

Kritische Erfolgsfaktoren bei der Realisierung von Beziehungsmanagement-Projekten

Erfahrungen aus der Praxis

Der Referent



Duri Campell

lic. oec. publ., Managing Partner campell consulting
und Associate Partner CGZ,

Er ist Spezialist zur Lösungsentwicklung von (C)RM-,
Multichannel, E-Business- und
Marketingaufgabestellungen.

Er hat breite und mehrjährige Beratungs- und
Linienenerfahrung im Finanz-, Versicherungs-, Retail-
und Telecom-Sektor.

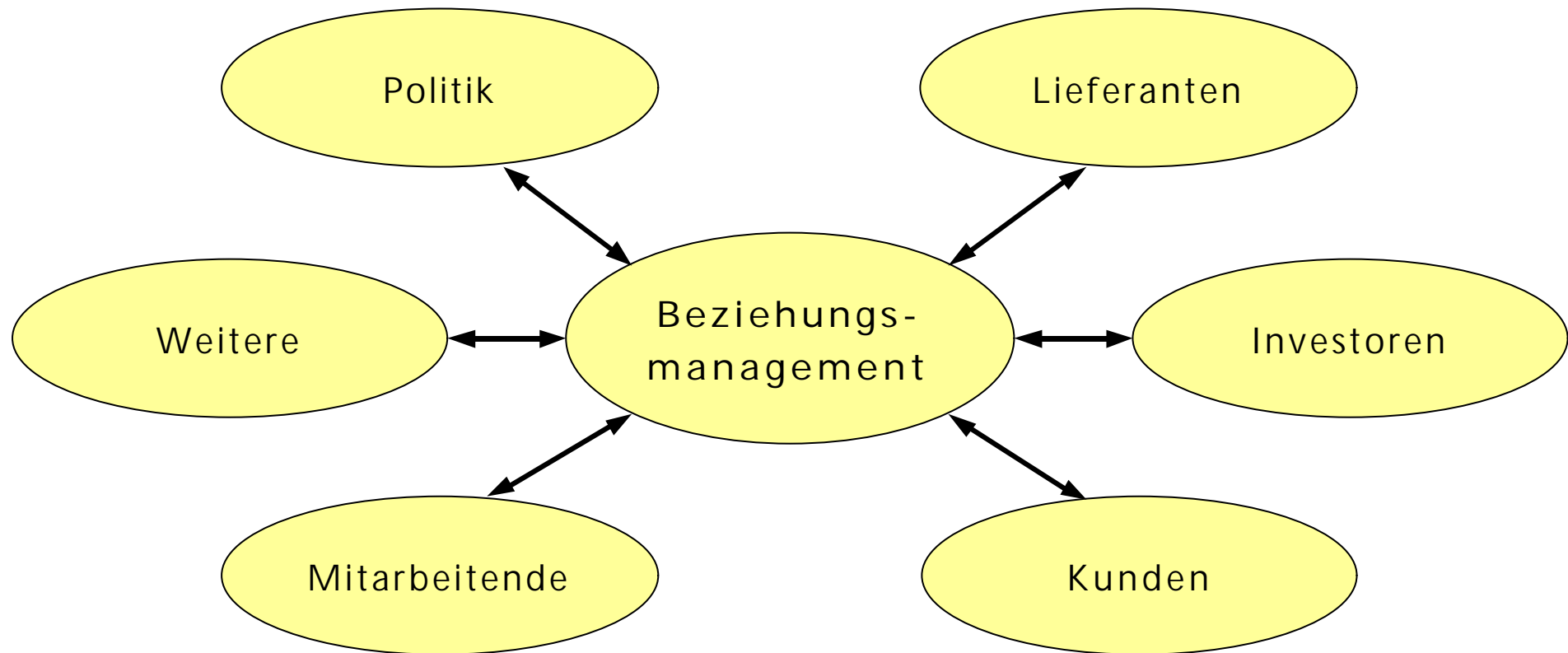
1. Beziehungsmanagement-Projekte in den richtigen Gesamtkontext setzen
2. (Kunden-)Beziehungsmanagement und Unternehmenskultur – Der Einfluss von „weichen“ Faktoren
3. Case
4. Conclusions

1. Beziehungsmanagement-Projekte in den richtigen Gesamtkontext setzen
2. (Kunden-)Beziehungsmanagement und Unternehmenskultur – der Einfluss von „weichen“ Faktoren
3. Case
4. Conclusions

Gartner Group: 97% aller CRM-Projekte in den letzten 5 Jahren versanden, werden gestoppt oder haben sich finanziell nicht gelohnt.

Forrester Research: 70% aller CRM Projekte scheitern

CRM-Forum: Hauptbarriere bei der Einführung von CRM sind mangelnde Budgets (37%), mangelnde Unterstützung durch Topmanagement (35%), Schwierigkeiten bei der Veränderung der Organisationsstruktur



Beziehungsmanagement - Definiton

Beziehungsmanagement heisst Aufbau eines:

- persönlichen
- langfristigen und
- nachhaltigen
- eins-zu-eins-Dialogs /-Beziehung mit unseren Zielgruppen.

Beziehungsmanagement - Ziele

Individuelle Zielgruppenbedürfnisse besser erkennen und antizipieren

→ gute Beziehung zu allen Zielgruppen aufbauen

Nutzen der wichtigsten Zielgruppen und derjenigen mit dem grössten Potenzial maximieren

→ positive Beeinflussung auf das relevante Umfeld maximieren

Kundenbeziehungsmanagement heisst

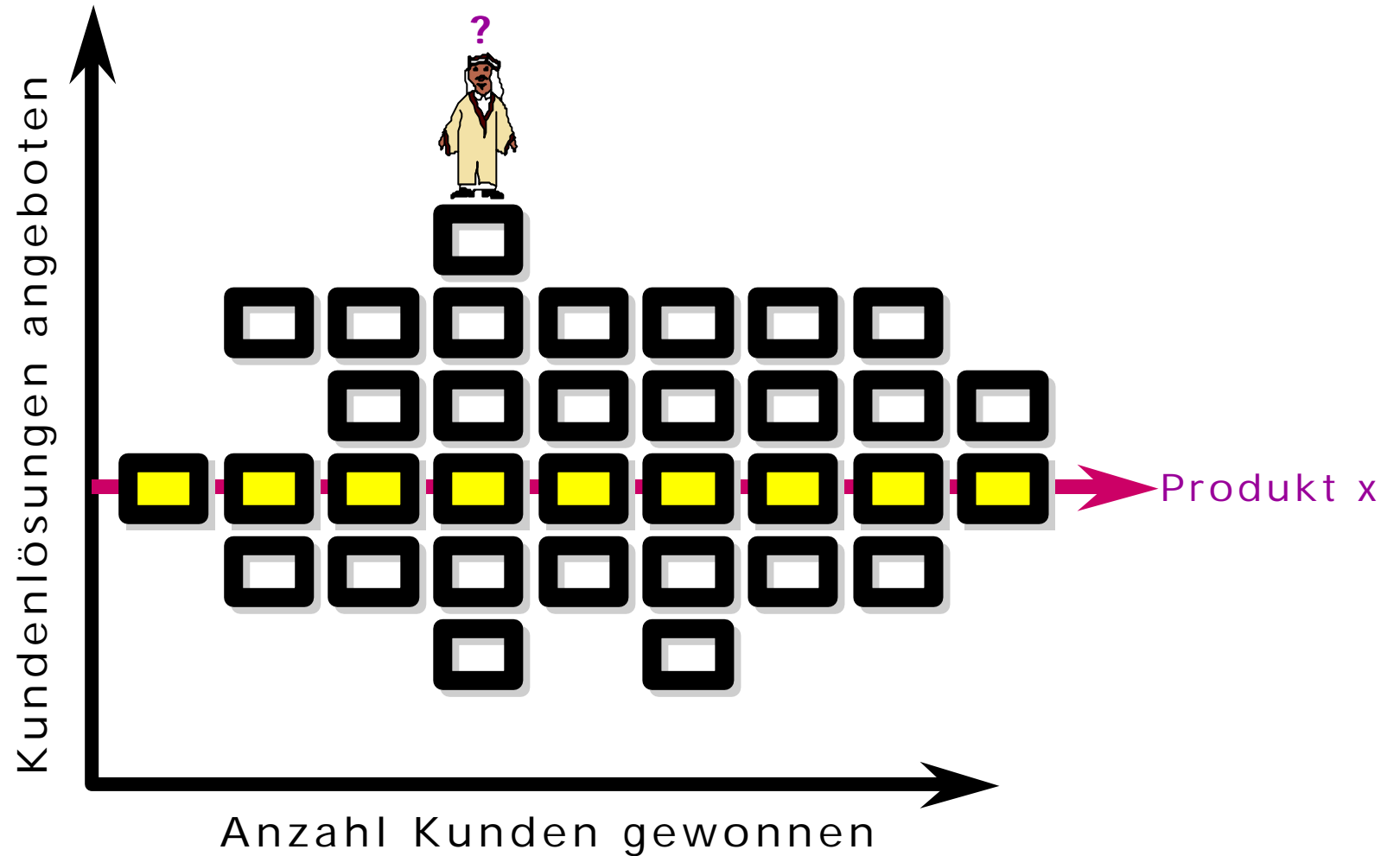
Kundenbedürfnisse besser erkennen und voraussagen

