



## CRM und zentrale Kunden- datenhaltung im Verlagswesen

Warum Verlage und Medienhäuser auf Customer Centricity und CRM-Optimierung setzen sollten und wie man deren typische Daten- und Prozess-Komplexität meistert

Disruptive Technologien bieten zwar viele Chancen und sind Grundlage erfolgreicher neuer Geschäftsmodelle, sie stellen klassisch aufgestellte Verlage aber zunächst einmal vor große Herausforderungen, weil das Printgeschäft als erste Erlösquelle immer weiter zurückgeht.


Eine zentrale Kundendatenhaltung sowie die Ausschöpfung von Kundeninformationen, die über ein optimal ausgebautes CRM System verwaltet werden, bringt bei der Bewältigung der Herausforderungen jedes Medienhaus weiter. Aber wie lassen sich Daten und Prozesse im komplexen Umfeld der Medienbranche zentralisieren und harmonisieren?

Wie finden Sie den besten Sparringspartner für dieses Projekt, welche Schritte sind notwendig und wie lange dauert der Prozess? Diesen Fragen widmen wir uns in dem folgenden Beitrag.

*Disruptive Technologien – sinkende Printzahlen: Es gibt einige Beispiele dafür, wie Verlage aktuellen Herausforderungen begegnen können. Zum Beispiel, indem Beteiligungen eingegangen und Onlinemedien übernommen werden. Dann geht es darum, die heterogene Kundendatenhaltung unter einem Dach zu vereinen und die Datenqualitäten auf ein gemeinsames Niveau zu bringen. Nur so kann die Kundendatenbasis generisch wachsen und mögliche Upselling- und Crossselling-Potenziale erkannt werden. Erst dann kann man in ein Kampagnenmanagement einsteigen, dessen Lohn zufriedene, loyale Kunden sind, die im Idealfall personalisiert angesprochen und betreut werden. Eine zentrale Kundendatenhaltung sowie die Ausschöpfung von Kundeninformationen, die über ein optimal ausgebautes CRM System verwaltet werden, bringt jedes Medienhaus weiter.*

## Die Vorteile der zentralen Kundendatenhaltung und eines gemeinsamen Buchungskreises

Was bedeutet eine zentrale Kundendatenhaltung? Damit ist gemeint, dass alle relevanten Kundendaten in einem System liegen. Dies ist fast immer das CRM System. Ein Buchungskreis heißt, dass es ein zentrales kaufmännisches Buchungssystem gibt, zum Beispiel SAP IS-M/AM (SAP Industry Solution Media Advertising Management), in dem über alle Standorte und Beteiligungen hinweg Buchungen laufen. Über Schnittstellen sind beide Systeme miteinander verbunden.

 **Praxisbeispiel:** Ein Kunde, zum Beispiel die Deutsche Bahn, kauft/abonniert Produkte bei einer Onlineplattform, die zum Medienhaus XY gehört. Gleichzeitig erwirbt der Kunde Zeitschriften im Abonnement, die vom Medienhaus herausgegeben werden und schaltet Radiowerbung, wobei auch der Radiosender zum Medienhaus gehört. Alle drei Unternehmensbereiche – die Onlineplattform, der Printverlag und der Sender, gehören zum Medienhaus. Was auch immer der Kunde bucht, läuft innerhalb eines Buchungskreises, der mit dem zentralen CRM System verknüpft ist. So sieht man im CRM System, was gebucht oder erworben wurde und kann vom Buchungssystem auf alle aktuellen, korrekten Kundendaten zugreifen, um beispielsweise Rechnungen zu generieren.

## Welche verlagsspezifischen Anforderungen sind für das Design einer zentralisierten Kundenansprache zu berücksichtigen?

Zusammengefasst geht es um drei Aspekte, in denen sich das Verlagsgeschäft von dem anderer Branchen unterscheidet:

① Einerseits differenzierte **Geschäftspartnertypen** (Agenturen, Vermittler, Endkunden), andererseits verschiedene **Geschäftsbereiche** (Abonnementgeschäft, Anzeigen-geschäft, Vertrieb von Inhalten, zum Beispiel über Geschäftsstellen, digitale Beteiligungen und deren Produkte). Das führt zu differenzierten Geschäftspartnerabhängigkeiten, weil Abonnement, Vertriebs- und Anzeigengeschäft sowie Redaktion traditionell getrennt organisiert sind,

- ② Eine von Haus aus über die Jahre gewachsene **Systemvielfalt** plus neue Systeme, die aufgrund von Zukäufen und digitalen Beteiligungen integriert werden müssen sowie
- ③ Vertriebsbezogene Herausforderungen aufgrund der Komplexität, welche unter anderem die Digitalisierung mit sich gebracht hat. Dazu gehören Pakete (online/offline) oder neue Vertriebskonzepte digitaler Inhalte.

