oder Mehrfachanlage erlaubt/sinnvoll
- Verfahren zur Erfassung/Änderung/Qualitätssicherung
- Adresseigentümerschaft
- ...

#### Kundeninformationsmanagement

- Trennung Firma und Person
- Merkmale des Geschäftslebens
  - Position
  - Verhältnis zu anderen Personen (z.B. Vorgesetzter)
  - Entscheidungskompetenz
- Private Merkmale (falls sonnvoll)
- Rollen aus Sicht des Verlages (Autor, Leser, Anzeigenkunde,..)
- Kundenwert
- Kaufm. Merkmale (Umsatz, Rückstände, Zahlungsverhalten..)
- ...

#### Customer-Relationship-Management

- Analytisches CRM
- Kampagnenmanagement
- Kundenkontaktmanagement
- Angebotsmanagement
- Key Account Management
- Beschwerdemanagement
- Wettbewerbsbeobachtung
- CRM-Controlling
- ...

1

Adresse plus weitere Basisinformationen

2

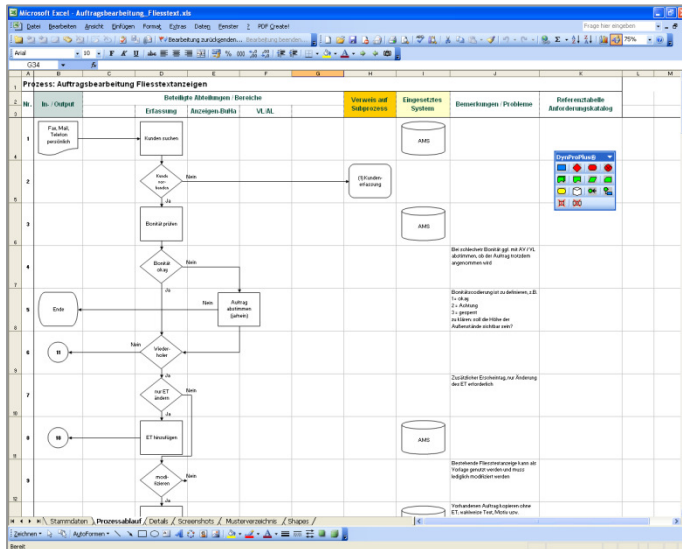
Profildaten, Kundenhistorie etc.

3

Integration der operativen Systeme zur Steuerung und Durchführung der Kundenprozesse

# Die CRM-Sollprozesse beschreiben die optimalen Abläufe innerhalb des Unternehmens sowie mit Kunden und Lieferanten

## Beispiel: CRM-Soll-Prozesse



### Schnittstellen

- Erfolgt auf Basis des Prozess-Mapping
- Generiert Anforderungen an die Sollstruktur, die angewendeten Methoden und Verfahren
- Optional Input aus Kunden- und / oder Mitarbeiterbefragung

### Ziele

- Gestaltung effizienter und effektiver CRM-Prozesse, die das erforderliche Ergebnis mit geringst möglichem Ressourcen- und Zeitaufwand hervorbringen