- neue Kunden gewinnen
- bestehende Kunden halten & ausbauen

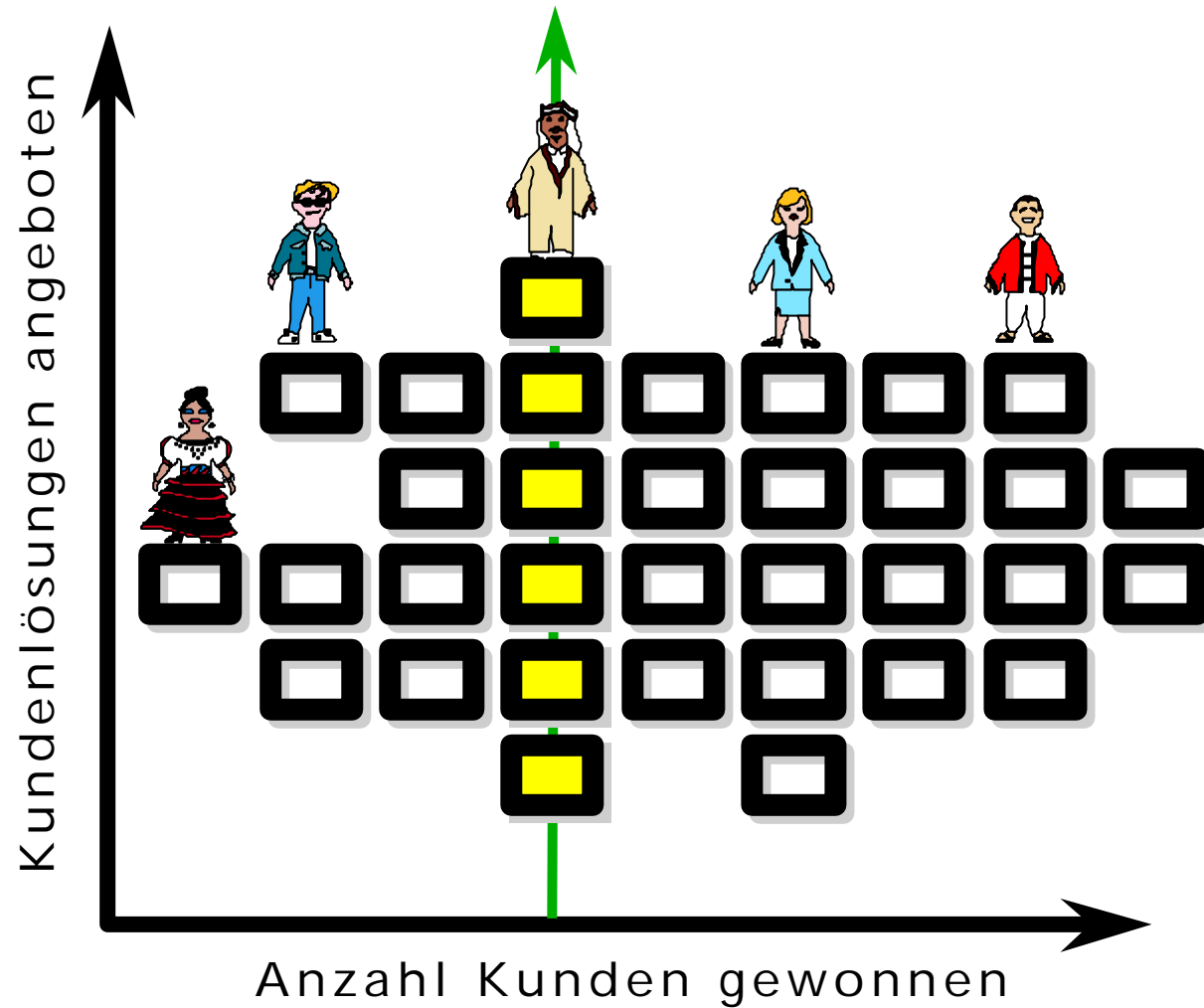
Nutzen der heute profitabelsten Kunden denjenigen der Kunden mit dem grössten Potential maximieren, d.h.

- „Customer Lifetime Values“
- „Share of Wallet“ vergrössern.

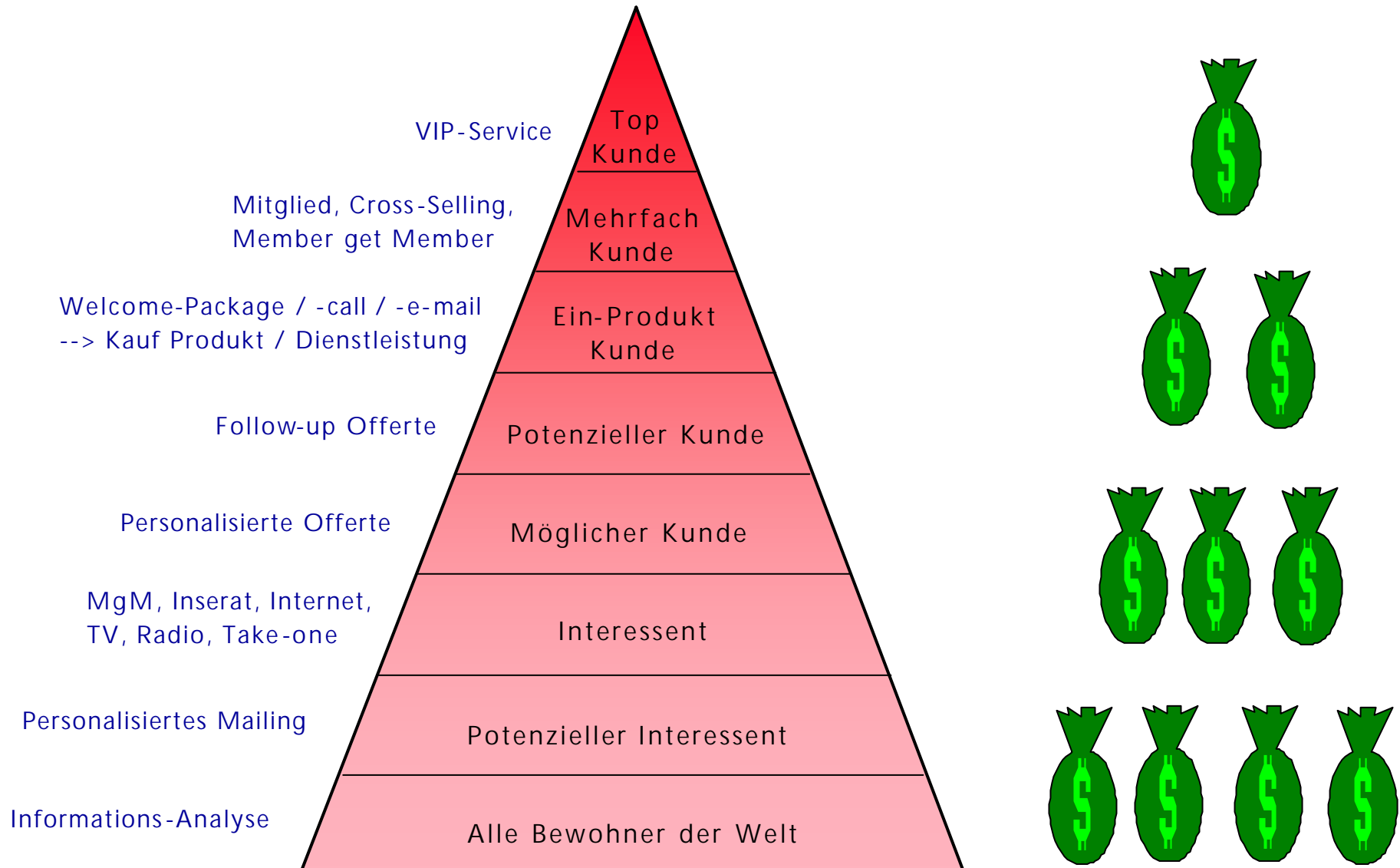
Traditioneller Marketing-Fokus: Marktanteile



Neuer Fokus: Kundenanteile



Customer lifetime value



Top-down & bottom-up

Die Kundenbeziehungs- und Multichannel Management Vision/-Strategie/-Ziele müssen aus der Unternehmens-Vision/-Strategie/-Zielen abgeleitet werden (top-down)

UND beeinflussen diese gleichzeitig (bottom-up) im Rahmen eines andauernder Feedback- und Lernprozesses.

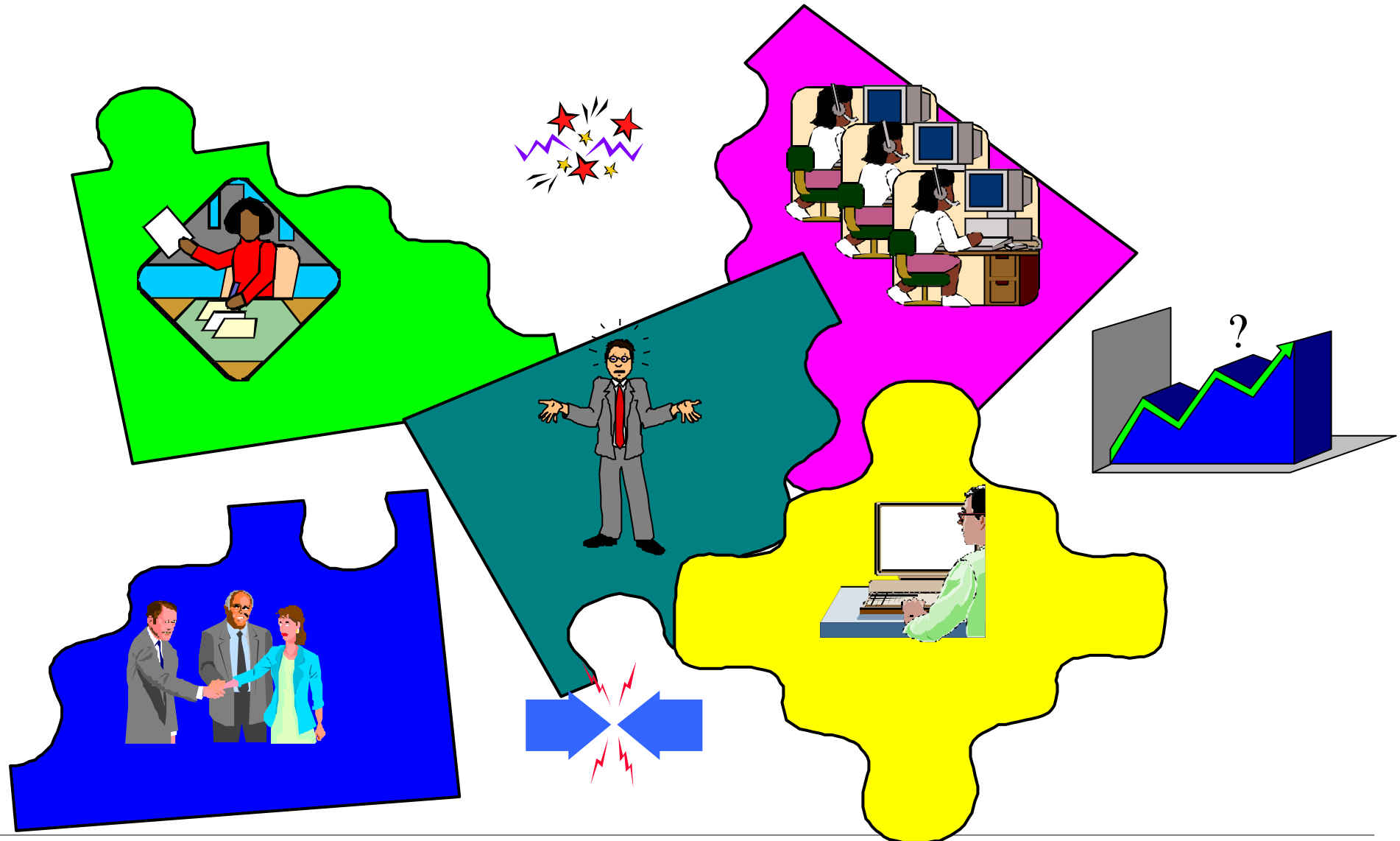
Beziehungsmanagement ist weder eine IT- noch eine Toolfrage, sondern ein ganzheitlicher Geschäftsansatz und betrifft:

