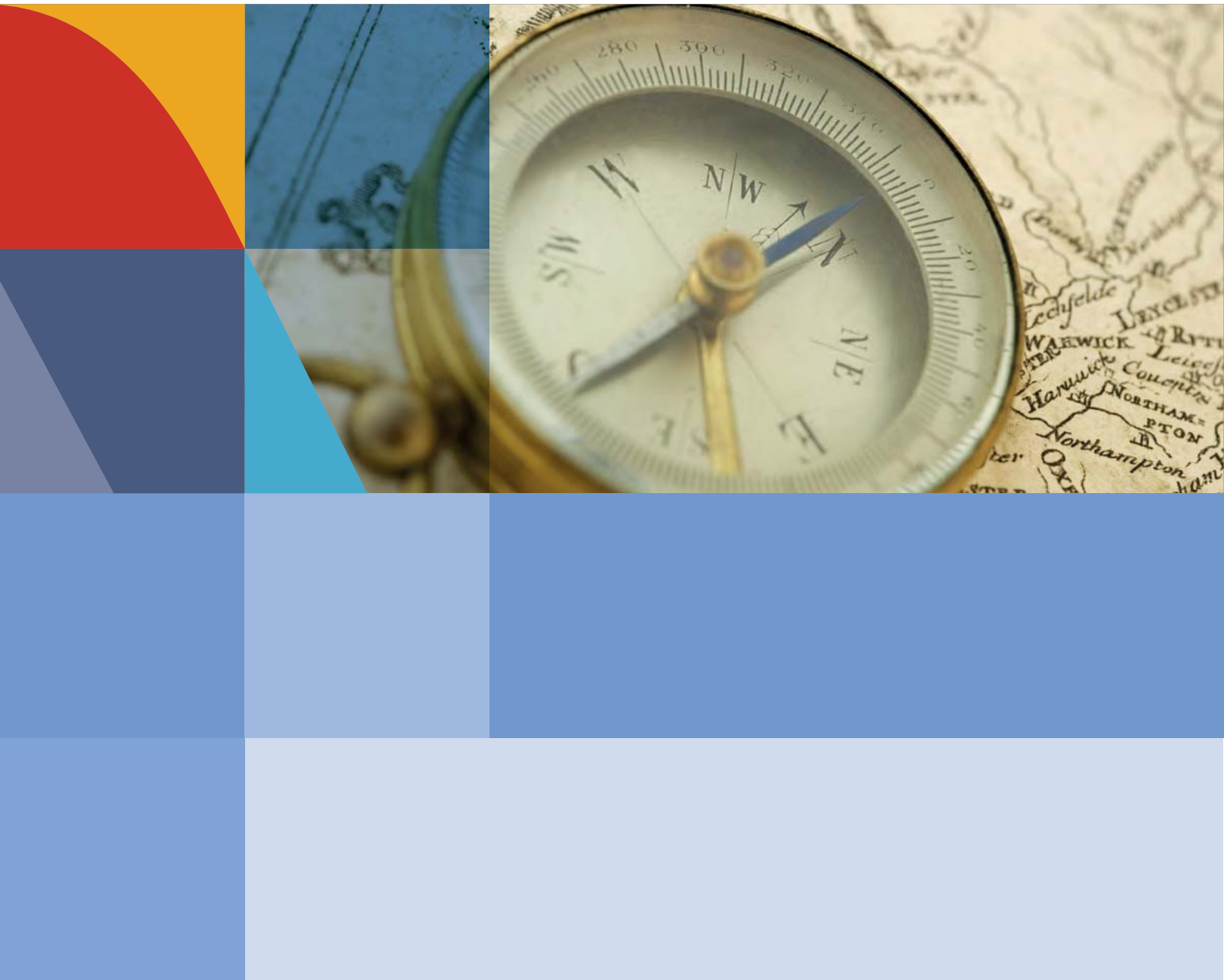


Modernisierungsstrategien im CRM

Digitale Transformation und Disruptive Change - welche Rolle eine moderne CRM-IT künftig spielt