### Methode

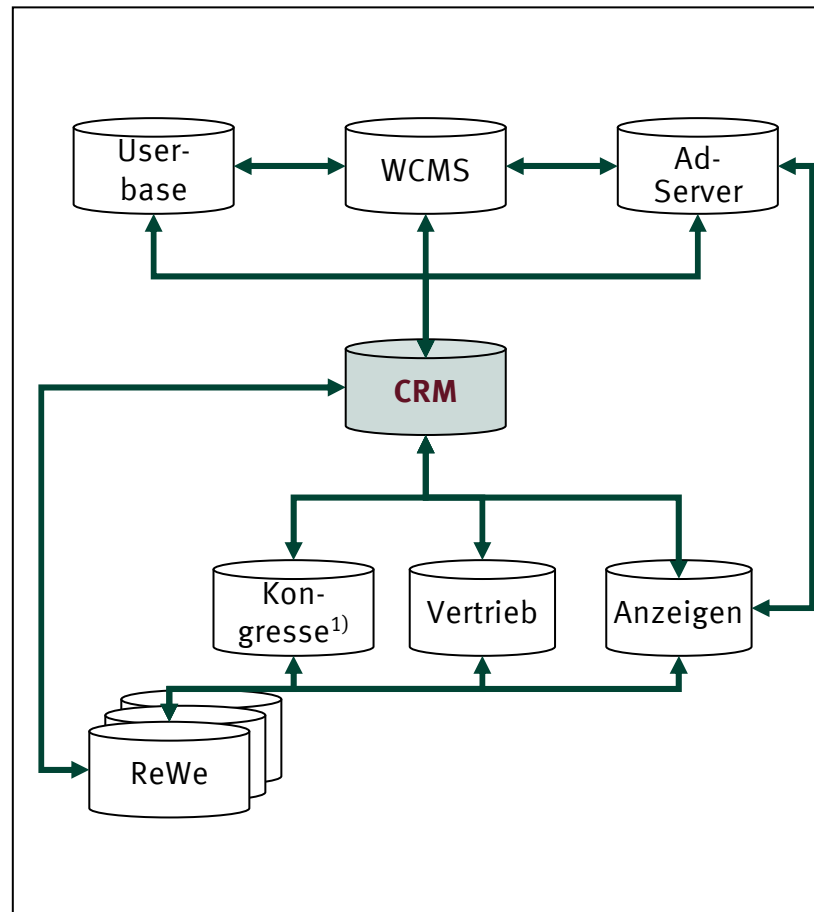
- Anpassung von Referenzprozessen an die verlagsspezifischen Erfordernisse
- Prozess-Design und Dokumentation

### Vorgehen

- Erarbeitung in Workshops mit Verantwortlichen und Beteiligten
- Ableitung der Anforderungen an die
  - Strukturorganisation
  - Technik (IT-Systeme)
  - Methoden und Verfahren (z.B. Kampagnenmanagement)
- Abstimmung der Ergebnisse

