

CRM Grundlagen

Entstehung CRM

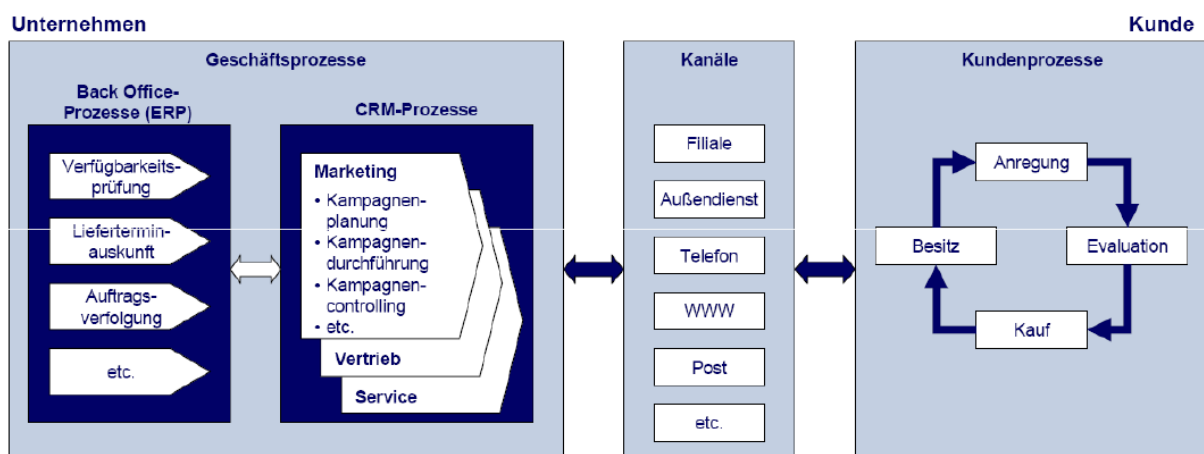
- Globalisierung der Märkte
- austauschbare Produkte
- wachsende Kundenansprüche (Bequemlichkeit, Variety Seeking etc.)
- erhöhte Markttransparenz
- zunehmender Wettbewerbsdruck
- CRM als Möglichkeit Wettbewerbsvorteile zu erzielen
- von der Massenproduktion zur Mass Customization (myMüsli, eigene Kreditkarten, Schuhe etc.)

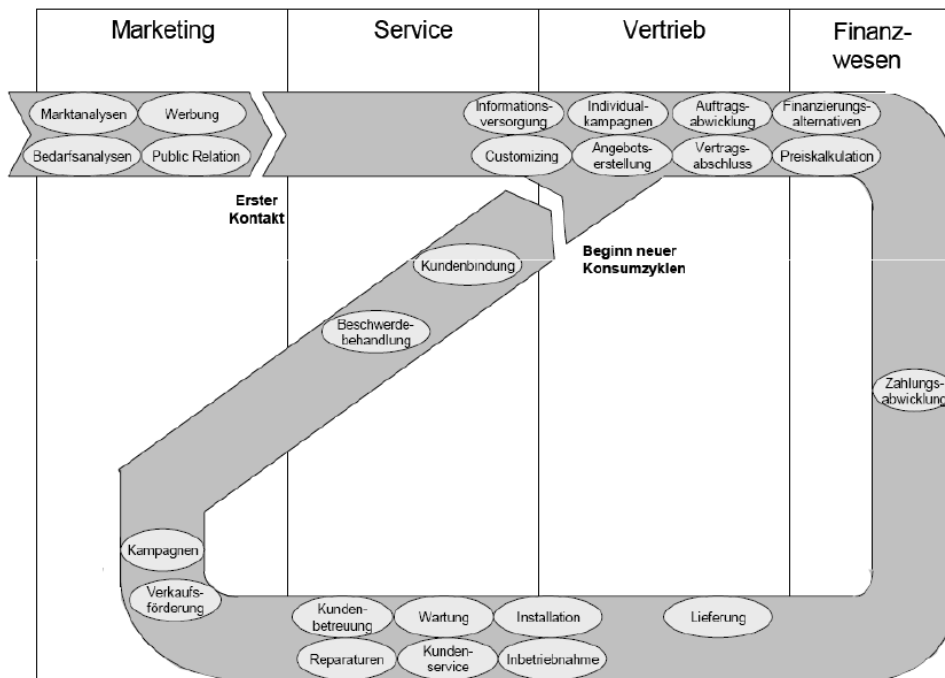
Paradigmenwechsel

Transaktions-Marketing	Relationship-Marketing
▪ Maximierung der Verkaufsabschlüsse	▪ Ausrichtung auf langfristige Geschäftsbeziehungen
▪ Produkt-Lebenszyklus	▪ Kunden-Lebenszyklus
▪ Kunde = König	▪ Kunde = Partner
▪ Fokus: Akquisition neuer Kunden	▪ Fokus: Aufbau, Erhalt und Ausbau von Kundenbeziehungen
▪ weitgehend undifferenzierte Marktbearbeitung	▪ selektive Betreuung nach Kundenwert
▪ unregelmäßiger, seltener Kundenkontakt	▪ kontinuierlicher, häufiger Kundenkontakt
▪ Austausch von Informationen	▪ Austausch von Erfahrungen
▪ Präsentation von „fertigen“ Produkten	▪ Einbeziehung in die Wertschöpfungskette
▪ Massenkommunikation	▪ Individualkommunikation
▪ „typische“ Kunden mit einheitlichen Bedürfnissen	▪ individueller Kunde, dynamische Bedürfnisstruktur

von Geschäftsprozessen zu Kundenprozessen

- vorher: Fokus Geschäftsprozesse
 - Betrachtung aller betrieblichen Prozesse zur Erstellung der Unternehmensleistung
 - Ziel: Optimierung der internen Geschäftsprozesse zur Verbesserung der Leistungserstellung
- jetzt: Einbezug von Kundenanforderungen
 - Kundenorientierung
 - Neugestaltung der externen Beziehungen zum Kunden





Definition CRM

- CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner IuK-Technologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.

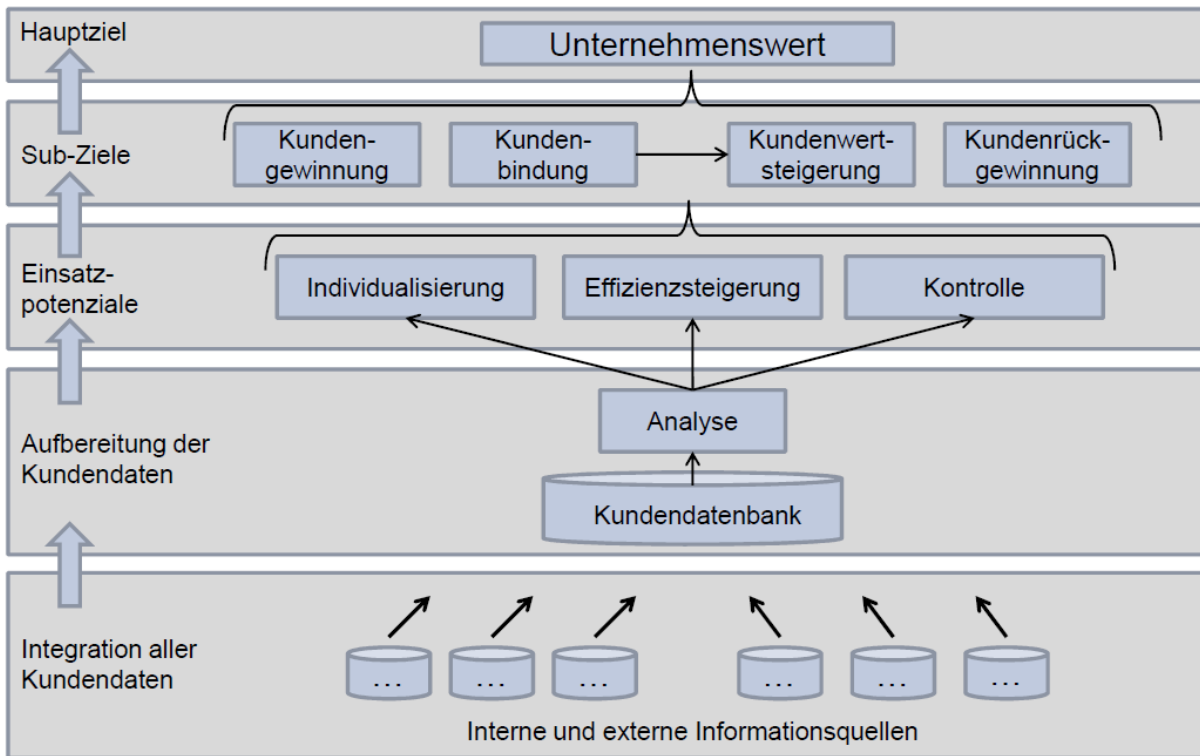
Ziele des CRM

- „CRM’s goal is to increase the opportunity by improving the process to communicate with the right customer, providing the right offer (product and price), through the right channel, at the right time.“
- Kundenbindung
- Kundenzufriedenheit steigern
- Aufbau und Gestaltung profitabler Kundenbeziehungen
- Erhöhung des Unternehmenswertes
- Kundendifferenzierung statt Gleichbehandlung
- Individualisierung statt Streuprinzip
- Aktion statt Reaktion

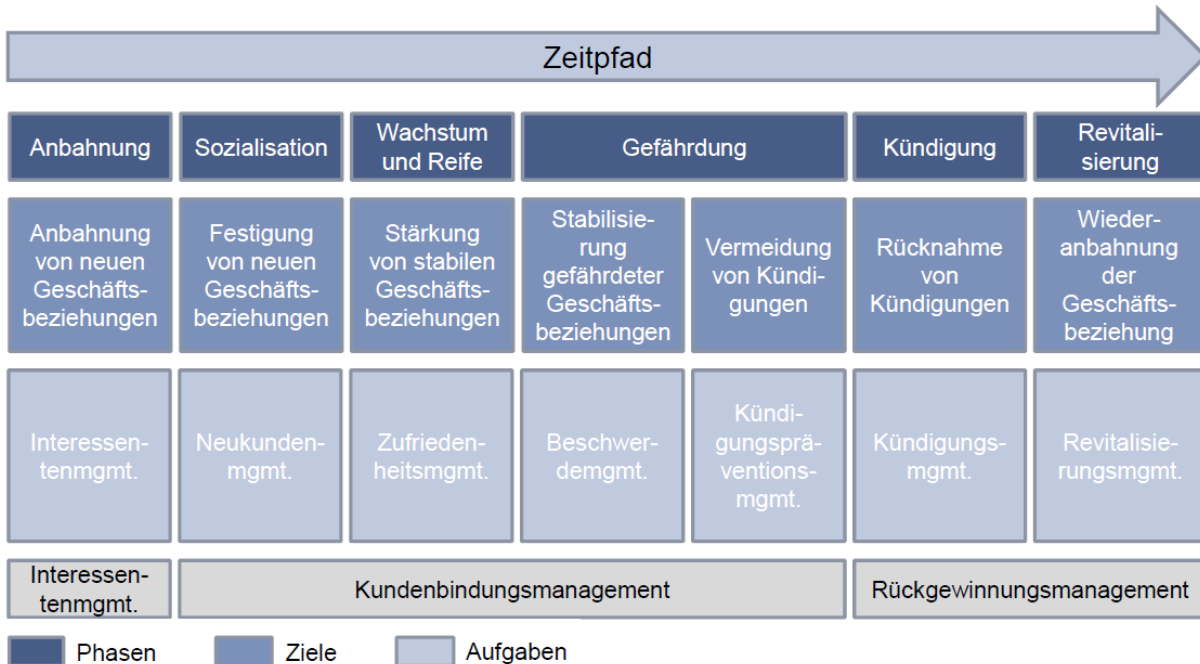
Zieldimensionen

- Integration
 - one face of the customer, one face to the customer
- Langfristigkeit
- Profitabilität
 - Kostensenkung, Umsatzsteigerung
- Differenzierung
 - Leistungsebene, Kommunikationsebene

Prämissen zur Zielerreichung



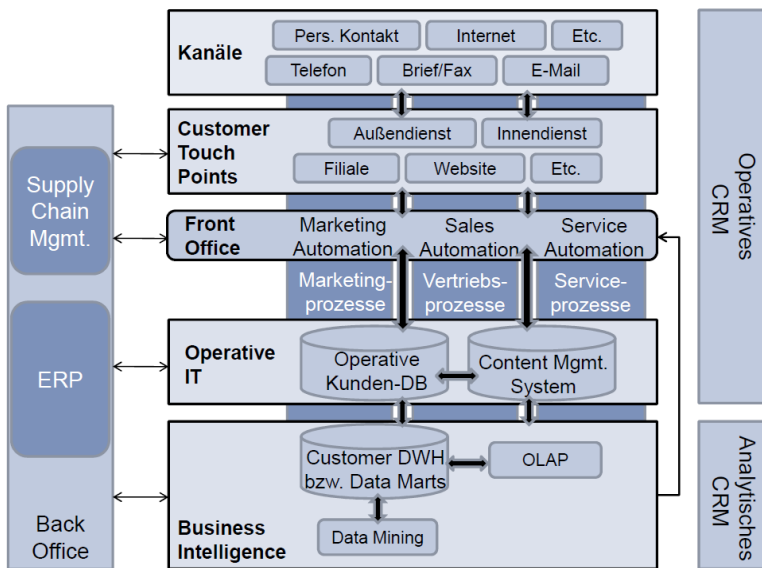
Aufgaben des CRM



von isolierten IT-Insellösungen zu integrierten Systemen

- zahlreiche Insellösungen (Vertrieb, Marketing etc.)
 - keine einheitliche Sicht auf vorhandene Kundendaten
 - Problem: inkonsistente, teilweise veraltete, falsche und unvollständige Kundeninformationen
 - Data Warehouse-Konzept erforderlich
 - Abstimmung der einzelnen Kundenprozesse notwendig
- CRM-Systeme

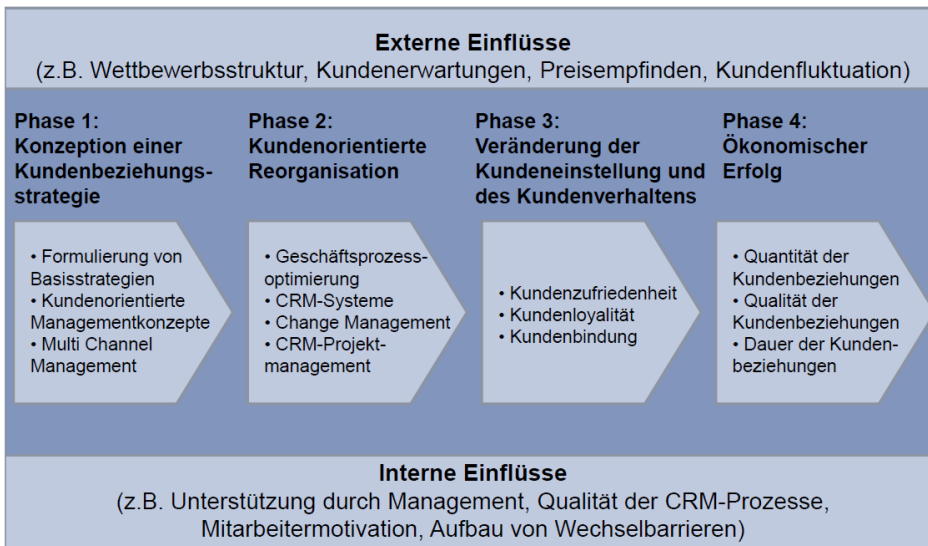
Komponenten eines CRM-Systems



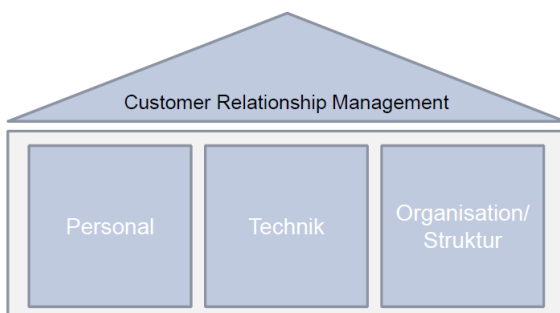
Beispiele für Funktionen eines CRM-Systems

- Fortschreibung der Kundenbeziehung (was hat der Kunde wann von uns gekauft?)
- Analyse der Kundendaten, z.B. mit Hilfe von Data Mining
- Unterstützung von Direktmarketing und Mailings
- Kunden- und Ansprechpartnerverwaltung
- strategische Analyse von Verkaufsvorgängen

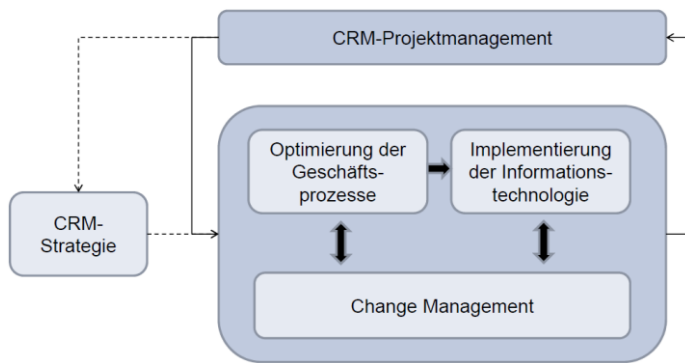
Wirkungskette des CRM



Ganzheitliches CRM



Kernkompetenz im CRM Prozess



Change Management

- Angstmotive
 - Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes, der Einflussmöglichkeiten und der Reputation
 - Angst vor eingegrenztem Budget
 - Angst vor Überforderungen
 - Angst vor Kritik an der bisherigen Arbeitsweise
- Instrumente

Organisationsinstrumente	Motivationsinstrumente
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Piloteinsatz zum Testen des Systems ▪ Einsatz von Fach- und Machtpromotoren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivation der Mitarbeiter für CRM ▪ Gestaltung von Entlohnungs- und Anreizsystemen
Qualifikationsinstrumente	Kommunikationsinstrumente
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schulung der Anwender ▪ Qualifikation über das IT-System hinaus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kick-Off-Meeting ▪ Newsletter

Stolperfallen bei der Umsetzung von CRM

- Fehler bei der Implementierung und organisationalen Verankerung
 - Implementierungsaufwand unterschätzt, Datenpflege
- falsche Nutzung richtiger Systeme
 - Kunden fühlen sich gestört, Spam
- falsche CRM-Strategie und CRM-Philosophie
 - Einführung gescheitert, kein „wahres“ CRM

Besonderheiten von CRM-Projekten

- CRM ist eine Unternehmensstrategie → weitreichende Auswirkungen
- Integrationsaufgaben: Kontaktkanäle, IT-Systeme etc.
- CRM-Projekte betreffen den Kunden unmittelbar
- (Einsatz neuer Technologien, Zeitdruck)

Kritische Erfolgsfaktoren

- aktive Einbindung von Entscheidungsträgern (Sponsoren)
- über die reine Kundenschnittstelle hinausreichendes Verständnis für CRM
- Einbindung des gesamten Unternehmens in die CRM-Initiativen
- angemessenes Einführungstempo, realistischer Zeitplan
- Definition eines Vorgehens und Koordination der anstehenden Teilprojekte
- strukturierte Anbieterauswahl

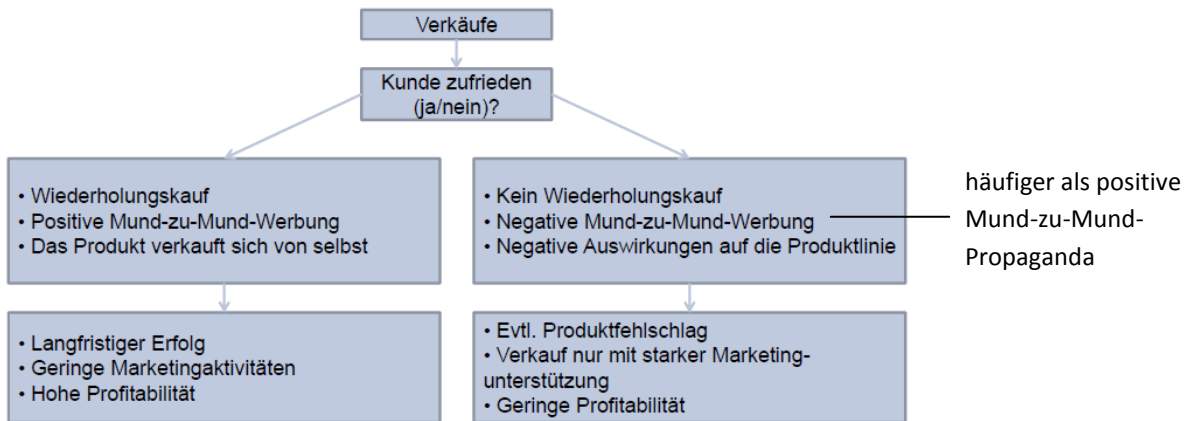
Kundenorientierung

Grundlagen Kundenorientierung

Vorteile und Ziele der Kundenorientierung

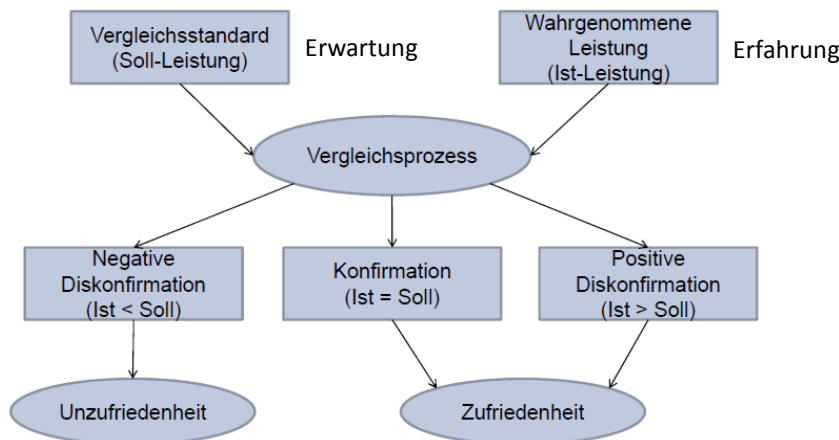
Rentabilitätsaspekte	Wachstumsaspekte	Sicherheitsaspekte
<ul style="list-style-type: none"> ▪ geringere Transaktionskosten bei Stammkunden (müssen nicht mehr überzeugt werden) ▪ geringere Preissensibilität bei Stammkunden ▪ Kundengewinnung und Kosteneinsparungen durch Mund-zu-Mund-Propaganda 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mehr Weiterempfehlungen durch Stammkunden ▪ vermehrte Cross-Buying-Effekte ▪ höhere Kauffrequenz im Verlauf der Geschäftsbeziehung ▪ Information über potenziell zukünftige Geschäftsfelder durch genaue Kenntnis der Kundenbedürfnisse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ größere Planungssicherheit durch stabile Geschäftsbeziehungen ▪ größere Fehlertoleranz der Kunden ▪ geringeres Risiko von Produktinnovationen durch Kundendialoge