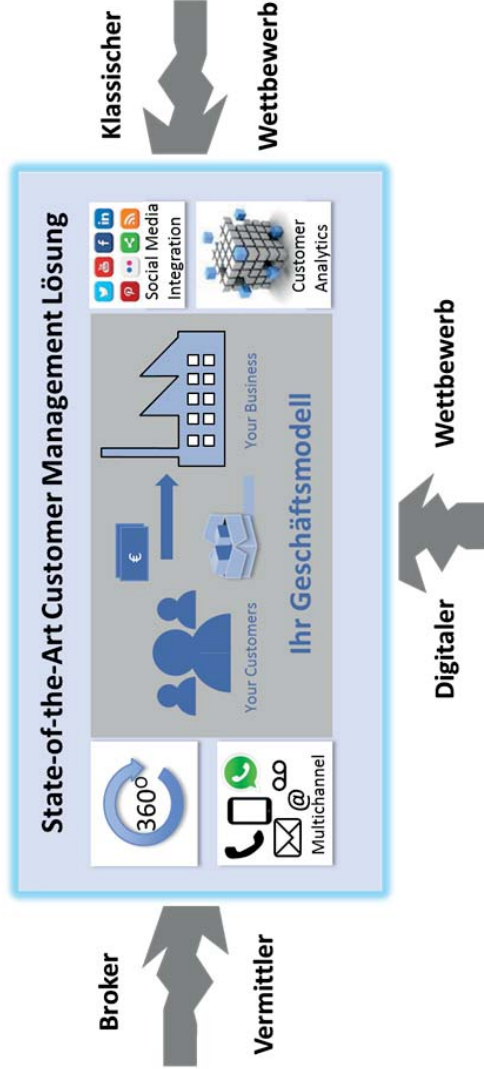
Digitale Transformation - warum die CRM IT eine entscheidende Rolle spielt

Die Digitalisierung verändert mehr und mehr traditionelle Geschäftsmodelle. Start-Ups und Internet-Konzerne treten als Wettbewerber auf den Plan, Vermittler drängen in die Kundenbeziehung und schöpfen Gewinne ab.

Kundenorientierung und CRM sind daher mehr denn je gefragt, um die eigene Kundendatenbasis loyal zu halten und neue Kunden zu gewinnen. Doch dies setzt eine adaptive CRM IT voraus.

Wer gegen die neuen Wettbewerber bestehen will, muss zunächst verstehen wie sie die Gunst ihrer Kunden gewinnen. Dies wird an folgenden zwei Beispielen exemplarisch dargestellt.

Die neuen Wettbewerber



1. Vermittler (Broker): Verbraucher bereiten ihre Kaufentscheidungen heute zunehmend im Internet vor. Vergleichsportale und Vermittler liefern die dafür notwendigen Informationen. Diesen Mehrwert, gepaart mit einem vermeintlich herstellerunabhängigen Auftreten, honorieren Ihre Kunden.

2. Digitaler Wettbewerber (Digital Product & Digital Distribution und Crowd Services): Der digitale Wettbewerb hat es geschafft seine Leistung weitgehend vom physischen Transport zum Kunden zu entkoppeln. In der Kundenwahrnehmung besetzt er dadurch die Attribute bequemer, schneller und günstiger. Einschränkungen in Form von Ladeöffnungszeiten und Lieferketten betreffen ihn nicht. So manches Start-Up muss mittelfristig noch nicht einmal Gewinn erwirtschaften.

Über das mobile Internet lassen sich heute Angebot und Nachfrage auch für kleinteilige Aufträge in einer bis dahin nie gekannten Menge und Geschwindigkeit zusammen bringen. Derart gebündelt, übernimmt das Heer der Amateure signifikante Marktanteile, getrieben von dem Wunsch nach Anerkennung und einem kleinen Zuverdienst.

Besteht das Erfolgsrezept im Kampf gegen Vermittler also darin, selbst Informationen über Produkte und Dienstleistungen der eigenen Wettbewerber anzubieten und im Extremfall sogar Aufträge gegen Provision an sie zu vermitteln? Begegnet man dem digitalen Wettbewerb, indem man die eigenen klassischen Vertriebskanäle und Produkte ersetzt? Sicher nicht. Es geht vielmehr darum, in der Kundenwahrnehmung besser - zumindest jedoch gleichwertig - zu sein.

Klassische Kanäle und Produkte ersetzen?

Wenn Vermittler den entscheidenden Mehrwert liefern, indem sie Angebote verschiedener Anbieter einander gegenüberstellen und sortieren, so bedroht dies vor allem die bestehende Kundenbasis der klassischen Anbieter. Um die Loyalität der Kunden gegenüber der eigenen Marke oder Firma hochzuhalten gilt es heute, jenseits von Kundenbindungsprogrammen Leidenschaft bei Kunden zu entfachen und über soziale Medien eine aktive Unterstützung durch andere Kunden, Fans und Fürsprecher zu fördern und zu moderieren. Dazu gehört es auch, bei jedem Kontakt mit einem Kunden genau die Informationen über ihn anzuwenden, die ihm ein echtes Interesse an der Beziehung signalisieren, und ihm dabei die Kanäle anzubieten, die er bevorzugt. So setzt man einen ersten Kontrapunkt zum Dreiklang „bequemer, schneller, günstiger“ der digitalen Konkurrenz.

