



CRM Organisation

Vollständigkeit ist essenziell, und erst in Summe ergeben viele Einzelteile das stimmige Bild

Die Organisation des Customer-Relationship-Managements gleicht einem Puzzle: Wehe, ein Teil ist unter dem Teppich gelandet – dann ist der gute Gesamteindruck verloren. Damit Ihnen dies beim Aufbau Ihres CRM (Puzzles) nicht passiert, haben wir im Folgenden zusammengestellt, welche Aspekte eine lückenlose CRM Organisation ausmachen.

Eine gute CRM Organisation macht sich schnell und nachhaltig bezahlt.

Im Fokus stehen oft die folgenden Bereiche:

Neukunden- oder Interessentenmanagement:

Betreuungsprogramme, um neue Interessenten zu akquirieren und diese zu neuen Kunden wandeln. Hier gilt es sich immer wieder an die ändernden Rahmenbedingungen des Marktes und das Konsumentenverhalten anzupassen. Die wichtigsten Fragen: Wann soll welche Information an den Interessenten ausgespielt werden? Über welche Kanäle und in welcher Frequenz?

Bestandskundenmanagement:

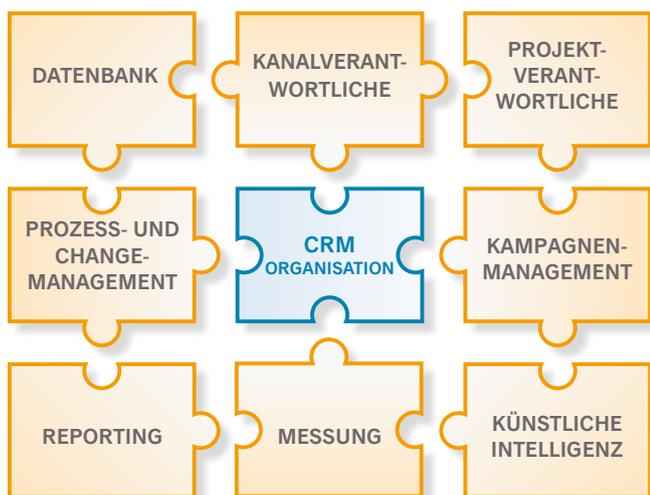
Hier können wir mit den Bestandskunden mehr Cross- und Up-Selling erwarten, weil Angebote auf der Basis fundierter Datenanalysen die relevanteren und damit die erfolgreicher sind. Außerdem mehr Kundenzufriedenheit, eine höhere Loyalität und eine verringerte Preissensitivität. Unterm Strich steigt die Kundenprofitabilität. Zudem wird ein valider Beitrag zur Kündiger-Prävention geleistet, weil sich mittels analytischer Verfahren Kündiger frühzeitig erkennen lassen und man entsprechend gegensteuern kann.

Retention:

Die automatisierte Kündiger-Rückgewinnung mit unternehmens- und branchenspezifischen Sondermaßnahmen kann auf Datenanalysen aufsetzen und so die relevanteren Angebote unterbreiten, um den Kunden weiterhin an das Unternehmen zu binden.

Die Steigerung von Effizienz und Effektivität:

Eine gute CRM Organisation lohnt sich nicht zuletzt, wegen der effektiveren Budgetallokation für Marketing- und Vertriebskampagnen auf die richtigen Kanäle, Kundengruppen und Angebote. Insgesamt erreichen wir mehr Effizienz bei geringeren Kosten, weil die Analysen von Eigen- und Fremddaten Prozessoptimierungen ermöglichen.



Wesentliche Puzzleteile einer vollständigen CRM-Organisation

Welcher Puzzle-Typ sind Sie?

Von innen nach außen oder von außen nach innen? Es bietet sich an, erst den Rahmen zu bauen. Dann sind die Ausmaße klar und man kann mit dem Füllen beginnen. Der Rahmen wird vom Management mit dem Chief Marketing/Customer Officer vorgegeben. Von hier ausgehend, werden verschiedene Teilprojekte – vergleichbar mit den Bildelementen eines Puzzles – zusammengefügt, respektive koordiniert. Dies sind die Datenbankanbindung, die Einbeziehung von Produkt- und Kanalverantwortlichen, die Projektarchitektur und IT, das Kampagnenmanagement und Künstliche Intelligenz, das Reporting sowie Prozess- und Changemanagement. Zudem könnten weitere Arbeitspakete, wie die Anbindung von Kreativagenturen, die Organisation von Stakeholder-Workshops oder Schulungen für die Endnutzer, das Puzzle vervollständigen.