- ALLE Zielgruppen, -Bedürfnisse, -Prozesse
- ALLE Geschäftsprozesse
- ALLE Produkte & Dienstleistungen
- ALLE Mitarbeiter
- Die Unternehmenskultur
- Die Organisationsform
- Das Know-how der Mitarbeiter & der Organisation
- Die Kommunikation intern & extern
- Die Daten / IT / Kommunikations-Infrastruktur

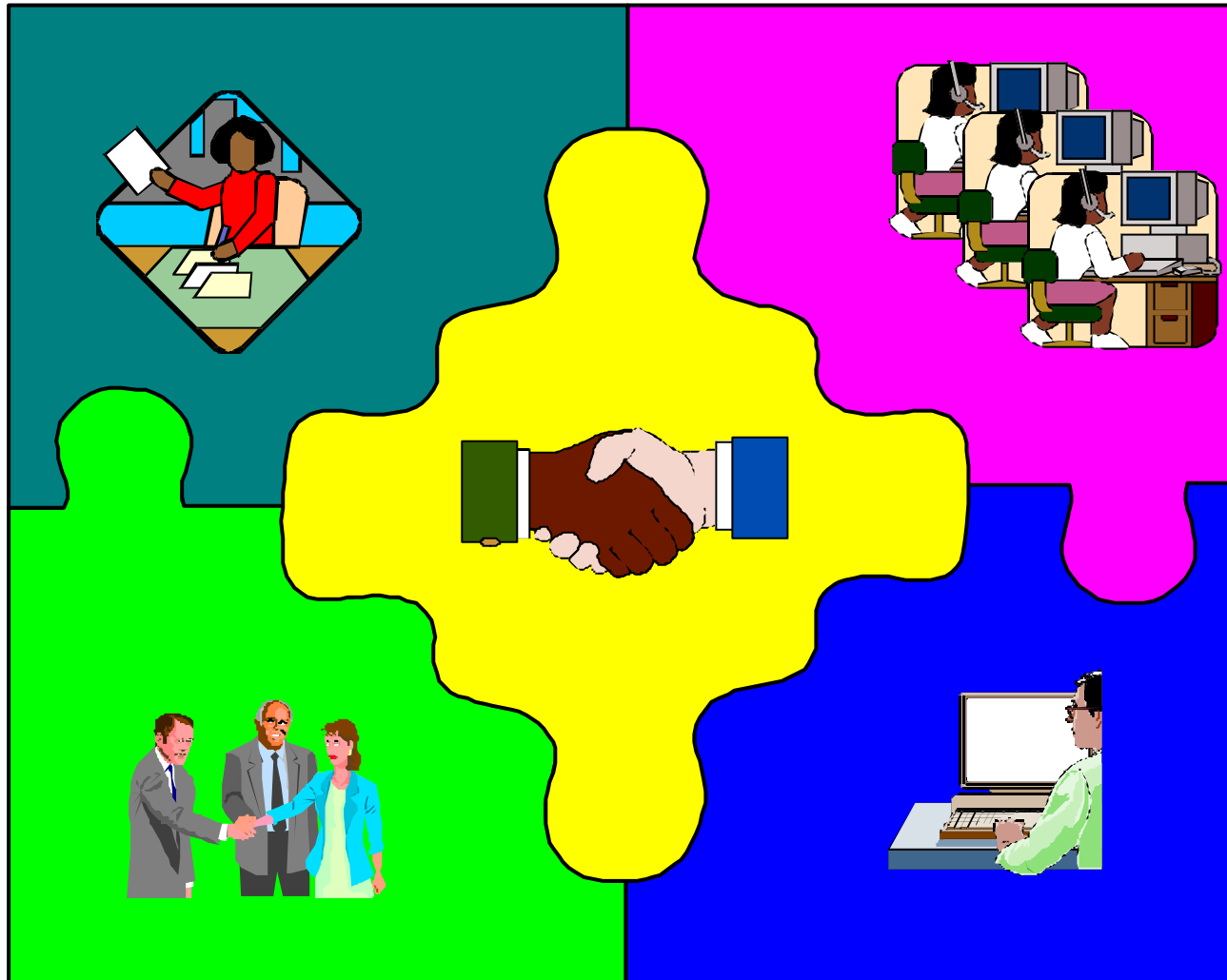
Voraussetzungen zum Erfolg

- Top-Management Commitment & Support (Ressourcen, Budget) auf GL / VR-Ebene
- Think big (Strategie & Grobkonzept, Big Picture) – start very small (Detailkonzept & Umsetzung Teilbereich für Proof of concept, Quickwins)
- Realistischer Zeitplan für Gesamtprojekt (1-3 Jahre) und Teilschritte (wenige Monate)
- Definition von klar messbaren Zielen und von Abbruchkriterien
- Permanente Involvierung Endkunden von Beginn weg
- Projektverantwortung auf Business-Seite & nicht auf IT-Seite
- IT ist Enabler, aber noch kein Standard (Schnittstellenproblematik: Adaption an bestehende IT-Gesamtarchitektur)
- Ausrichtung der Organisation, Prod., DL auf Kunde