Erfolgreiche CRM-Strategien

Gegen schneller und günstiger hilft in der Kundenbeziehung die Trumpfkarte „besser“. Doch sie erfordert nicht nur Leidenschaft für das eigene Produkt und die eigene Leistung, sondern kostet auch mehr. Ein einfaches „besser für alle Kunden“ heißt damit auch „teurer für alle Kunden“. Der Schlüssel zum Erfolg liegt also darin, diese Trumpfkarte nur dann auszuspielen, wenn sie sticht. Auf die Kundenbeziehung übertragen heißt das, einem Kunden genau dort mehr zu bieten, wo dies bei ihm persönlich eine positive emotionale Resonanz erzeugt.

Ein einfaches „besser für alle Kunden“ heißt damit auch „teurer für alle Kunden“

Im Wettkampf mit den Crowd Sourced Services ist zuerst die folgende Erkenntnis wichtig: Die Plattform, die aus den massenhaften Einzelangeboten erst ein Ganzes zusammenstellt und vermarktet, ist der Konkurrent, nicht die unterbeauftragten Einzelpersonen, die aus Idealismus und Enthusiasmus ihre Leistungen erbringen. Eine erfolgreiche Strategie macht diese Amateure zu Partnern und verbessert damit Angebot und Image des eigenen Unternehmens.

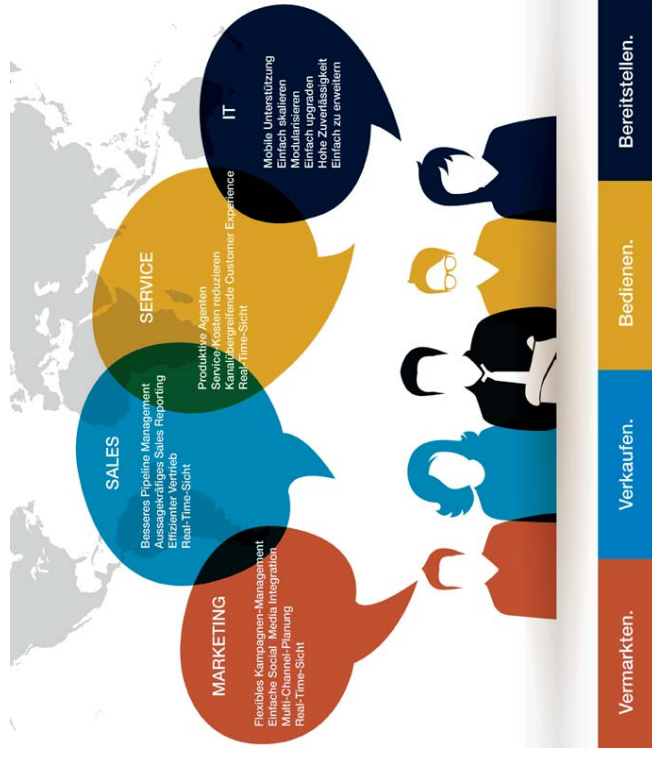
Die Umsetzung dieser CRM-Strategien verlangt von der IT deutlich mehr als eine Standard-Software-Plattform zur Annahme von Kundenanfragen und Durchführung von Kundenkampagnen. Eine zeitgemäße CRM-Architektur enthält heute Komponenten wie z.B. Customer Analytics, 360 Grad Kundensicht, Social Media Integration und Multichannel Contact Center.



Gleichzeitig stehen IT-Verantwortliche vor dem Dilemma, ob sie ihr CRM- Budget in den Erhalt ihres über die Jahre gewachsenen Systems stecken oder doch lieber in den Aufbau einer moderneren und vermeintlich agileren Lösung.

Es gibt keinen Königsweg.

Zudem müssen die verschiedenen Stakeholder am CRM-System integriert werden:



Die schlechte Nachricht: Es gibt keinen Königsweg zu einer flexiblen und zukunftsfähigen CRM Lösung; dazu sind die jeweiligen Geschäftsmodelle und Ausgangssituationen zu unterschiedlich.