Kundenorientierung und langfristiger Geschäftserfolg



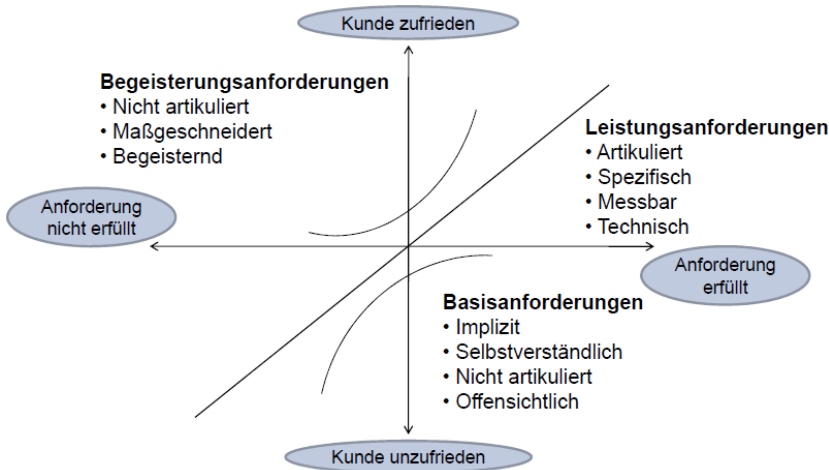
Kundenzufriedenheit

- wesentlicher Bestimmungsfaktor der Kundenbindung
- kein Garant für Kundenbindung, allerdings wesentliche Voraussetzung
- wird meist mit Hilfe des **Confirmation/Disconfirmation-Paradigmas** bestimmt

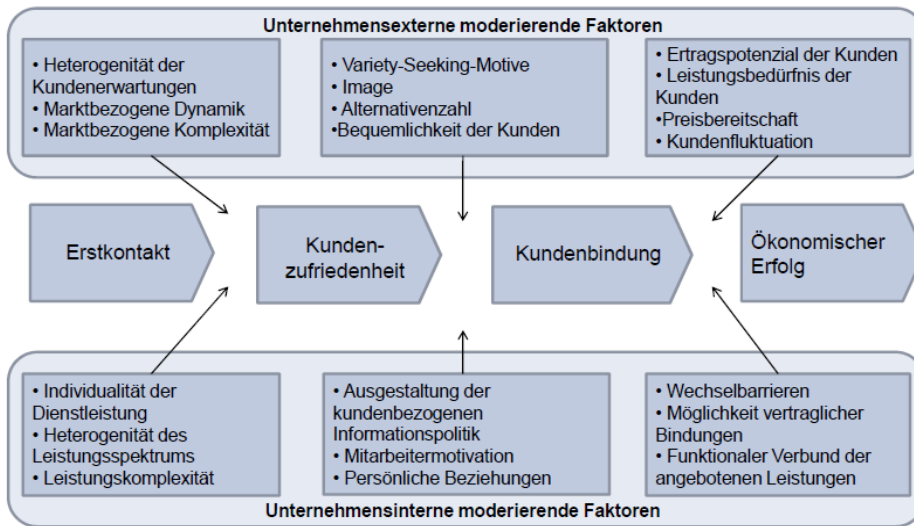


- Kundenzufriedenheit wird als das positive Ergebnis eines psychischen Vergleichsprozesses zwischen den Erwartungen eines Kunden sowie dem von ihm tatsächlich wahrgenommenen Leistungsniveau verstanden

Kano-Modell der Kundenzufriedenheit



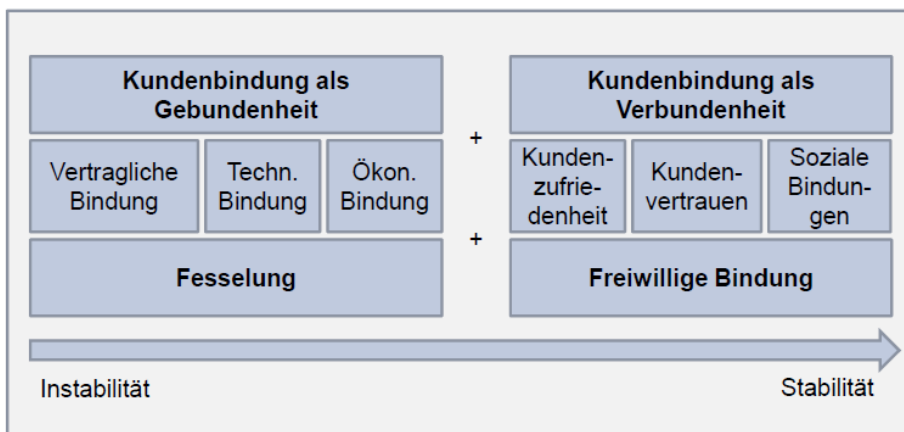
Wirkungskette der Kundenbindung



Vor- und Nachteile einer Beziehung aus Kundensicht

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ soziale Vorteile (Entwicklung einer persönlichen Beziehung) ▪ psychologische Vorteile (Aufbau von Vertrauen, Reduzierung von Unsicherheiten) ▪ ökonomische Vorteile (Preisnachlässe, Zeitersparnis) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einschränkung und Abhängigkeit ▪ Variety Seeking ▪ Bedürfnis nach Privatsphäre

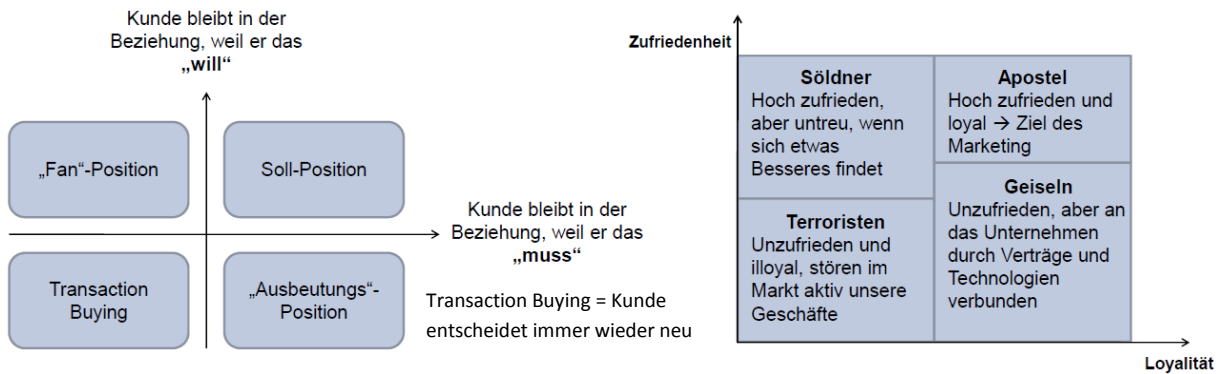
Formen der Kundenbindung



techn. Bindung → z.B. durch proprietäre Kaffeepads

ökon. Bindung → Kunde hat schon so viel investiert, dass ein Wechsel zu teuer wäre

Positionierung von Kunden nach Art ihrer Bindung

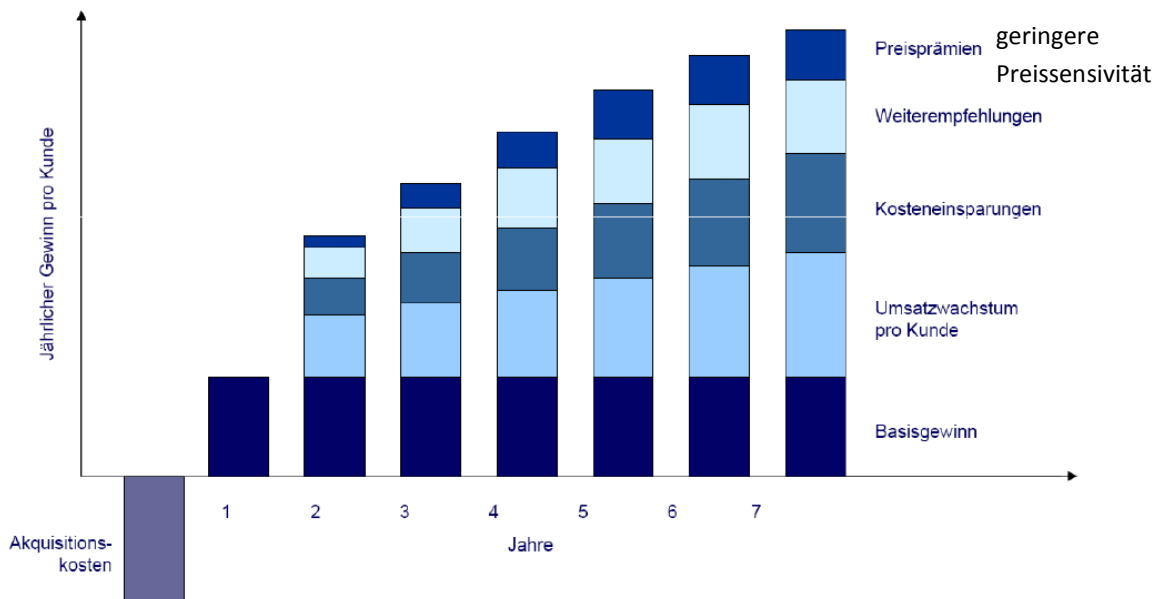


Kundencontrolling

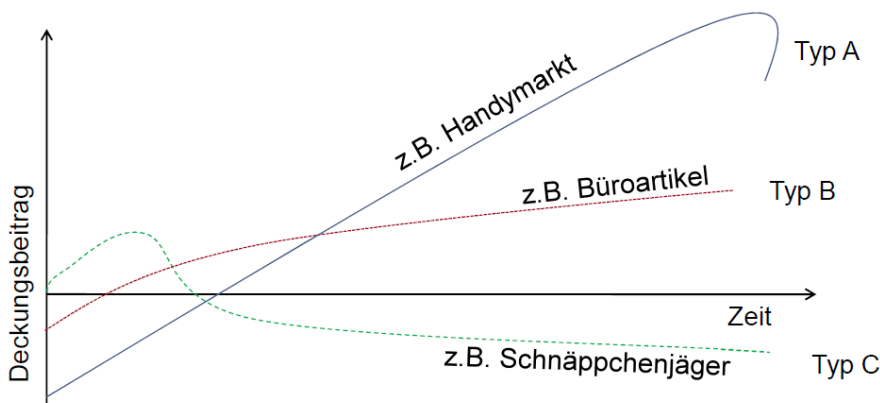
Kundendaten als Voraussetzung für das Kundencontrolling

- Interessentendaten
- Potenzialdaten (Umsatz des Unternehmens, Einkaufsmenge)
- Reaktionen
- Kundendaten (Kundenbesuchsdaten)
- Erfolgsdaten (Umsätze, Deckungsbeitrag)

Monetärer Nutzen langfristiger Kundenbindungen



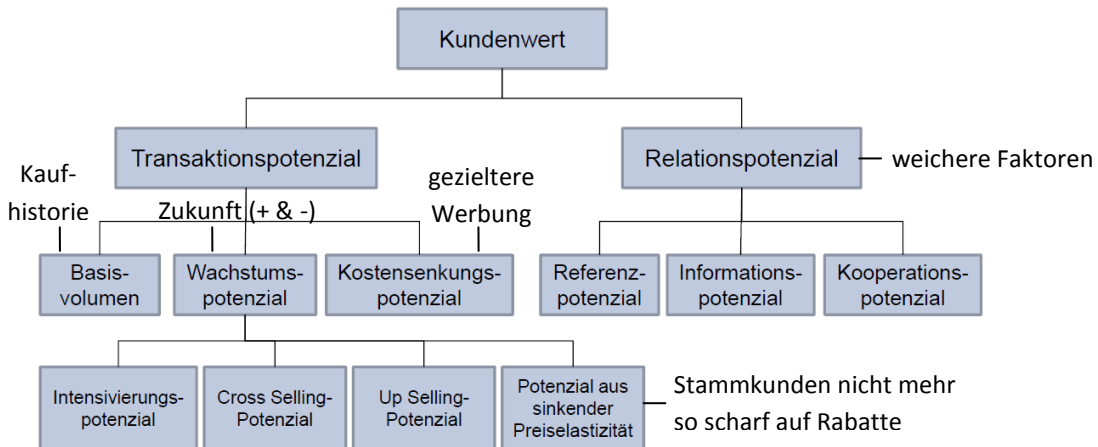
Kundenwertschätzung



Kundenwertermittlung

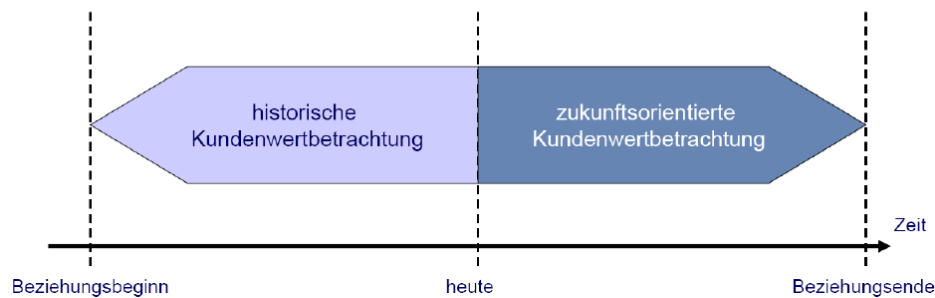
- Umsatz
 - Kaufmengen, Kaufhäufigkeit, Preis, Rabatte
- Cross-Selling-Wert
- Referenzwert (weiche Faktoren)
 - Soziales Netz, Meinungsführer, Empfehlungen
- erwartete Dauer der Kundenbeziehung
- Aufwand zur Akquisition & Aufrechterhaltung der Kundenbeziehung
- Zahlungs- und Reklamationsverhalten

Determinanten des Kundenwerts



Kundenwertbetrachtung über die Zeit

- Relativ einfach realisierbar, da Vergangenheitsdaten häufig vorhanden
- Außerordentlich komplex und mit Unsicherheit behaftet (sehr langer Prognosehorizont)
- Aber: nur wenig Aussagegehalt für wertorientierte Steuerung der Kundenbeziehungen
- Aber: zentrale Steuerungsgröße für Beziehungsmanagement



Einfache Formel zur Berechnung des Kundenwerts

- Einnahmen/Jahr * Verweildauer – Kosten/Kunde

Kundenbewertungsverfahren (Auswahl)

	Retrospektiv (Vergangenheit)	Prospektiv (Zukunft)
Monetär	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenumsatzanalyse (ABC-Analyse) ▪ Kundendeckungsbeitragsanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Customer Lifetime Value
Nichtmonetär	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Scoring-Modell ▪ Kundenportfolio-Analyse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Scoring-Modell ▪ Kundenportfolio-Analyse

ABC-Analyse

	Definition	Beschreibung	Gefahren/Chancen
A-Kunden	hohe Umsatzbedeutung (80 %), geringe Anzahl (20 %)	sehr wichtige Kunden, die unbedingt gehalten werden müssen	müssen profitabel sein, Kunden nutzen möglicherweise Machtsituation aus
B-Kunden	mittlere Umsatzbedeutung (15 %)	weniger wichtige Kunden, oft profitabel	werden möglicherweise unterschätzt
C-Kunden	geringe Umsatzbedeutung (5 %), hohe Anzahl (50 %)	unwichtige Kunden, nicht profitabel	Bearbeitungsaufwand oft zu hoch

Kundendeckungsbeitragsrechnung

Bruttoerlöse zu Listenpreisen - kundenbezogenen Erlösschmälerungen
= Nettoerlöse - Herstellkosten
= Kunden-Deckungsbeitrag I - dem Kunden zurechenbare Marketingkosten (z.B. Mailings)
= Kunden-Deckungsbeitrag II - dem Kunden zurechenbare Verkaufskosten (z.B. Vorwerkvorführung, Hotlinekosten)
= Kunden-Deckungsbeitrag III - dem Kunden zurechenbare Nachkauf-Kosten
= Kunden-Deckungsbeitrag IV

- DB-Rendite = DB pro Umsatz (je höher, desto lohnender die Investition)

Scoring Modell

Beurteilungskriterium	Gewicht	Kunde A	Summe A	Kunde B	Summe B
Umsatz	0,1	5	0,5	6	0,6
Deckungsbeitrag	0,15	3	0,45	2	0,3
Customer Lifetime Value	0,2	4	0,8	2	0,4
Preisniveau	0,05	4	0,2	3	0,15
Rabatte	0,1	3	0,3	4	0,4
Cross-/Up-Selling	0,1	2	0,2	5	0,5
Empfehlung	0,15	1	0,15	5	0,75
Trendsetter	0,05	1	0,05	3	0,15
Konzernzugehörigkeit	0,1	1	0,1	4	0,4
Summe	1	24	2,75	34	3,65

hat Vor- und Nachteile

Customer Lifetime Value

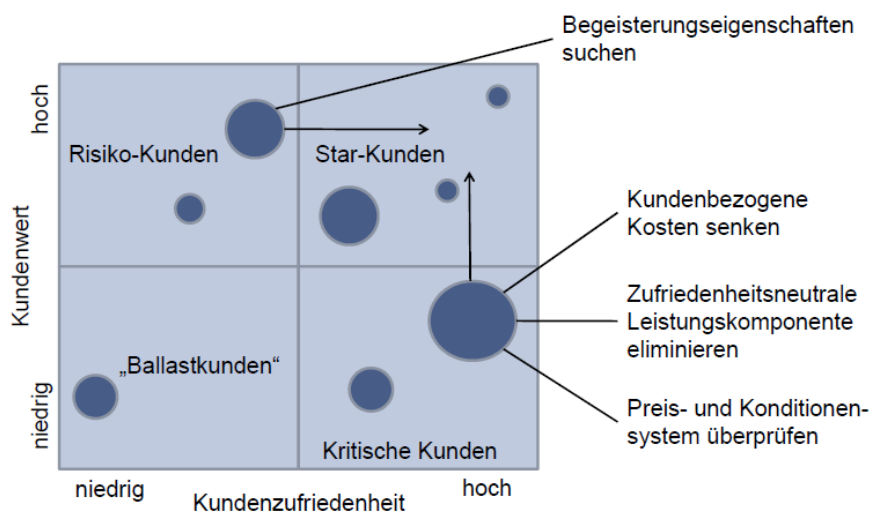
- Kapitalwertmethode

$$CLV = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t} = e_0 - a_0 + \frac{e_1 - a_1}{(1+i)} + \frac{e_2 - a_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{e_n - a_n}{(1+i)^n}$$

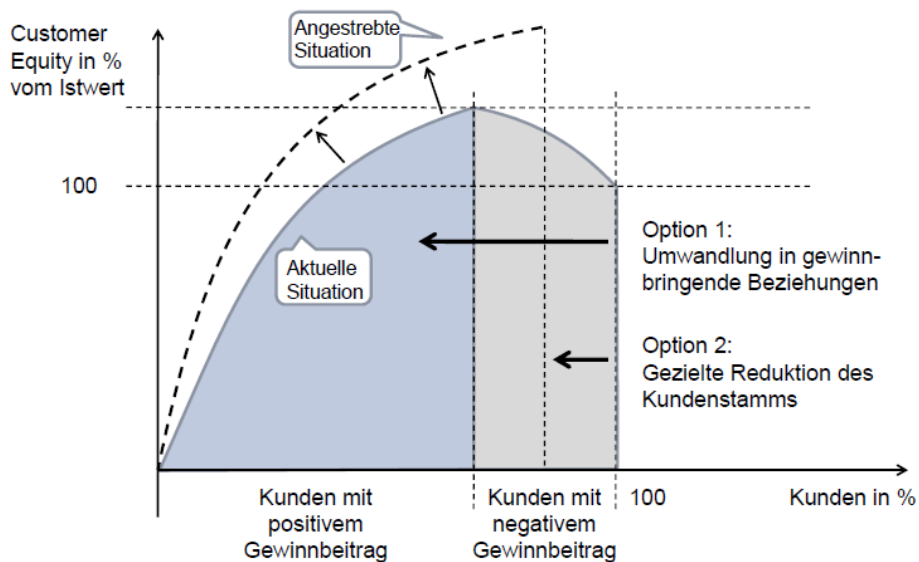
- Berechnung der Kundenwerte mit einem geschätzten Zinssatz von 10 % (viel Spielraum durch Schätzungen)

Kunde X	2009 (t=0)	2010 (t=1)	2011 (t=2)	2012 (t=3)	Summe
Einzahlungen	500	500	500	500	2000
Auszahlungen	300	300	300	300	1200
Jährlicher Einzahlungsüberschuss/- fehlbetrag	200	200	200	200	800
Diskontierter Einzahlungsüberschuss/- fehlbetrag	200	182	165	150	697

Kunden-Portfolio-Analyse



Konzentration auf profitable Kunden

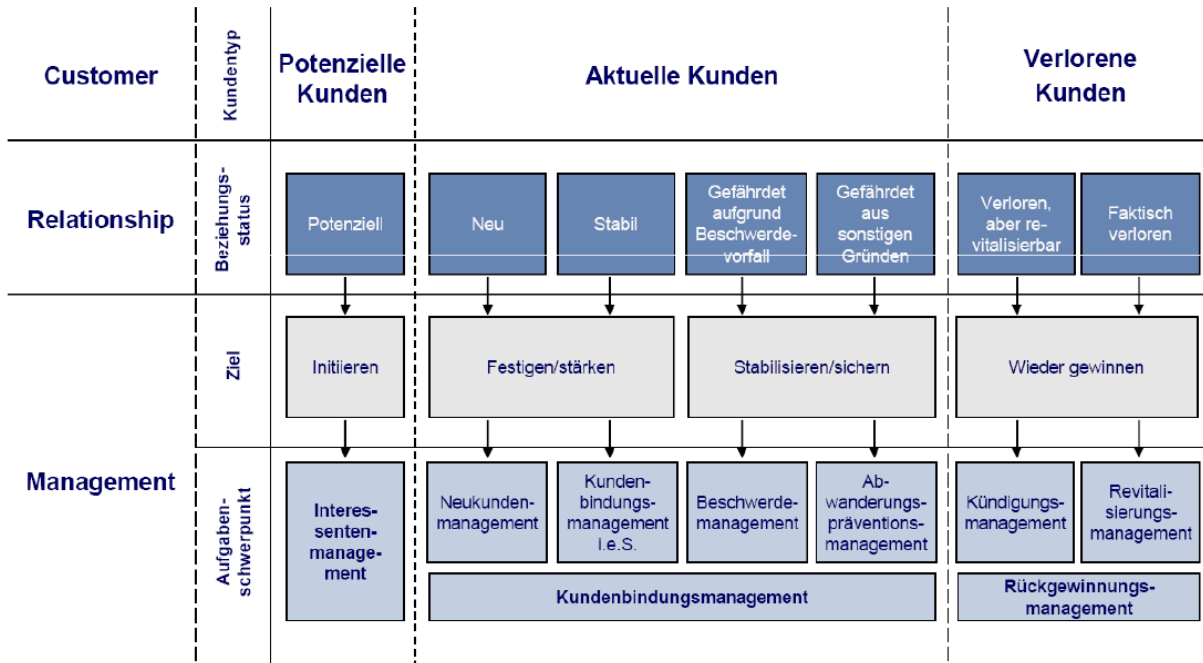


Kunden(un-)profitabilität

- „Unprofitable Kunden sind keine schlechten Kunden, sondern sie sind deswegen nicht profitabel, weil die Unternehmensstrategie und die Arten der Kundenbehandlung ein nicht rentables Kundenverhalten möglich machen. Kundenprofitabilität ist immer eine Funktion des Gestaltens der Kundenbeziehung, und dieses Verhalten kann auf verschiedenste Arten und Weisen beeinflusst werden.“

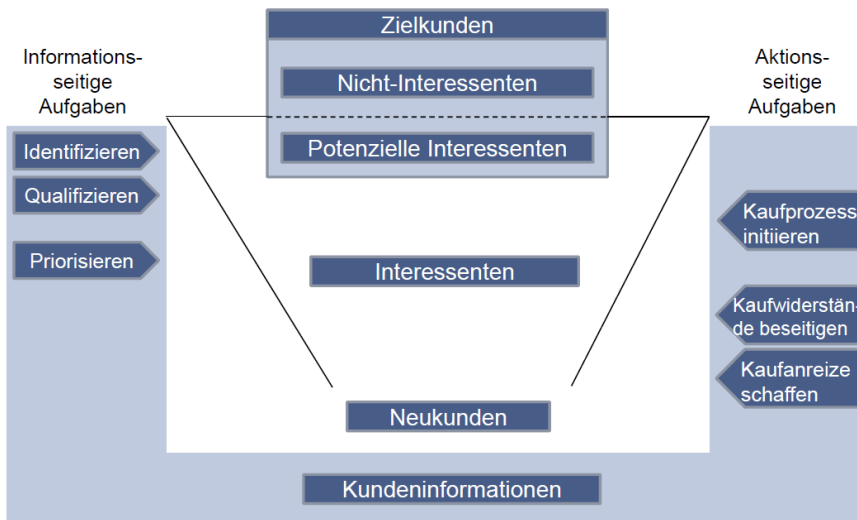
Kundenmanagement

Kundenbeziehungs-Lebenszyklus



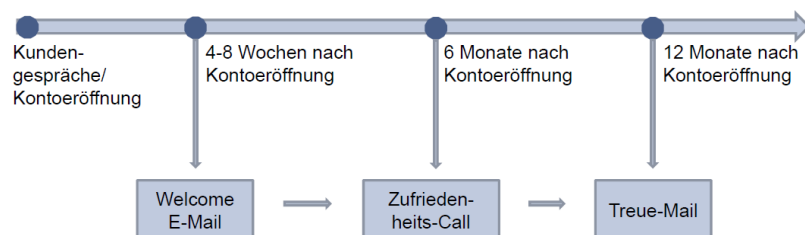
Interessentenmanagement

- Kundenstamm aufbauen und erweitern
- Gewinnung von Interessenten, Umwandlung in Neukunden
- Aufmerksamkeit und Bekanntheit erzeugen
- Imageaufbau
- Kauf und Weiterempfehlungen unterstützen
- Grundlage: Database Marketing



Neukundenmanagement

- Neue Geschäftsbeziehungen festigen
- Zufriedenheit erzeugen
- Vertrauen aufbauen



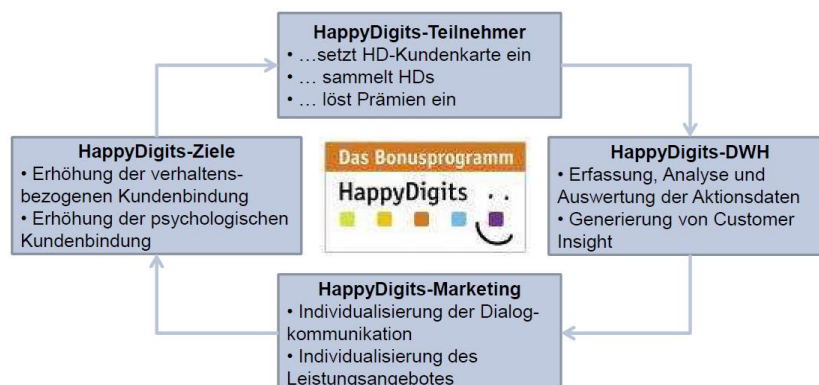
Kundenbindungsmanagement i.e.S.

- Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller CRM-Maßnahmen
- Ziele: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
- Kundenbindung verfolgt 2 Strategien
 - Erhalt der Beziehung
 - Ausweitung der Beziehung
- verschiedene Formen der Kundenbindung
- Einsatz zahlreicher CRM-Instrumente

	Fokus Interaktion	Fokus Zufriedenheit	Fokus Wechselbarrieren
Produktpolitik	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gemeinsame Produktentwicklung ■ Internalisierung/ Externalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Individuelle Angebote ■ Qualitätsstandards ■ Servicestandards ■ Zusatzleistungen ■ Besonderes Produktdesign ■ Leistungsgarantien 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Individuelle technische Standards ■ Value-added-Services
Preispolitik	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kundenkarten (bei reiner Informationserhebung) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preisgarantien ■ Zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rabatt- und Bonussysteme ■ Preisdifferenzierung ■ Preisbundling ■ Finanzielle Anreize ■ Kundenkarten (bei Rabattgewährung)
Kommunikationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> ■ Direct Mail ■ Event-Marketing ■ Online-Marketing ■ Proaktive Kundenkontakte ■ Servicenummern ■ Kundenforen/-beiräte 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kundenclubs ■ Kundenzeitschriften ■ Telefonmarketing ■ Beschwerdemanagement ■ persönliche Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mailings, die sehr individuelle Informationen (hoher Nutzwert für den Kunden) übermitteln ■ Aufbau kundenspezifischer Kommunikationskanäle
Distributionspolitik	<ul style="list-style-type: none"> ■ Internet/Gewinnspiele ■ Product Sampling ■ Werkstattbesuche 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Online-Bestellung ■ Katalogverkauf ■ Direktlieferung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abonnements ■ Ubiquität ■ Kundenorientierte Standortwahl

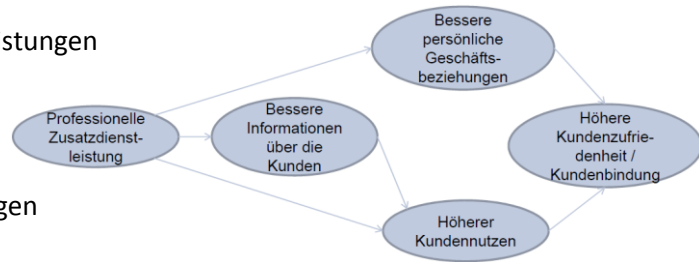
CRM-Instrument Kundenkarten und -clubs

- Kundenselektion (Grundlage für die erfolgreiche Datennutzung)
 - soziodemographisch
 - Kaufverhalten
 - Kombination soziodemographischer Daten und des Kaufverhaltens (Data Mining)
- Verbesserung der Kundenkenntnisse
- Anregung der Kommunikation, verstärkter Einbezug der Kunden (Interaktion und Integration)
- verkaufsfördernde Wirkung durch Clubleistungen
- Risiko Datenmissbrauch
- Beispiel Happy Digits



CRM-Instrument Value-Added Services

- Informations- und Beratungsdienstleistungen
- logistische Dienstleistungen
- technische Dienstleistungen
- Individualisierungsdienstleistungen
- betriebswirtschaftliche Dienstleistungen
- Bequemlichkeitsdienstleistungen

**CRM-Instrument E-Services**

- Informationsangebot auf der Website
- FAQs, Newsletter, Downloads, Spiele, Foren etc.
- Reduzierung von Unsicherheit
- Erhöhung der Kontakthäufigkeit
- Differenzierungseffekt

Vorteile für den Anbieter	Vorteile für den Kunden
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausweitung bestehender Nutzerkreise durch erhöhte Verfügbarkeit von Dienstleistungen ▪ Unabhängigkeit von Öffnungs- und Arbeitszeiten, dadurch Erhöhung des Marktpotenzials ▪ Profilierungsmöglichkeiten durch Verbesserung des Leistungsangebots ▪ Effizienz- und Effektivitätssteigerungen in den Dimensionen Kosten, Qualität und Zeit ▪ Verbesserung des Images, z.B. hinsichtlich Innovativität ▪ kostengünstige Substitution der klassischen Dienstleistungen ▪ Intensivierung des Kundenkontakts durch Interaktivität ▪ Möglichkeit zur Nutzung von Kundenbindungspotenzialen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbreiterung des Leistungsangebots für den Kunden ▪ Zeiteinsparungen ▪ höhere Verfügbarkeit von Leistungen ▪ Vereinfachung der Leistungsanspruchnahme ▪ Qualitätssteigerung von Leistungen ▪ Servicegrad bei angestammten Anbietern wird erhöht ▪ Gefühl einer höheren Kontrolle über den Leistungserstellungsprozess ▪ geringer Kosten bei der Leistungsanspruchnahme

CRM-Instrument Preispolitik

- Preisattraktionen
 - Sonderangebote
 - kostenlose Wertgutscheine
 - Preisbündel und Cross-Promotions (z.B. Sonderpackungsgrößen, 2 für 1)
 - Bonusaktionen (z.B. Payback)
 - Up-Selling
- Preiskommunikation
 - Preislisten und -verzeichnisse
 - Preisauszeichnung am Produkt bzw. Regal (sekundengenaue Preisänderungen, Vermeiden von Preisfehlern an der Kasse)
 - Preisanzeigen (z.B. Zeitungen, Prospekte)
 - herstellereitige Preisempfehlungen
 - Preisverhandlungstechniken (z.B. Ratenzahlungen, Nutzungsdauer, Nettopreise)
 - Preisgarantien

CRM-Instrument Kundenintegration

- Produktindividualisierung
 - Angebot von Spezialmaschinen, Erstellung von Individual-SW, ...
 - produktbegleitende Dienstleistungen
 - Verknüpfung von Produkten und Dienstleistungen
 - „reine“ Dienstleistungen
 - zugeschnitten auf die Bedürfnisse einzelner Abnehmer
 - Leistung wird mit externen Faktoren vollzogen, die vom Kunden bereitgestellt werden
- Nachfrager nimmt an der Produktion der betreffenden Leistungen teil
- Wechselkosten als Determinanten der Kundenbindung
 - direkte Wechselkosten
 - versunkene Kosten
 - einzelkundenbezogene Lernprozesse
 - Anbieter erwirbt Wissen über Nachfrager
 - Anbieter nutzt Wissen zur attraktiven Gestaltung seiner Leistungspotenziale

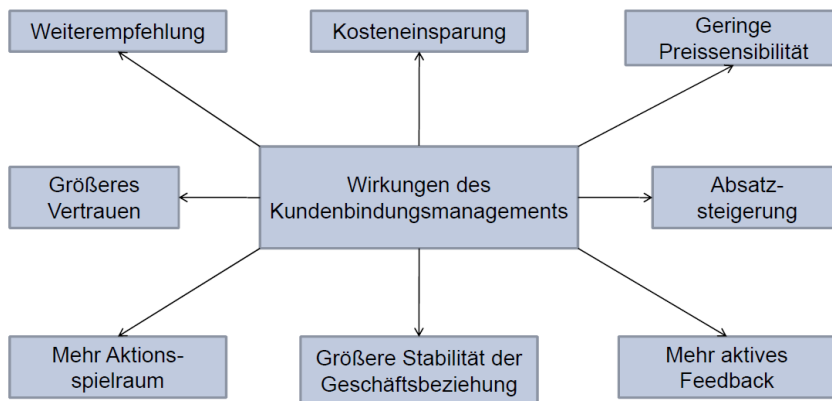
CRM-Instrument Dialogmarketing

- gezielte und individuelle Kommunikation mit dem Kunden bzw. der einzelnen Zielperson
- „Tante-Emma-Prinzip“
- Beseitigung der Anonymität mit dem Kunden
- verschiedene Medien, z.B.
 - adressierte Werbesendung
 - Telefon, Fax, TV
 - neue Medien (E-Mail, Internet, SMS, ...)

Bsp. Servicedimensionen des Maggi Kochstudio

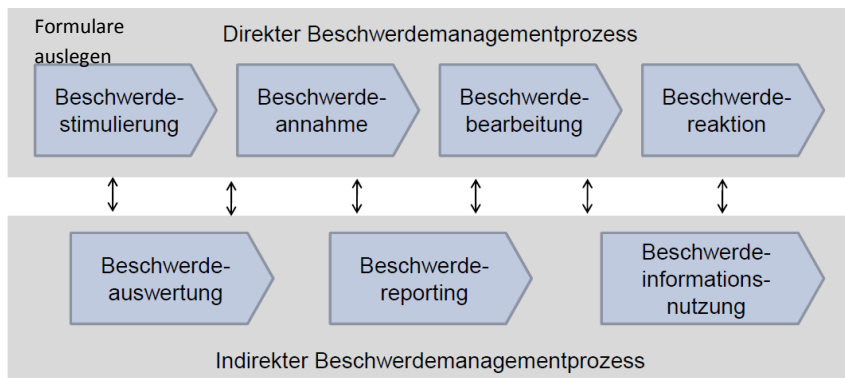
- Verbraucherberatung (Telefon, Brief, E-Mail)
 - Fachpersonal
 - Ernährungsberatung, Produktauskünfte
 - Rückkopplung des Verbraucher-Inputs in den Marketingbereich (Produktentwicklung und -anwendung)
- Rezeptservice (TV, Print, Broschüren, Bücher)
 - Kontaktmöglichkeit zum Maggi-Kochstudio
 - aktive Aufforderung des Kunden zum Dialog und zur Kontaktaufnahme
 - Gelingsicherung der Rezepte erhöhen
 - Steigerung des Vertrauens in die Marke
- Maggi Kochstudio Treff
 - bislang Eröffnung von 5 Kochstudios
 - Verbindung von Verbraucherberatung mit Kochkursen und Maggi-Artikeln
 - Direktmarketing
- Maggi Kochstudio Club
 - Clubmagazin, Club-Telefon usw. gegen Jahresbeitrag
 - Informationen über Soziodemographie, Kochverhalten, Kaufgewohnheiten, Stammkunden
- Internetauftritt
 - Rezept-DB, virtueller Treffpunkt, ...

Wirkungen des Kundenbindungsmanagements

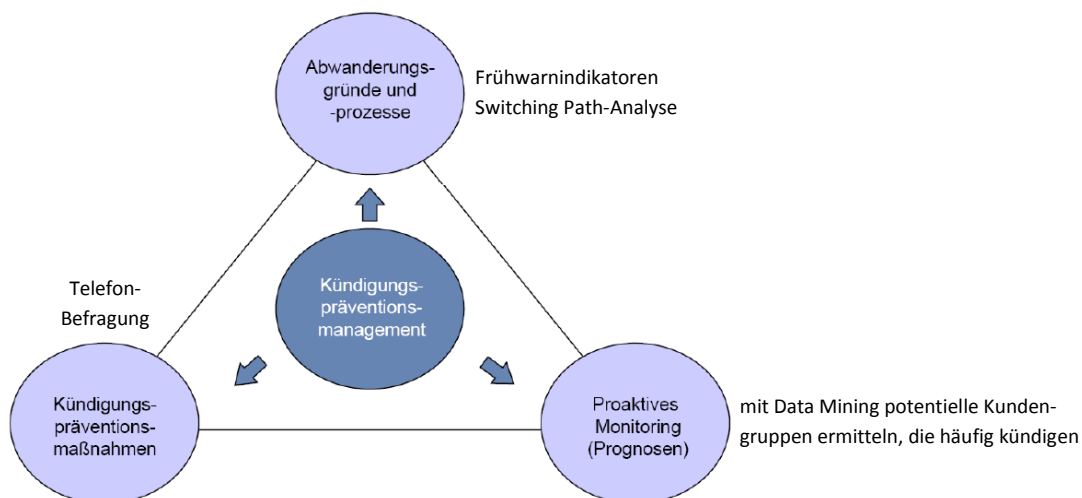


Beschwerdemanagement

- Herstellung von (Beschwerde-)Zufriedenheit
- Vermeidung von Kosten anderer Reaktionsformen
- Umsetzung und Verdeutlichung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie
- Schaffung zusätzlicher akquisitorischer Effekte mittels Beeinflussung der Mundkommunikation
- Auswertung und Nutzung der in Beschwerden enthaltenen Informationen
- Reduzierung interner und externer Fehlerkosten



Abwanderungspräventionsmanagement

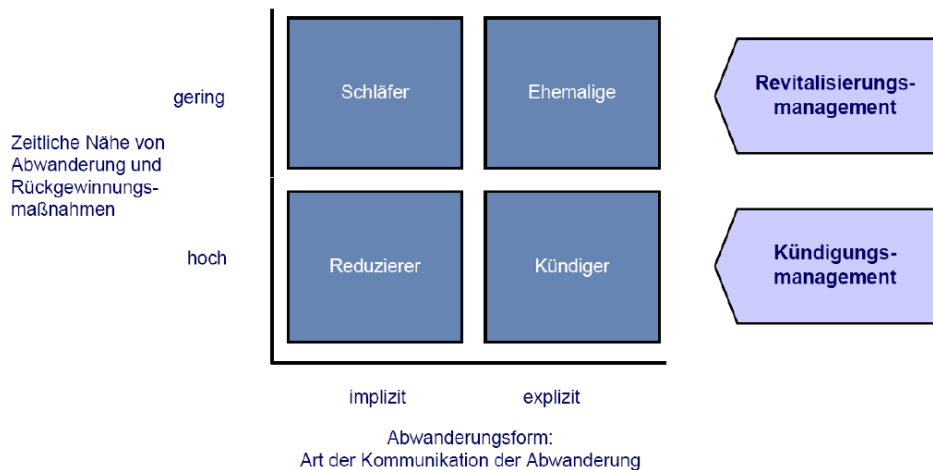


- Gründe
 - unternehmensbezogene Gründe (Fehler im Leistungsangebot oder in der Kundeninteraktion)
 - wettbewerbsbezogene Gründe (Maßnahmen der Wettbewerber, Abwerbungsversuche)
 - kundenbezogene Gründe (private oder berufliche Gründe)

- Strategien
 - Anreizstrategie
 - Kompensationsstrategie
 - Dialogstrategie
 - Austrittsbarrieren

Rückgewinnungsmanagement

- Planung, Durchführung und Kontrolle von Maßnahmen mit dem Zweck, Kunden, die eine Geschäftsbeziehung kündigen bzw. gekündigt haben, zu halten bzw. zurückzugewinnen



- Ziele
 - Umsatzsicherung
 - Informationsgewinnung
 - zur Optimierung des Leistungsangebots
 - zur Beseitigung von Leistungsmängeln
 - Reduzierung negativer Mund-zu-Mund-Kommunikation
 - Kostenreduktion
- kundengerichtete Maßnahmen
 - Identifikation der abgewanderten Kunden
 - kundenindividuelle Rückgewinnungsanalyse
 - ertragsorientierte Analyse (Kundenwert)
 - Analyse der Abwanderungsgründe
 - bedarfsorientierte Analyse
 - kundenindividuelle Rückgewinnungsmaßnahmen
 - Eingliederung der zurückgewonnen Kunden
- unternehmensgerichtete Maßnahmen
 - Management des Rückgewinnungswissens (Kündigungsgründe)
 - Controlling der Rückgewinnung

Multichannel Marketing

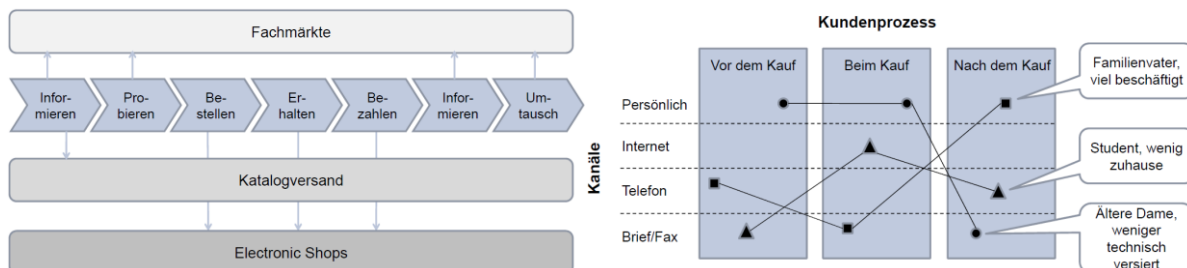
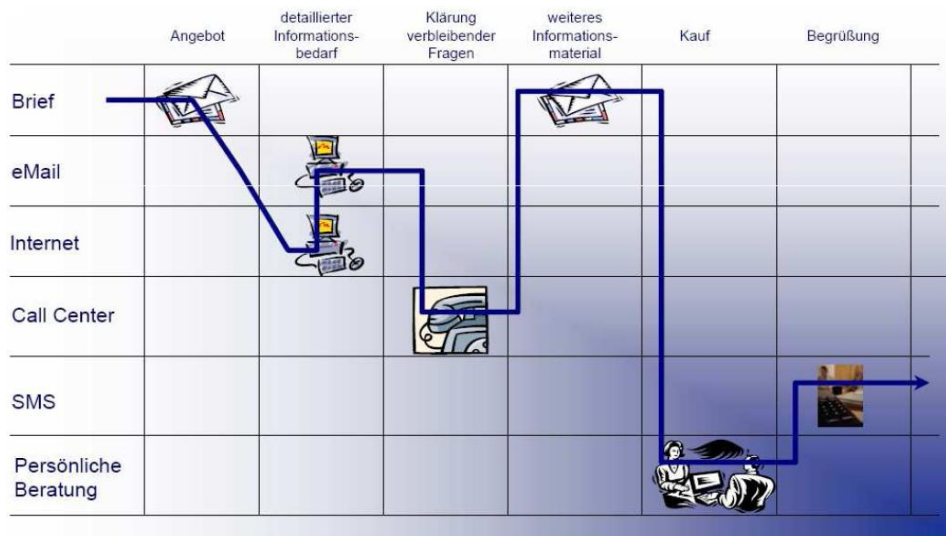
Einführung und Motivation

Customer Touch Points

- Customer Touch Points sind sämtliche Punkte, an denen es zu einem kommunikativen Kontakt zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden kommt und an denen der Kunde einen Eindruck vom Unternehmen, seinen Mitarbeitern und/oder seinen Leistungen erhält.

	direkte CTPs (Face-to-Face)	indirekte CTPs (medial)
einseitig	<ul style="list-style-type: none"> POS-Aktionen ohne Dialogmöglichkeiten Vorträge von Unternehmensvertretern 	<ul style="list-style-type: none"> Werbemedien ohne Response-Element: Anzeigen, Beilagen, Plakate, TV-Werbung, ... Pressemitteilungen, Kundenzeitschriften
zweiseitig	<ul style="list-style-type: none"> persönlicher Verkauf, Beratungsgespräch POS-Aktionen mit Dialogmöglichkeiten Kundenclub-Events persönliche Kommunikation an Messen/Ausstellungen 	<ul style="list-style-type: none"> Call Center Telefonverkauf Online-Kommunikation/E-Mail

Beispielhafte Nutzung verschiedener Kanäle



Eckpfeiler von Mehrkanalsystemen

- verändertes Kundenverhalten
 - Charakteristika der Kunden (individuell, heterogen, selbstbestimmt, von Informationen überflutet, zeitknapp)
 - wachsendes Bedürfnis nach Individualisierung, Mobilität und Selbstbestimmung
 - Kunden wählen und erwarten unterschiedliche Kanäle (in unterschiedlichen Phasen)
- Wettbewerbsverhalten der Konkurrenz
 - Trend zu alternativen Vertriebswegen (z.B. Teleshopping in der Reisebranche)
 - Trend zu neuen Geschäftsmodellen
 - Differenzierungspotenziale
 - Verknüpfung der Off- und Online-Welt (z.B. Versandhäuser)

- interne Unternehmensentwicklungen
 - verstärkte Kundennähe und Kundenbindung
 - Kundenbearbeitung über alle Kontakt- und Zugangspunkte des Unternehmens entsprechend des jeweiligen Kundenwerts
 - persönlich und individuell
 - kontinuierlicher Dialog
- Wirksamkeit von Marketingaktivitäten erhöhen (E-Mail statt Post)
- Erschließen von Wettbewerbsvorteilen
- Ausschöpfen von Kundenpotenzialen

