

FOKUS: CRM

Alles für den Kunden

Beim Management von Kundenbeziehungen manifestiert sich eine neue Philosophie, die Business und IT stärker zusammenführt: weg von standardisierten Anwendungen, hin zu flexiblen und prozessorientierten Lösungen.



→ VON HANSJÖRG WIDMER & DETLEF KUBUSCH

Die Erfahrungen, die viele Unternehmen mit Customer Relationship Management (CRM) gemacht haben, sind ernüchternd. Trotz erheblicher Investitionen konnten hohe Erwartungen oft nicht erfüllt werden. Der wunde Punkt: Die IT galt beim CRM nicht selten als Allheilmittel, wobei die eingesetzten Technologien jedoch oft standardisiert waren, an den Bedürfnissen der Anwender vorbeigingen und überholten, ineffizienten und lückenhaften Prozessen folgten. Zukunftsfähige Lösungen hingegen sind in der Lage, sich Veränderungen flexibel anzupassen. Sie richten sich an den Geschäftsvorgängen im Unternehmen und an rechtlichen Anforderungen aus und werden der steigenden Vielfalt an Interaktionskanälen ebenso gerecht wie den wachsenden Ansprüchen der Kunden.

MASSGESCHNEIDERTE ANGEBOTE

Kunden erwarten von Unternehmen eine individuelle Ansprache und Services auf unterschiedlichsten Kanälen ihrer Wahl. Gleichzeitig nutzen sie die Transparenz des Internets, um zu vergleichen und verweigern sich dauerhafter Loyalität.

Besonders zu kämpfen haben damit zum Beispiel Finanzdienstleister im preissensitiven und margearmen Privatkundensegment. Geldinstitute, die Bestandskunden halten und neue Kunden gewinnen wollen, sind gefordert, individuelle und bedarfsgerechte Angebote zu formulieren und zum passenden Zeitpunkt über den vom Kunden gewünschten Kanal zu übermitteln. Die Grundvoraussetzung dafür ist gegeben: Noch nie wussten Banken so viel über ihre Kunden wie heute. Über unterschiedlichste Interaktionskanäle werden Informationen gesammelt, aus verschiedenen Quellen zusammengeführt, analysiert und aus den Ergebnissen Handlungsempfehlungen für definierte Kundensegmente abgeleitet. Dabei hat die

Hansjörg Widmer ist Managing Director der GFT Technologies (Schweiz) AG. Detlef Kubusch ist Leiter des Center of Competence Customer Management bei GFT Technologies AG

BILD: FOTOLIA

klassische Zielgruppensegmentierung nach rein soziografischen Merkmalen ausgedient. Stattdessen gilt es, Kundenwert und -potenziale zum Beispiel über Scorecard-Analysen einzuschätzen sowie Verhaltensmuster zu ermitteln, die auf Vorlieben und Nachfragetrends gründen und so die Bedürfnisse des Kunden bedarf- und situationsgerecht zu bedienen.

Anbieter von Telekommunikationsdiensten und Kreditkarten, die das Verhalten ihrer Kunden besonders gut kennen, sind hier Vorreiter. Sie nutzen elektronische Kanäle, um Kundenprofile bei jeder einzelnen Inter- und Transaktion automatisch zu aktualisieren und anzupassen. Das Marktforschungsinstitut Gartner geht noch weiter: 20 Prozent der kundenorientierten Geschäftsvorgänge sollen bis zum Jahr 2012 nicht mehr auf routinemässigen, vorhersagbaren und sequenziell ablaufenden Prozessen basieren, sondern sich dynamisch gestalten lassen.

FACH- & IT-ABTEILUNG SIND GEFORDERT

Dafür ist es zunächst notwendig, die kundenorientierten Prozesse zu erfassen und zu definieren. Wie steigern wir die Profitabilität von Bestandskunden? Wie gehen wir mit Beschwerden um? Wie können wir Cross- und Upselling-Potenziale ausschöpfen? Wie verhindern wir Kunden-



«Noch nie wussten Banken so viel über ihre Kunden. Das sollten sie nutzen»

Detlef Kubusch

abwanderung? Solche Fragen gilt es in der Regel abteilungsübergreifend zu beantworten, da CRM-Prozesse interne Bereichsgrenzen überschreiten.

Soll etwa beschrieben werden, wie man Kundenabwanderung verhindert, ist zunächst ein Modell notwendig, das die Frage beantwortet, welche Kriterien auf eine mögliche Abwanderung hindeuten. Basierend auf diesem Modell werden entsprechende Massnahmen entwickelt, um die Abwanderung zu verhindern. Der Vertrieb setzt diese um, indem er mit dem Kunden über seinen bevorzugten Kanal Kontakt aufnimmt. Je nach Vorliebe erhält der Kunde etwa telefonisch, per Brief, E-Mail, SMS oder als Nachricht auf dem Kontoauszug oder über das Onlinebanking-Postfach ein spezielles Angebot. Ein Prozess hält auch fest, wer wofür verantwortlich ist, welche Übergabepunkte es gibt und welche IT-Systeme dahinterstecken. Fachbereiche und IT-Abteilungen müssen intensiv zusammenarbeiten, wenn es darum geht, den Business-Prozess in seine kleinsten Bestandteile – sogenannte Services – zu zerlegen und dann mithilfe von IT-Komponenten wieder zum Gesamtbild zusammenzufügen. Dabei sollen die Services multimodal wiederverwendbar sein, also etwa eine Kontoeröffnung, eine Über-

weisung oder eine Wertpapierorder unterstützen unabhängig davon, ob der Kunde das Call Center, Onlinebanking oder Mobile Banking über ein Smartphone nutzt. Auch bei organisatorischen Anforderungen wie Berechtigungsmodellen und Freigabeprozessen müssen IT- und Fachabteilung Hand in Hand arbeiten.