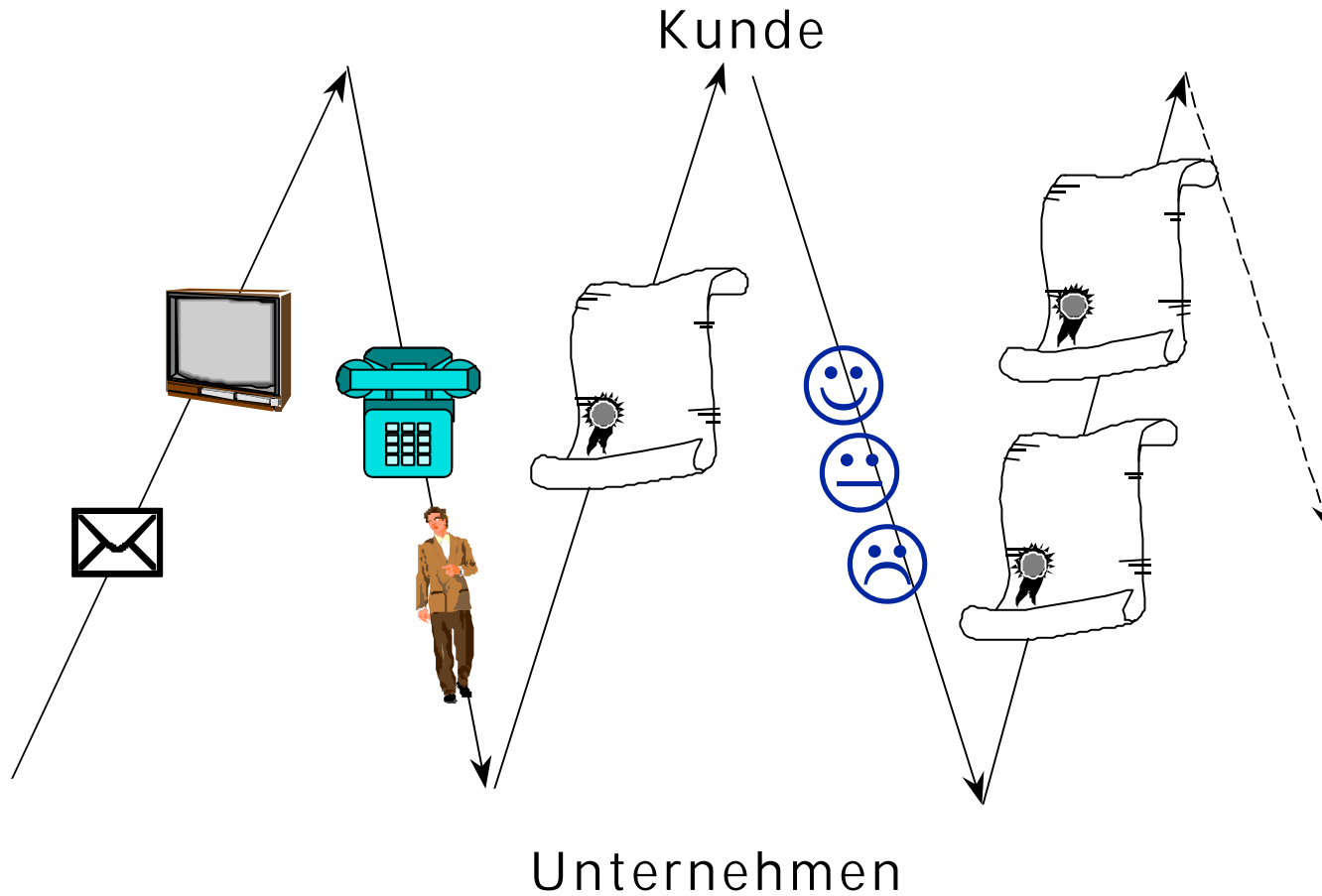
Ergebnisse in der Vergangenheit



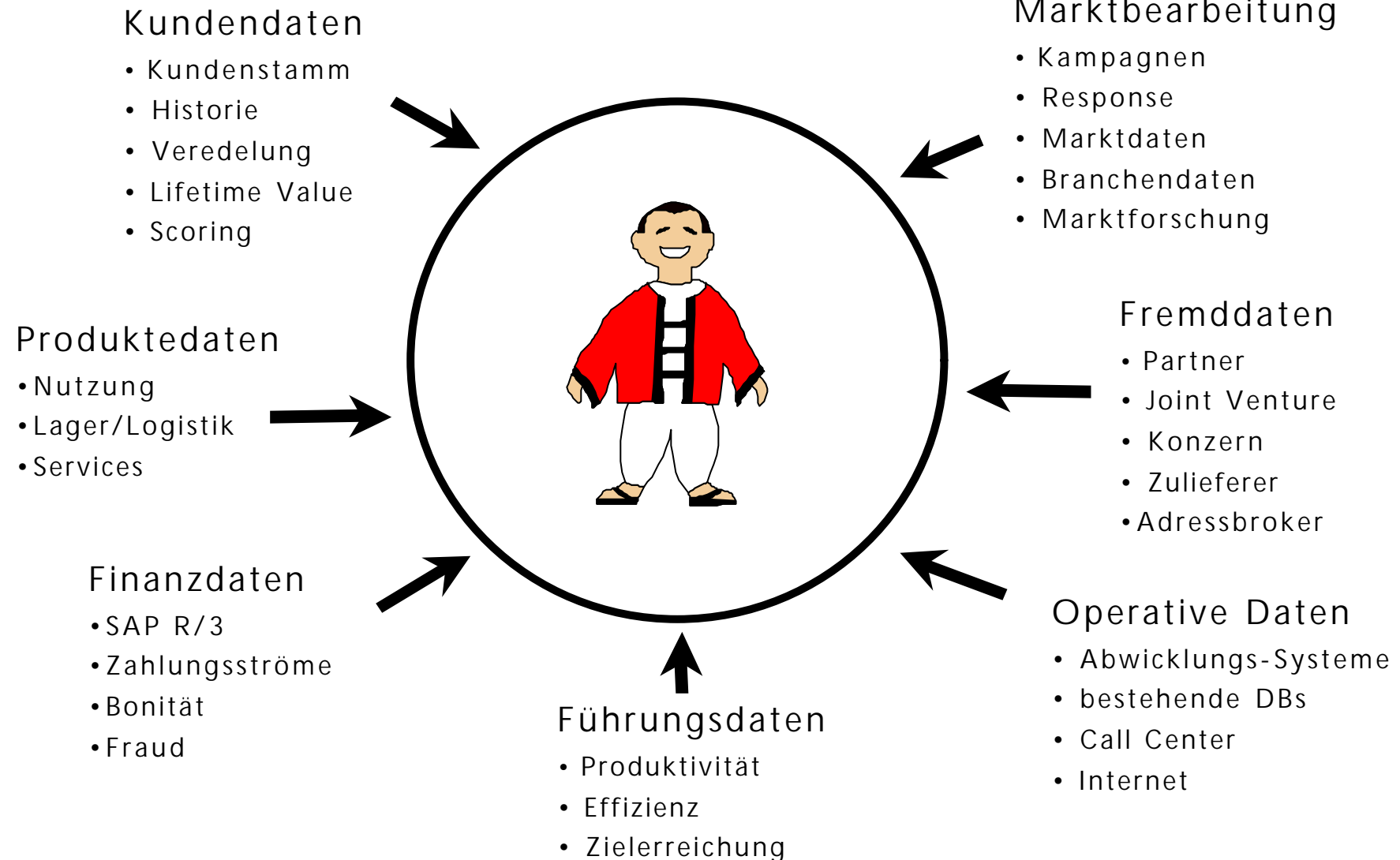
Integriertes Beziehungs- & Multichannel Management



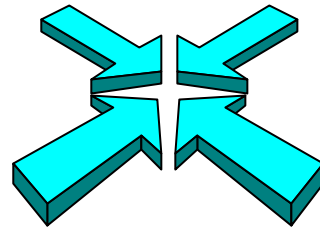
Kundenfeedback



Kundeninformationen



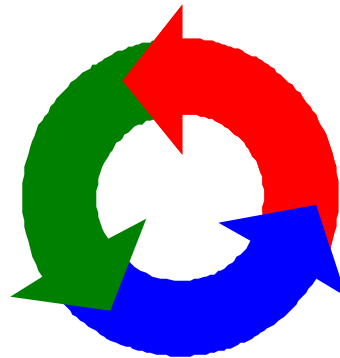
Daten werden zu Wissen



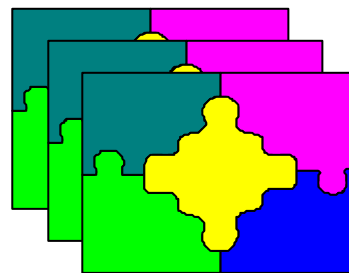
Wissen anwenden



Daten analysieren

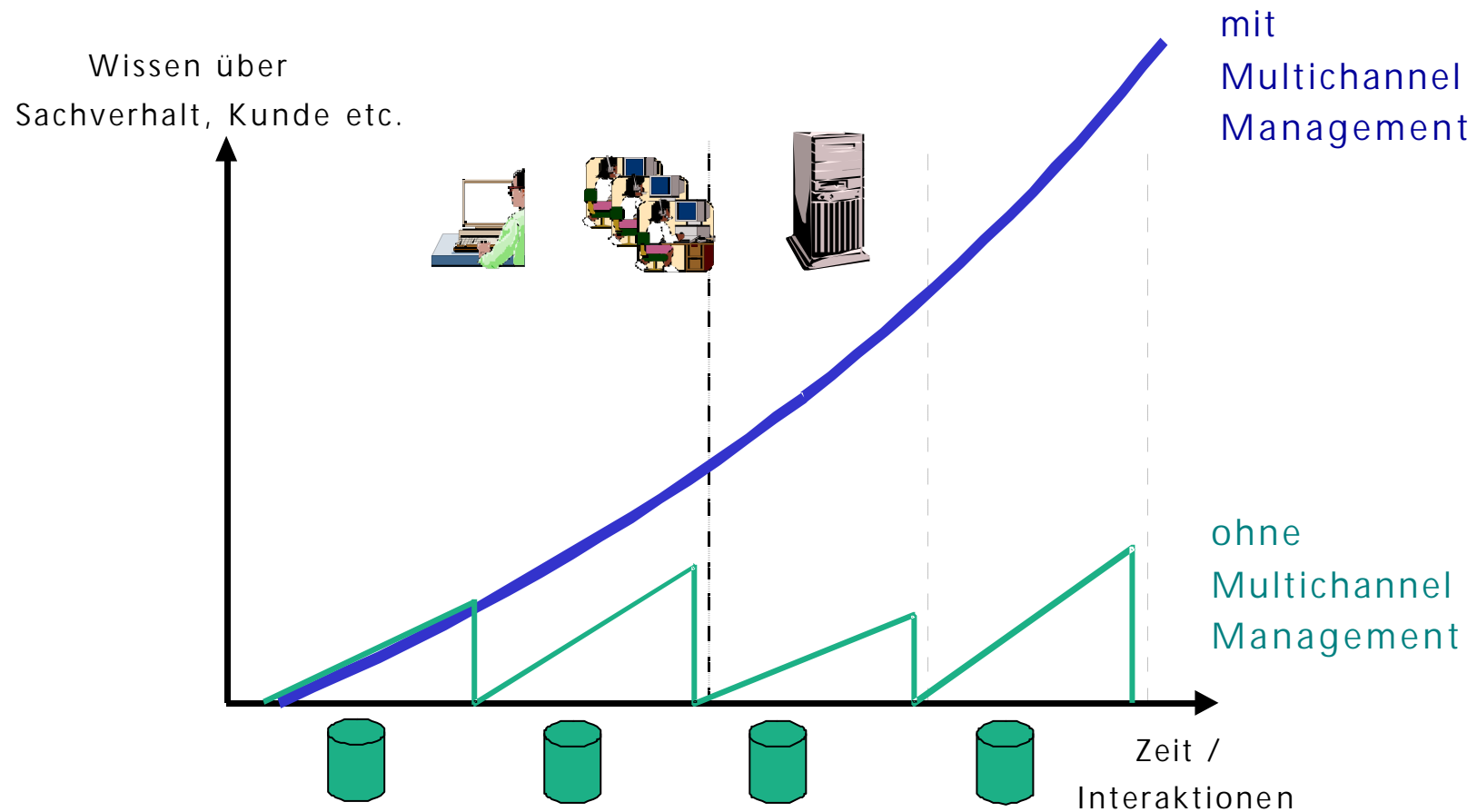


Modelle verifizieren



Modelle erstellen

Typischer Verlauf der Lernkurve



Folgerungen

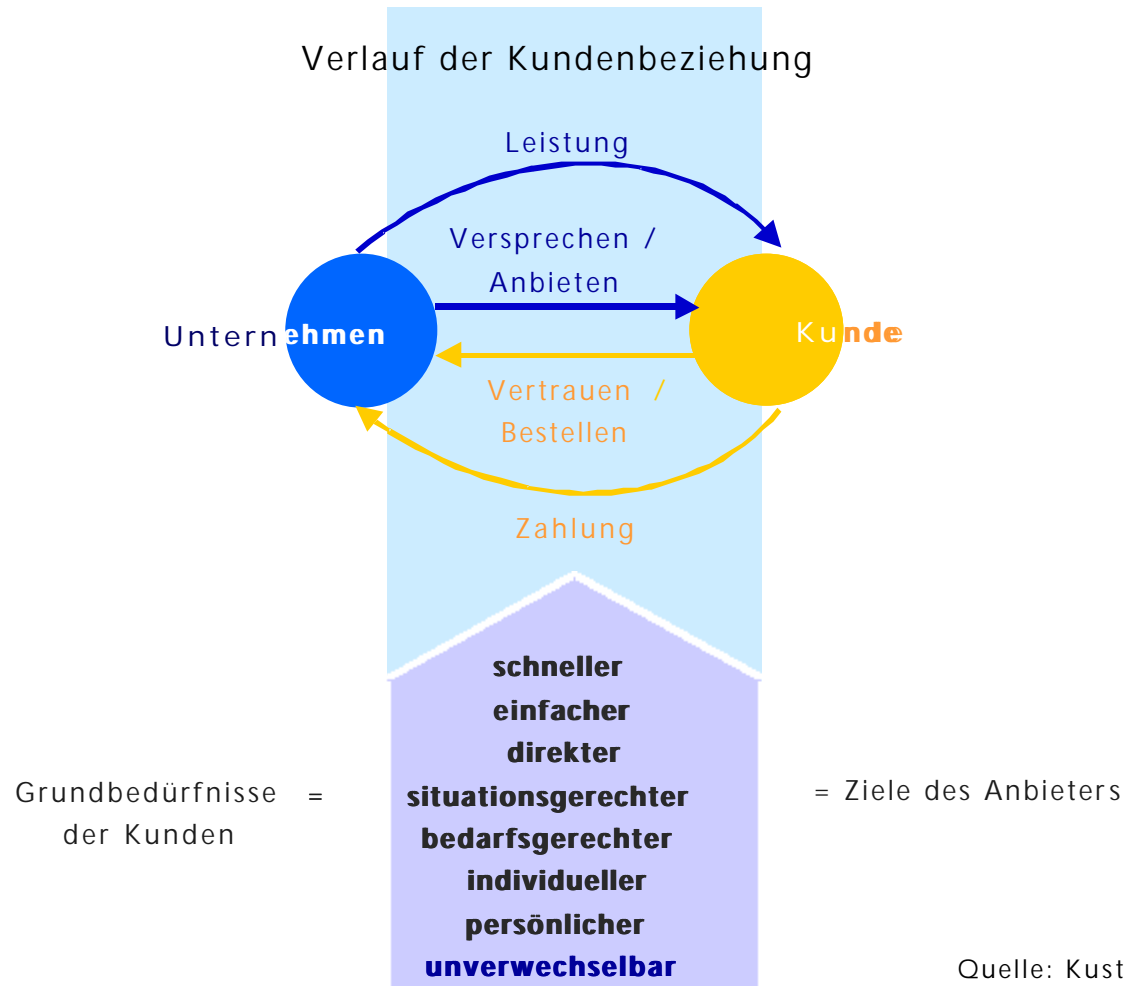
- ➡ Learning Relationship egal über welchen Kanal
- ➡ Max. (Customer) Lifetime Value für Gesamtfirma
- ➡ Langfristige, nachhaltige Margensteigerung