💡 Tipp: Je nachdem, welche Kanäle – Customer Care Center, E-Mail Marketing, Online – an das CRM-System angebunden werden, sind deren Repräsentanten von Anfang an einzubinden. Sie entscheiden über die Entwicklung von Inhalten, die Dramaturgie von Kampagnen und die Orchestrierung mit anderen Kanälen

Datenbank: "Single Point of Truth"

Ein wesentliches Element Ihrer CRM Organisation ist eine einheitliche Kundensicht. In den gewachsenen Strukturen vieler Unternehmen sind Daten in diversen Formaten an verschiedenen Orten abgelegt und dadurch schwer handelbar. Beim Aufbau einer neuen CRM Organisation ist es empfehlenswert, alle Daten an einer zentralen Stelle abzulegen. Der Name „Single Point of Truth“ verweist bereits auf die Sinnhaftigkeit dieser Vorgehensweise. Auf diese Daten müssen alle CRM Systeme zugreifen. Auf ihr gründen Kommunikation und Vertriebssteuerung. In der Praxis: Der Kunde einer Bank, der am Montag eine Baufinanzierung abgeschlossen hat, bekommt am Dienstag KEIN Mailing, in dem eine günstige Baufinanzierung angeboten wird.

Meistens fängt das Teilprojekt Datenbankanbindung damit an, dass die vorhandenen Daten so aufbereitet werden, dass sie für die weiteren Analysen verwendbar sind. Die Anbindung der Datenbank an die CRM-Systeme, Schnittstellen, die Befüllung von Tabellen und die Aufnahme neuer Datenquellen – die Implementierung des „Single Point of Truth“ ist das zentrale Element Ihres CRM Puzzles.

Weiterführende CINETLIC-Publikationen zu diesem Thema:

📄 Data Governance – So bringen Sie Ihren Datenschatz dazu, für Ihr Unternehmen zu arbeiten

📄 DataMart-Optimierung – 8 Tipps zur Performance-Verbesserung

Kanalverantwortliche („Channel Owner“)

Abhängig von Branche und von Unternehmensgröße sind verschiedene Distributions- und Kommunikationskanäle bedeutend. In einer Omnikanal-Welt müssen diese nahtlos mit einander verknüpft werden. Den jeweiligen Kanalspezialisten kommt in der CRM-Organisation die Detailarbeit im direkten Kontakt mit dem Kunden zu („Customer Touchpoints“). Beispielhaft für den Kanal Online, können das die folgenden anfallenden Aufgaben sein:

- **Den Kanal attraktiv gestalten:** Themenvielfalt generiert Aufmerksamkeit. Cross- und Upselling-Botschaften, Produktnutzungs-Impulse, Information und Maßnahmen zur Kundenbindung – hier werden die Grundlagen dafür gelegt, dass Kunden sich oft und gern mit den Angeboten beschäftigen.
- **An den richtigen Stellen werben:** Wo im Onlineportal sind die Kunden besonders häufig unterwegs? Diese hochfrequentierten Stellen, zum Beispiel eine Startseite oder die Finanzübersicht im Onlineportal einer Bank, können für individualisierte Werbung genutzt werden.
- **Wie sieht die Call-to-Action aus?** Welche Elemente können wir hier personalisieren? Wie können wir personalisierte Angebote in den operativen Systemen hinterlegen?
- **„One Size Fits All“ war einmal.** Diese Methodik kann heute von der automatisierten Ausspielung einer individuell passgenauen Ansprache abgelöst werden.
- **Ihr Content Management System (CMS) kann mehr:** Die effiziente Produktion, Bereitstellung und Verwaltung eines Pools an digitalen, Template-basierten Werbemitteln vereinfacht die bisherigen Prozesse.
- **Die hochgradig individualisierte Kundenansprache weckt hohe Erwartungen.** Umso ärgerlicher ist es, wenn auf der Abschluss-Strecke zum Kauf die Prozesse nicht stimmen, mit der Folge des Warenkorbbabbruchs. Deswegen: Auch die internen Prozesse müssen die Kunden-Erwartung erfüllen!