BPM ÜBERSETZT PROZESSE IN IT

Business Process Management Tools (BPM) erleichtern es, Geschäftsprozesse systematisch zu modellieren und anzupassen. Sie zeigen grafisch auf, wie Informationen in zeitlich-logischer Abfolge verarbeitet werden. Sie stellen Prozesse sowie Schnittstellen transparent dar und können Prozessanpassungen simulieren sowie flexibel optimieren. Deshalb wachsen BPM und CRM auch immer stärker zusammen.

Obwohl sich die führenden Architekturen an der Business Process Modelling Notation (BPMN) als grafischer Standardsprache orientieren, unterscheiden sie sich stark in ihren Funktionalitäten. So haben die Borland Together Products ihre Stärke auf der IT-Seite, während iGrafix von



«Die Kunden von heute verweigern sich einer dauerhaften Loyalität»

Hansjörg Widmer

Corel, Lombardi Teamworks und Oracle eher auf der Business-Prozessseite überzeugen. Als Generalist erweist sich Tibco, das vor allem bei erfahrenen Implementierungsteams punkten dürfte.

Bei der Auswahl eines passenden Tools gilt es, auch auf Versionierungsoptionen und Archivierungsoptionen zu achten.

Im Hinblick auf die Compliance sollte dokumentiert werden, wenn sich etwa im Beratungsbogen hinterlegte Regeln, Fragestellungen, Scorings und daraus folgende Handlungsemp-

fehlungen für den Kundenberater verändern. Die Anbieter arbeiten mit Hochdruck daran, ihre Produkte zu verbessern. Die Veröffentlichung von BPMN 2.0, die für das dritte Quartal 2010 erwartet wird, dürfte für einen weiteren Qualitätsschub sorgen.

Das treibt auch die Akzeptanz: Gartner geht davon aus, dass sich der Anteil der Business-Manager und Wissensträger in Grossunternehmen, die mit einem umfassenden grafischen Prozessmodell arbeiten, deutlich erhöht: von 6 Prozent im Jahr 2009 auf 40 Prozent im Jahr 2014. Durch den Einsatz von BPM sollen ausser-

dem 20 Prozent Kosteneinsparpotenziale realisiert werden können und so der Return on Investment von BPM-Investitionen meist bereits im ersten Jahr erreicht werden.

Eine Prozesslandkarte ermöglicht den Gesamtblick auf ein Unternehmen und seine kundenorientierten Prozesse. Werden CRM-Prozesse mit serviceorientierten Architekturen (SOA) eingebunden, ist schnell erkennbar, wo man ansetzen muss, wenn neue Finanzprodukte eingeführt werden, ein neuer Vertriebskanal erschlossen wird, wenn eine Bankenfusion zu einer Veränderung in der Organisation führt oder neue gesetzliche Regelungen andere Vorgehensweisen erfordern. Je besser die Prozesse abgebildet sind, umso rascher lassen sich Innovationen umsetzen. Finanzdienstleister, die auf BPM und serviceorientierte Architekturen setzen, sind in der Lage, schnell und flexibel zu agieren und profitieren zudem von Investitionssicherheit. ←

CRM-Erfolgsrezept

So setzen Sie Ihre CRM-Strategie erfolgreich in operativ gelebtes Kundenmanagement um:

- Stellen Sie ein abteilungsübergreifendes Projektteam zusammen.

- Identifizieren Sie kundenorientierte Prozesse.

- Wählen Sie eine passende BPM-Architektur aus.

- Modellieren Sie Ihre Prozesse und legen Sie die ent-

sprechenden Verantwortlichkeiten fest.

- Messen Sie den Erfolg, indem Sie Leistungsindikatoren (KPIs) festlegen und überwachen.

- Ermitteln Sie Optimierungspotenzial und passen Sie Ihre Prozesse an.

- Designen und konfigurieren Sie entsprechende CRM-Workflows, die diese optimierten Prozesse unterstützen und integrieren Sie

diese zum Beispiel mittels Webservices in CRM-Standardwerkzeuge wie Oracle Siebel oder Microsoft CRM.

- Es muss nicht immer gleich die grosse Lösung sein: Sie können zunächst mit einem Prozess mit hoher Priorität starten und parallel das BPM-Framework aufsetzen. Lassen Sie Ihre Erfahrungen dann schrittweise in weitere Projekte einfließen, bis Sie Ihre Prozesslandkarte vollständig erschlossen haben.