Voraussetzungen zum Erfolg

- Einheitliches kundenorientiertes Auftreten & Unternehmenskultur über alle Kanäle / Abteilungen
- End-to-End Prozesse über alle Kanäle/Abteilungen
- Keine fehlerhafte und unvollständige Integration der Daten aus verschiedenen Quellen

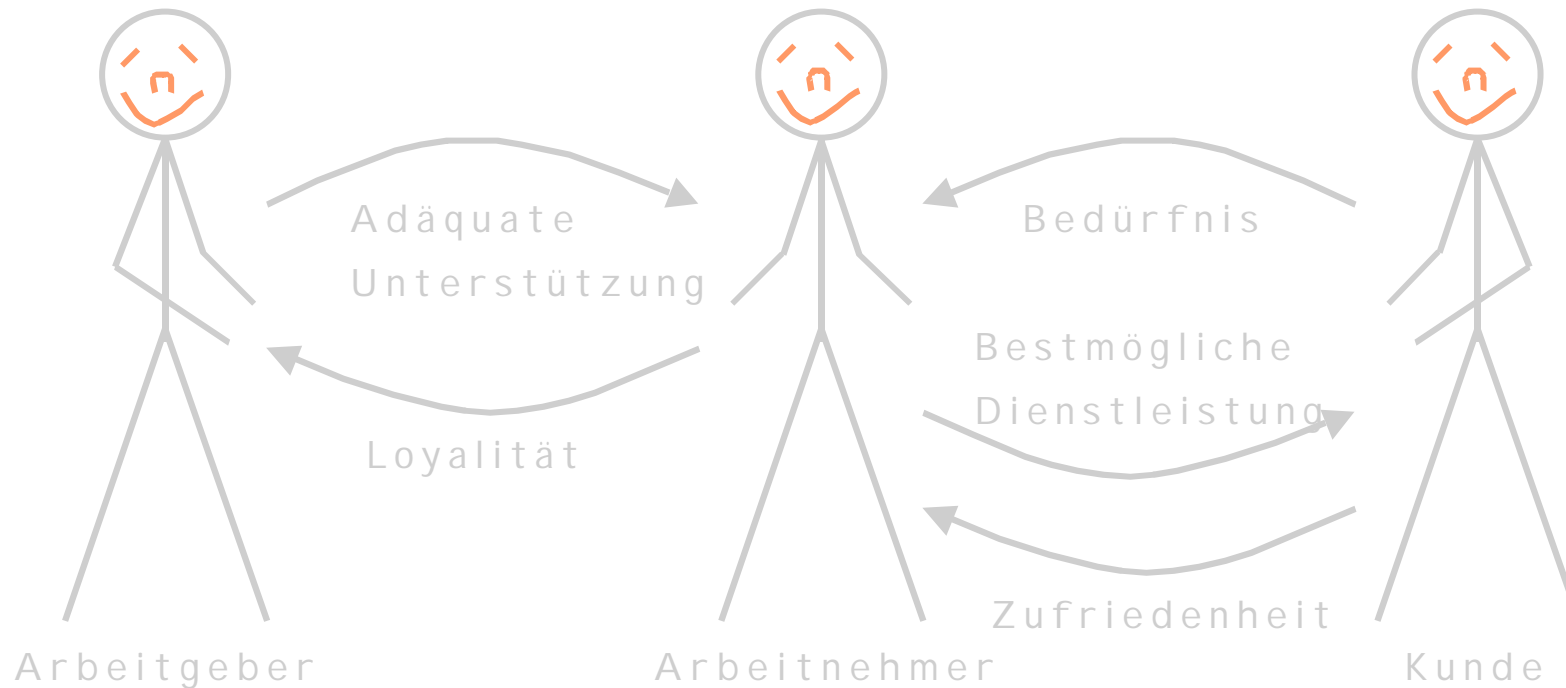
1. Beziehungsmanagement Projekte in den richtigen Gesamtkontext setzen
2. (Kunden-) Beziehungsmanagement und Unternehmenskultur – der Einfluss von „weichen“ Faktoren
3. Case
4. Conclusions