## Für eine erfolgreiche CRM-Implementierung müssen die Kernanwendungen des Verlags sinnvoll integriert werden

### Beispiel Technologiekonzept: Integration CRM mit den Kernsystemen



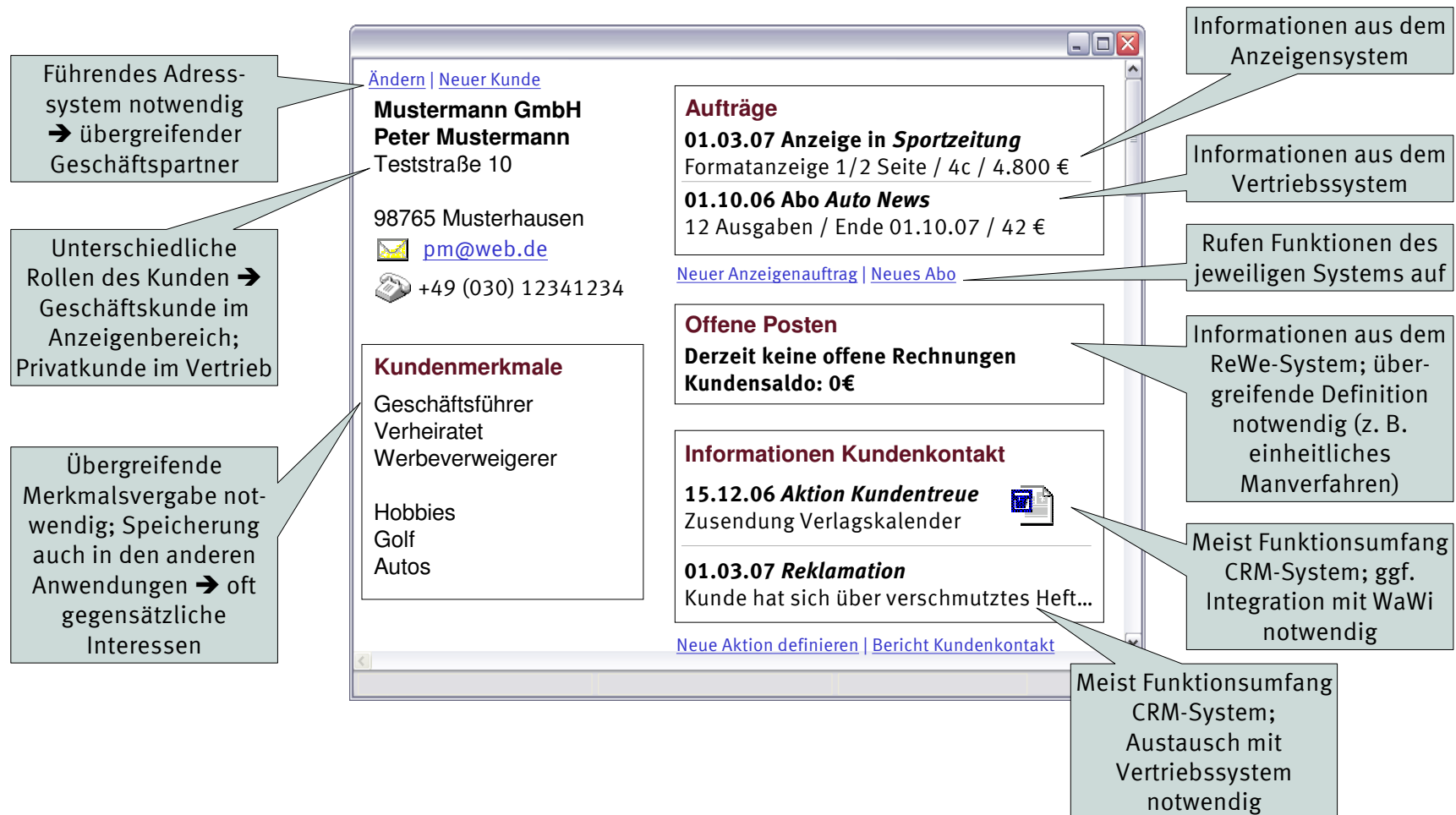
1) Beispiel für weitere Geschäftsfelder

#### Aufgaben

- Funktionsabgrenzung zwischen den Systemen
  - Definition der Detailfunktionalitäten aller beteiligten Systeme (Design der Masken, Workflows, etc.)
  - Definition der Schnittstellen
  - Festlegung der Datenhoheiten / Datenstrukturen
  - Definition der technischen Prozesse
    - Datenabgleich / Synchronisierung
    - Administration
    - Betrieb
    - Weiterentwicklung, Problem-Management (SLA)
- ➔
- Grundsätzliche Prüfung der Integrationsfähigkeit bereits bei der Systemauswahl (z. B. bezüglich SOA, XML)
  - Detaillierte Planung und Quantifizierung des Aufwandes ➔ hohe Investitionskosten möglich

# System- und abteilungsübergreifende Prozesse müssen in der Oberfläche des CRM-Systems abgebildet sein

## Integrationsbeispiele (schematisch)



## Erfolgsfaktoren Phase 2: Systemauswahl

## In der Phase 2 wird die Systemlandschaft und die Partnerschaft mit dem Lieferanten festgelegt

---

### Erfolgsfaktoren für die Systemauswahl

- Strategisch- konzeptionelle Arbeit ist erfolgt (in Phase 1 wurde nicht geschlüssert)
- Einbindung der Entscheidungsträger aller betroffenen Bereiche
- Strukturierte Vorgehensweise bei der Markt-/Systembewertung – kein „Systemtourismus“
- Professionelles Handwerkszeug zur Systembewertung (K.O.-Kriterien – Anforderungskatalog – Drehbuch – Bewertungsschema)
- Beachte: **Integrationsfähigkeit** ist wichtiger als vollständiger Funktionsumfang
- Möglichst wenige „Sonderlocken“ – weitgehende Ausrichtung an den Möglichkeiten der Systeme
- Beachte: Kompetenzen und Kapazitäten des Systemlieferanten/-integrators sind erfolgskritisch