Die gute Nachricht: Es gibt mehrere passende Wege, man muss sie nur kennen und methodisch den Richtigen auswählen.

Vier Modernisierungsstrategien für eine moderne flexible CRM IT

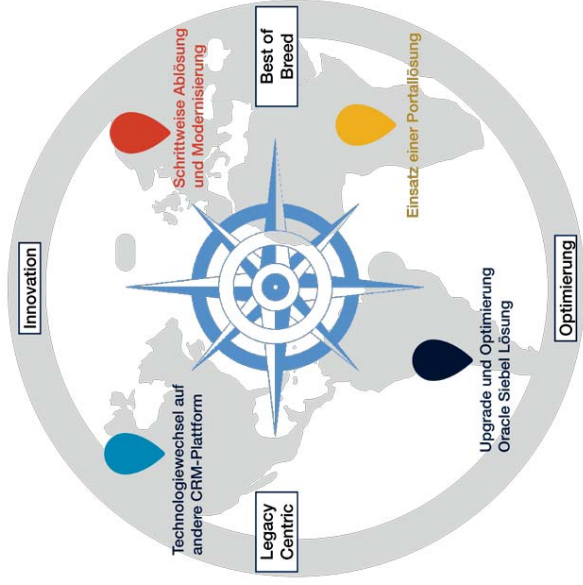
CRM-Systeme oft zu weit entfernt vom Standard

Gerade größere Unternehmen sitzen heute vielfach auf einer in die Jahre gekommenen CRM IT. Sie waren Mitte der neunziger Jahre des letzten Jahrtausends die ersten, die konsequent in die Standardplattformen von Clarify, Siebel, SAP oder Peoplesoft investiert hatten. Mit großem Aufwand wurden die Plattformen angepasst und integriert, denn vieles was heute zum Standardumfang einer CRM-Lösung gehört, war damals erst rudimentär oder überhaupt nicht vorhanden.

In vielen Fällen führen die umfangreichen und tiefgehenden Anpassungen jedoch dazu, dass sich das CRM-System weit vom Standard des Produktherstellers entfernt hat. Dieser hat zwar laufend neue und attraktive Funktionalitäten in seine Plattform eingebaut, jedoch war damit jeweils ein Upgrade auf die aktuelle Version verbunden. Und hier gilt noch immer: Je umfangreicher die Anpassung, desto teurer das Upgrade. Das geht im Extremfall so weit, dass einige Konzerne noch heute Plattformen betreiben, bei denen die CRM Software und die darunter liegende Datenbankversion längst den Hersteller-Support verloren haben.

Anderorts sind parallel zum Hauptsystem weitere - teils abteilungsspezifische - CRM-Anwendungen entstanden, so dass die Kundendaten auf diverse Silos verteilt sind. Bei der Modernisierung einer CRM-Anwendung gibt es mehrere grundsätzliche Vorgehensweisen:

- Re-Design und Upgrade der aktuellen Plattform auf den aktuellen Stand
- Unmittelbarer Wechsel auf eine neue CRM-Plattform
- Schrittweise Ablösung der alten CRM-Lösung
- Einsatz einer Portallösung unter Beibehaltung der Altanwendungen im Backend



Vier Strategien zur Modernisierung

Re-Design und Upgrade

Ziel bei Re-Design und Upgrade der aktuellen Plattform ist es, den Customizing-Anteil zunächst so zu reduzieren, dass der anschließende Upgrade vereinfacht wird und man anschließend stattdessen die neuen - im Standard - enthaltenen Funktionalitäten nutzen kann. Beim unmittelbaren Wechsel der CRM-Plattform geht es darum, die bisherige CRM-Lösung mit der Produktivsetzung der neuen möglichst komplett außer Betrieb zu nehmen. Ausgangspunkt sind dabei die von der neuen Plattform im Standard unterstützten CRM-Prozesse. Der langfristige Erfolg hängt maßgeblich davon ab, ob es gelingt, die bisherigen Prozesse in Frage zu stellen und so anzupassen, dass die neue CRM-Lösung mit wenigen Anpassungen auskommt. Für die IT bedeutet dieser Big-Bang-Ansatz, dass Skills und Lieferanten rund um die alte Plattform ersetzt werden müssen beziehungsweise je nach Blickwinkel und Marktlage auch endlich ersetzt werden können.