Kundenbeziehungsmanagement-Projekte bedienen Grundbedürfnisse der Kunden



Quelle: Kuster, Business Modelling 2001

Kundenbeziehungsmanagement und HRM



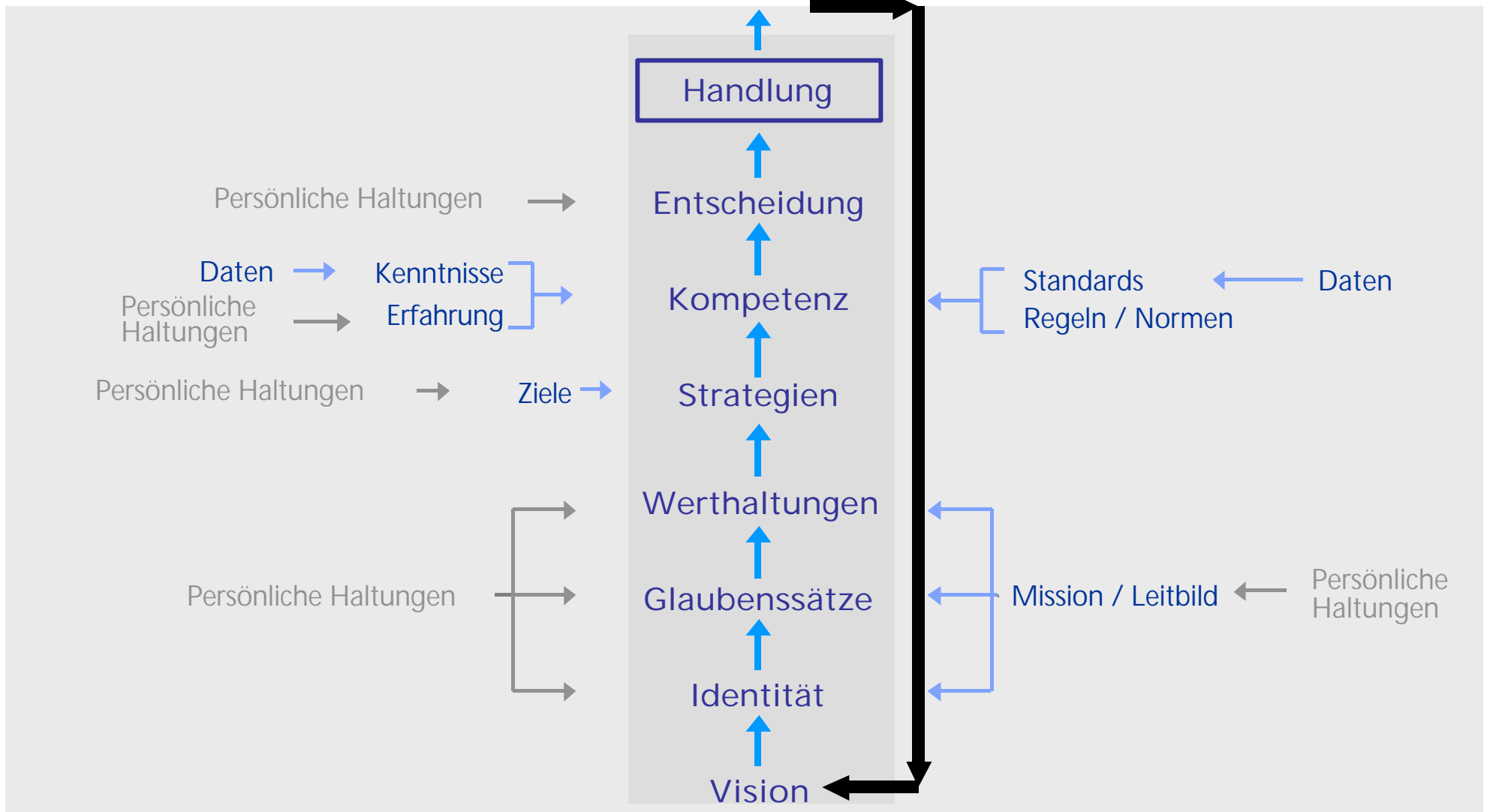
Quelle: Kuster, Business Modelling 2001

Unternehmenskulturlandschaft als Geschäftsraum



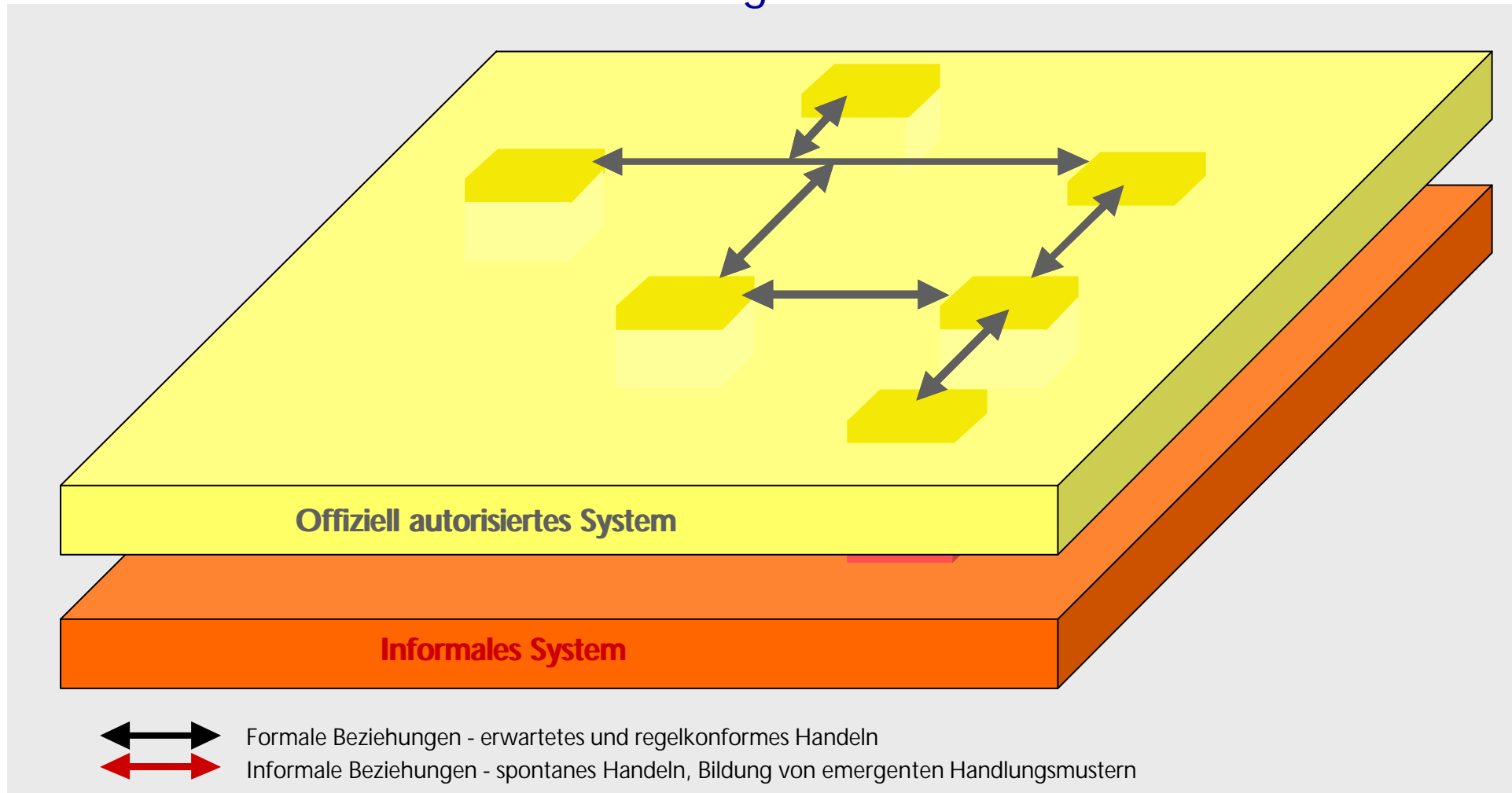
Quelle: Kuster, Business Modelling 2001

Systemlogische Steuerung von Handlungen



Quelle: Lux/Kuster, CRM und Unternehmenskultur 2001

Formale und informale Gestaltung im Unternehmen mit Handlungsmustern



Quelle: Kuster / Lux, Business Modelling 2001

Erkenntnisse & Empfehlungen aus der HR- & Kultur-Sicht

1. Kleine, kundenprozessbezogene Teams bilden, von 5 bis höchstens 12 MA
2. Die Kundenzufriedenheit / Kundenloyalität laufend messen
3. Den Bezug zwischen Kundenzufriedenheit / Kundenloyalität und Teamleistung herstellen
4. Lernschlaufen in die CRM Prozesse einbauen und durch Reviews gewonnene Erkenntnisse zur Leistungsoptimierung in den Prozess zurück fließen lassen.

Voraussetzungen zum Erfolg

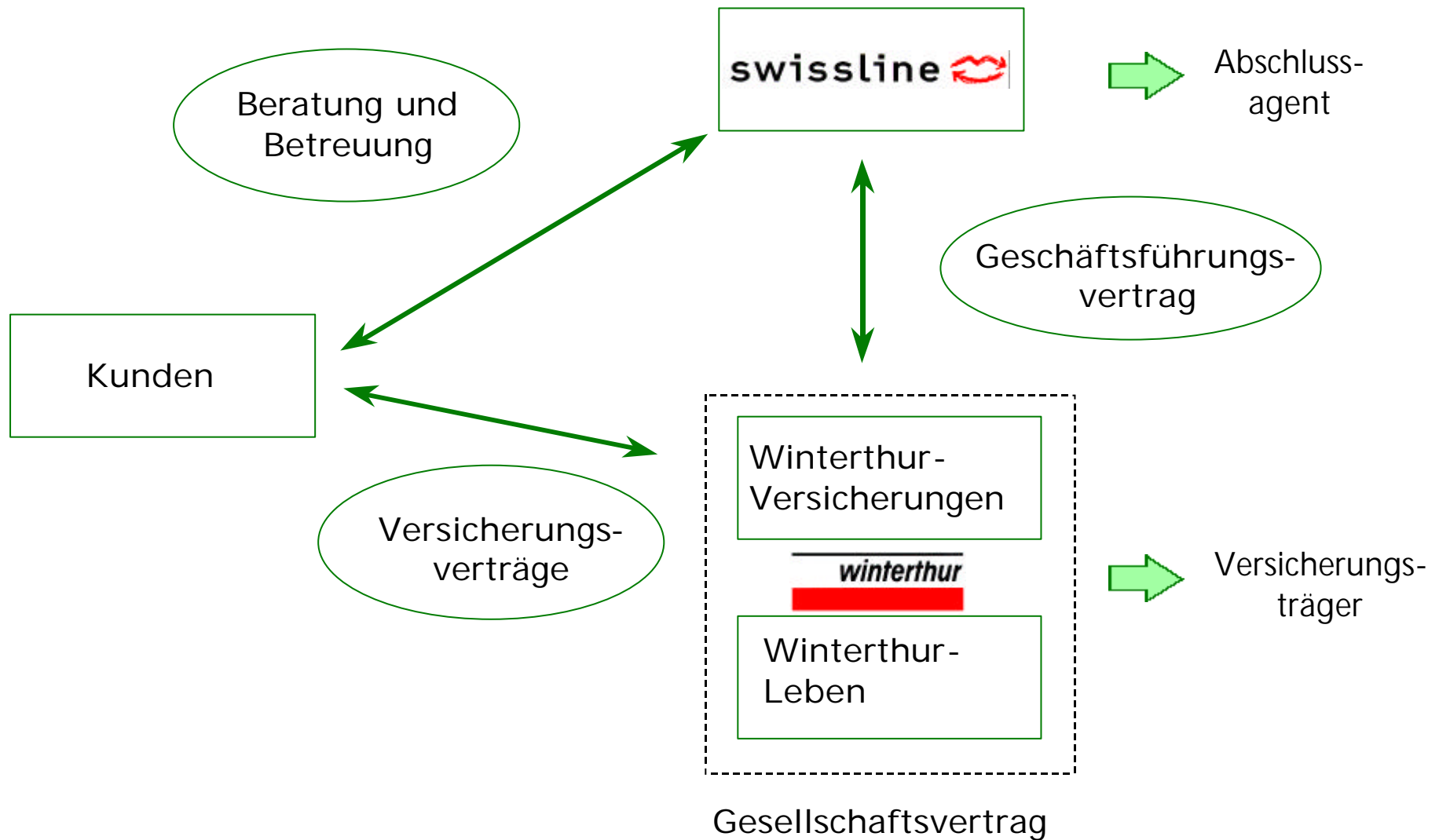
- Genügend Zeit für Change of Mind bei allen MA (Involvement)
- Einheitliches kundenorientiertes Auftreten & Unternehmenskultur über alle Kanäle / Abteilungen
- Sicherstellung des Multichannel-, CRM- und Kulturwandelprozesses bei Überführung in Linie (klare Verantwortliche auf Führungs-Ebene und Einsatz von Promotoren firmenweit)

1. Beziehungsmanagement Projekte in den richtigen Gesamtkontext setzen
2. (Kunden-) Beziehungsmanagement und Unternehmenskultur – Der Einfluss von „weichen“ Faktoren
3. Case
4. Conclusions

Case Swissline - Winterthur

Ausgangslage

- Deregulierungserfahrungen in GB (first mover advantage)
- Bevorstehende Deregulierung des Versicherungsmarkts in CH in 1996
- Markteintritt von Züri Tel
- Notwendigkeit einer kleinen, mobilen Einheit