## Erfolgsfaktoren Phase 3: Implementierung

## In Phase 3 sollten Piloten aufgesetzt und ein intensives

---

### Erfolgsfaktoren für die CRM-Implementierung

- Proof of Concept durch „Einsatzuntersuchung“
- Nicht alles auf einmal - Piloten aufsetzen und Erfahrung sammeln
- Mitarbeiter für die neuen Aufgaben und die neue Systemumgebung gut ausbilden
- Begleitung der Implementierung durch Change-Manager
- Konzepte an die Möglichkeiten der Systeme anpassen (wie viel „Standard“ kann ich einsetzen?)
- Konsequentes Controlling der Zielerreichung – Anpassung Ziele und / oder Gegenmaßnahmen

› **Kommunikation von Erfolgen – denn Erfolg macht sexy**

## 5. Kurzvorstellung Kirchner + Robrecht

## Kirchner + Robrecht: Langjährige Top-Management-Beratung für Verlage – von der Strategie bis zur Umsetzung

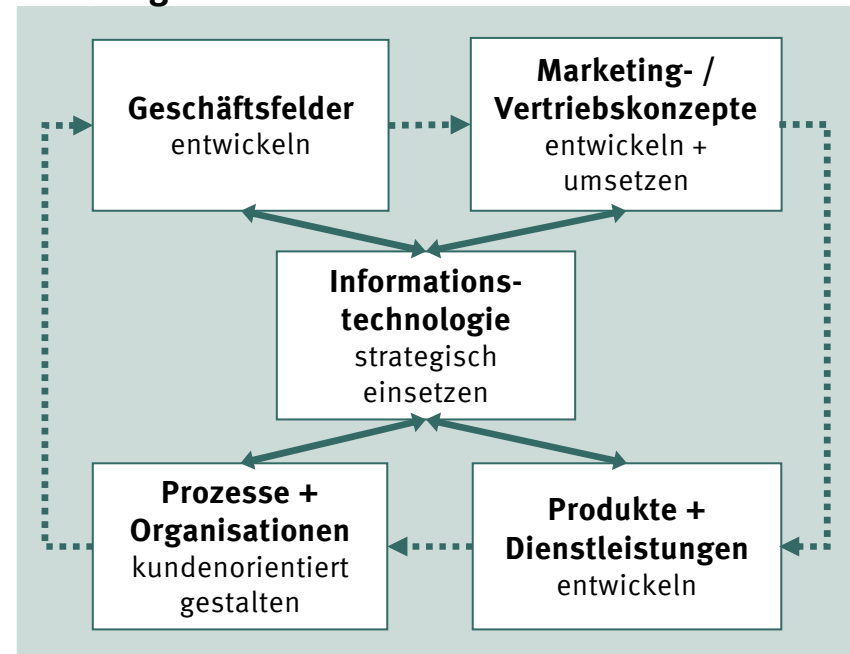
### Kurzprofil

#### Das Unternehmen

- Gründung 1993, Büros in Berlin und Frankfurt
- Branchenschwerpunkt Medien, Verlage
- 14 feste Mitarbeiter, ehemalige Führungskräfte aus der Verlagsbranche und langjährige Beratungsprofis
- Stärken:
  - Praktische Berufserfahrung im Medienbereich
  - Fundiertes Beratungs-Know-how

