

## Arbeitskreis CRM: Integriertes Kundenmanagement 4. Meeting, 17.02.2005, Düsseldorf

### ZUSAMMENFASSUNG

Am 17.02.2005 trafen sich beim AMC in Düsseldorf 12 Teilnehmer aus 9 Firmen, darunter 8 Teilnehmer aus 5 VU, zum 4. Meeting des Arbeitskreises CRM.



**Dr. Stephan Schusser**, Senior Vice President bei Vectia, führte in den Tag mit dem Thema „Aufbau- und Ablauforganisation zum Management des CRM-Prozesses“ ein. Organisatorische Fragestellungen nehmen im CRM mit dessen zunehmendem Realisierungsgrad eine wachsende Bedeutung ein. Zwar gibt es für die Aufbau- und Ablauforganisation von CRM keine Ideallösung, jedoch können generische Stellhebel abgeleitet werden, die beim Management von CRM-Prozessen zu beachten sind. In der *Aufbauorganisation* lassen sich Sparten- oder Matrixorganisationen hinsichtlich ihrer Dimensionen unterscheiden. Als Organisationsformen im CRM können eine funktionale Spartenorganisation, eine Matrixorganisation über Teams, eine Spartenorganisation pro Kundensegment oder eine vertriebskanalbezogene Organisationsform zum Einsatz kommen. Jede Organisationsform birgt ihre Vor- und Nachteile - eine ideale Lösung gibt es nicht. Bei der Wahl der Organisationsform sollte insbesondere darauf geachtet werden, das zentrale Ziel „Kundenorientierung“ zu reflektieren und auf die Stabilität der Dimensionen zu achten. Im Rahmen einer CRM-orientierten *Ablauforganisation* sollten sich die

Prozesse im Unternehmen an den Kundenprozessen orientieren. Dies erfordert in einem ersten Schritt eine Definition von Kundentypen und deren Prozesse. Zur Koordination der Prozesse sind klare Entscheidungsstrukturen und Verantwortlichkeiten unumgänglich. Mitarbeiter müssen Entscheidungen schnell treffen können. Hierfür sind definierte Spielräume entscheidend, die den Mitarbeitern Sicherheit geben und Missbrauch verhindern.

**Dr. Gero Matouschek**, Bain & Company Germany, referierte zum Thema „Wachstum durch Mundpropaganda“. Aufgrund eines zweijährigen Forschungsprojektes hat Bain & Company die *Weiterempfehlungsrate* als adäquate Kennzahl zur Messung von CRM-Aktivitäten identifiziert. Kundenloyalität - nicht Kundenzufriedenheit - treibt nachhaltiges Wachstum. Kernindikator für Kundenloyalität ist die Mundpropaganda, die letztlich als Weiterempfehlung zum Tragen kommt. Bain & Company hat die sog. Netto-Promoter-Quote als aktions- bzw. zukunftsorientiertes Kundenverhaltensmerkmal entwickelt. Die Kunden werden hierbei regelmäßig um Antwort zu einer einzigen Frage gebeten, nämlich ob sie ein Unternehmen weiterempfehlen würden. Anhand der Antworten lassen sich die Kunden in drei Gruppen einteilen: Förderer (Promoter), passive Zufriedene und Kritiker. Das Verhältnis von Förderern zu Kritikern zeigt, wie erfolgreich das Unternehmen arbeitet. Da die Umfrage sehr schnell durchgeführt werden kann, liegen die Daten "in Echtzeit" vor. Sinken das Unternehmen oder einzelne Organisationseinheiten (regional, funktional) in der Kundengunst, können die Mitarbeiter unmittelbar vor Ort reagieren. Wesentlich ist, die Kundenbefragung durch eine neutrale Institution ereignisbezogen und/oder periodisch wiederkehrend durchführen zu lassen. Das Verfahren zeichnet sich durch mehrere Vorteile aus: Es ist einfach, aktuell und transparent und hilft, Schwachstellen konkret zu identifizieren. Referenzbeispiele zeigen, dass hierdurch schnelle erste Verbesserungen in Form von Quick-Wins realisiert werden können. Indes sind nachhaltige Verbesserungen nur durch eine feste Etablierung von Veränderungsprozessen möglich. Dieser Wille zum Change-Management äußert sich jedoch bereits durch die Entscheidung, die Weiterempfehlungsrate als CRM-Kennzahl einzusetzen.