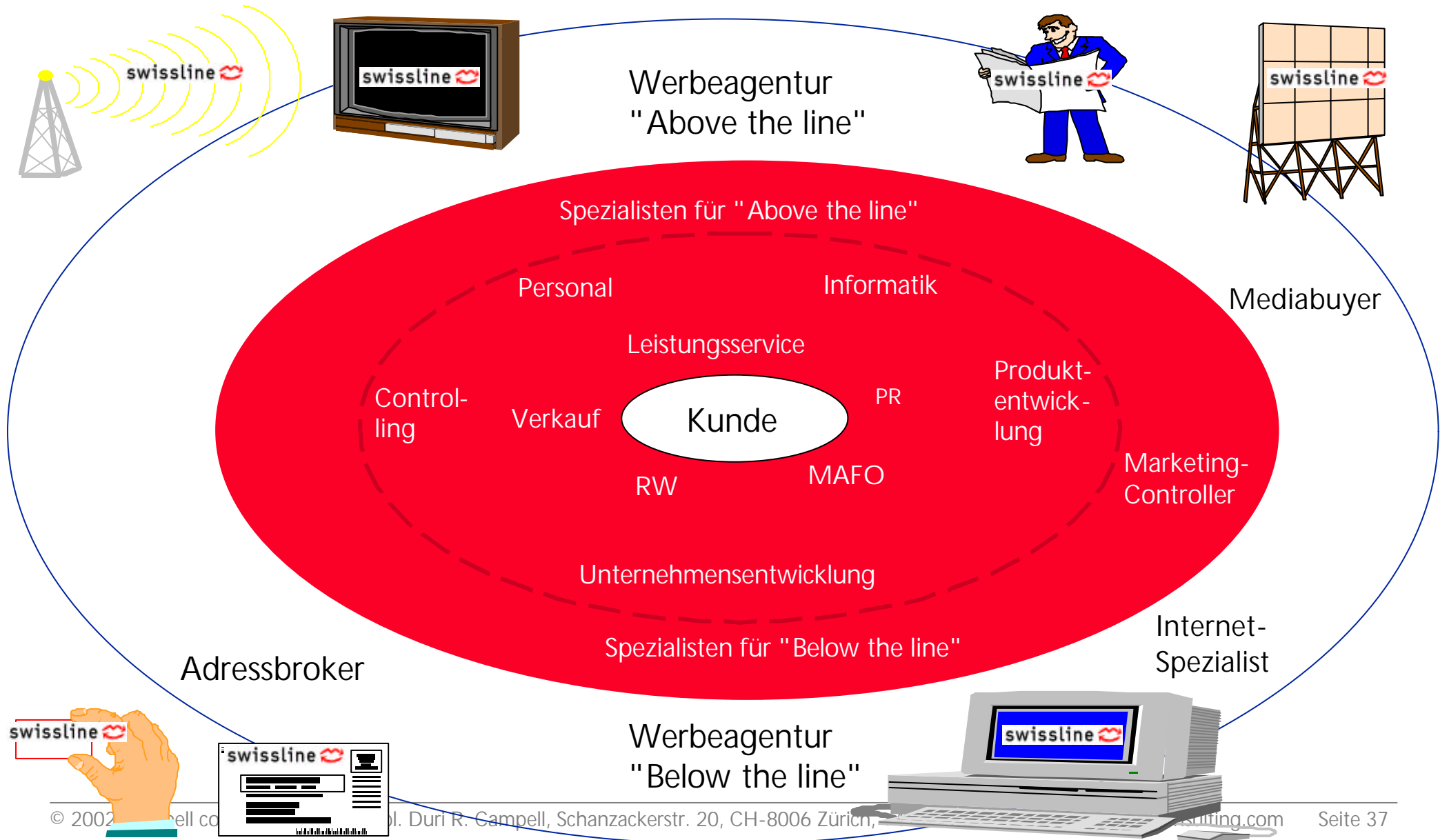




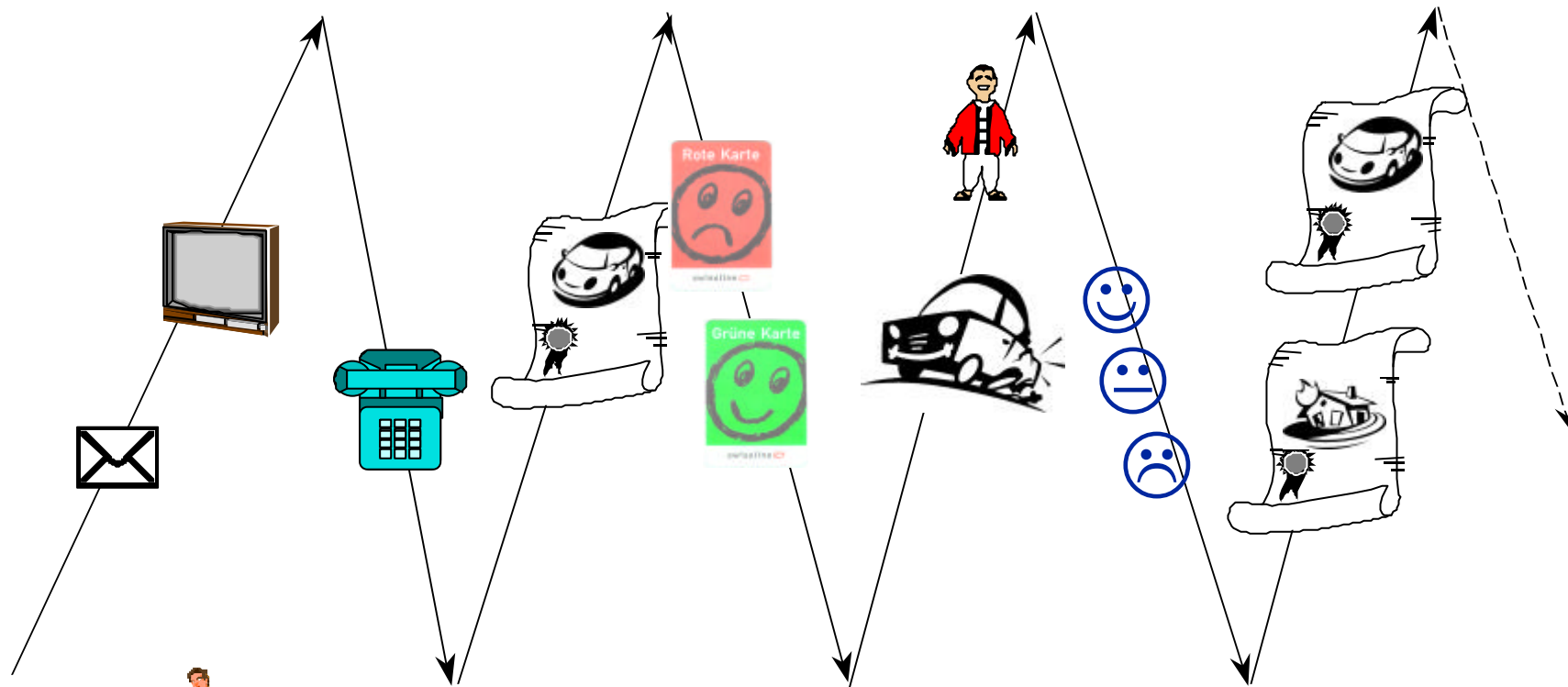
Organisation & Kultur: Mitarbeiter - Herz des Unternehmens



Swissline als Drehscheibe



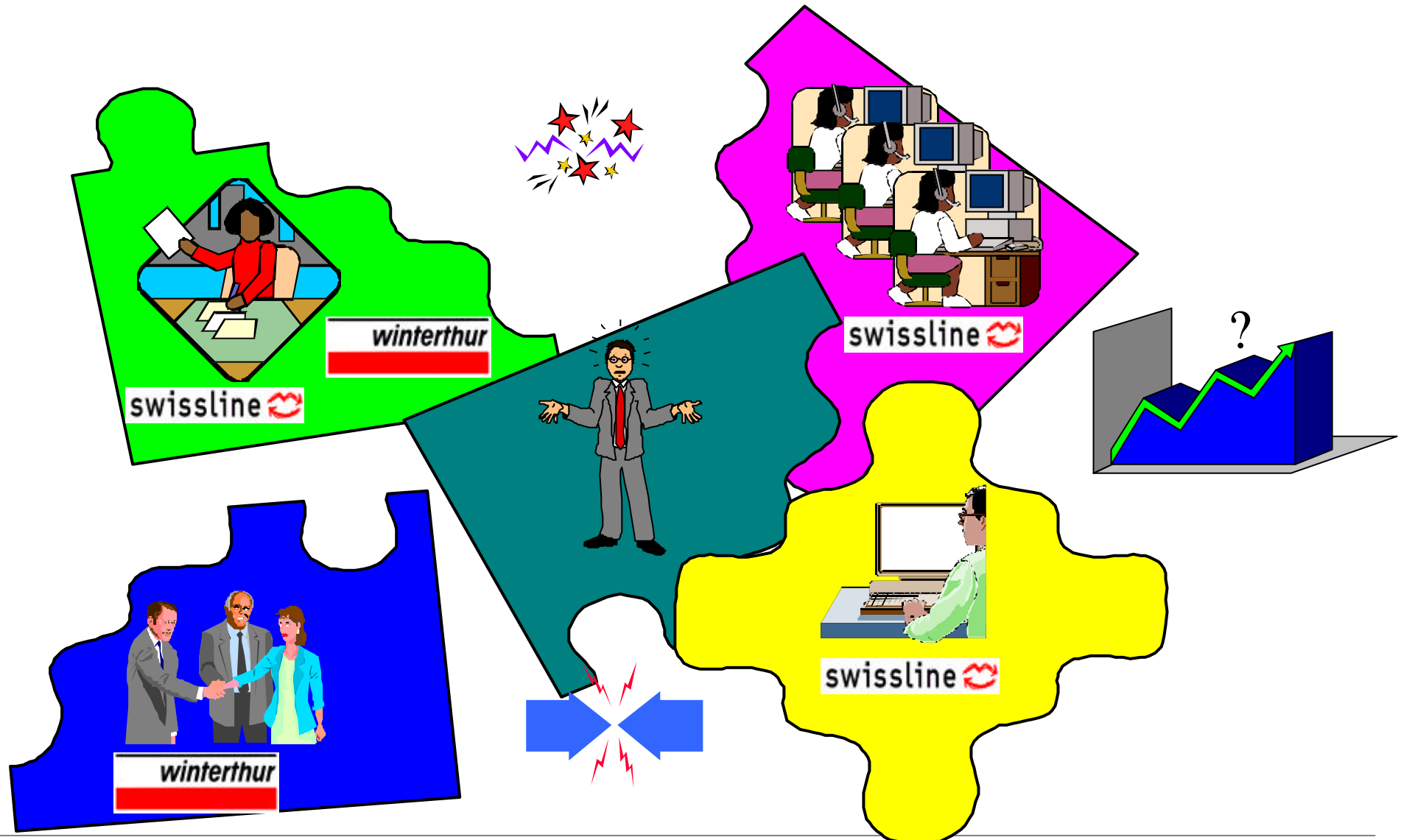
Kundenfeedback - der wichtigste Schritt zur Kundenorientierung



swissline 

Analyse und Umsetzung
in Marketing-Massnahmen

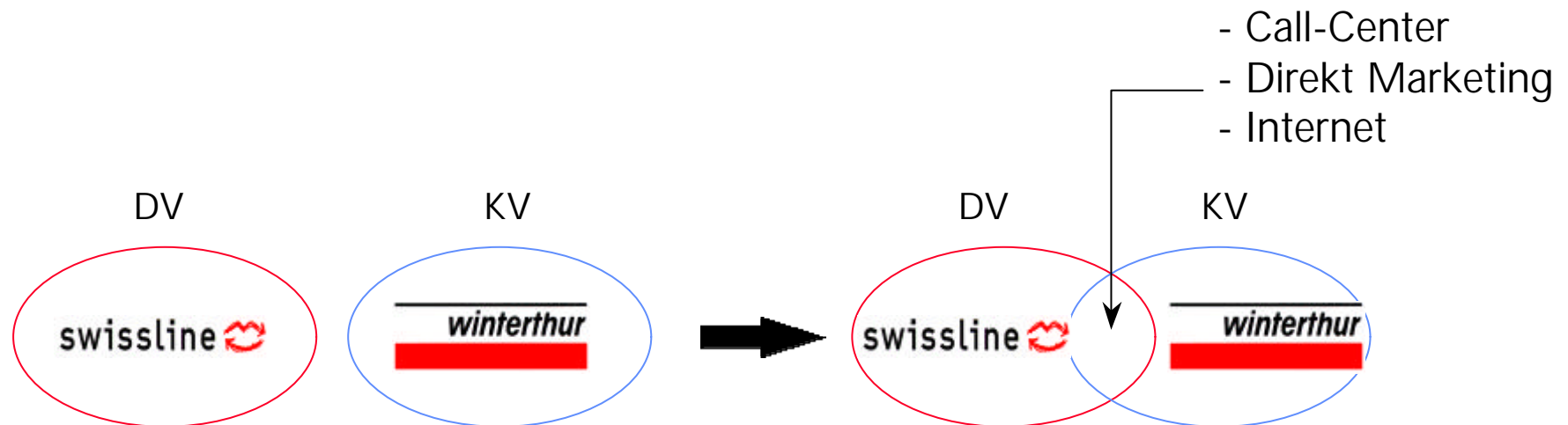
Interne Konkurrenz



These Dualstrategie

Koexistenz von Direktversicherung & konventioneller Versicherung mittels synergetischer Nutzung von Direct Marketing-, Internet, Call Center- & Technologie-Know-How

- > Center of Competence
- > Multifunktionales Communication Center



Swissline: Multifunktionales Communication Center

Direktversicherung

Auto-Versicherung
Haushalt
Leben
Weitere Versicherungs-
produkte und Dienst-
leistungen

Telemarketing Services

Direct Marketing Dienstleistungen
für das konventionelle
Versicherungsgeschäft der
Winterthur & für Dritte

Kontakt- und Servicecenter

Mögliche Aktivitäten:
- Telefonpikett
- Infolines
- Notfalldienst
- Anlaufstelle im Schadenfall



swissline 
Die Direktversicherer der "Winterthur"