 **Tip:** Während die **Kanalspezialisten** am besten über die Anforderungen und Besonderheiten des jeweiligen Kanals Bescheid wissen, sind die **Produktmanager** Experten in ihrem Marktumfeld: Ist der Preis Ihres Produkts aktuell besonders günstig im Vergleich zum Wettbewerb? Lohnt sich eine Aktion? Kanalspezialisten und Produktmanager sollten eng zusammenarbeiten, um für das Unternehmen in seinem Markt das Optimum herauszuholen!

Projektarchitektur und IT

Wie muss die Projektarchitektur beschaffen sein und welche Software hilft uns dabei, unsere Ziele zu erreichen? Dieses Teilprojekt – oder Puzzlemotiv – lässt sich in aufeinander folgende Schritte gliedern:

Zunächst geht es um die **Toolauswahl**. Marketing Automation Software gibt es von vielen Anbietern, beispielsweise SAS, Salesforce, Adobe, Microsoft oder SAP. Welche Software am besten zu Ihrem Unternehmen passt, hängt von vielen Faktoren, Gegebenheiten und Vorlieben im Unternehmen ab.

Als Nächstes geht es an die **Installation** und das „Customizing“, das heißt, die Software wird an die Anforderungen des konkreten Projekts angepasst. Daraufhin erfolgt die technische Integration in die IT-Infrastruktur des Unternehmens. Wichtig: testen, testen, testen. Bevor das Teilprojekt als betriebsbereit übergeben werden kann, wird es mit Hilfe verschiedener Methoden und aus unterschiedlichen Perspektiven, beispielsweise hinsichtlich der Nutzerfreundlichkeit, getestet. Erst wenn alles passt und dokumentiert ist, sind die Voraussetzungen für den „Go-Live“ geschaffen.

Ein wichtiger Punkt: die Planung der **Schnittstellen**, beispielsweise zu den operativen CRM-Systemen, zu den Anbietern von E-Mail- oder Postversand. Stellen Sie außerdem den „Closed-Loop“ sicher. Damit sind alle Systeme verbunden und man vermeidet zukünftig doppelten Aufwand fürs Nacharbeiten. Kunden-Antworten gehen nicht ins Leere, sondern werden in das Wissen über den Kunden integriert und damit nutzbar.

 **Tip:** Dokumentieren Sie sauber alle Schnittstellen und Abhängigkeiten. Im Fall einer Veränderung sind dann die daraus resultierenden Auswirkungen gut einschätzbar.

Weiterführende CINETELIC-Publikationen zu diesem Thema:

 **Kampagnenmanagement Toolauswahl** – Der richtige Weg zur passenden CRM-Lösung

Kampagnenmanagement

Wenn ein Marketing Automation Tool ausgewählt und implementiert wurde, können die Kampagnenmanager damit arbeiten. Von Kampagnenmanagement sprechen wir, wenn wir den konsolidierten Prozess der Planung, Durchführung und Erfolgskontrolle von Direktmarketing Kampagnen meinen. Ein Beispiel aus dem Alltag einer Bank: Ein Kunde hat für das Abheben von Bargeld im Ausland Gebühren bezahlt und sich sehr darüber geärgert. Daraufhin wird er auf das Produkt Kreditkarte angesprochen, das ihm ermöglicht, auf Reisen gebührenfrei Geld abzuheben.

Das Kampagnenmanagement funktioniert als geschlossener Kreislauf („Closed-Loop System“). Es fängt mit dem Austausch aller Beteiligten zum Konzept und zur Ausgestaltung der Kampagne an. Darauf folgen die Messung der Ergebnisse und deren Einordnung. Was haben wir gelernt? Diese „Learnings“ sind die Grundlage für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

Zum Kampagnenmanagement gehören auch Ausschlüsse und schwarze Listen. Wenn ein Kunde beispielsweise die Kontaktaufnahme via E-Mail erlaubt, jedoch nicht angerufen werden möchte, dann wird das respektiert. Geringe Bonität schließt zum Beispiel Angebote für verschiedene Kreditarten aus.

Ergänzend zu solchen Anwendungen („Use Cases“), muss zur Steuerung der Kundenkommunikation ein für alle Kampagnen gültiges Regelwerk erstellt werden.

Beispiel aus der Praxis: Wenn ein Kunde gerade in der Filiale seiner Bank war, wird er zehn Tage lang keine weitere Kommunikation erhalten, weil man davon ausgeht, dass er gerade umfangreich beraten worden ist und jede Ansprache zusätzlich zu viel wäre. Ein solches Regelwerk lebt und wird in der Praxis permanent angepasst. Es „lernt“.