**Alexander Schmitz-Hübsch**, Universität Münster, referierte zum Thema „Controlling des Kundenmanagements“. Hier lassen sich zwei zentrale Aufgaben identifizieren: Die Ermittlung von Zusammenhängen zwischen den Kerngrößen des Kundenmanagements sowie die Planung und Kontrolle kundenbezogener Maßnahmen. Zum Einsatz kommen qualitative und quantitative Kennzahlen, die häufig unabhängig voneinander ermittelt und interpretiert werden. Da dies zu Fehlentscheidungen führen kann, plädiert Herr Schmitz-Hübsch für den Einsatz integrierter Kontrollsysteme, in denen sowohl qualitative als auch quantitative Kennzahlen zur Entscheidungsfindung herangezogen werden. Genannt werden können eindimensionale Ansätze (Scoringmodelle), zweidimensionale Ansätze (Portfolioanalysen) und multidimensionale Ansätze (z. B. Balanced Scorecard, SWOT-Analysen, Benchmarking, Kosten-Nutzen-Analysen). Im Folgenden demonstrierte Herr Schmitz-Hübsch eine modifizierte Balance Scorecard (BSC) für das Controlling des Kundenmanagements. Für diese kundenbezogene BSC wurden die Dimensionen des originären BSC-Ansatzes (Finanzen, Intern, Wissen u. Innovation, Kunde) angepasst: Kundenwert, Kundeninteraktion, Kundenkenntnis, Kundenzufriedenheit. Diesen neuen Dimensionen wurden die einzelnen zu optimierenden Ziele sowie korrespondierende Kennzahlen zugeordnet. Als Ergebnis lässt sich feststellen, dass eine kundenbezogene BSC zu einer Balance zwischen außerökonomischen (qualitativen) und ökonomischen (quantitativen) Größen führt und somit große Teile der Erfolgskette des Kundenmanagements in einem einzigen Controlling-Instrument zusammenfasst.

ansatzes (Finanzen, Intern, Wissen u. Innovation, Kunde) angepasst: Kundenwert, Kundeninteraktion, Kundenkenntnis, Kundenzufriedenheit. Diesen neuen Dimensionen wurden die einzelnen zu optimierenden Ziele sowie korrespondierende Kennzahlen zugeordnet. Als Ergebnis lässt sich feststellen, dass eine kundenbezogene BSC zu einer Balance zwischen außerökonomischen (qualitativen) und ökonomischen (quantitativen) Größen führt und somit große Teile der Erfolgskette des Kundenmanagements in einem einzigen Controlling-Instrument zusammenfasst.

**Nils Große Stetzkamp**, Westfälische Provinzial Versicherung, stellte in einem Erfahrungsbericht das Thema „Kundenwert in der Praxis“ vor. Ziel des Juli 2002 aufgesetzten Projektes ist es, eine einheitliche Methode zur Klassifizierung von Privatkunden zu entwickeln sowie auf Basis der entsprechenden Kundenwerte Regeln zur Orientierung bei Kundenbeziehungsmaßnahmen abzuleiten. Zur Berechnung der Kundenwerte werden sowohl Ist- als auch Prognosewerte des Deckungsbeitrages 3 aller Privatverträge mit Ausnahme der Lebens- und Krankenversicherung herangezogen. Relevante Merkmale zur Istwertermittlung sind hier die Beiträge und Schäden der letzten 5 Jahre je Vertrag, gezahlte Provisionen sowie pauschale Kostenquoten je Versicherungszweig. Zur Prognosewertermittlung werden sowohl bestehende als auch zukünftige Verträge berücksichtigt. Hier sind insbesondere die Schätzung von Schäden, Stornos und Neuabschlüssen als besondere Herausforderung zu nennen. Mit Hilfe der Ist- und Prognosewerte wird jeder Kunde in eine von vier Klassen eingeteilt. Diese Klasseneinteilung dient bei Kundenbeziehungsmaßnahmen als Orientierungshilfe: „Hoch profitable Kunden“ rechtfertigen besondere Maßnahmen, bei „unprofitablen Kunden“ sind besondere Maßnahmen nicht gerechtfertigt. Mögliche Einsatzbereiche des Kundenwertes im Rahmen von Kundeninteraktionen bestehen in der Aktionssteuerung, Schadenregulierung, Kulanzregelung und der Betrugserkennung. Weitere Potenziale ergeben sich in den Bereichen Produktentwicklung, Bestandsbeurteilung und Bewertung von Vertriebspartnern. Derzeit wird die Anwendung des Kundenwertes bei der Westfälischen Provinzial in den relevanten operativen Geschäftsprozessen angestoßen.



Der Arbeitskreis CRM trifft sich wieder am **16.06.2005** zu den Themen „Beschwerdemanagement“ (Materna), „Mystery Shopping“ (Gothaer), „CRM-Trends“ (Schimmel Media) und „Unternehmenswert durch Kundenwert“ (AXA).

Münster, 8. März 2005  
gez. Dr. Frank Kersten