Motivation

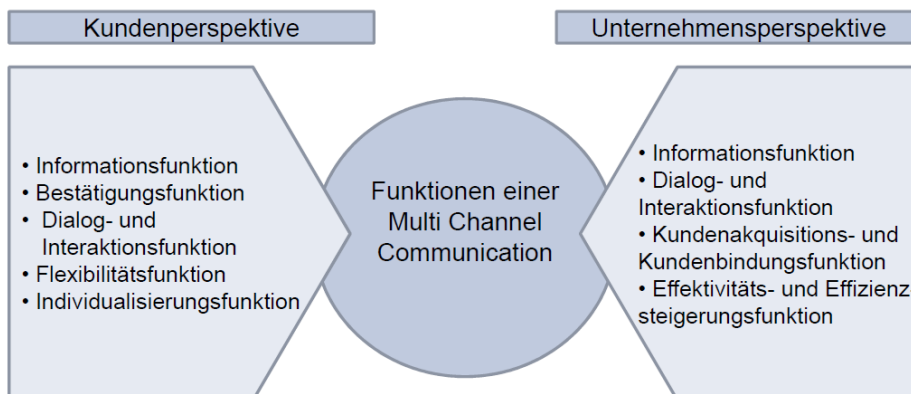
- Verbesserung von Kundenbeziehungen
 - Dialog mit Kunden über verschiedene Kanäle und Touchpoints
 - Interaktion, die dem Kundenwert angepasst ist
 - Effektivität von Marketingmaßnahmen erhöhen
- Ausgestaltung der Kanäle optimieren und miteinander abstimmen
- Unternehmen kombinieren mehrere Absatz- und Kommunikationskanäle gleichzeitig
 - Integration neuer Kanäle
 - Konfiguration des Kanal-Mix
 - Koordination des Kanal-Systems

Grundlagen Multichannel Marketing

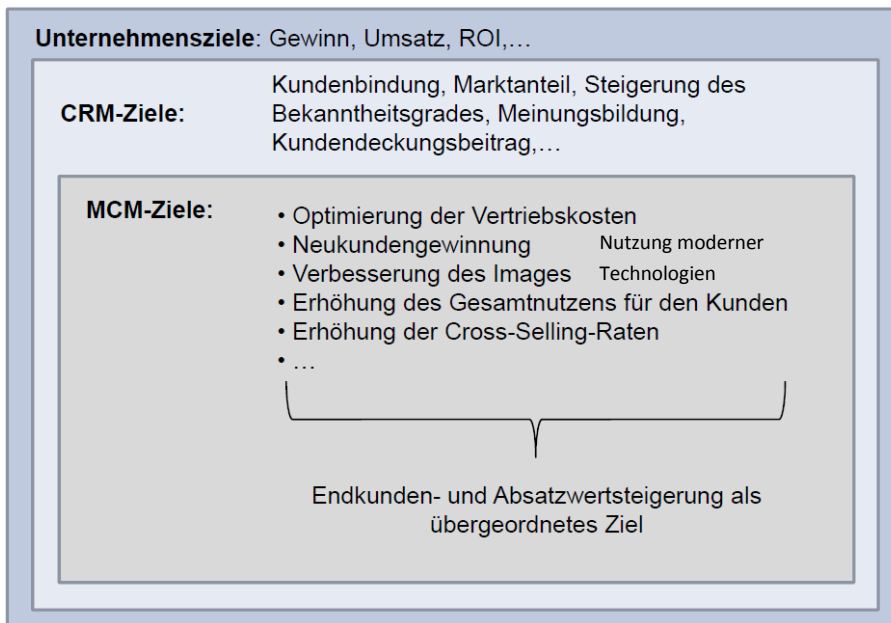
Multichannel Marketing (MCM)

- Antwort auf das Phänomen der Multioptionsgesellschaft (Konsumenten wollen sich nicht für eine Alternative entscheiden, sondern *fordern* die Integration der unterschiedlichen Möglichkeiten)
- Aufgabe ist es, für den Kunden denjenigen Absatzmix bereitzustellen, der von den Kunden gewünscht wird und gleichzeitig die Kostenstruktur so wenig wie möglich belastet
- Multichannel beschreibt den gleichzeitigen Einsatz mehrerer Marketingkanäle mit den Zielen der Leistungserbringung sowie des Aufbaus und der Pflege von Kundenbeziehungen

Funktionen einer Multichannel Communication



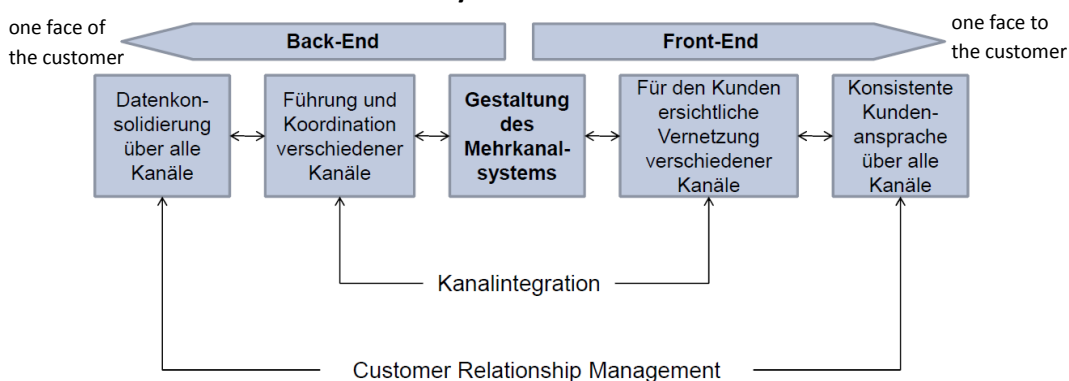
Zielhierarchie des Multichannel-Managements



Formen

- Multichannel-Marketingstrategie (Idealform)
 - integrierter Verbund der Kanäle
 - zielgruppengenaue Ausrichtung
 - ganzheitliches Multichannel-Marketing
- Multichannel-Strategie
 - Absätze werden parallel, aber unkoordiniert nebeneinanderher eingesetzt
- Crossmedia
 - für einen bestimmten Zeitraum
 - begrenztes Kanalangebot

Front- und Back-End von Mehrkanalsystemen

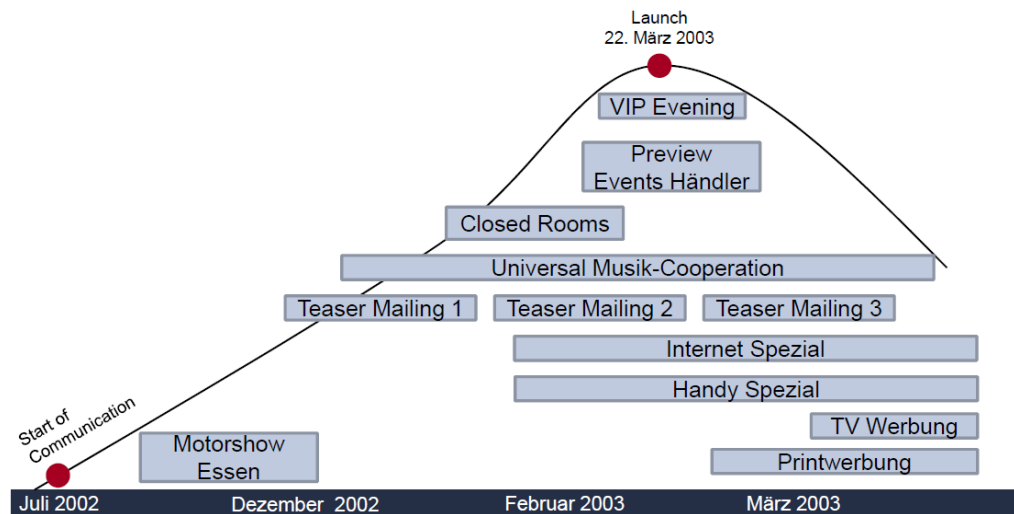


Kanal-Auswahlkriterien

- Kanalbedürfnisse
- Grad der Funktionserfüllung
- Erträge und Kosten des Kanals
- Marktpräsenz der Kanalzugangspunkte (Nutzungsintensität, Bekanntheitsgrad)
- Image des Kanals
- Flexibilität des Kanals

- Steuerbarkeit und Kontrollierbarkeit des Kanals
- Servicezeit (Öffnungszeiten)
- rechtliche Sicherheit (Online-Banking, Vertragsabschluss)

Multichannel-Kommunikationskonzept (Beispiel Einführung BMW Z4)



Säulen des Multichannel Management

- 1) Schaffung eines nahtlosen Kundenerlebnisses (Kanäle, Preis, Service)
- 2) Erzeugung von Cross-Frequenz
- 3) Nutzung der jeweiligen Stärke der Kanäle

Chancen des Multichannel Management

- erhöhte Marktabdeckung und Neukundengewinnung
- kundengerechte Methoden
- Kundenbindung durch umfassende Kundenbetreuung
- Wirtschaftlichkeit
- Optimierung der Vertriebskosten
- Umsatz- und Gewinnsteigerungen

Risiken des Multichannel Marketing

- Verwirrung der Kunden
- Komplexitätszunahme
- Kontrollverlust
- Konflikte zwischen den Absatzkanälen (interne/externe Konflikte)

Konfliktursachen

- Bedrohung durch neue Absatzmärkte
 - Stammkanäle verlieren an Bedeutung, neue Gewichtungen
 - Mitarbeiter sehen Bedrohung
- Leistungsdifferenzierungen zu gering
 - unterschiedliche Leistungsbeurteilung der Kanäle durch Anbieter und Beteiligte
 - Konkurrenz zwischen den Kanälen
 - Pseudodifferenzierung, Alibimaßnahmen

Konfliktwirkungen

- positive Konfliktwirkung
 - Freisetzung neuer Energien
 - Förderung neuer Ideen
 - Veränderungen werden möglich
- negative Konfliktwirkung
 - Instabilität und Unsicherheit
 - Koordination wird erschwert
 - Abnahme der Rationalität
 - Weigerung und Ablehnung

Herausforderungen Multichannel Management

- Erreichung eines Channel-Fits
 - Ausrichtung an Zielkundensegmenten
 - Abstimmung von Angeboten, Services, Kanälen und Kundenbedürfnissen
- Optimierung der Geschäftsbeziehung
- Optimierung der Customer Touch Points

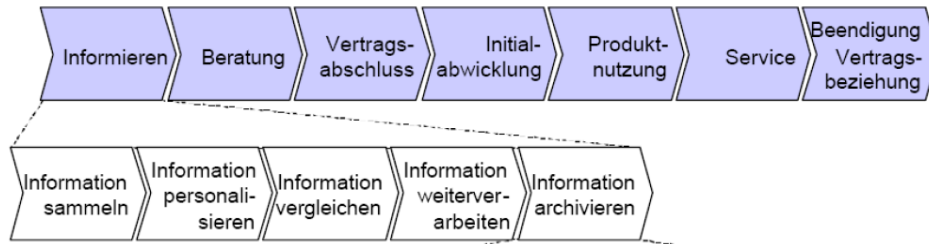
Entwicklung einer Kanalvision

- 1) Kundensegmentierung durchführen
 - „logische“ Kundensegmentierung
 - soziodemografische Segmentierung
 - geografische Segmentierung
 - verhaltensorientierte Segmentierung
 - ...
 - Kundenbewertung anhand des Kundenwertes
 - Kundensegmentierung mit Data Mining Methoden
- 2) Absatzplanung durchführen

Segmente	Retailkunden			
	A-Kunde	B-Kunde	C-Kunde	D-Kunde
Attraktivität				
Ziele	- Intensive Pflege - Gegen Konkurrenzangebote immunisieren	- Gezielt ausbauen - Stark umwerben	- Halten - Beobachten und Tendenz zu B oder D feststellen	- Prozesskosten senken - Kosten auf den Kunden überwälzen - Abbau in Kauf nehmen
Ressourceneinsatz	Ressourceneinsatz			
Betreuungsform	- Persönlich - Umfassend	- Persönlich - Regelmässig	- Anlass bezogen	- Keine Betreuungsinitiativen
Produktnutzung				
Sparprodukte	A	A	A	P
Anlageprodukte	A	A	P	P
Vorsorgeprodukte	A	A	A	0
Finanzierungsprodukte	A	A	P	0
Zahlungsverkehr / Karten	A	A	A	P
Legende: A = aktiv anbieten, P = passiv anbieten; 0 = nicht anbieten				

3) Kundenprozessanalyse durchführen

Bankprozess



Kundenprozess

Mögliche Massnahmen

- Abgabe von physischen Ordnern zur strukturierten Ablage
- Versenden von Dokumenten-Links auf das Banksystem
- Virtueller Post-Manager auf dem Banksystem
- ...

4) Kanalplanung durchführen

Kundensegment	Retailkunden - A-Kunden						
	Kanal	Filiale		Call Center		Online	
	Absatzstrategie	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll
Privat- und Sparkonto	A	IBV PSE	IBV pSE	IBV PE	<i>ibv</i> PSE	I PE	IBV PSE
Anlageprodukte	A	IBV PSE	IBV PSE	I	<i>ibv</i> P	IV P	IBV PS
Vorsorgeprodukte	A	IBV PE	IBV PSE		!	!	!
Finanzierungsprodukte	A	IBV PSE	IBV pSE	I	IB P	I P	I P
Zahlungsverkehr	A	IBV PSE	IBV pSE	IBV P	IBV PSE	I P	IBV PSE
Prozesscluster		I ... Information B ... Beratung V ... Vertragsabschluss		P ... Produktnutzung S ... Service E ... Ende Vertragsverhältnis			
Ausbaustufe		fett		= voller Funktionsumfang			
Funktionsumfang		<i>kursiv & unterstrichen</i>		= Funktionsumfang eingeschränkt			
Absatzstrategie		A ... aktiv anbieten P ... passiv anbieten 0 ... nicht anbieten					

grau = Handlungsbedarf

5) Kundensteuerung festlegen

- fixe Zuordnung („du darfst nur Online-Banking machen“ → kommt nicht so gut)
- Preisgestaltung (z.T. kostenpflichtige Hotline)
- Marketing (Kanal bewerben)
- Weitere Schritte
 - Messgrößen festlegen
 - Systemplanung und -einführung
 - ...

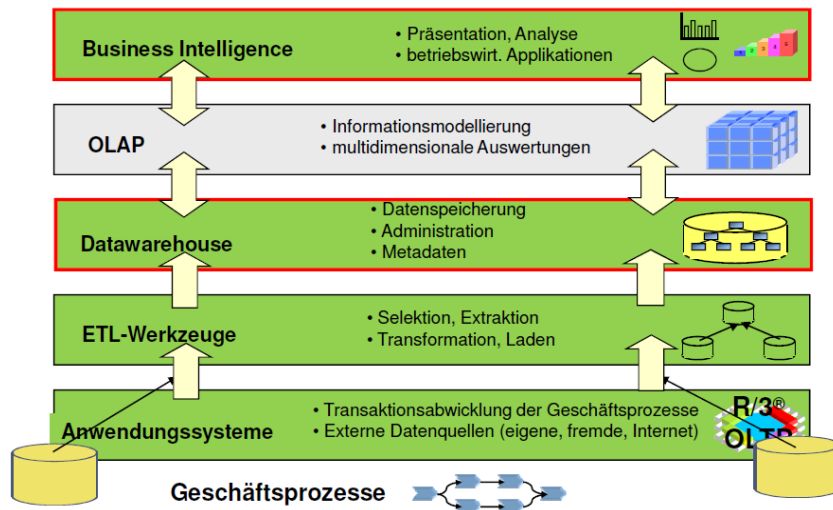
Data Warehousing

Problemstellung Führungsinformation

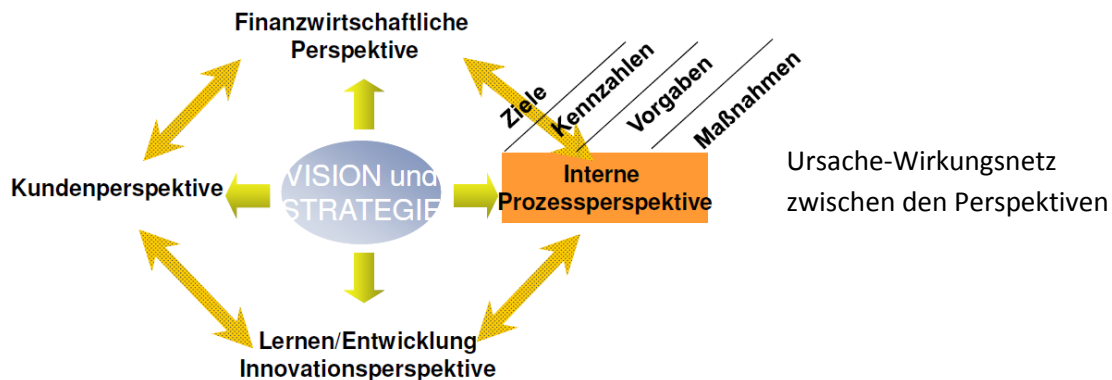
Führungsinformationssysteme

- **horizontale Integration** → konsistente Daten in den operativen und distributiven Systemen, darauf aufbauend dann **vertikale Integration**, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können
- historische Entwicklung: MIS → EUS/DSS → FIS/EIS → DW/OLAP → Business Intelligence
- **Prozessorientierung**: Trennung von integrierten Anwendungs- und PuK-/Führungsinformationssystemen

- Grundlage moderner PuK-/Führungsinformationssysteme ist die DW-Technologie



- Business Intelligence am Beispiel von SAP: Realisierung einer Balanced Scorecard



Herausforderungen im CRM-Bereich

- Die Daten sind in diversen Datenbanken verstreut.
- Die Daten sind nicht vergleichbar (Datumsformate, Währungen, Definitionen etc.).
- Es gibt keinen zentralen Ort zur Speicherung externer Zahlen (z.B. sozio-demographische Daten, Daten zur Nachfrageentwicklung).
- Auf die vorhandenen Datenbanken ist ein Zugriff nur bedingt möglich.
- Zugriff auf „historische“ Daten ist häufig nur unter großem Aufwand möglich.
- Es fällt schwer, aus den vorhandenen Systemen geeignete Daten zu extrahieren.
- Extraktion liegt in der Hand der „Datenbänker“ (SQL-Kenner).

Grundlagen

Begriffsdefinitionen

- Ein Data Warehouse ist eine physische Datenbank, die eine integrierte Sicht auf beliebige Daten zu Analysezwecken ermöglicht.
- Ein Data Warehouse hat die Aufgaben, themenorientierte und integrierte (i.S.v. vereinheitlichte) Informationen über lange Zeiträume und mit Zeitbezug zur Unterstützung von Entscheidern aus unterschiedlichen Quellen periodisch zu sammeln, nutzungsbezogen aufzubereiten und bedarfsgerecht zur Verfügung zu stellen.

Eigenschaften

- Themenorientierung

- Fokussierung auf inhaltliche Kernbereiche des Unternehmens
- Orientierung an betriebswirtschaftlichen Sachverhalten (nicht an Transaktionen)
- Vereinheitlichung
 - Namensgebung, Bemaßung, Kodierung
 - Ziel ist ein konsistenter Datenbestand
- Zeitorientierung
 - zeitpunktbezogene Korrektheit bezogen auf den Zeitpunkt des letzten Datenimports (und ggfs. Ergänzung von Bezugszeitpunkten und -räumen)
- Beständigkeit
 - Bevorratung von Zeitreihendaten
 - optimierte Speichertechniken
 - keine nachträgliche Veränderung von gespeicherten Daten (im Regelfall; es sei denn, sie sind falsch)

DW-Notwendigkeit

Charakteristika	Operative DB OLTP-Systeme	Informative DB Datawarehouse Business Intelligence
Transaktionsvolumen	Hohes Volumen	Niedrig bis mittel
Antwortzeit	Sehr Schnell, Sekundenbereich	Normal, Minutenbereich
Betrachtungsperiode	Aktuelle Periode	Vergangenheit bis Zukunft
Aktivitäten	Operativ, detailliert	Analytisch, unvorhersagbar
Niveau der Daten	Detailliert, Belegebene	Aggregiert, aufbereitet
Verarbeitungseinheit	Datensatz, eindimensional	Matrizen (Arrays)
Datenaktualität	Permanent gegeben	Nur nach Update
Zeithorizont	1-3 Monate	Mehrere Jahre

Datawarehouse

- Eigenes DV-System
- Redundante, aggregierte Datenhaltung
- OLAP: Andere, multidimensionale Datenspeicherung
- Integrationsplattform
- Einbindung externer Datenquellen, sog. Webfarming

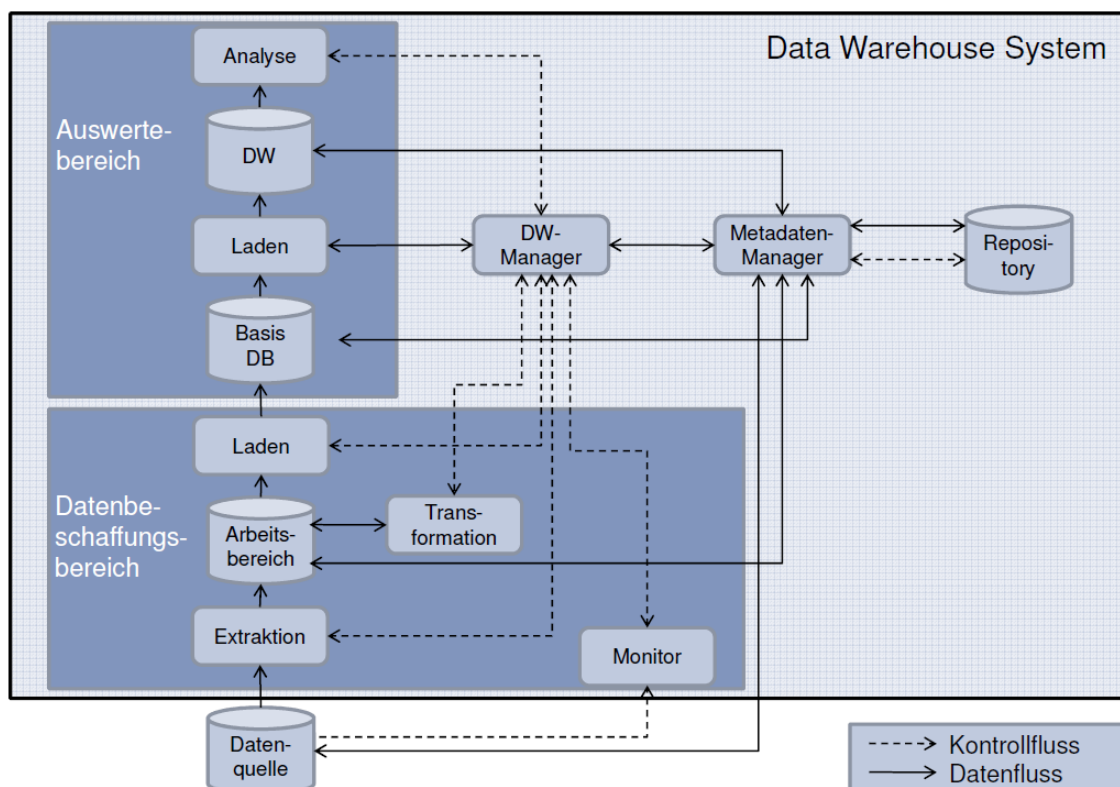
transaktionale vs. analytische Anwendungen

	transaktional	analytisch
Fokus der Anfragen	Lesen, Schreiben, Modifizieren, Löschen	Lesen, periodisches Hinzufügen
Transaktionsdauer und -typ	kurze Lese- /Schreibtransaktionen	lange Lesetransaktionen
Datenvolumen einer Anfrage	wenige Datensätze	viele Datensätze
Datenmodell	anfrageflexibles Datenmodell	analysebezogenes Datenmodell
Datenquellen	i.d.R. eine	mehrere
Dateneigenschaften	nicht abgeleitet, zeitaktuell, autonom, dynamisch	abgeleitet, konsolidiert, historisiert, integriert, stabil
Datenvolumen	Megabyte – Gigabyte	Gigabyte – Terabyte
Anwendertyp	Ein-/Ausgabe durch Sachbearbeiter	Auswertungen durch Manager, Controller, Analysten
Anwenderzahl	sehr viele	wenige (bis einige Hunderte)
Antwortzeit	ms - s	s - min