Weiterführende CINTELLIC-Publikationen zu diesem Thema:



Selektionsmanagement – Die Grundlage für erfolgreiches Kampagnenmanagement

Künstliche Intelligenz

Abschluss- und Kaufwahrscheinlichkeiten zu prognostizieren sowie Kündigungen vorherzusehen und vorzubeugen („Churn Prevention“), sind häufige Anforderungen an Data Science und Analytik. Dass der Kunde die für ihn relevanten Informationen über den von ihm präferierten Kanal erhält, funktioniert nur, wenn man wirklich eine 360° Sicht auf den Kunden hat – Künstliche Intelligenz macht's möglich.

Analytik hilft uns, den Kunden kennenzulernen und seinen Bedarf zu identifizieren. Dann erst können passende Produkte für ihn selektiert werden. Hier hilft Data Mining dabei, Verhaltensmuster zu erkennen: Kunden wie dieser interessieren sich mit hoher Wahrscheinlichkeit für jenes Produkt. Je mehr Daten über Kunden zur Verfügung stehen und je besser die analytischen Modelle sind, desto genauer kann der Bedarf des Kunden eruiert und gedeckt werden. Wenn wir beispielsweise wissen, welche Kommunikationskanäle der Kunde bevorzugt, ist das ein mächtiger Hebel zur Vermeidung von Streuverlusten. Kunden, die gern im Katalog blättern, freuen sich über Post, die andere als störend empfinden. Unerwünschte E-Mails landen im Spam – für andere ist die E-Mail der bevorzugte Kanal.

Analytik spielt ebenso ins Kampagnenmanagement hinein, wie auch in die Kampagnenoptimierung. Eine ergänzende Möglichkeit, in Echtzeit Ansprachen und Impulse passend zur aktuellen Kundensituation und zum Kundenverhalten auszuspielen, bietet Real Time Decisioning. Und letztlich gehören zum Teilprojekt Künstliche Intelligenz auch die Etablierung von Schnittstellen zu der einen Datenbank, auf die alle CRM-Systeme zugreifen und – im Fall einer Bank – zum Onlinebanking, welches dem digitalen CRM sämtliche historischen und aktuellen Informationen bereitstellt.

Weiterführende CINTELLIC-Publikationen zu diesem Thema:



Analytics first - customer most – Wie Analytics und CEM gemeinsam den Weg zu loyalen Kunden weisen

Messung und Reporting

Dieses Teilprojekt erstellt das Reporting-Konzept und sorgt für eine kontinuierliche Verbesserung.

Unterschiedliche Kanäle, viele Kampagnen, diverse Produkte – da geht schon mal der Überblick verloren. Um eine kontinuierliche Verbesserung des gesamten Unternehmens zu erreichen, ist genau dieses ganzheitliche Reporting zur Performance von Online- und Offline-Kanälen notwendig – und das im „Closed-Loop“ Ansatz. Denn die besten Kampagnen bringen nichts, wenn man gar nicht weiß, dass es die besten waren und warum sie so gut gewirkt haben. Ziel ist es, am Ende konkret zu wissen, welcher Kanal wie viel Umsatz/Aufmerksamkeit/Nutzer gebracht hat, um daraus ableitend die künftige Kampagnenplanung und -umsetzung zu optimieren. Dabei sind automatisierte Reportings mit anwenderfreundlichen, interaktiven Dashboards, die auch mobil abgerufen werden können, schon lange „State of the Art“.

Herausforderungen, die in der immer noch häufigen „Silo-Denke“ ihren Ursprung haben – und diese Denke ad absurdum führen:

Beispiel 1: Ein Kunde wird über zwei verschiedene Kanäle auf ein Produkt angesprochen und kauft es schließlich. Welcher der beiden Kanäle darf das Ergebnis als seinen Erfolg verbuchen?

Beispiel 2: Bei einem Kunden wurde eine Sachversicherung als „Next Best Offer“ (NBO) ermittelt. Das Call-Center ruft ihn an. Am Ende des Telefonats schließt der Kunde keine Sachversicherung ab, richtet aber ein Sparkonto ein. Geht der Erfolg auf das Konto der Sachversicherungskampagne oder nicht?