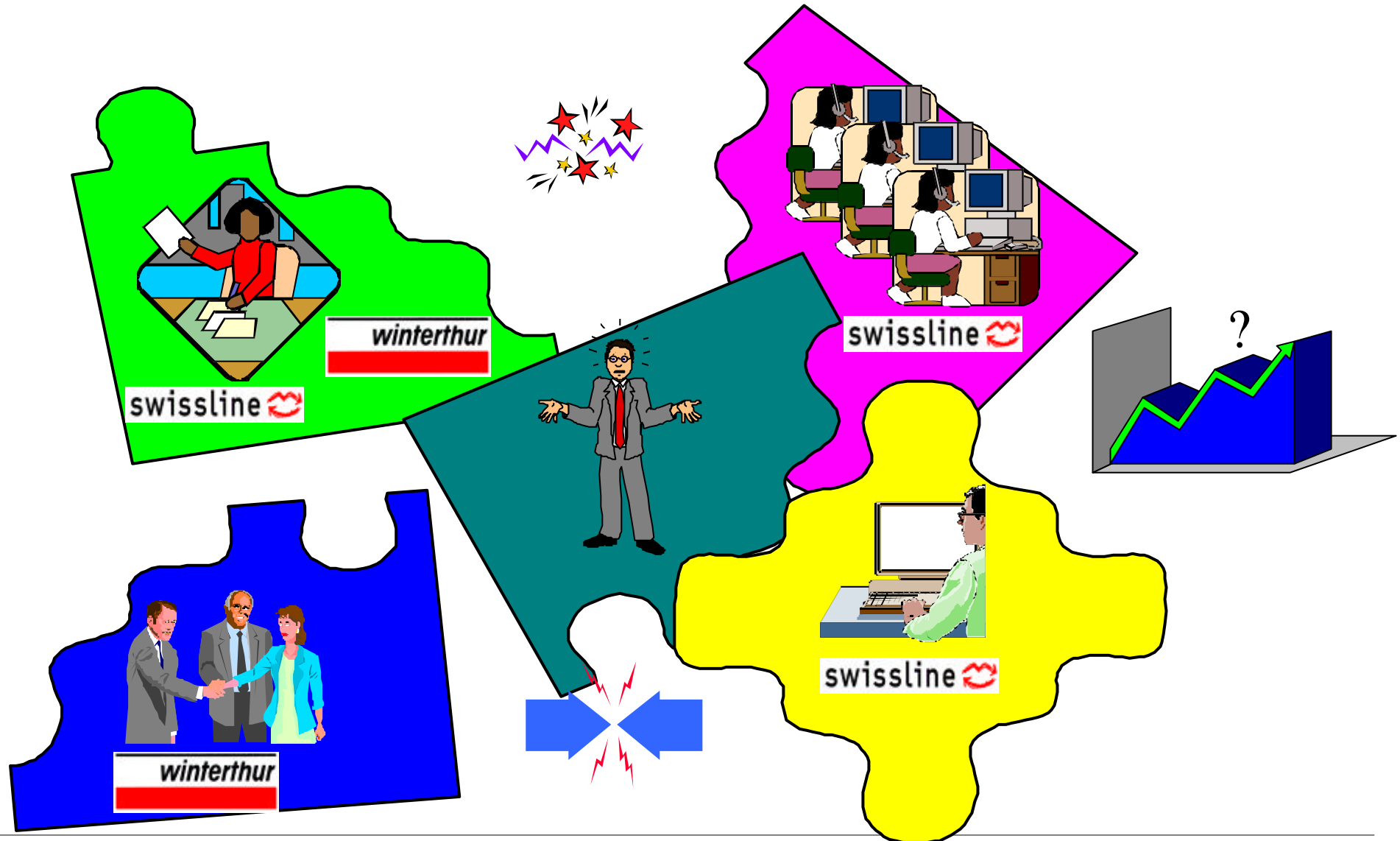


swissline 
call center services

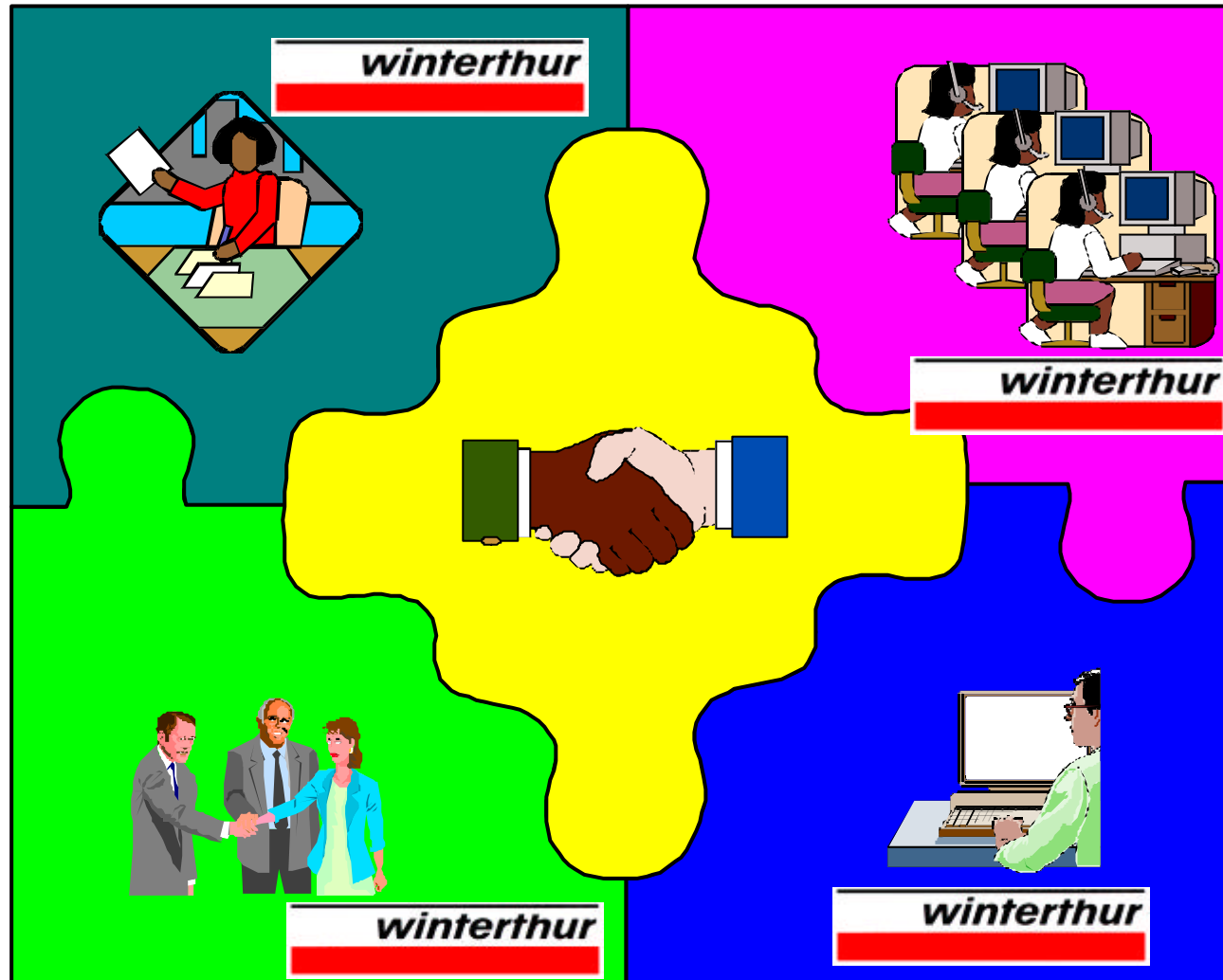


swissline 
Das Service-Center der "Winterthur"

Interne Konkurrenz & unterschiedliche Kultur & Auftreten



Ziel: Reintegration & Multichannel Management



1. (Kunden-) Beziehungsmanagement
2. (Kunden-) Beziehungsmanagement und Multichannel Management
3. (Kunden-) Beziehungsmanagement und Unternehmenskultur
4. Case
5. Conclusions

Voraussetzungen zum Erfolg 1

- Top-Management Commitment & Support (Ressourcen, Budget) auf GL / VR-Ebene
- Genügend Zeit für Change of Mind bei allen MA (Involvement)
- Think big (Strategie & Grobkonzept, Big Picture) – start very small (Detailkonzept & Umsetzung Teilbereich für Proof of concept, Quickwins)
- Einheitliches kundenorientiertes Auftreten & Unternehmenskultur über alle Kanäle / Abteilungen
- End-to-End Prozesse über alle Kanäle/Abteilungen
- Realistischer Zeitplan für Gesamtprojekt (1-3 Jahre) und Teilschritte (wenige Monate)
- Definition von klar messbaren Zielen und von Abbruchkriterien

Voraussetzungen zum Erfolg 2

- Permanente Involvierung Endkunden von Beginn weg
- Projektverantwortung auf Business-Seite & nicht auf IT-Seite
- IT ist Enabler, aber noch kein Standard
(Schnittstellenproblematik: Adaption an bestehende IT-Gesamtarchitektur)
- Ausrichtung der Organisation, Prod., DL auf Kunde
- Sicherstellung des Multichannel-, CRM- und Kulturwandelprozesses bei Überführung in Linie (klare Verantwortliche auf Führungs-Ebene und Einsatz von Promotoren firmenweit)

Die Positionierung von campell consulting und seiner CGZ-Netzwerkpartner

	Projektphasen	Rollen												
		Kunde			Berater			System Integrator/Suppliers						
		Business	IT	Finance	Unternehmens-Berater	Business Analyst	Technologie-Berater	System Integrator	CRM-Applikat	CRM-Daten	Multikanal-Applikation	..		
1	Strategie	L		P	P									
2	Grobkonzept	P	P	P	P	L								
3	Detailkonzept													
3.1	Prozesse	P	P	P	P	L	P	P						
3.2	Struktur	P	P	P	L	P	P							
3.3	Human Resources	P		P	L	P								
3.4	Unternehmenskultur	P		P	L	P								
3.5	Technologie & Daten	P	P	P		P	L	P						
4	Implementation													
4.1	Technische Implementation		L			P	P	L	P	P	P	P	P	P
4.2	Organisatorische Impl.	L			P	P	P	P						
4.3	Kultureller Wandel	L			P	P								
5	Schulungen & Tests													
5.1	Technische Tests	P	L	P			P	P	P	P	P	P	P	P
5.2	User Acceptance Tests	P				L								
5.3	Schulungen	P				L			P	P	P	P	P	P
6	Überführung in Linie	L	P	P	P	P	P	P						
	L leading role													
	P participation													

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Haben Sie noch Fragen?

Besuchen Sie uns an unserem Netzwerk-Stand!



campell consulting

lic. oec. publ. Duri Campell

Tel. +41-1-364 40 50

E-Mail: dc@campellconsulting.com