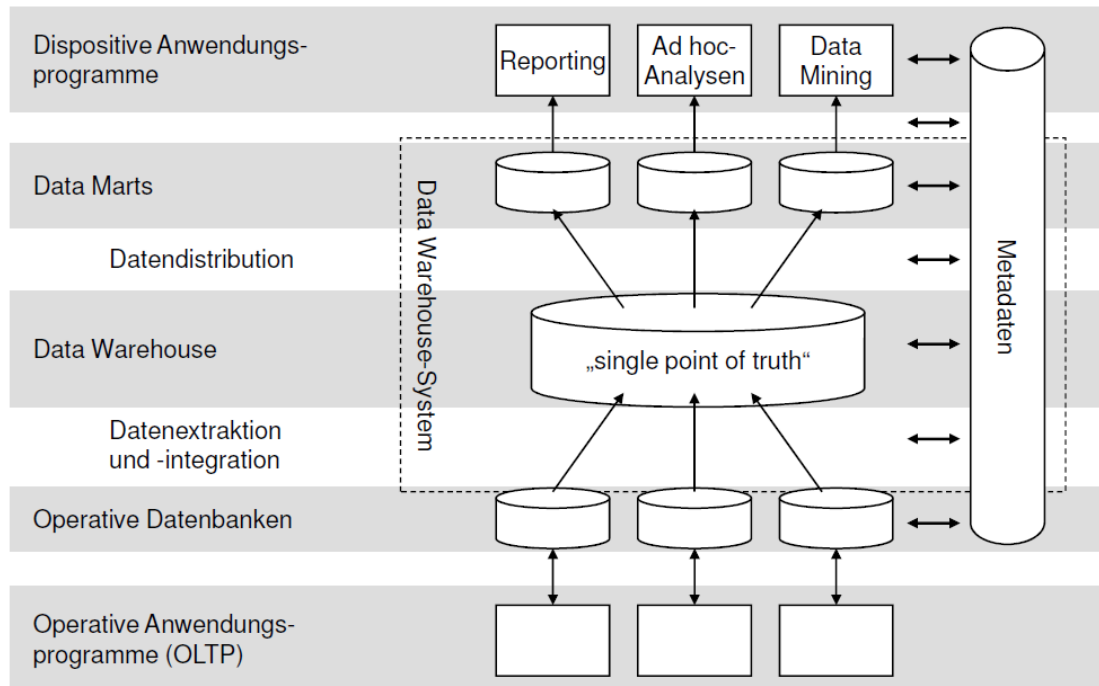
Schichten und Komponenten eines DW-Systems

- Datenquelle
 - operative (transaktionale) Informationssysteme
 - externe Daten
- Datenerfassung
 - ETL-Prozess (Extraktion, Transformation, Laden)
 - Transformation: Filterung & Bereinigung, Harmonisierung (Schema-Integration), Aggregation (Hierarchien), Anreicherung (Berechnung von Kennzahlen)
- Datenhaltung
 - Data Warehouse als zentrale Datenbasis
 - Metadaten-Repository
 - Archivierungssystem
- Datenbereitstellung
 - OLAP-Server
 - (Anwendungsserver)
 - Data Mart
- Präsentation
 - OLAP-Front-End
 - Abfrage- und Berichtssysteme
 - Data Mining

Referenzarchitektur



- vereinfachte/schematische Darstellung



- DW-Manager

- zentrale Steuerung aller DW-Komponenten
- Initiierung des Datenbeschaffungsprozesses (regelmäßige Zeitintervalle)
- Transformation, Integration, Bereinigung usw.
- Koordination verschiedener DW-Systeme
- Dokumentation von Fehlern bei der Datenbeschaffung
- Bereitstellung von Wiederanlaufmechanismen
- nutzt Daten aus dem Repository
- Kommunikation mit Metadatenmanager
- Schnittstellenfunktion

- Datenquelle

- mehrere, meist heterogene Datenquellen
- kein Bestandteil des DW-Systems, sondern Ausgangspunkt des Datenflusses
- Bestimmung der Datenquellen (Zweck des DW-Systems, Qualität der Quelldaten, Preis usw.)
- Klassifikation der Datenquellen (Herkunft, Zeit, Inhalt, Datentyp, Darstellung, Sprache usw.)
- Datenqualität (Glaubwürdigkeit, Nützlichkeit, Interpretierbarkeit, Schlüsselintegrität)
- Datenaktualität (asynchrone Aktualisierung der Daten, dadurch gut für Analysen geeignet, aber nicht für Anwendungen mit hohen Datenaktualitäts-Anforderungen)

- Monitor

- Entdeckung von Datenmanipulation in einer Datenquelle
- jede Datenquelle verfügt über einen Monitor
- Monitoring-Strategien: Trigger, Replikationen, Zeitstempel, Logfiles, Snapshots

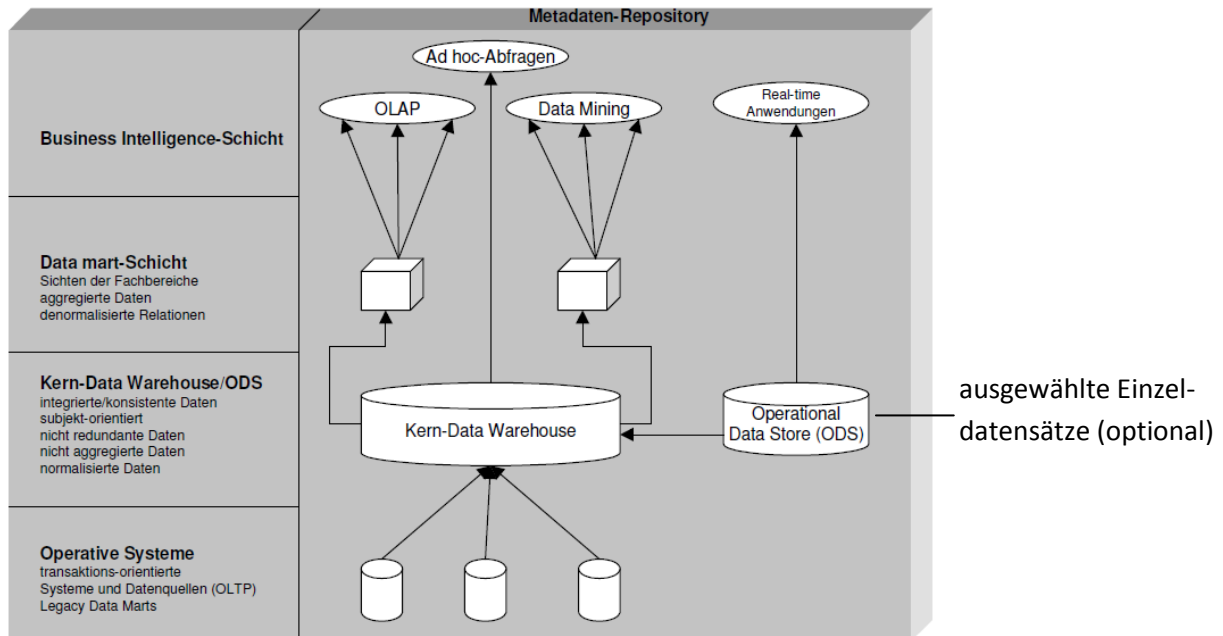
- Arbeitsbereich

- zentrale Datenhaltungskomponente des Datenbeschaffungsbereiches
- Zwischenspeicher (für Snapshots und Logfiles)
- Datentransformation, anschließende Übertragung in Basisdatenbank
- direkte Verbindung zu ETL-Komponenten

- Extraktionskomponente
 - Übertragung von Daten aus den Datenquellen
 - Steuerung und Auswahl der in das DW-System zu übertragenden Quellen
 - Bestimmung des Extraktionszeitpunktes (periodisch, auf Anfrage, ereignisgesteuert, sofort)
- Transformationskomponente
 - Überführung der heterogenen Datenmengen in ein einheitliches Format (Standardisierung)
 - Datenbereinigung
- Ladekomponente
 - Weiterleitungen der bereinigten und aufbereiteten Daten
 - zwei Ladekomponenten
 - Übertragung von analyseunabhängigen Detaildaten aus dem Arbeitsbereich in die Basisdatenbank
 - Übertragung von analysespezifischen Daten aus der Basisdatenbank
 - Ladewerkzeug des DBMS
- Basisdatenbank
 - integrierte Datenbasis mit zentraler Verteilungsfunktion
 - Funktionen
 - zentrale Datenlagerung: Sammel- und Integrationsfunktion
 - Distributionsfunktion: Versorgung aller DWs mit Daten
 - Auswertungsfunktion: Verwendung als Datenbasis für die Analyse
 - Zusammenführung aller Daten → „single point of truth“
 - Hub-and-Spoke-Architektur (Nabe-Speiche)
- Data Warehouse
 - Verwaltung der für die Analyse relevanten Daten
 - Umsetzung durch Einsatz mehrerer DBMS (teilweise durch MDBMS)
 - Versorgung mit Daten durch die Basisdatenbank
 - Schnittstelle, z.B. SQL oder OLE DB
 - Grundgedanke Data Mart: Abbildung von Teilsichten (z.B. Abteilungen) eines DWs
 - Eigenständigkeit, Datenschutz, organisatorische Aspekte, Verringerung des Datenvolumens, Performanzgewinn, Lastverteilung, Unabhängigkeit von Aktualisierungszyklen
 - Abgrenzung DW und Data Mart nur schwer möglich
- Analyse
 - Business Intelligence Tools
 - Oberbegriff für alle Datenoperationen innerhalb eines DWs
 - Aufbereitung, Veränderung und Bereitstellung der Ergebnisse für die Weiterverarbeitung
 - Zurückführung der Ergebnisse in die Basisdatenbank (Rückkopplung)
 - Präsentation der gesammelten Daten
 - Navigations- und Analysemöglichkeiten
 - Schnittstelle zum Anwender
 - verschiedene Komplexitätsstufen (Berichtswerkzeuge, OLAP, Data Mining)
- Repository
 - enthält die Metadaten des DW-Systems
 - ermöglicht die Rückverfolgung der Transformationen von Daten
 - Kontrolle von Richtigkeit und Qualität der Auswertungen
 - fachliche Metadaten → Anwender
 - technische Metadaten → Administratoren, Anwendungsentwickler

- Metadatenmanagement
 - Steuerung der Metadatenverwaltung des DW-Systems
 - Datenbankanwendung
 - Schnittstelle für den Lese- und Schreibzugriff auf das Repository → Metadatenzugriff und –austausch zwischen Komponenten
 - Verwaltung des Repository-Schemas

Operational Data Store in der DW-Architektur



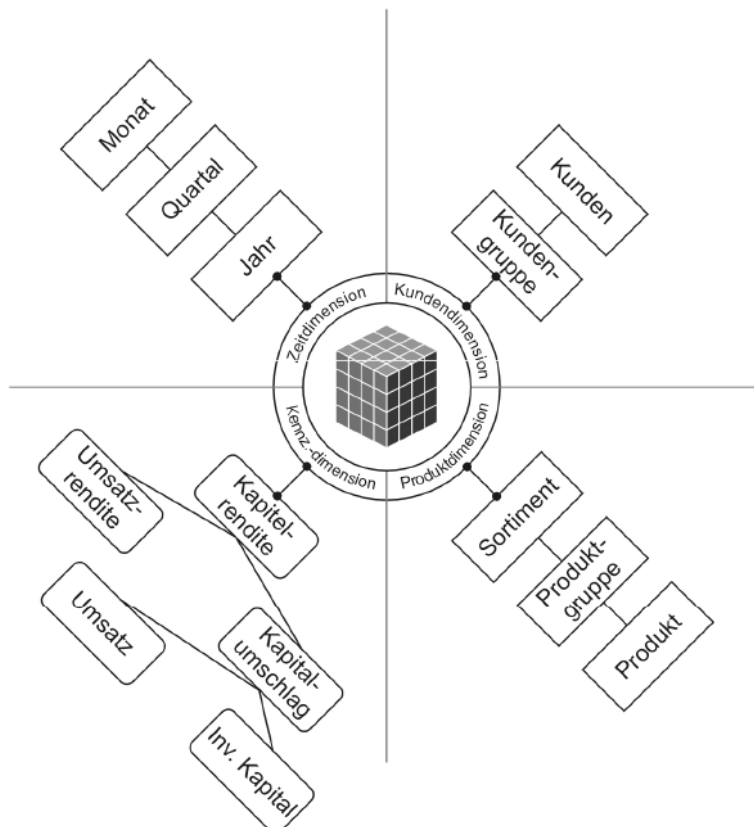
Phasen des Data Warehousing

- 1) Monitoring
 - innerhalb des DW-Systems: Anstoß des Datenbeschaffungsprozesses (ETL)
 - Einsatzbereich in den Quellsystemen: Überwachung der Quellen (Datenänderungen)
 - Finden von Datenänderungen, notwendig beim Laden und Aktualisieren des DW
 - Monitor als Kontrollfluss-Schnittstelle zwischen Basis-DB und Datenquellen (Delta-Datei)
 - oder: Hinweis auf Änderung der Datenquelle
 - Gestaltungsaspekte
 - Entdecken aller Änderungen vs. Nettoeffekte
 - Benachrichtigung vs. Polling
 - internes vs. externes Monitoring
- 2) Extraktionsphase
 - Selektionsaspekte abhängig von der Relevanz der Daten
 - Auslesen der beim Monitoring identifizierten geänderten Daten
- 3) Transformationsphase
 - Anpassung der Daten, Schemata und Datenqualität an die Anwenderanforderungen
 - Datenintegration (z.B. Schlüsselbehandlung, Anpassung von Datentypen, Vereinheitlichung und Umrechnung von Daten)
 - Datenbereinigung erfolgt nach bestimmten Datenqualitätsmerkmalen (z.B. Korrektheit, Vollständigkeit, Konsistenz, Einheitlichkeit, Redundanzfreiheit)
 - dauerhafte Datenqualität erfordert Datenqualitätsmanagement
 - Aussortieren und Neuanforderung von Daten

- Verbesserung der Prüfprozesse
 - Feedback an Datenquellen bzgl. Mängel
 - organisatorische Regelungen
- 4) Ladephase
- Laden der Daten in die Basis-DB und das DW
 - erste, initiale Ladephase und spätere Aktualisierungen
 - Bulk Loader zur Übertragung großer Datenmengen
 - Zeitfenster (keine Systemauslastung)
 - Maßnahmen zur Effizienzsteigerung, z.B. Parallelisierung der Ladevorgänge
- 5) Analysephase
- Data Access
 - Gewinnung zweckorientierter Informationen (z.B. Absatzzahlen, Verkaufserlöse)
 - SQL zur Ermittlung von Anfrageergebnissen
 - Online Analytical Processing (OLAP)
 - Anfragen, die einen Zugriff auf mehrere Einträge erfordern (z.B. Umsatzentwicklungen in bestimmten Zeiträumen und/oder Regionen)
 - Anpassung der Datenmodelle an die Analyse
 - multidimensionale Betrachtung der Daten
 - Data Mining
 - Ermittlung und Abbildung von Beziehungsmustern (z.B. Regelmäßigkeiten, Auffälligkeiten)
 - Modellform

Strukturierungsformen

- InfoCube, HyperCube



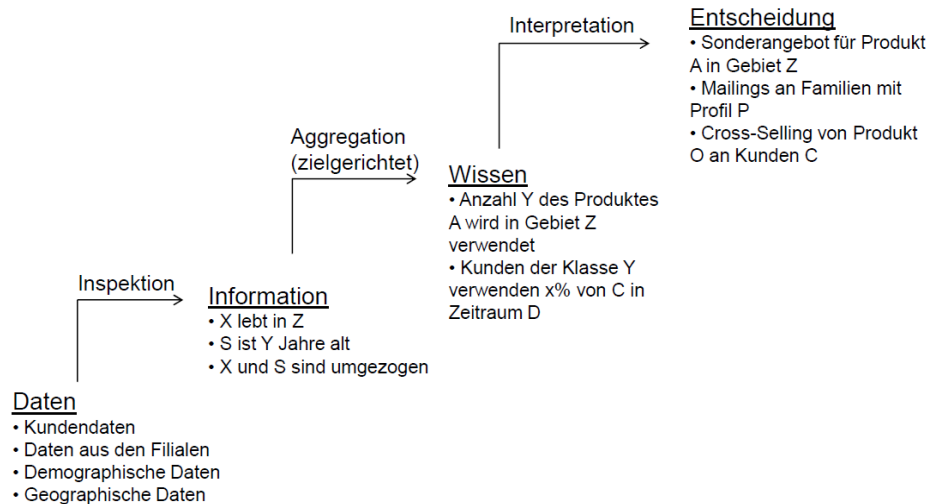
- Star Schema, Snowflake Schema

Analytisches CRM & Data Mining

Einleitung und Motivation

Problemstellungen

- riesige Datenmengen
- Daten sind wertvolle Ressourcen
- aus Rohdaten müssen Informationen extrahiert werden (Anwendung spezieller Techniken wie Data Mining)
- Daten → Information → Wissen → Entscheidung



Knowledge Discovery in Datenbanken

- „...non-trivial process of identifying valid, novel, potentially useful, and ultimately understandable patterns in data...“
- Prozess, umfangreiche Datenbestände
- Knowledge Extraction, Data Archaeology, Data Analysis

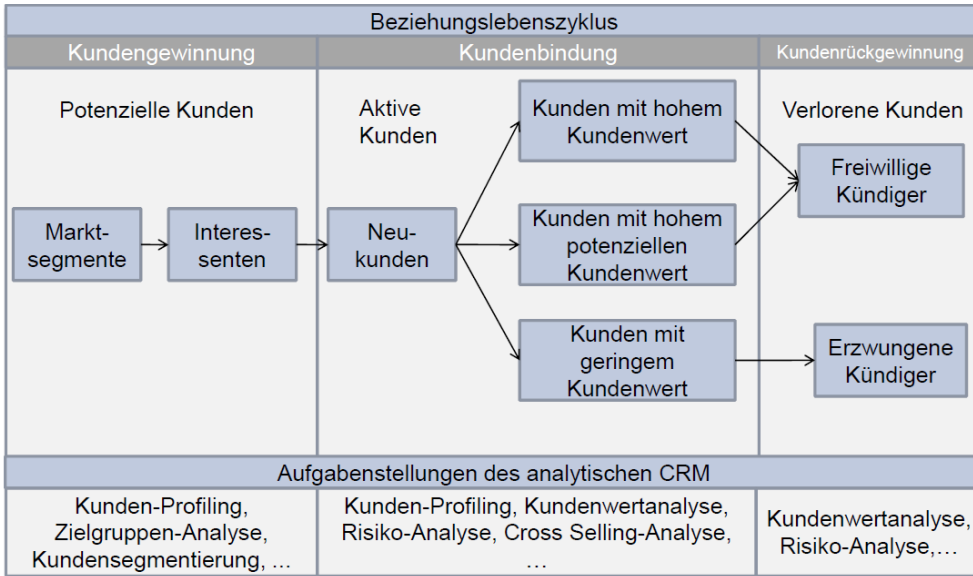
Analytisches CRM & Data Mining

Datenanalyseaufgaben im analytischen CRM

- Kunden-Profile
 - Aufbau umfassender Kundenprofile
 - (Datenanreicherung mit regionalen und Marktforschungsdaten)
- Zielgruppen-Analyse, Kunden-Segmentierung
 - Zielgruppenbestimmung für Marketing-, Vertriebs- und Servicemaßnahmen
 - Kundenaffinität zu Produkten/Kanälen, Responsewahrscheinlichkeiten
- Risiko-Analyse
 - Wahrscheinlichkeit von Zahlungsausfall als Basis für Angebotskonditionen
 - Erkennung von Missbrauch und Betrugsfällen (z.B. Bank, Versicherung)
- Kundenwert-Analyse
 - Wert einer Kundenbeziehung aus Unternehmenssicht
 - wertbasiertes Management kundenbezogener Maßnahmen
- Cross-Selling-Analyse
 - Next Base Offer für jeden Kunden
 - gezielte Kundenansprache für attraktive Produkte und Dienstleistungen bei jedem Kundenkontakt

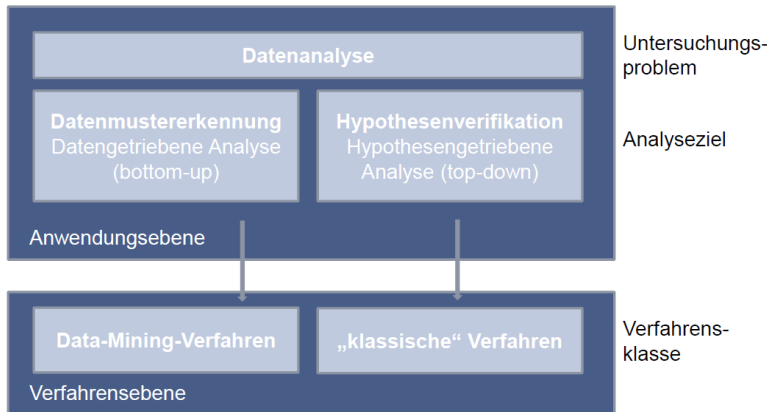
- Storno-Analyse
 - Kündigungs- oder Abwanderungs-Wahrscheinlichkeit für jeden Kunden
 - Grundlage für Kündigungspräventions-Maßnahmen

Aufgabenstellung des analytischen CRM im Beziehungszyklus

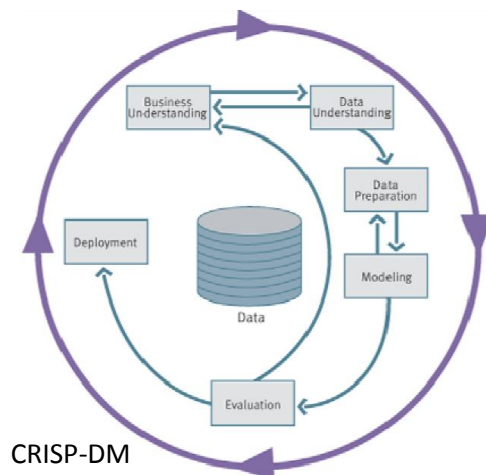
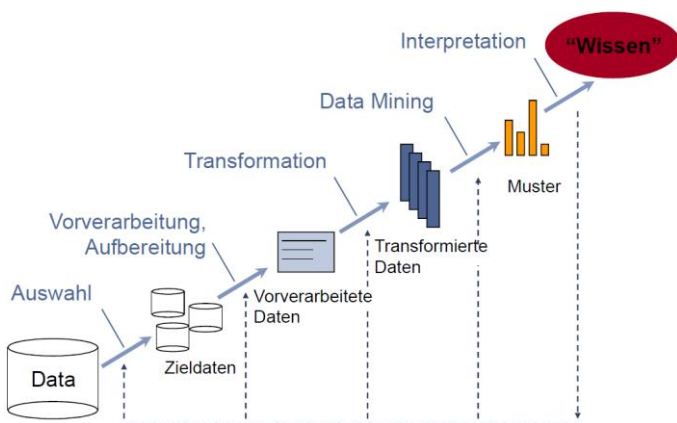