Neue CRM-Plattform

Schrittweise Ablösung

Mit diesem radikalen Wechsel sind Risiken verbunden, die man bei der schrittweisen Ablösung versucht zu vermeiden. Dabei wird die neue CRM-Lösung für eine gewisse Zeit parallel zur alten betrieben, und es werden kundenseitige Ereignisse wie Produkt- oder Tarifwechsel genutzt, einen Kunden auf die neue Lösung zu migrieren. Dies setzt daher eine leistungsfähige Middleware-Architektur voraus.

Portallösung

Wenn es im Unternehmen bereits mehrere parallel betriebene CRM-Lösungen gibt, in denen Kundendaten redundant gehalten werden - sogenannte Abteilungs- oder Prozesssilos - dann kann eine Modernisierung auch über eine Portallösung erfolgen. Das Portal hat dabei die Aufgabe, im Moment der Interaktion die zu einem Kunden gehörenden Daten und Vorgänge aus den verschiedenen CRM-Anwendungen abzufragen, diese dem Anwender im Sinne einer 360°-Sicht zu präsentieren und ihm entsprechende Absprungpunkte in die Altanwendungen zu bieten.

Welche Strategie passt am besten?

Die erste Alternative „Re-Design und anschließender Upgrade der alten CRM-Plattform“ erscheint auf den ersten Blick vielfach als zu teuer im Vergleich mit dem unmittelbaren Nutzer. Interessant ist sie vor allem dann, wenn das grundsätzliche Geschäftsmodell bzw. die Produktpalette weitergeführt werden sollen und die bisherige CRM-Lösung

- stark an die Unternehmensprozesse angepasst wurde,
- eine hohe Anzahl von Schnittstellen aufweist und
- in vielen Release-Zyklen hinsichtlich Ablauf und Performance optimiert wurde.

Bei dieser Ausgangssituation ist ein Plattformwechsel in der Regel teurer, da zum Beispiel mit der Datenmigration zusätzliche Arbeiten anfallen.

Der Wechsel auf eine andere CRM Software bringt dann Vorteile, wenn das sich ändernde Marktumfeld einen mehr oder weniger radikalen Wechsel des bisherigen Geschäftsmodells erfordert. In dieser Situation stellt der Wunsch, die alte Welt vollständig in die neue hinüber zu retten, einen maßgeblichen Kostentreiber dar. Der Plattformwechsel kann dazu genutzt werden, schlanke CRM-Prozesse zur Unterstützung des neuen Portfolios aufzubauen, während die bisherige IT die alte Produktlandschaft bis zu deren Laufzeitende unterstützt.

Was aber, wenn das Ende des bisherigen Geschäftsmodells in dieser Situation nicht absehbar ist? In diesem Fall bietet sich die vierte der genannten Alternativen an.

Der richtige Modernisierungsansatz hängt also entscheidend davon ab, wie akut die Bedrohung des laufenden Geschäfts durch das sich ändernde Marktumfeld ist und mit welcher Strategie das Unternehmen darauf reagieren will - IT follows Business.

Autoren



Dr. Ulf Reinhardt
Senior Project Manager
Customer Management // München

Ulf leitet ein CRM Team, das sich auf komplexe CRM-Integrationen fokussiert. Besondere Expertise bringt Ulf im Bereich Siebel und Salesforce ein, mit internationalen Projekten im Bereich Telecommunications und Automotive.

ulf.reinhardt@nttdata.com
On LinkedIn



Stephan Schimming
Managing Consultant
Customer Management // Hamburg

Stephan ist Experte für Kundenbindung und Multichannel Konzepte, vor allem im Bereich Retail und Logistics. Er begleitet Unternehmen bei der fachlichen Ausrichtung von CRM-Prozessen und deren Umsetzung in die IT.

stephan.schimming@nttdata.com
On LinkedIn

Informationen zu NTT DATA CRM:



NTT DATA
Hans-Döllgast-Straße 26
80807 München
Deutschland
Telefon +49 89 9936 -0
www.nttdata.com/de

Über NTT DATA

NTT DATA ist ein führender Anbieter von Business- und IT-Lösungen und globaler Innovationspartner seiner Kunden. Der japanische Konzern mit Hauptsitz in Tokio ist in über 40 Ländern weltweit vertreten. Der Schwerpunkt liegt auf langfristigen Kundenbeziehungen: Dazu kombiniert NTT DATA globale Präsenz mit lokaler Marktkenntnis und bietet erstklassige, professionelle Dienstleistungen von der Beratung und Systementwicklung bis hin zum Outsourcing. Weitere Informationen finden Sie auf www.nttdata.com/de