 **CHANGE TO PERFORM.  
WE KNOW HOW.**

#### Beratungsfelder Kirchner + Robrecht



- ➔ Fachlicher Input + professionelles Change Management
- ➔ Projektmanagement oder Interimsmanagement

## Auszug aus der Kundenliste von Kirchner + Robrecht management consultants - Verlage

### Zeitungsverlage

- Lausitzer Rundschau
- Mediaprint (Kronen Zeitung, Kurier)
- Mediengruppe Dierichs (HNA)
- Neue Westfälische
- Nordwest Zeitung
- Rheinische Post
- Ruhr Nachrichten
- Saarbrücker Zeitungsgruppe
- Süddeutscher Verlag GmbH
- Trierischer Volksfreund
- Unternehmensgruppe Neue Westfälische
- Vorwärts Verlag
- WAZ Zeitungsgruppe
- Westdeutsche Zeitung
- Westfälische Nachrichten

### Zeitschriften- und Buchverlage

- Buchverlage der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck
- Burda/Focus Verlag
- Gruner + Jahr AG
- Deutscher Ärzteverlag
- Deutsche Fachverlag
- Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik
- Heinrich Bauer Verlag
- Heise Zeitschriftenverlag
- IDG Communications Verlag
- Springer sbm
- Stollfuß Verlag
- Süddeutscher Verlag Hüthig Fachinformation
- Thieme Verlag
- VDI Verlag
- VDZ e.V.
- Verlagsgruppe Weltbild GmbH
- Vogel Media Group

## Auszug aus der Kundenliste von Kirchner + Robrecht management consultants – elektronische Medien und Informationstechnologie

### Elektronische Medien

- Ads&news AG
- Chip Xonio GmbH
- CM AG
- info2clear
- n-tv
- OMS GmbH
- ontempo
- Tivola Verlag GmbH
- versum.de
- Vogel Online GmbH

### Informations-Technologie

- arvato systems GmbH
- BDL
- Burda Systems
- DERDATA
- dsb AG
- Hanseatische Gesellschaft für Verlagsservices
- Lufthansa Systems
- Microsoft Deutschland GmbH
- muellerPrange GmbH
- SÜD-DATA

## Auszug aus der Kundenliste von Kirchner + Robrecht management consultants – Touristik& Verkehr sowie weitere Key-Kunden

### Touristik & Verkehr

- AERO LLOYD Flugreisen
- Britannia Airways Ltd
- Britania Airways AB
- C & N Touristik (Condor/Neckermann Reisen)
- DERDATA Informationsmanagement GmbH
- Hapag Lloyd Express GmbH
- Hapag Lloyd Fluggesellschaft mbH
- Hapag-Lloyd Reisebüro GmbH
- LTU Lufttransport-Unternehmen GmbH
- Preussag Airline Group
- Reisebüro WBH
- Reiseservice Bonn
- THR (LTU Lufttransport-Unternehmen GmbH)
- TUI AG
- TUI Airline Management (TUI AG)
- Thomas Cook AG (Condor)

### Weitere Key-Kunden

- Alte Oper Frankfurt
- BMW Group
- Basalt AG
- DKV Euroservice
- Frankfurter Buchmesse
- Kneipp Werke
- Staatstheater Cottbus
- Vattenfall Europe AG

## Kontakt Daten Kirchner + Robrecht GmbH

---

**Büro Frankfurt**  
**Borsigallee 12**  
**D-60388 Frankfurt a.M.**  
**Tel +49 (069) 42 01 19 - 0**  
**Fax +49 (069) 42 01 19 - 99**

**Büro Berlin**  
**Martin-Buber-Str. 18**  
**D-14163 Berlin**  
**Tel +49 (030) 88 03 39 4 - 0**  
**Fax +49 (030) 88 03 39 4 - 36**

**[www.kirchner-robrecht.de](http://www.kirchner-robrecht.de)**

**[peter.kirchner@kirchner-robrecht.de](mailto:peter.kirchner@kirchner-robrecht.de)**