### ① Herausforderung: differenzierte Geschäfts-partnerabhängigkeiten

Die Diversität der Kundensegmentierung ist in der Verlagsbranche überdurchschnittlich. Man unterscheidet zwischen Anzeigen- und Abonnement-Kunden, Lieferanten, Agenturen, Vermittler, Content-Provider und Wettbewerber – alle zählen im weitesten Sinn zu den Kunden, auch wenn ihre Beziehungen zum Verlag sehr unterschiedlich sind. Ein typisches Beispiel: Zwischen dem eigentlichen Geschäftspartner und dem Verlag sind im Anzeigengeschäft oftmals Agenturen oder Vermittler tätig.

Umso wichtiger ist es, dass Geschäftspartnerbeziehungen sauber erkannt und eingehalten werden und die Kommunikation an den jeweils richtigen Adressaten, sei es ein Vermittler, eine Agentur oder der Endkunde, erfolgt. Auch komplexe Preisstrukturen mit Erlösverteilungsmodellen, zum Beispiel Vermittlerprovisionen, sind in einer ganzheitlichen CRM-Lösung abbildbar.

Zudem unterscheiden sich die einzelnen Phasen und Definitionen des Kundenlebenszyklus je nach Geschäftsfeld. Mit einer zentralen Kundendatensteuerung über CRM, inklusive funktionierender Schnittstellen zu anderen Systemen, kann man die verschiedenen Prozesse rund um Anzeigen- oder Abonnementkunden ganzheitlich betrachten. Das ermöglicht auch eine 360 Grad Sicht auf die entsprechenden Kundengruppen.

Werden unterschiedliche Kundenlebenszyklen im CRM System berücksichtigt und zentral abgebildet, sind kündigunggefährdete Abo-Kunden oder Wiederverkaufspotenziale einfach identifizierbar. Weiterhin erkennt man Verkaufschancen, die sich in verschiedenen Phasen jedes Kundenlebenszyklus auftun, so dass man mit vertrieblichen Maßnahmen reagieren kann.

Im Idealfall ist das im CRM System abgelegte Kundenwissen stets verfügbar, auch unterwegs. Vorteil: Der Medienberater, der vor Ort bei Agenturen oder anderen Vermittlern die Angebote des Verlags präsentiert, kann beim Kundenbesuch via Smartphone oder Tablet auf alle Informationen im Zusammenhang mit seinem Kunden zugreifen; beispielsweise auf in der Vergangenheit gebuchte Anzeigen inklusive Motiv, auf Daten zum Kundenwert, auf Informationen zur bestehenden Geschäftsbeziehung sowie Up- und Crossselling Möglichkeiten.

## ② Herausforderung: gewachsene Systemvielfalt

Eine weitere Herausforderung der Branche stellt oftmals die enorme Schnittstellendichte aufgrund der großen Anzahl beteiligter Systeme dar. Die Systemarchitektur muss in der Lage sein, eine Vielfalt an Informationen, beispielsweise Stammkundendaten inklusive Vermittler- und Agenturdaten, zugehörige Anzeigeninformationen, Motivvorlagen, Preisstrukturen und eventuelle Onlineverlängerungen über den gesamten Erfassungs-, Buchungs-, und Aftersales-Zyklus einheitlich und zuverlässig weiterzugeben.

Viele Medienhäuser verfügen über eigene Callcenter, über die Serviceanfragen, Bestellungen und Reklamationen kanalisiert und bearbeitet werden. Bei jedem Kundenkontakt, ob „inbound“ oder „outbound“, sollte der Gesprächspartner auf Verlagsseite (auch im Callcenter) jederzeit das ganze Bild vor Augen haben: Welche Abonnements hat die Firma, die der Gesprächspartner repräsentiert? Welche Anzeigenhistorie/welches Buchungsvolumen gibt es, was ist aktuell? Was ist der gegenwärtige Stand der Dinge in laufenden Projekten? Dies wird durch eine zentrale Kundendatenhaltung möglich.