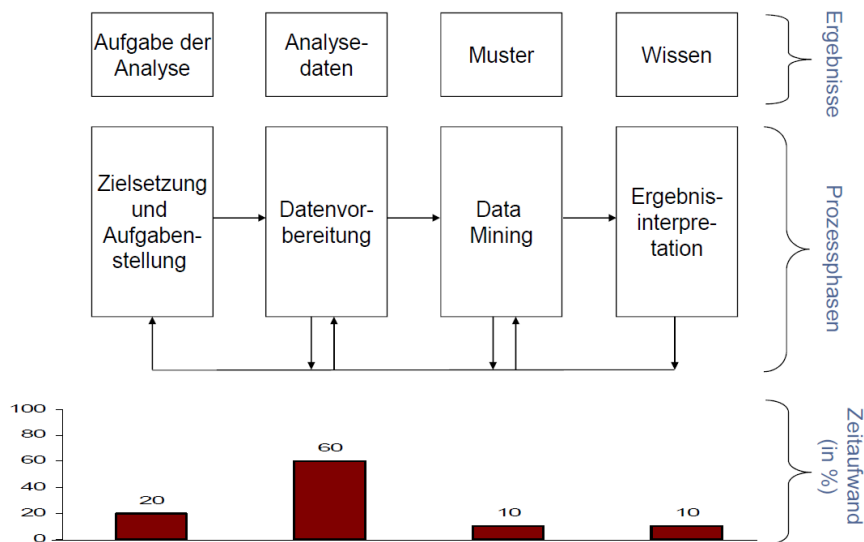
Data Mining

- Extraktion impliziter, bislang unbekannter, potenziell nützlicher Informationen aus Daten
- gesucht: Programme, die Muster in den Daten erkennen
- anwendungsorientierte Einordnung



Prozessmodelle





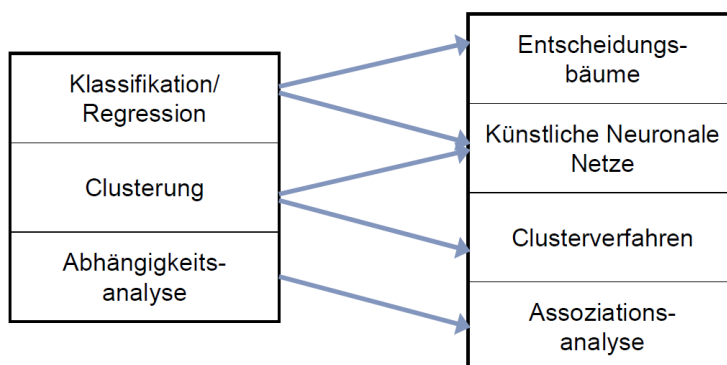
Ausgewählte Prozessphasen

Aufgabenstellung

- Bildung von Clustern (z.B. Kundengruppen)
- Konstruktion eines Klassifikationsmodells (z.B. Risikoklasse eines Kunden)
- Konstruktion eines Regressionsmodells (z.B. Entwicklung des Dollarkurses)
- Entdeckung von Abhängigkeiten (z.B. zusammengekaufte Artikel)

Aufgaben

Verfahren



Datenvorbereitung

- Auswahl und Verknüpfung von Daten
- Bereinigung von fehlerhaften oder fehlenden Daten
- Löschung von redundanten Daten
- Transformation für die Data Mining-Phase
- Aufteilung des Datenbestandes

Beispiele für Data Mining

Aufdeckung von Kreditkartenmissbrauch

- Problem: frühzeitige Erkennung von betrügerischen Absichten bei der Kreditkarten-Verwendung
- Ansatz: illegale Verwendung ist durch spezielle Verhaltensmuster gekennzeichnet
 - Analyse der Verhaltensmuster auf Betrugsfolge
 - Extraktion der Verhaltensmuster auf hohe Betrugswahrscheinlichkeit
- benötigte Daten: Transaktionsdaten zu Kreditkarten

Assoziationsanalyse

- z.B. „wenn ein Kunde Bier kauft, kauft er in 60 % der Fälle auch Chips“

Entscheidung von Kreditanträgen

- gegeben: Fragebogen (persönliche Angaben, finanzielle Situation)
 - Problem: Annahme oder Ablehnung der Kreditanfrage
 - einfache statistische Methode deckt 90 % der Fälle ab
 - aber: 50 % aller Grenzfälle führen zu Kreditausfällen
 - Lösungsvorschlag: Ablehnung aller Grenzfälle → Grenzfälle stellen umsatzstärksten Kunden dar
- Anwendung von maschinellem Lernen (durch Trainingsfälle), Kreditinstitut kann Regeln zusätzlich nutzen, um die Kreditentscheidung gegenüber den Kunden zu begründen

Kundendifferenzierung

- Unternehmen bietet Hauptprodukt in zwei Varianten an

Nr.	Geschlecht	Alter	Umsatz	Produktvariante
1	männl.	20	mittel	Exklusiv
2	weibl.	73	mittel	Standard
3	weibl.	37	hoch	Exklusiv
4	männl.	33	niedrig	Standard
5	weibl.	48	hoch	Exklusiv
6	männl.	29	mittel	Exklusiv
7	weibl.	52	mittel	Standard
8	männl.	42	niedrig	Standard
9	männl.	61	mittel	Standard
10	weibl.	30	mittel	Exklusiv
11	weibl.	26	niedrig	Standard
12	männl.	54	hoch	Exklusiv

- Werbestrategie für bevorzugte Produktvariante soll ermittelt werden
- Entscheidungsbaum

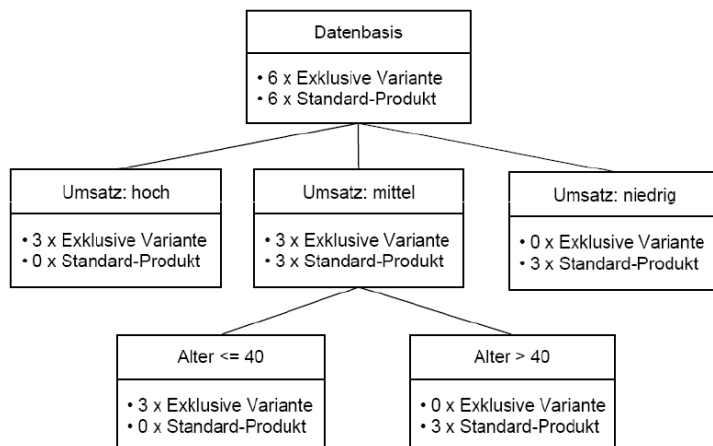


Abbildung durch Regeln:

IF (Bedingung 1)
AND ...
AND (Bedingung n)
THEN Klasse = C

Wal Mart

- Überprüfung des Warensortiments zur Erkennung von Ladenhütern oder Verkaufsschlagnern
- Standortanalyse zur Einschätzung der Rentabilität von Niederlassungen
- Untersuchung der Wirksamkeit von Marketing-Aktionen
- Auswertung von Kundenbefragungen, Reklamationen bestimmter Produkte
- Analyse des Lagerbestandes
- Warenkorbanalyse mit Hilfe des Kassensbons (Platzierung der Waren)

Problemfelder Data Mining

- Datenqualität im CRM-Umfeld
- Datenerfassung (inkorrekte, unzulässige Werte; unvollständige, ungenaue Daten)

- Integration mehrerer operativer Systeme (Widersprüche redundanter Daten, Synonyme/Homonyme, mangelnde Identifikation von Duplikaten, untersch. Zeitbezüge, Datenschutzprobleme)
- Auswirkungen auf das Projekt
 - Zusatzaufwand
 - aufwendige Suche nach den richtigen Werten
 - nachträglicher Aufwand beim Erstellen von Analysen und Berichten
 - Doppelerfassungen
 - Weiterverarbeitung erschwert
 - zusätzlicher Entwicklungs- und Betriebsaufwand (Anpassungsaufwand)
 - interne Akzeptanz
 - Unglaubwürdigkeit/Vertrauensverlust
 - Imageverlust
 - erwarteter Nutzen wird nicht erreicht
- Auswirkungen auf operative Geschäftsprozesse
 - falsche Informationen verärgert Kunden
 - Kundenbeschwerden/-abwanderungen
 - falsche Zielgruppen bei Werbemaßnahmen (Kosten)
 - Kundenpotenzial wird nicht genutzt
 - Cross-Selling-Möglichkeiten werden falsch eingeschätzt oder nicht erkannt
 - falsche Rechnungen (Provisionszahlungen / Prämienberechnungen)
 - externer Imageverlust
- Auswirkungen auf Entscheidungsprozesse
 - Reporting
 - Falschaussage und falsche Auswertungen (Statistiken)
 - Berichte evtl. verfälscht
 - Ergebnisse nicht aussagekräftig und verständlich
 - Reporting nicht möglich
 - strategische Entscheidungen
 - falsche Planungsbasis durch falsche Zahlen
 - Fehlentscheide (Investitionen, Produktentwicklung, ...)
 - falsche strategische Ausrichtung (z.B. falscher Vertriebskanal)
 - falsche Tarif- und Preiskalkulation
 - ungenaue und falsche Rentabilitätsberechnungen
- (ethische) Fragen, Probleme und Gefahren des Data Mining
 - Gefahr der Diskriminierung
 - Zugriffberechtigung
 - Einsatzzweck der Datensammlung
 - „gläserner“ Kunde

eCRM

Electronic CRM (eCRM)

New Economy

- E-Commerce
 - Vertrieb über das Internet, 24/7
 - z.B. Dell, Amazon

- E-Media
 - z.B. Wall Street Journal, Yahoo!
 - Informationen über Leser
- E-Markets
 - z.B. eBay
 - Verlagerung der Geschäftsabläufe auf das Internet

Definition eCRM

- eCRM umfasst die Analyse, Planung und Steuerung der Kundenbeziehungen mit Hilfe elektronischer Medien, insbesondere des Internet, unter dem Ziel einer umfassenden Ausrichtung des Unternehmens auf ausgewählte Kunden.

Potenziale eCRM

- die Digitalisierung von Geschäftsprozessen führt dazu, dass die Potenziale
 1. zur Ausschöpfung des Wissens von und über Kunden
 2. zur Verbesserung der Kundengewinnung und
 3. zur Erhöhung der Kundenbindung sowie
 4. zur wirtschaftlichen Optimierung von Interaktionsmöglichkeiten mit Kunden übers Internet im CRM noch nicht ausgeschöpft sind

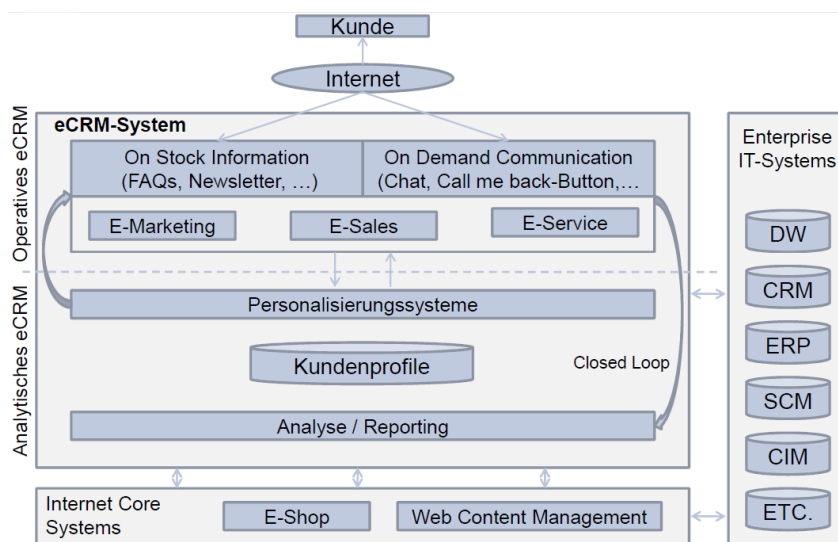
Fragestellungen im eCRM

- Zusammensetzung der Besucher (z.B. Menge, Verweildauer)
- Wirkung von Online-Werbung (z.B. Bannerplatzierung)
- Bewertung der Seiteninhalte (z.B. für welche Inhalte interessieren sich die Kundensegmente)
- Online-Kaufverhalten der Besucher (z.B. Produkte mit Cross-Selling-Potenzial)

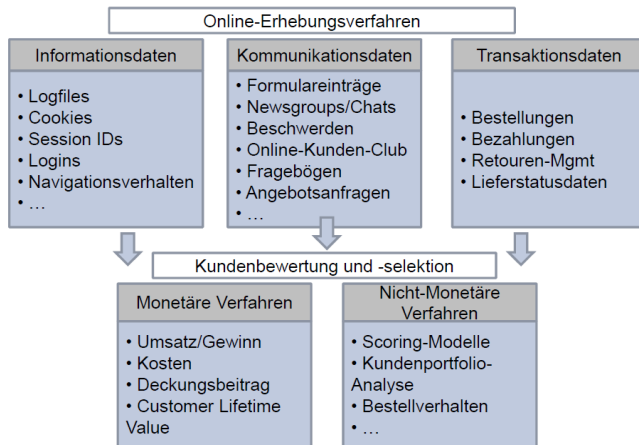
Besonderheiten und Potenziale

- Realtime
- Selbstbedienungspotenzial (z.B. virtueller Warenkorb)
- Kosteneffizienz (z.B. keine Parkgebühren)
- höhere Wahrscheinlichkeit für Kunden-Feedback (z.B. E-Mail, Chat, Beschwerdeformulare)
- medienbruchfreie Marktforschung
- Daten als „Abfallprodukte“

Aufbau eines eCRM-Systems



Online Kundenanalyse



Web Mining

Informationsgewinnung im Internet

- Logfile-Analyse
 - Informationen über Seitennutzung
 - keine Informationen über Verhaltensweisen und Nutzerinteressen
 - keine Mustererkennung
- Web Mining

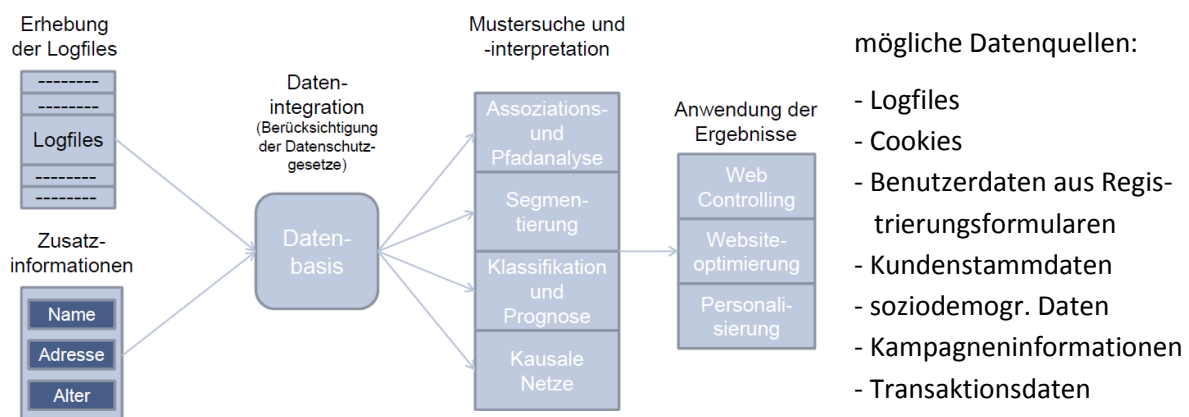
Definition Web Mining

- Web Mining bezeichnet die Übertragung von Data-Mining-Techniken auf Datenmaterial, das im Zusammenhang mit Prozessen im Internet gesammelt wird

Richtungen des Web Mining

- Analyse von Seiteninhalten (Web Content Mining)
 - inhaltliche Klassifizierung von Webseiten, z.B. Auffinden von Dokumenten basierend auf speziellen Suchbegriffen
- Analyse von Seitenstrukturen (Web Structure Mining)
 - untersucht die Seitenstruktur, insb. Hyperlinks
 - Analyse des Bewegungsverhaltens der Nutzer
- Untersuchung des Nutzerverhaltens (Web Usage Mining)
 - Anwendung von Data Mining-Methoden auf die Logfiles, um Erkenntnisse über Verhaltensmuster und Interessen der Kunden zu gewinnen

Web Mining Prozess



Techniken/Verfahren des Web Mining

- Sequenzierung (wenn ein Kunde Produkt A kauft, kauft er dann Produkt B oder C, und wann)
- Segmentierung (was unterscheidet rentable Kunden von allen anderen Kunden)
- Profilerstellung (wer sind die rentabelsten Kunden und wie kann ich sie ans Untern. binden)
- Assoziation (welche Beziehung besteht auf einer Seite zwischen Geschlecht und Umsatz)
- Klassifizierung (wie erkennt man Besucher mit einer hohen Kaufneigung)
- Clusterung (welche Attribute beschreiben Besucher, die oft auf eine Webseite kommen)
- Vorhersage (wer wird auf lange Sicht voraussichtlich ein rentabler Kunde werden)
- Optimierung (wie gestalte ich eine Webseite, um den Online-Umsatz zu maximieren)

Collaborative Filtering

- Kundenprofil erstellen
 - Kunde bewertet Filme, Songs, Restaurants
- Vergleich von Kundenprofilen
 - Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu anderen Kundenprofilen identifizieren
 - Berechnung der Distanz
- Prognosen treffen
- Beispiele: Amazon, iTunes, Last.fm

CRM 2.0

Interessentenmanagement

- Integration des Kunden im Marketing
 - Beispiel: Werbekampagne mit selbstgedrehten Kundenvideos zu Produkten von „Bärenmarke“
- Permission-Marketing
 - Kunde gibt „Erlaubnis“ für Newsletter etc.
- Paradigmenwechsel: vom Push- zum Pull-Marketing
 - Kunden beschäftigt sich aus eigenem Antrieb mit der Marke
 - Voraussetzung: attraktive und unterhaltsame Marken-Kommunikation
 - Consumer Communities, z.B. holidaycheck.de
- virales Marketing
 - Konzept, bei dem andere Internet-Teilnehmer gezielt dazu gebracht werden, die eigene Kommunikationsbotschaften kostenlos zu verbreiten (virtuelle Mund-zu-Mund-Propaganda)
 - Ziel ist die kostengünstige Verbreitung von Werbebotschaften über das Internet ohne die Möglichkeit einer Ergebniskontrolle/-steuerung
 - Charakteristika
 - Virus der multiplen Informationsweitergabe
 - Prozess der automatischen Weiterleitung eigener Botschaften im Internet
 - „the best marketing is marketing you don't have to do yourself“
 - Informationen verteilen sich über Multiplikatoren quasi von selbst
 - geringe Kontrolle über Prozess

Kundenbindungsmanagement

- Integration des Kunden in die Leistungserstellung
 - Beispiel „Spreadshirt“
 - Erkenntnisse über Produktpräferenzen

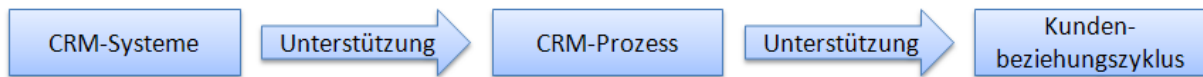
- Gewinnen von Kundenwissen
- Einsatz von Web 2.0 Instrumenten
 - Weblogs
 - Chancen: Aufbau einer Community, Informationen über Produktwahrnehmung der Kunden, Identifizierung von Bedürfnissen, Hilfe bei Informationssuche, Imagegewinn
 - Risiko: Imageverlust
 - virtuelle Welten
 - Kundenmotive: Neugier, Kommunikationsfreude, Unterhaltung
 - Anonymität → Aktivitäten kommen denen in der realen Welt nahe
 - Produktentwicklung → Akzeptanz kann bereits im Entwicklungsprozess getestet werden, Integration des Kunden, Sicherung von Wettbewerbsvorteilen
 - Podcasts
 - Initiative geht vom Kunden aus (z.B. RSS-Abo) → unabhängig von Zeit und Ort
 - Informationsstreuung → Stellungnahme zu aktuellen Ereignissen, Aufzeigen neuer Technologien & Entwicklungen, Einblick ins Unternehmen
 - Anregung von Erst- und Wiederkäufern
- virtuelle Brand Communities
 - z.B. BMW, Apple, Kicker
- One-to-One-Marketing (oder auch Dialogmarketing)
 - beschreibt ein Marketing, das sich in seiner Idealausprägung an den spezifischen Bedürfnissen jedes einzelnen Kunden orientiert
 - Basis für gezieltes Dialogmarketing muss eine gut gepflegte CRM-DB sein
 - Ziele
 - verbesserte Informationsbasis durch Informationsgewinnung auf virtueller Handelsebene (Erstellung von Kundenprofilen/Beobachtung des Wettbewerbs)
 - verbesserte Kundenkommunikation durch Informationstransfer auf virt. Handelsebene
 - Charakteristika
 - beabsichtigt die kundenorientierte Implementierung der wesentlichen Eigenschaften der Informationsgesellschaft: „Interaktivität“, „Individualität“ und „Multimedia“
 - Multimedia-Applikationen dienen als Basis des One-to-One-Marketings und nehmen eine generelle Unterstützungsfunktion an

CRM-Systeme

Einführung

CRM in der IT-Landschaft

- “Status Quo”: IT-Landschaft geprägt durch Insellösungen
 - integrative CRM-Systeme als Lösung der Misere
 - Integration der Insellösung in einem Gesamtsystem
 - Anbindung an ERP-/SCM-Systeme
 - aber: hohe Kosten und (Customizing-)Aufwand
 - Ziele
 - einheitliche Kunden-DB
 - ganzheitliche Sicht auf den einzelnen Kunden
 - ganzheitlicher Dialog mit dem Kunden
- CRM-System als „technological enabler“

unterschiedliche Ebenen der CRM-Aufgabe**Analytisches CRM**

- Aufzeichnung von Kundenkontakten und -reaktionen im Customer DW
 - Daten werden in separater Analyse-DB abgelegt
 - beinhaltet Interaktionen mit dem Kunden an den Customer Touch Points
 - Fundament für Aufdeckung von verborgenen aber erfolgsrelevanten Geschäftserfahrungen und für die Unterstützung der Entscheidungsprozesse
- Auswertung der Daten zur kontinuierlichen Optimierung der kundenbezogenen Geschäftsprozesse durch
 - OLAP
 - Werkzeug zur Analyse von umfangreichen und mehrdimensionalen Datenbeständen
 - Anfragen, die einen Zugriff auf mehrere Einträge erfordern
 - bildet betriebswirtschaftliche Maßgrößen in Form eines multidimensionalen Datenwürfels ab
 - Vorteil: problemadäquate Darstellung eines mehrdimensionalen Unternehmensumfeldes möglich
 - Nachteil: nur im Vorhinein formulierte Fragen können analysiert werden
 - Data Mining
 - automatisierte Methoden durchsuchen riesige Datenbestände nach neuen handlungsrelevanten Geschäftserfahrungen
 - umfasst die Auswahl, Bereinigung, Transformation und Analyse der Daten
 - Verfahren zur Mustererkennung: Klassifikation, Segmentierung, Abhängigkeitsentdeckung
 - weitere Formen des Data Mining: Web Mining, Text Mining
- Ziel: differenzierte Kundenbedürfnisse kontinuierlich verbessern

Operatives CRM

- umfasst das Front Office: Marketing, Vertrieb und Service
- Ziel: Unterstützung kundenbezogener Geschäftsprozesse
 - stellt unterstützende Funktionalitäten für die Automation bereit
 - gesamte Steuerung und Unterstützung *aller* Customer Touch Points sowie deren Synchronisation
- Abwicklung basiert auf der operativen Kunden-DB, optional ergänzt durch CMS-Systeme
- Anbindung an Back-Office-Lösungen unerlässlich

Marketing Automation

- Aufgabe ist die Steuerung und Unterstützung der kundenbezogenen GPs im Marketing
- Absicht: Informationsaustausch im Unternehmen und in der Interaktion mit dem Kunden sicherstellen
- die ganzheitliche und logisch aufeinander aufbauende Gestaltung der Kundenkontakte steht im Mittelpunkt
- Kern der Marketing Automation: Kampagnenmanagement
 - für jeden Kunden wird die optimale (Folge-)Aktion und der optimale Zeitpunkt bestimmt

- Synchronisation aller Customer Touch Points
- Absicht: Umsetzung integrierter Kontaktketten
- Kampagnenplanung
 - Zieldefinition
 - Kundensegmentierung und -selektion
 - Auswahl des passenden Kommunikationskanals
 - Prozessdefinition
- Kampagnensteuerung durch eventgetriggertes Marketing (Kontaktketten)
- Kampagnenauswertung als „Closed Loop“
 - Kundenreaktionen der einzelnen Kampagnenstufen werden im Customer-DW abgelegt
 - Wirkungsanalyse untersucht weiteres Vorgehen und passt diese ggf. an