Unsere Empfehlung: Ermitteln Sie die operativen und strategischen KPIs je nach Nutzergruppe des Berichts. Das Top Management interessiert sich nicht für die Erfolge der einzelnen Kampagne, sondern dafür, ob das Marketing neue Kunden gewinnt. Der Kampagnenmanager interessiert sich jedoch sehr wohl für die Performance der einzelnen Kampagne, um daraus zu lernen – und letztlich auch neue Kunden zu gewinnen. Für die jeweilige Nutzergruppe passende Dashboards vorzubereiten ist eine Aufgabe des Teilprojekts Reporting und Messung.

Prozess- und Changemanagement

Im Grunde ist der operative Aufbau einer CRM-Organisation ein einziger großer Veränderungsprozess. Und wo Veränderungen anstehen, regt sich immer Widerstand. Hier kommt dem Prozess- und Changemanagement-Team die große Aufgabe zu, diesen Change-Prozess zu führen und zu moderieren. Meistens ist es so, dass die grundsätzliche Logik, die hinter dem Aufbau einer CRM-Organisation steht, von allen Beteiligten geteilt wird. Schwierigkeiten entstehen immer im konkreten Fall, wenn von lieb gewonnenen Gewohnheiten Abschied zu nehmen ist.

Prozess- und Changemanagement hat eine Vielzahl von einzelnen Aufgaben:

- Die **Kundenperspektive** einnehmen und sicherstellen, dass die CRM Organisation auch wirklich die Ziele (Kundenfokussierung) erfüllt, zu deren Erreichung sie entwickelt wurde.
- **Transparenz** schaffen, Verantwortlichkeiten festlegen und den laufenden Austausch und die Vernetzung aller Beteiligten fördern. Insbesondere der intensive Austausch der Kanal- und Produkt-Verantwortlichen untereinander ist in vielen Unternehmen ein Novum.
- Das Aufsetzen von **Initial- und Regelprozessen**, um die kontinuierliche Weiterentwicklung in allen Teilprojekten zu gewährleisten.
- Regelmäßiges **Messen und Auswerten** als Grundlage eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Warum Ihr „CRM Puzzle“ bei CINTELLIC in den besten Händen ist

CINTELLIC hat viel Erfahrung darin, die zu den jeweiligen Zielen eines Unternehmens passende CRM Organisation aufzusetzen. Bei jedem der aufgeführten Teilprojekte lohnt es sich, die Erfahrung aus vielen Praxisbeispielen in die eigene Entwicklung einzubeziehen. Das spart Zeit und Geld. Griffige „Do's & Dont's“ sowie Checklisten beschleunigen den Entwicklungsprozess.

Der Ansatz von CINTELLIC ist „Plan – Build – Run“. Das heißt: Wir gehen Ihr Projekt mit Ihnen gemeinsam an und bleiben an Ihrer Seite, bis Ihre CRM-Organisation sich in der Praxis reibungslos bewährt. Und zwar bis hin zur personellen Ausstattung mit Fachleuten, die Ihr Kampagnenmanagement realisieren.

von Ksenia Buntova,
CINTELLIC Consulting Group

Ansprechpartner



Dr. Jörg Reinnarth
Geschäftsführer
CINTELLIC Consulting Group
joerg.reinnarth@cintelllic.com



Stephan Klöckner
Senior Manager
CINTELLIC Consulting Group
stephan.kloeckner@cintelllic.com

Über CINTELLIC

Die 2010 gegründete CINTELLIC Consulting Group ist eine auf digitales Kundenmanagement spezialisierte Unternehmensberatung, die ihre Klienten vom ersten Konzept bis zur Umsetzung in der Praxis ganzheitlich begleitet. An den Standorten in Bonn, Frankfurt am Main und München arbeiten rund 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Zu den Klienten zählen DAX-Konzerne, führende mittelständische Unternehmen und insbesondere zahlreiche sogenannte „Hidden Champions“ mit den Branchenschwerpunkten Banken und Versicherungen, Telekommunikation, IT, Medien, Unterhaltung, Handel, E-Commerce, Versorger und Logistik.

www.cintelllic.com

#jointheteam

CINTELLIC befindet sich auf Wachstumskurs. Vielleicht mit Ihnen? Jetzt Stellenanzeigen entdecken und bewerben!

<https://www.cintelllic.com/stellenangebote/>

Cintelllic im Social Web



Cintelllic GmbH

Remigiusstraße 16
53111 Bonn
t +49 228 92 18 20
info@cintelllic.com
www.cintelllic.com