Ein großes Thema für Verlage und Medienhäuser ist auch die erfolgreiche Aftersales-Bearbeitung und das Reklamationsmanagement. Durch einen einheitlichen Buchungskreis und die einheitliche Erfassung von Kundendaten in einem zentralen System, werden nicht nur erfassungsrelevante Prozesse wie die Annahme, Bearbeitung und gegebenenfalls Weiterleitung von Kundenanfragen zur Aufnahme von Kleinanzeigen, Aboaufträgen/-verlängerungen vereinfacht. Auch Anpassungen aufgrund von Änderungswünschen und das Erfassen von Reklamationen werden zentralisiert. Somit lässt sich der gesamte Kundenlebenszyklus abbilden. Relevante Kundendaten sind jederzeit abrufbar.

Hier ist ein sauberes Schnittstellenmanagement wichtig, ebenso eine Festlegung von Systemhoheiten: Welches System darf was? Dann können die Datenströme störungsfrei fließen und alle relevante Informationen sind idealerweise zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle verfügbar.

## ③ Vertriebsbezogene Herausforderungen

Die skizzierte Entwicklung der Verlagsbranche erfordert die Erweiterung der klassischen Vertriebswege des Anzeigen- und Abonnementgeschäfts mit ihren Serviceleistungen und Shops in den Geschäftsstellen. Oft geht es dabei um digitale Produkte. Das Ergebnis sind mehrspurige Datenautobahnen. Die Verbindung von Online- und Offline-Produkten ist ein komplexer Vorgang. Beispiel: Eine Print-Anzeige wird online in einer digitalen Werbeform „verlängert“ und damit über weitere Medien verfügbar. Daraus resultieren komplexe Paketpreise, die das CRM System abbilden muss.

Erst die zentrale Kundendatenhaltung über eine CRM Software, welche durch Schnittstellen mit dem zentralen Buchungssystem verbunden ist, ermöglicht im komplexen Geschäftsfeld der Verlage effiziente Vertriebsprozesse und eine individuelle Kundenansprache durch personalisierte Inhalte. Anhand von Kundendaten-Kennzahlen aus dem Anzeigen- und Abonnementgeschäft und deren kontinuierlichem Reporting lassen sich im Verkaufs- und Vertriebsprozess Cross- und Upselling gezielt forcieren. Ganz nebenbei wird die Komplexität verringert, und damit auch der Stress für das Team, das mit Kunden jedweder Gruppierung im Kontakt steht.

## Was hindert Medienhäuser daran, eine zentrale Kundendatenhaltung zu implementieren?

Die zentrale Kundendatenhaltung ist ein wesentlicher Aspekt der Digitalisierung im Verlag und hat in vielen Häusern Priorität. Die Gründe, weswegen manche Unternehmen dennoch zögern, sind aber auch einleuchtend: Weil die zugrundeliegenden Systeme aus dem klassischen Verlagswesen heraus historisch gewachsen sind, kommt es meistens zu einer komplexen Heterogenität der Datenlandschaft. Die bereits anspruchsvolle Aufgabe, das vorhandene Datenmaterial nutzbar zu machen, wird durch wachsende Onlinegeschäfte, die immer größer werdende Vielfalt an Produkten und Zukäufe von anderen Zeitungen und Onlinebeteiligungen noch komplexer.

Im Tagesgeschäft sei für die aufwändige Umstellung keine Zeit. Man schreckt vor der Hybridphase zurück, in der im alten und im neuen System gearbeitet und auch doppelt gepflegt werden muss. Ein solches Großprojekt, in welchem auch die Qualität und Nutzbarmachung von Kundendaten angegangen werden, bringt teilweise Phasen mit erhöhten Kapazitätsanforderungen mit sich. Auch müssen viele konzeptionelle Fragen gelöst und neu gedacht werden.

Hier kann man dagegenhalten, dass dies zu einer effizienten, transparenten und kundenfokussierten Arbeitsweise im Unternehmen führt. Um ein sauberes Kampagnenmanagement und Kampagnen-Reporting im CRM zu implementieren, bedarf es einer sauberen Kampagnensteuerung, eindeutiger Zielgruppendefinitionen und strategischer Entscheidungen der Unternehmensführung. Hier kommen prozessuale Themen auf das Unternehmen zu. Sie sind meist neben der Systemintegration parallel zu erarbeiten oder zu überarbeiten.