Sales Automation

- Vertrieb ist die Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen
 - intensivste Beziehung durch persönlichen Kontakt
 - Wissen über Bedürfnisse, Anforderungen und Erwartungen
 - Informationen über Wettbewerber und deren Vorgehen
- neben Differenzierung ist hier v.a. eine Individualisierung der Kommunikation möglich
- CRM-Systeme unterstützen Administrationsaufgaben
 - Termin- und Routenplanung, Spesenabrechnung, Verkaufsübersichten u.v.m.
- unterstützt die Identifikation von Kundenpotenzialen sowie der Definition entsprechender Akquisitionsziele durch bspw.
 - Lost-Order-Analyse, Sales Cycle-Analyse, Opportunity Management
- Interactive Selling Systeme (ISS) unterstützen das erste Verkaufsgespräch (bzw. ersten Kontakt)
 - Kunden wird individuelles Verkaufserlebnis vermittelt
 - Bsp: elektronischer Produktkatalog, Produktkonfigurator, Marketing-Enzyklopädie

Service Automation

- unterstützt den Servicebereich eines Unternehmens im
 - Kundenaußendienst
 - Unterstützung der administrativen (Routine-)Aufgaben
 - Funktionen der Sales Automation werden z.T. übernommen
 - Serviceinnendienst
 - Annahme und Bearbeitung der vom Kunden initiierten Kontakte
 - Aufgabe ist insbesondere die Kontaktunterstützung
 - Informationskommunikation in der Sales-Phase
- während der Besuchsnacharbeiten werden Cross- und Up-Selling-Optionen sowie ergänzend Kundenbewertungen erfasst
- Beschwerdemanagement als Analysegrundlage
 - berücksichtigte Merkmale
 - Zahl und Art der Beschwerden
 - durchschnittliche Erreichbarkeit des Mitarbeiters
 - Dauer der Beschwerdebearbeitung
 - Zufriedenheit des Kunden mit der Bearbeitung etc.
 - auf den Merkmalen basierend erhält man Feedback über
 - das realisierte Serviceniveau
 - mögliche Verbesserungspotenziale

- potenzielle Einsparungsmöglichkeiten etc.
- Beschwerdemanagement als Kundenorientierung
 - Beschwerden als Chance
 - Ziel ist die Beschwerdestimulierung
 - Kunden (noch stärker) an das Unternehmen binden
 - Unterstützung durch geeignete Kommunikationskanäle
 - trotz Help Desk weiterhin Einsatz von Spezialisten ermöglichen

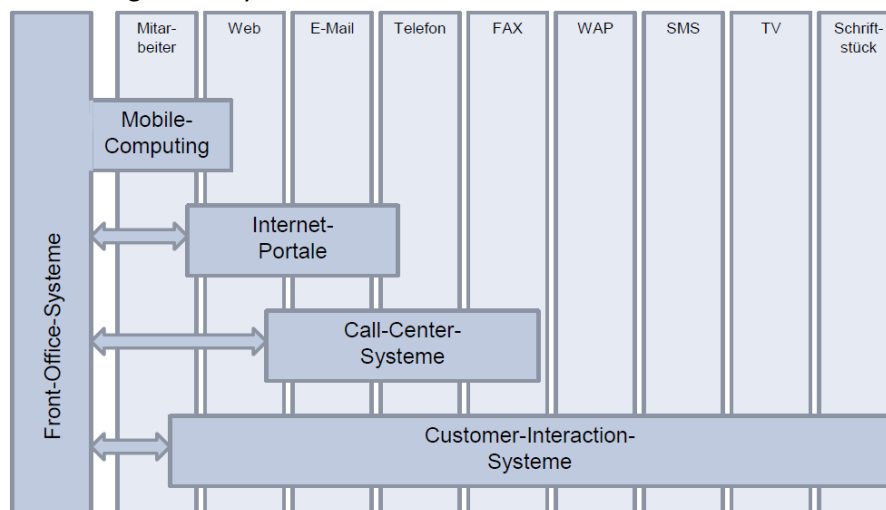
Integrative CRM-Systeme

Exkurs: Selektive CRM-Systeme

- unterstützen spezielle Teilprozesse und Aufgaben des CRM
- Merkmale: hoher Autonomiegrad, schnelle und kostengünstige Inbetriebnahme
- Beispiele: Kiosksystem, Elektronische Produktkataloge, TV-Systeme etc.

Dominante Klasse der CRM-Systeme

- Zusammenführung und Ergänzung der Funktionalitäten selektiver Systeme in einem (Gesamt-) System
- Ziele
 - durchgängige Unterstützung der gesamten CRM-Maßnahmen
 - einheitliches Daten- und Informationsmanagement
- Gliederung in vier Systemklassen



Front-Office-Systeme

- i.d.R. Kern der CRM-Systemumgebung eines Unternehmens
 - primär auf die Unterstützung der Mitarbeiter mit Kundenkontakt ausgerichtet
 - ferner wird die Integration unterschiedlicher Kommunikationskanäle angestrebt
 - Mobile Computing: Zugriff auf CRM-System via portabler Hardware
- vgl. operatives CRM

Internet-Portale

- Einbindung internetbasierter Anwendungen in die CRM-Maßnahmen eines Unternehmens
- mögliche Bestandteile
 - Customer-Portal: öffentlicher Auftritt eines Unternehmens
 - Enterprise-Portal: Intranetanwendungen für Mitarbeiter
 - Partner-Portal: Extranetplattform für Lieferanten etc.

- bidirektionale Kommunikationsmöglichkeiten
- im B2C-Bereich steht die kundenfreundliche Gestaltung im Vordergrund, während im B2B-Bereich höhere Komplexitätsgrade möglich sind

Call-Center-Systeme

- technische Integration der TK-Anlage mit dem Unterstützungssystem der Mitarbeiter im Call-Center
 - Schnittstelle zu Informationssystem insb. zu CRM-Front-Office-Systemen
- Durchführung von In- und Outbound-Aktivitäten
- Weiterentwicklung des Call-Centers zum Customer-Interaction-Center (CIC)

Customer-Interaction-Systeme

- Erweiterung der Call-Center-Systeme
- Integration sämtlicher Kommunikationskanäle zwischen Kunde und Unternehmen
- Beispiel: Tele-Web-Funktionalität
 - Verbindung der multimedialen Informationsmöglichkeit des Internet mit der persönlichen Betreuung
 - Shared Browsing (Kunde und Agent bearbeiten gleichzeitig eine Anwendung)

Kritische Reflexion

positive Auswirkungen

- Integrationsvorteile: Vermeidung von Redundanz, Integritätssicherung etc.
- Kundenorientierung
 - one face to the customer
 - one face of the customer
 - Kunde erhält "individuelle" und stimulierende Betreuung

negative Auswirkungen

- Eindringen in Privatsphäre (Spam, nervende Anrufe)
 - Beobachtung (Kaufverhalten)
 - Verfolgen von Transaktionen
 - Überwachung Kontobewegungen (Kreditkarte)
- Kunden haben keine Übersicht über die Verwendung ihrer Daten
- keine ausreichende Nachweise über Weiterreichung der Daten
- keine allgemeine Rechtsprechung/Zuständigkeit

Kundenorientiertes Geschäftsprozessmanagement

Grundlagen GPM

Anforderungen an Unternehmen



Definition/Synonyme

- Prozess: eine Reihe von Aktivitäten, die aus einem definierten Input ein definiertes Arbeitsergebnis (Output) erzeugen
- Geschäftsprozess: funktions- und organisationsübergreifende Verknüpfung wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus einer Geschäftsstrategie abgeleitet sind

Kundenorientierung als zentrale Leitlinie im GPM

- Bedeutung von Kundenzufriedenheit
 - Verkauf von Produkten
 - Sicherung der Existenz/Zukunft des Unternehmens
 - trotzdem in der Praxis leider oft vernachlässigt ...
- Beispiele
 - deutsche Unternehmen haben im Vergleich zu anderen europäischen Ländern geringe Kenntnis über ihre Kunden(profile)
 - Nachholbedarf bei Ermittlung von Kundenwünschen
 - Manager setzen sich intensiver mit ihren Konkurrenten als ihren Kunden auseinander
 - vielen Mitarbeitern ist die Bedeutung der Kundenzufriedenheit nicht bewusst

Kundengedanke gestern und heute – Reengineering Call Center

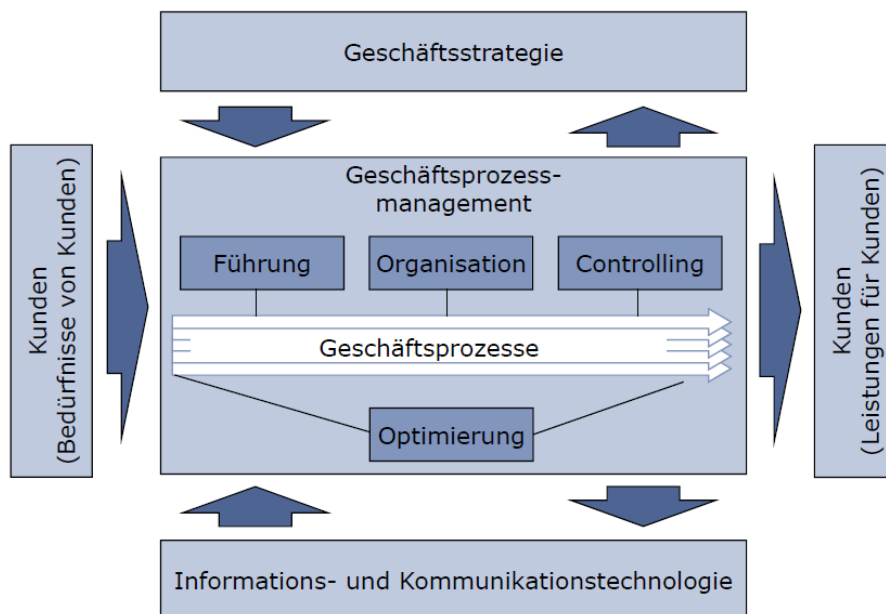
Old Thinking	New Thinking
We are here to answer the phone.	We are here to create excellent customer service.
Customers want us to help them with every problem.	Customers want options to help themselves.
Our call center consists of customer service representatives and a phone system.	Our call center consists of all the tools and people needed to deliver excellent customer service.

The call volume handled by our agents is controlled by our customers.	We can impact how many calls we take with agents vs. automated support tools, including the ability to eliminate “bad” or misdirected calls.
We control how customers interact with our service process.	Our customers choose how they want to be serviced.

Kundenbegriff

- externer Kunde: potenzieller Abnehmer eines Produktes oder einer Dienstleistung, die von einem Unternehmen erzeugt oder angeboten werden
- aber: der Kunde eines Prozesses ist nicht automatisch ein externer Kunde, der die Leistung des Unternehmens auch bezahlt!
- interner Kunde: jeder Teilprozess innerhalb eines Geschäftsprozesses ist gleichzeitig interner Kunde des vorherigen und Lieferant des nachfolgenden Prozesses

System des Geschäftsprozessmanagements



Arten von Prozessen

- Kernprozesse
 - hohe strategische Bedeutung für ein Unternehmen
 - sind an der Entwicklung und der Erweiterung der Kernkompetenzen maßgeblich beteiligt
 - schaffen neue Erfolgspotenziale
- Supportprozesse
 - unterstützen die Kernprozesse und sichern deren Funktionsfähigkeit ab, indem sie Ressourcen bereitstellen und verwalten
 - für die Durchführung von unterstützenden Aufgaben zuständig, die zum einen für die Kunden nicht wahrnehmbaren Zusatznutzen führen
 - imitierbar und substituierbar und führen zu standardisierten Leistungen
 - Bedeutung sollte nicht unterschätzt werden, da nur mit ihrer Unterstützung der reibungslose Ablauf der Kernprozesse gewährleistet werden kann
- weitere Unterscheidungsmöglichkeiten

- Strukturierungsgrad, Wissen- und Datenintensität, Wiederholfrequenz, Umfang und Dauer, Routine- und Ausnahmeprozesse

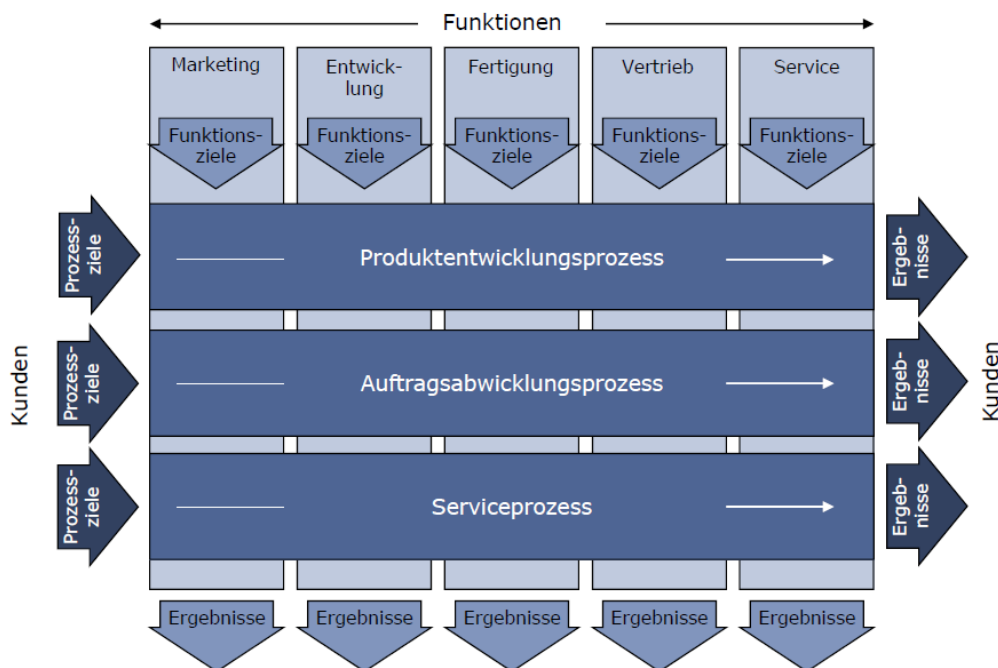
Anforderungen an Prozesse

- Effizienz
 - Ziel: Ressourcen optimal nutzen, um maximalen Output zu erreichen
 - besonders die betrieblichen Bereiche stellen ein Effizienzproblem dar, das auf die unzureichende Beherrschung der Prozesse zurückzuführen ist und führt u.a. zu
 - Beanstandungen, Fehlern, Änderungen
 - hohen Produktkosten, langen Durchlaufzeiten
 - unzureichender Liefertreue bzw. mangelnde Lieferfähigkeit
 - geringer Flexibilität, hohen Beständen
- Effektivität
 - wird durch den richtigen Output zur richtigen Zeit am richtigen Ort zum richtigen Preis bestimmt
 - die Bestimmungsgröße für die Effektivität ist die Zufriedenheit des Kunden
 - ein GP ist dann effektiv, wenn sein Ziel und seine Ergebnisse die Bedürfnisse und Erwartungen der externen Kunden erfüllen und er gleichzeitig zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt
- Flexibilität
 - das Unternehmen muss den Anpassungsbedarf frühzeitig erkennen
 - muss in der Lage sein, Veränderungen schnell bewältigen und zu können
 - muss Veränderungen als Chancen sehen

Funktions- vs. Prozessorientierung

- Funktionsorientierung
 - Abstimmungsaufwand
 - Aufgrund der Vielzahl der beteiligten Organisationseinheiten innerhalb eines Geschäftsprozesses besteht ein hoher Abstimmungsaufwand. Missverständnisse sind dabei nicht ausgeschlossen.
 - Durchlaufzeit
 - Da jeder Auftrag auf diese Art bearbeitet wird und dabei die angeführten Organisationseinheiten durchläuft, entstehen Wartezeiten für jeden Auftrag, da nicht idealtypisch erst dann ein neuer Auftrag angenommen wird, wenn der vorhergehende vollständig abgearbeitet wurde.
 - Transparenz
 - Jeder Prozessbeteiligte sieht jeweils nur einen für ihn relevanten Ausschnitt des Geschäftsprozesses, d. h. er hat keine Kenntnis über die Teilschritte, die beteiligten Organisationseinheiten oder die schon erfolgten bzw. noch zu erbringenden Aktivitäten.
 - Kundenbezug
 - Nur wenige Organisationseinheiten (Außendienst, Rechnungswesen und Versand) haben direkten Bezug zu den Kunden. Die Kundenwünsche sind demnach nur einem Teil der am Prozess beteiligten Personen bekannt und bewusst, wie sich ihre Tätigkeit auf die Kundenzufriedenheit auswirkt.
- Prozessorientierung
 - Bildung von Organisationseinheiten (OE), so dass wichtige Geschäftsprozesse möglichst vollständig innerhalb einer einzelnen OE abgewickelt werden können

- aber: beschränkte Auswahl von zu bearbeitenden Objekten
- jede OE ist nur für ein Produkt zuständig, für das sie alle Aufgaben (Vertrieb, Entwicklung, Produktion,...) durchführt
 - Organisationsbrüche werden vermieden
 - reibungslose, effiziente Auftragsabwicklung wird ermöglicht
- für effiziente Geschäftsprozesse ist Prozessorientierung also wünschenswert
- aber: sinnvoll, auch einige funktionsorientierte Abteilungen zu schaffen, wo Spezialisierung und effiziente Nutzung von Ressourcen überwiegen



Funktionsorientierung	Prozessorientierung
vertikale Ausrichtung	horizontale Ausrichtung
starke Arbeitsteilung	Arbeitsintegration
tiefe Hierarchie	flache Strukturen
Abteilungsziele	Prozessziele
Machtorientierung	Kunden- und Teamorientierung
Ziel: Kosteneffizienz	Ziel: Kundenzufriedenheit, Produktivität

Rollen im GPM

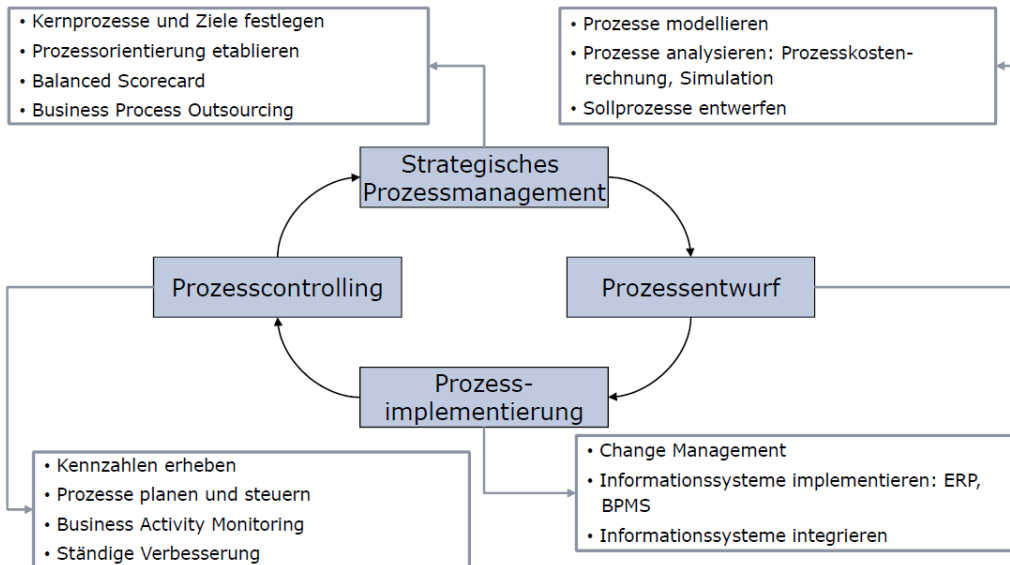
- um ein funktionierendes GPM im Unternehmen zu etablieren, ist eine klare Rollendefinition und Zuordnung von Rollen zu Organisationseinheiten/Personen unbedingt erforderlich
- es ist zu regeln
 - wer für das Geschäftsprozessmodell verantwortlich ist
 - wer die Prozessbeschreibungen erstellt/modelliert
 - wer für die inhaltliche „Richtigkeit“ verantwortlich ist
 - wer die formale „Richtigkeit“ analog der Konventionen sicherstellt
 - wer die Prozesse freigibt und veröffentlicht (falls vorgesehen) und wann

GPM-Projektleiter	Verantwortlich für die Einführung des Geschäftsprozessmanagements	Einführung
Prozessberater	Konzeptionelle und methodische Unterstützung in der Einführungsphase	
Chief Process Officer bzw. Prozessmanager	Verantwortlich für die Weiterentwicklung und Integration des gesamten GPM-Systems	Durchführung
Prozessverantwortlicher	Verantwortlich für die Zielerreichung und Optimierung des Geschäfts- bzw. Teilprozesses	
Prozesscontroller	Verantwortlich für die Weiterentwicklung und Durchführung des Prozesscontrollings	
Prozessmitarbeiter	Verantwortlich für die Aufgabendurchführung in den Prozess- und Arbeitsschritten	

GPM-Kreislauf nach Allweyer

Allgemeines

- Strukturierung der Thematik
 - nach den Phasen, die bei einem Projekt zur Verbesserung der Geschäftsprozesse durchlaufen werden
 - nach den unterschiedlichen Betrachtungsebenen – von der Unternehmensstrategie bis zu den Informationssystemen
- vier Phasen als Kreislauf dargestellt → kein einmaliges Projekt, sondern ständige Aufgabe!