Die Folge: Viele Verlage arbeiten solange es geht weiter wie bisher. Wie lange geht das noch „gut“?

## Empfehlung: Hilfe von außen holen

Um einen Verlag in seiner Komplexität prozessual und systemseitig auf den neuesten Stand zu bringen, bedarf es der Expertise über verschiedene in Verlagen verwendete Systeme hinweg. Sich als Berater „nur“ mit CRM Systemen und deren Logiken auszukennen, reicht hier nicht.

Die für eine solche Aufgabe geeigneten Beratungsunternehmen kennen die vielseitigen und branchenspezifischen Vertriebs- und Marketingprozesse. Sie sind in der Lage, diese so zu optimieren, dass die Systeme ihr volles Potenzial (Effizienz, Standardisierung, Automatisierung) entfalten können und den Kunden in den Mittelpunkt stellen.

Auf jeden Fall lautet unser Vorschlag: Hilfe von außen holen! Externe Experten bringen Erfahrung in der Implementierung von CRM Systemen, im Aufsetzen begleitender Prozesse, strategisches Know-how und, im besten Fall, spezifische Verlags-erfahrung mit. Sie kennen die Prozesse und die Anforderungen des Verlags an das CRM, haben den Blick von oben, beschleunigen und sichern die Umstellungsprozesse.

## Wie lange dauert ein solches Projekt?

Eine der ersten Fragen, die an uns als Berater gerichtet wird, ist die nach der Dauer des Projekts. Wie lange es vom ersten Kennenlernen bis zum Projektabschluss dauert, ist abhängig von mehreren Gegebenheiten. Angefangen bei der Datenqualität und dem bereits vorhandenen System, das gegebenenfalls erneuert werden soll, bis hin zur Erwartungshaltung und dem sogenannten Zielbild: Wo wollen wir hin?

Ist die System-Architektur solide und geht es „nur“ darum, laufende Prozesse zu optimieren, kann mit einer Dauer von sechs Monaten gerechnet werden. Mit steigender Komplexität (z.B. mit der Auswahl und Implementierung einer neuen CRM Software) oder einem Projekt mit vollumfänglicher Change Management-Begleitung, erhöht sich die Projektdauer. Hier sind jedoch die vorhandenen Systeme, die Komplexität der Schnittstellen, der Reifegrad von bestehenden Kundenansprachekonzepten und die Verfügbarkeit interner Ressourcen Faktoren, die die Projektzeit maßgeblich mitbestimmen.

## Wie begleitet CINTELLIC den Prozess in Ihrem Verlag?

In den meisten Fällen kommt CINTELLIC hinzu, wenn ein bestehendes System optimiert oder ein neues eingeführt werden sollen.

Ziele sind immer die Verbesserung der Kundenansprache, die Steigerung der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität, unterm Strich ein besseres Kundenbeziehungsmanagement. Die Optimierung der internen operativen Prozesse ist dabei nicht nur ein willkommener Beifang, sondern auch oftmals notwendige Voraussetzung. So gehen wir vor:

- Am Anfang der Zusammenarbeit werden die Ziele definiert, die Sie erreichen möchten.
- Es folgt ein Bestands-Assessment. Welche Systeme sind vorhanden? Wie ist die Datenqualität? Welche Abteilungen sind involviert und wie sehen die Prozesse gegenwärtig aus?
- Danach wird ein Projektmanagement aufgesetzt. Etappenziele sind eine einheitliche Datenbasis, die Verbesserung der Datenqualität, die Anbindung und Optimierung von neuen, beziehungsweise bestehenden Schnittstellen zu anderen Systemen und das Anpassen von Prozessen.
- Ganz wichtig: die Schulung der Mitarbeiter im Umgang mit den neuen Systemen!

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

**Wir übernehmen auch Teilprojekte, zum Beispiel das Aufsetzen und Planen oder die Software-Auswahl – zum Beispiel dann, wenn Sie im Unternehmen entsprechende Ressourcen einbinden können und selbst über die nötige Erfahrung verfügen. Gemeinsam erreichen wir so das anvisierte Ziel und gestalten zusammen neue Prozesse, die Sie voranbringen werden.**

**von Lisa Kortum,  
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 mehr als 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](http://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