Phase 1: Strategisches Prozessmanagement

- Gestaltung des Unternehmens und Beziehungen zur Umwelt
- mittel- bis langfristige Ausrichtung der strategischen Planung
- beispielhafte Fragestellungen
 - Welche Leistungen werden vom Unternehmen erbracht?
 - Auf welchen Märkten soll verkauft werden?
 - Wie soll das Unternehmen strukturiert werden?
- befasst sich relativ wenig mit den Prozessen
- steuert das Unternehmen auf Basis finanzieller Kennzahlen
- Hauptaufgabe: Verankerung des GPM in der Unternehmensstrategie und Unterstützung

- Balanced Scorecard (4 Perspektiven)
 - in den 90er Jahren von Kaplan/Norton entwickelt
 - Berücksichtigung von Kennzahlen aus allen für das Unternehmen wichtigen Bereichen
 - geeignete Ziele und Kennzahlen aufstellen
 - es gibt nicht nur die vier Perspektiven Finanzen, Prozesse, Kunden und Lern- und Entwicklung, sondern kann erweitert werden
 - für jede Perspektive ausgehend von der Strategie Ziele und Kennzahlen formulieren
 - Ziel: Zielvorgaben und Abweichungen erkennen
 - Identifikation von Maßnahmen, wie die Kennzahlen positiv beeinflusst werden können
 - Empfehlung: nicht mehr als 25 Kennzahlen

Phase 2: Prozessentwurf

- Aufgabe des Prozessentwurfs ist es
 - GPs des Unternehmens zu identifizieren, dokumentieren und analysieren
 - verbesserte GPs zu erarbeiten
 - GPs so zu beschreiben, dass sie implementiert werden können
- Modellierung von Prozessen z.B. durch ARIS oder BPMN

Phase 3: Prozessimplementierung

- Umsetzung der entworfenen Prozesse, insb. in Form organisatorischer Maßnahmen
- Implementierung von Informationssystemen
- größte Herausforderung: Motivation der betroffenen Mitarbeiter → **Change Management**
 - Planung, Implementierung, Kontrolle und Stabilisierung der Veränderungen in Strategien, Prozessen, Organisation und Kultur, mit dem Ziel, die Effektivität und Effizienz des Veränderungsprozesses zu maximieren und die größtmögliche Akzeptanz der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter zu erreichen
 - Veränderung
 - Veränderungsbedarf: Ausmaß der notwendigen Veränderungen
 - Veränderungsbereitschaft: Einstellungen und Verhalten der Beteiligten
 - Veränderungsfähigkeit: Möglichkeit, Veränderungsprozesse erfolgreich durchzuführen
 - betroffene sollen zu Beteiligten gemacht werden (Partizipation)
 - Herausforderungen
 - Veränderungsbedarf transparent machen
 - maximale Veränderungsbereitschaft anstreben und die Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter durch entsprechende Schulungen zu erhöhen
 - i.d.R. werden Veränderungen von den Betroffenen als negativ bewertet, wodurch Widerstände gegen die Veränderung auftreten können, weil
 - Einkommenseinbußen, Verschlechterung der Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzgefährdung, Verlust von Macht/Status/Einfluss, Sinn/Notwendigkeit sind nicht verstanden
 - Methode zur Unterstützung der Führungskräfte
 - der Veränderung durch entsprechende Konzepte gestalten
 - den Mitarbeitern Motivation und Orientierung geben
 - die Umsetzung steuern, stabilisieren und auch sich selbst ändern
 - Coaching (spezielle Form der Beratung um erforderliches Wissen und Können zu generieren, um vorhersehbare Veränderungen zu bewältigen)

Art des Widerstandes	Symptome beim Individuum	Symptome in der Gruppe
Aktiv (Angriff)	<ul style="list-style-type: none"> • Häufiger Widerspruch • Gegenargumentation • Kritik über Vorgesetzte • Aufregung und Beschwerde • Sturer Formalismus 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter greifen sich gegenseitig persönlich an • Cliquesbildung • Machtspiele • Gerüchte
Passiv (Flucht)	<ul style="list-style-type: none"> • Abwesenheit vom Arbeitsplatz • Lustlosigkeit und Müdigkeit • Unaufmerksamkeit • Ratlosigkeit • Dienst nach Vorschrift 	<ul style="list-style-type: none"> • Angespannte Arbeitsatmosphäre • Entscheidungsunfähigkeit • Hoher Krankheitsstand • Hohe Fluktuationsrate • Mangelnde Kooperation

Phase 4: Prozesscontrolling

- laufende Überwachung der Prozesse
 - angestrebte Verbesserungen
 - Veränderungen von Prozesskennzahlen erkennen
 - auftretende Probleme frühzeitig erkennen
- geeignete Kennzahlen definieren, ermitteln und auswerten
- eigene Prozesse zur ständigen Verbesserung festlegen
- KAIZEN („Veränderung zum Besseren“)
 - Kernpunkte: Eliminierung von Verschwendungen, Fokussierung auf Prozesse, Orientierung auf Kunden, Einbeziehung aller Mitarbeiter, Teamarbeit
 - im Mittelpunkt stehen die Prozesse, nicht die Ergebnisse → Prozesse sind die Objekte der Verbesserung
 - Kernfrage: Wie lassen sich die Prozesse verbessern, um die Prozessziele und optimale Ergebnisse zu erreichen?

Weitere Konzepte/Methoden des GPM

Optimierung von Geschäftsprozessen

- Prozesserneuerung (Revolution) → Business Process Reengineering (BPR)
 - radikaler Ansatz
 - geht zurück auf Hammer/Champy 1995
 - Fokus nicht auf Effizienzsteigerung, Effektivitätssteigerung oder Kostensenkung richten, sondern sich die Frage stellen: „Warum machen wir das überhaupt?“
 - die Antwort auf diese Frage sollte die Befriedigung von Kundenbedürfnissen sein
- Prozessverbesserung (Evolution) → Business Process Improvement (BPI) / Continuous Process Improvement (CPI)
 - sanfter Ansatz
 - inkrementelle Veränderungen in kleinen, überschaubaren und weniger riskanten Schritten
 - die Verbesserung der Prozesse findet im laufenden Betrieb statt
 - orientiert sich an den bestehenden Geschäftsprozessen
 - nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens durch Ausrichtung aller wesentlichen Arbeitsabläufe an den Kundenanforderungen

BPR vs. BPI/CPI

Merkmal der Veränderung	Veränderung/Revolution	Verbesserung/Evolution
Ausgangspunkt	neuer Prozess	bestehender Prozess
Ziel	Kundenzufriedenheit, Effizienz	Effizienz, Kundenzufriedenheit
Umfang	radikal	inkrementell
Häufigkeit	diskontinuierlich	kontinuierlich
Durchführung	Projekt	permanente Aufgabe
Anstoß	top-down	top-down oder bottom-up
Wirkung	funktionsübergreifend	prozessintern
Risiko	hoch	gering

Kombination von BPR und BPI/CPI

- vor der Einführung eines CRM-Systems
 - neue Prozesse aus CRM-Strategie und neuen Möglichkeiten der IT-Abteilung ableiten (BPR)
 - bestehende Prozesse optimieren (BPI)
- nach der System Einführung
 - kontinuierliche Überwachung und Optimierung (BPI)
 - ggf. Entwurf neuer Prozesse (BPR) bei veränderten Unternehmensrahmenbedingungen

Total Quality Management (TQM)

- Führungskonzept, das die Qualität als zentralen Bestandteil der Unternehmensphilosophie in den Mittelpunkt stellt
- Qualität = Anforderungen und Erwartungen aller Interessengruppen zu erfüllen → umfassende Unternehmensqualität
- Qualität umfasst die Qualität von
 - Produkten und Dienstleistungen, Unternehmensprozessen, Arbeitsbedingungen, Beziehungen zur Umwelt
- Ziel: permanente Steigerung der Effektivität und Effizienz des Unternehmens

Querschnitte zum CRM

Mgmt-konzept	Methode	prozessbezogener Fokus	Einsatzpotenzial im CRM
TQM	umfassende Qualitätskonzept	Prozessqualität	kundenorientiertes Qualitätsverständnis, Ausrichtung aller Aktivitäten am Kunden
BSC	kunden- und prozessbezogenes Kennzahlensystem	Prozessmessung, -steuerung, -kontrolle	Messung, Steuerung und Kontrolle aller CRM-Prozesse
BR	Ableitung neuer Prozesse aus der Strategie	Gestaltung neuer Prozesse	Gestaltung neuer CRM-Prozesse
BPI	Modellierung und Analyse Ist- und Entwurf Soll-Prozesse	Prozessverbesserung	Verbesserung von CRM-Prozessen, Transparenz

GPM realisieren – Checklisten

Prozessüberblick

- Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Unternehmensprozesse.
- Erstellen Sie eine Prozesslandschaft, kennzeichnen Sie Kern- und unterstützende Prozesse.
- Grenzen Sie den betrachteten Prozess sauber ab.
- Bestimmen Sie die Verankerung des Prozesses in der Organisation und die Schnittstellen nach außen zu anderen Organisationen.

Prozessanalyse

- Sprechen Sie mit Ihrem Auftraggeber Ihre Ziele ab und machen Sie sie bekannt.
- Bestimmen Sie das Prozess-Ziel und den Anstoß des Prozesses.
- Bestimmen Sie den Empfänger des Prozessergebnisses.
- Ermitteln Sie den Process-Owner und weitere Beteiligte.
- Stellen Sie aus den Beteiligten ein Prozessteam zusammen.

Vorbereitung der Prozessmodellierung

- Entscheiden Sie frühzeitig, welche Prozessdarstellung in der Organisation am ehesten passt.
- Suchen Sie ein geeignetes Werkzeug zur Prozessmodellierung.
- Stellen Sie in der Organisation hinreichende Akzeptanz her.

Prozessaufnahme

- Gehen Sie systematisch, aber nicht zu sachlich vor, vermeiden Sie den Eindruck eines Verhörs.
- Planen Sie Workshops und denken Sie hierbei an Moderationsregeln.
- Beschreiben Sie die Prozesse auf verschiedenen Detaillierungsebenen und Sichten.
- Überprüfen Sie die aufgenommen Prozesse auf ihre korrekte Darstellung.
- Achten Sie hierbei auf verschiedene Prozessarchitekturen.
- Fragen Sie gezielt nach Ausnahmen und Störungen.
- Messen Sie (soweit möglich) Quantität und Qualität der Prozesseffizienz.
- Wenn möglich, machen Sie die Prozesse unmittelbar erlebbar.
- Veröffentlichen Sie die Prozesse bei den Prozessbeteiligten, holen Sie deren Rückmeldung ein.

Prozessoptimierung

- Bestimmen Sie Potenziale, bei welchen Prozessen eine Optimierung Sinn macht (80:20-Regel).
- Regen Sie gegebenenfalls ein Neudesign vorhandener Strukturen an.
- Modellieren Sie den zukünftigen Prozess und machen Sie diesen erlebbar.
- Erklären Sie hierbei im Besonderen die zukünftige Rolle der Subjekte.
- Stellen Sie die neuen Prozesse den Prozessbeteiligten vor und holen Sie die Akzeptanz ein.
- Lassen Sie sich den Prozess von den Verantwortlichen freigeben.

Prozesse einführen

- Beschreiben Sie die techn. Unterstützung des Zielprozesses und implementieren Sie ihn bzw. gegen Sie ihn in Auftrag.
- Bereiten Sie das Change Management im Detail vor.
- Legen Sie einen Prozessverantwortlichen fest, sofern dies noch nicht geschehen ist.
- Entscheiden Sie sich, ob Prozessteile in Schritten oder komplett umgesetzt werden sollen.
- Legen Sie Kriterien oder Kennzahlen zur Überprüfung des Erfolgs der Umsetzung fest.
- Bewerten Sie die „lessons learned“ und dokumentieren Sie dies für weitere Projekte.

Bedeutung von GPM in der Praxis

- Innovationsfähigkeit bei neuen Produkten und Dienstleistungen immer schwieriger zu erreichen
- Produkt- und Dienstleistungskonzepte können von Mitbewerbern relativ schnell kopiert werden
- bei ausgereiften Produkten stoßen Innovationsmöglichkeiten an ihre Grenzen
- auch die Kostenführerschaft ist gefährdet
- Wettbewerbsvorteile können über eine Optimierung der GPs erreicht werden, in dem Effizienz und Effektivität verbessert werden
- beeinflussbare Parameter zur Steigerung der Prozesseffizienz
 - Anzahl an Schnittstellen innerhalb eines Prozesses
 - Durchgängigkeit der eingesetzten Medien und Grad der Automatisierung
 - notwendiger Ressourceneinsatz für ein definiertes Ergebnis
- beeinflussbare Parameter zur Steigerung der Prozesseffektivität
 - Zeitpunkt der Aufnahme von Markttrends und Zeitraum bis zur Umsetzung in Produkte
 - Gestaltung des Selektionsprozesses bei der Überführung von Produktidee in Entwicklungsprojekte
 - Priorisierung von Projekten sowie Allokation von Ressourcen
 - Leistungstiefentscheidungen, externer Know-how-Zufluss und Festlegung der eigenen Kernkompetenzen

Gastvortrag Breuninger

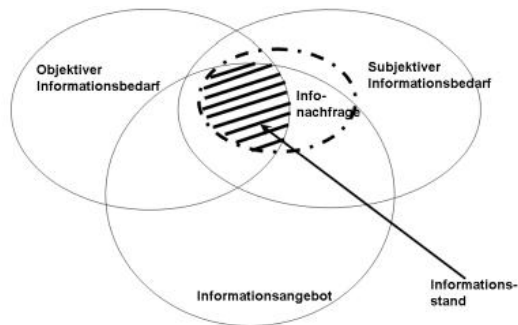
- Ausgaben für Konsumgüter sinken immer weiter, Fläche für Einzelhandel steigt, Umsätze in dem Bereich gehen auch immer weiter runter
- Produkte werden sich immer ähnlicher, Kunden immer schwerer zu erreichen
- engeres CRM = direkter Kundenkontakt
- Kunden streben nach Individualität, beim eigentlichen Produkt aber schwer zu realisieren
- Goldfischprinzip = kein Erinnerungsvermögen, daraus folgt beim Handel Profillosigkeit
- Category Killer = es macht für kein Unternehmen Sinn, noch eine Elektroabteilung zu haben, weil Media Markt und Saturn es besser und günstiger machen können
- Warenhaus für alles rechnet sich nicht mehr, es kommen mehr und mehr Spezialisten
- Kunden abholen, Veränderungen in der Unternehmensstrategie kommunizieren
- stärksten Einfluss auf Kundenloyalität hat der Kundenkontakt
- 6 Säulen der Premium-Strategie bei Breuninger
 - Menschen (Kundenkontakt),
 - Service (Wohlfühlgefühl)
 - Produkt (Exklusivität)
 - Kommunikation (Events)
 - Einkaufserlebnis (visuelles Marketing)
 - Breuninger Card (Zahlungs-, Bonus-, Rabatt-, Mehrwert-, Ausweisfunktion)

Gastvortrag Business Intelligence

- Business Intelligence ist die an einem Entscheidungsproblem orientierte Analyse und adressatengerechte Bereitstellung von Informationen, mit dem Ziel, den Entscheidungsprozess zu unterstützen.

Informationsmanagement

- gewachsene Anzahl an Informationen, aber die meisten sind nutzlos
- Informationsbedarf



Herausforderungen

- 1: die Adressaten
 - Wer bekommt die Informationen? (mittleres und oberes Management)
 - Welche spezifischen Bedarfe bestehen?
 - Welche Zielsetzungen werden mit den Informationen verfolgt?
- 2: die Zeitachse
 - Welche Gültigkeit und Relevanz haben die Informationen?
 - Welche Instrumente helfen beim Prognoseproblem?
 - Entscheidungsprozess

		Entscheidungstyp		
		strukturiert	semi-strukturiert	schwach strukturiert
Prozess-Phasen	Sammeln	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Strukturierte Datenbanken ➢ Überwiegend quantitative Daten ➢ Operative Applikationen ➢ Data warehouse ➢ Data marts / mehrdimensionale Modelle 		<ul style="list-style-type: none"> ➢ Weniger strukturierte Datenbanken ➢ Quantitative und qualitative Daten ➢ Internet / Intranet ➢ Diskussionsforen ➢ Implizites Wissen
	Forschen	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Auf Hypothesen basierend ➢ Mehrdimensionale Analysen ➢ Simulationen ➢ Statistische Modelle und Analysen 		<ul style="list-style-type: none"> ➢ Meistens nicht auf Hypothesen basierend ➢ Data mining ➢ Text mining
	Verbreitung	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Zeit- und fallbasiertes Berichtswesen (Internet / Pull- & Push-Dienste / Informationsportale) ➢ Organisationale und kulturelle Ermutigung zum Wissensaustausch 		

- 3: Integration der Daten
 - Welche Integrationsanforderungen gibt es zur Sicherstellung der Informationslogistik?
 - Wie wird die Datenqualität sichergestellt?
 - Integrationsflüsse
 - down: Informationen zu Strategien, Zielsetzungen und Anweisungen
 - up: Informationen über den aktuellen Zustand des Unternehmens
 - down/up: Budgetierungsprozess
 - horizontal: Informationen zwischen den funktionalen Einheiten und Teams innerhalb des Unternehmens
 - in/out: Informationen von und an Kunden, Lieferanten und andere Partner

Analytische Applikationen

- Managementprozesse werden durch die Bereitstellung von Informationen unterstützt
- Entscheidungsunterstützung für
 - eine spezifische Geschäftseinheit oder Produktlinie
 - einen spezifischen Informations- oder Funktionsbereich
 - oder quer durch alle Bereiche
- Versorgung mit Daten aus betrieblichen Applikationen
- die standardisierten, mehrfach verwendbaren Bestandteile der analytischen Applikationen sind auch als Business Intelligence-Werkzeuge bekannt
- enthält mehrere Typen von Anwendungen
 - 60er Jahre: Management Information Systems (MIS)
 - Berichtssysteme und „managed query environments“ stellen den Zugang zu operativen Datenquellen bereit und machen Basisinformationen für Manager zugänglich
 - periodische Berichte vs. Ausnahmeberichte
 - managed query environments: Applikation, die mehr Flexibilität ermöglicht als Berichtssysteme, in dem sie eine Auswahl von parametrisierten Abfragen oder sogar die Möglichkeit bereitstellt, individualisierte Datenbankabfragen zu tätigen
 - 70er Jahre: Entscheidungsunterstützungssysteme (EUS)
 - nicht nur Datenzugang, sondern auch Unterstützung der Entscheidungs- und Planungsprozesse der Manager durch Entscheidungsmodelle und Methoden
 - Entscheidungsmodelle bilden einen Ausschnitt der Realität in vereinfachter Form ab
 - gewissen Eigenschaften von EUS besitzen auch Expertensysteme, künstliche neuronale Netze und genetische Algorithmen
 - 80er Jahre: Führungsinformationssystem (FIS)
 - aggregierte Informationen aus internen und externen Quellen, intuitive und bedienerfreundliche Oberfläche, Drill-down-Funktionalität
 - Schwerpunkte: umfassende, kompakte Darstellung der Bedingungs-lage; Controlling
 - computerbasierte Systeme, die das Treffen von Nicht-Routine-Entscheidungen unterstützen
 - FIS sind nicht auf spezifische Probleme ausgerichtet, sie stellen informations- und kommunikationstechnische Kapazitäten bereit, die auf verschiedene Problemstellungen angewendet werden können
 - 90er Jahre: Online Analytical Processing (OLAP) und Data Mining
 - eine Menge von Funktionen, die eine multidimensionale Datenabfrage und -analyse ermöglicht, um die Entscheidungsfindung zu verbessern

Data Marts

- Auskopplung von Daten aus dem DW für einen abgegrenzten Analysezweck
- Fakten sind Kennzahlen, die für eine bestimmte Kombination von Dimensionswerten Gültigkeit besitzen
- eine typische Abfrage zielt auf die Darstellung einer oder mehrerer Kennzahlen bzgl. einer bestimmten Dimensionskombination
- Dimensionen sind diskrete, endliche Wertebereiche (z.B. Zeit, Ort, Produktgruppe, Werttyp)
- Dimensionen sind oft hierarchisch organisiert und können auch noch weitere Merkmale haben
- eine Kennzahl ist aggregierbar bzgl. einer Dimension, wenn es eine fachliche sinnvolle Aggregationsfunktion gibt (verdichtete Ergebnisse heißen Aggregate)

Gastvortrag Datenanalyse

Einige Bemerkungen zum CRM-Verständnis

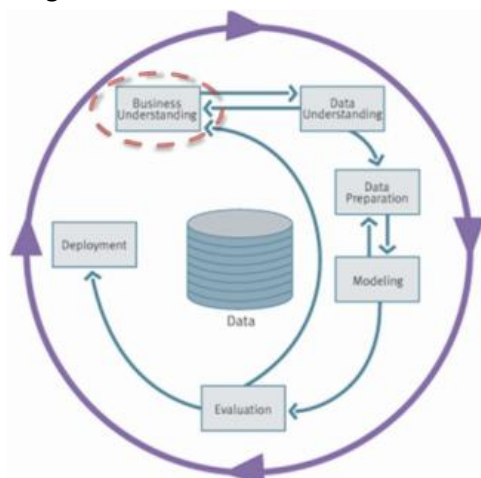
- CRM ist das Management von Kundenbeziehungen
- Kundenlebenszyklus bietet gute Ansatzpunkte für die Planung von kundengerichteten Strategien



- neben quantitativen Daten (z.B. Absätze, Umsätze, Markentreue) sind auch qualitative Daten (z.B. Emotionen, Einstellungen, Zufriedenheit) einzubeziehen und kontinuierlich zu analysieren
- Methoden für quantitative Daten: Strukturanalysen, Data Mining, Web Mining
- Methoden für qualitative Daten: Tiefeninterviews, Gruppendiskussionen, Eyetracking
- die üblichen Abgrenzungen der Managementlehre bieten genügend Ansatzpunkte um verschiedene Formen des CRM abzugrenzen
- der Kundenlebenszyklus bietet die richtigen Strategien zu den richtigen Phasen
- da Kunden (Menschen) allerdings lernfähig sind, ist eine Abschöpfungsstrategie in den einzelnen Phasen sehr gefährlich

Datenanalyse

- kreativer Prozess, wird bei quantitativen empirischen Untersuchungen benötigt, ist eine Kernkompetenz in jeder Branche, wird in jeder betrieblichen Funktion durchgeführt, rechtfertigt betriebliches Handeln → Notwendigkeit der Extraktion von Wissen aus (großen) Datenbanken
- „herkömmliche“ Statistik: „zeige was mich interessiert“, hypothesengetrieben und -validierend
- Data Mining: „was ist interessant“, explorativ, datengetrieben, hypothesengenerierend
- Vorgehensmodell CrISP-DM



- Business Understanding/Einordnung
 - Datenanalyse erfordert vielfältiges Wissen
 - funktionales Wissen über Kunden, Marktbearbeitungsstrategien, Käuferverhalten
 - Branchenwissen über zur Verfügung stehende Daten, spezifische Probleme der Branche

- Methodenwissen über Statistik, Marktforschung, IT-Infrastruktur, SQL
- Wissen über den Kunden, interne Struktur der Daten und Zuständigkeiten
- Data Understanding
 - Anpassen von inkompatiblen Datentypen, doppelte Datensätze löschen, Prüfung der Plausibilität des Wertebereichs, fehlende Werte und Ausreißer untersuchen, richtiges Aggregationsniveau herstellen
- Data Preparation
 - Berechnung weiterer Attribute (z.B. Einkaufshäufigkeiten, Bonsummen, Artikelanzahl)
- Modeling (statistische Analysen)
 - auf Trainingsdaten
 - Verbundbeziehungen → Assoziations- und Sequenzanalyse
 - Segmentierung → Clustering
 - Klassifikation → Entscheidungsbäume, neuronale Netze
 - Vorhersagen von Kundenverhalten → Prognose
 - Betrugserkennung → Ausreißererkennung
- Evaluation
 - mittels Testdaten
 - aber auch inhaltliche Evaluation ist wichtig
- Deployment
 - auf Anwendungsdaten
- bei der quantitativen Datenanalyse werden Zusammenhänge von direkt messbaren Sachverhalten modelliert, die Gründe für diese Zusammenhänge sind jedoch meistens nicht direkt messbar
- Data Mining erlaubt die Modellierung von Zusammenhängen ohne Kenntnisse der Inhalte
- Scheinkorrelationen sind vorprogrammiert, insbesondere wenn Muster zur Prognose verwendet werden sollen, müssen die zugrundeliegenden Annahmen immer wieder überprüft werden

Gastvortrag CRM 2.0

von Web 2.0 zu CRM 2.0

- Historie: CSS/SFA → CRM → Marketing Automation → Internet → Multichannel eBusiness → Industry/Specific CRM → Analytisches CRM → Hybrid CRM
- Web 2.0
 - Web 2.0 ist eine Bewegung
 - das Internet beeinflusst die Art, wie wir nach Informationen suchen
 - ein maßgeblicher Stützpfeiler dieser Bewegung ist die Zusammenarbeit (Kollaboration)
- Web 2.0 ist die Basis für CRM 2.0
 - Unternehmen wollen dieses Potenzial für ihre Vertriebs- und Marketingvorhaben nutzen
 - Erfahrungen in Web 2.0 zeigen, dass die Zusammenarbeit in Social Software ihnen wirkliche Vorteile bieten kann

CRM 2.0 im Vertrieb: Social CRM

- wachsender Druck im Vertrieb bzgl. Deals, Datenpflege, Datenschungel und Material
- Social CRM: der Vertrieb beruht auf Beziehungen, nicht auf Forecasts
- CRM On Demand, basierend auf SaaS
- Einbindung von Inhalten aus dem Internet, mobiler Zugriff, Analyse des Kaufverhaltens und Ableitung von Empfehlungen, gemeinsam nutzbare Bibliotheken