Iskander Business Partner

IBP VIEW

REIFEGRADMESSUNG „DIGITALES CRM“

Leitfaden und empirische Vermessung

September 2017

Iskander Business Partner GmbH

DIE CUSTOMER JOURNEY VERÄNDERT SICH RAPIDE – v.a. aufgrund des dynamischen technischen Fortschritts (z.B. Smartphones, Apps, E-Payment) sowie neuer digitaler Geschäftsmodelle und Plattformen (z.B. Amazon, AirBnB), die Angebot und Nachfrage mit hoher Skalierbarkeit häufig effektiver zusammenbringen. Die Produkt-Informationssuche des Kunden, die Alternativen-Bewertung, der Kauf sowie die Nach-Kaufphase finden heute schon teilweise komplett auf digitalen Kanälen statt. Die „Bewegungen“ des Kunden zwischen den unterschiedlichen Kanälen werden zudem flexibler und sprunghafter, die Kundenprozesse somit komplexer.

Unternehmen können diesen geänderten Gegebenheiten durch eine konsequente Nutzung digitaler Möglichkeiten in der Kundenbeziehung begegnen. U.a. gilt es, die zahlreichen Daten („Big Data“), die der Kunde bei seiner digitalen Journey hinterlässt, im Sinne einer kundenzentrischen Interaktion „smart“ aufzubereiten und zu interpretieren. Auf dieser Basis können dann kontextbezogene und individuelle Angebote in Echtzeit über alle Kanäle ausgespielt werden. Beispielsweise hat Telefónica ein Kampagnensystem entwickelt, um individuelle Angebote für Data-Upgrades Realtime zu versenden.

Iskander Business Partner hat zu dem Thema „digitales CRM“ ein Modell entwickelt, anhand dessen der Reifegrad von Unternehmen zu diesem Thema ermittelt werden kann (Abb. 1). Die einzelnen Reifegrade ergeben sich konkret aus den Ausprägungen eines Unternehmens in fünf Dimensionen mit insgesamt 14 Fähigkeiten (Abb. 2).

Abbildung 1: Reifegrade beim „digitalen CRM“ (Quelle: IBP Reifegradmessung digitales CRM 2016 – 2017)

DIMENSION	FÄHIGKEIT
Strategie & Ziele	• Einfluss Digitalisierung auf CRM-Strategie • Ziele für digitale CRM-Aktivitäten
Organisation & Prozesse	• Organisatorische Verankerung des Themas • Orientierung an Kundenbedürfnissen • Digitalisierung der Kundenprozesse
Innovationen bei Produkten & Services	• Personalisierung der Propositions • Erweiterung der Kundenvorteile • Digitalisierung des Kundenbindungsprogramms
Costumer Intelligence & Tools	• Organisation der Dateninfrastruktur • Systeme & Tools • Analyse & Reporting
Channel Management & Kommunikation	• Digitalisierung analoger Kanäle • Omni-Channel Ansatz • Steuerung digitaler Kanäle und Aktivitäten

Abbildung 2: Dimensionen und Fähigkeiten beim „digitalen CRM" (Quelle: IBP Reifegradmessung digitales CRM 2016–2017)

Basierend auf diesem Reifegradmodell haben wir eine empirische Erhebung zur Vermessung der Unternehmenspraxis durchgeführt.
Es zeigt sich, dass die meisten Unternehmen ihre Erwartungen aktuell nicht erfüllen (Abb. 3).

So streben die meisten Unternehmen an, ein „Experte" im digitalen CRM zu sein; sind aber nur auf der Stufe eines „Fortgeschrittenen". Schaut

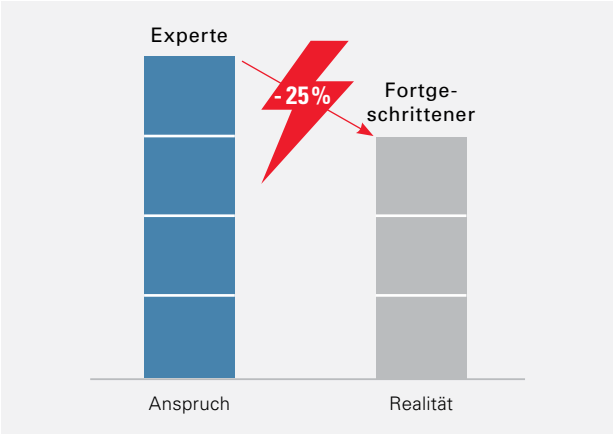

Abbildung 3: Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit (Quelle: IBP Reifegradmessung digitales CRM 2016–2017)

man sich die Ergebnisse auf den einzelnen fünf Dimensionen an, wird ersichtlich, dass die Unternehmen ihre Erwartungen bei allen fünf Dimensionen nicht erreichen (Abb. 4).

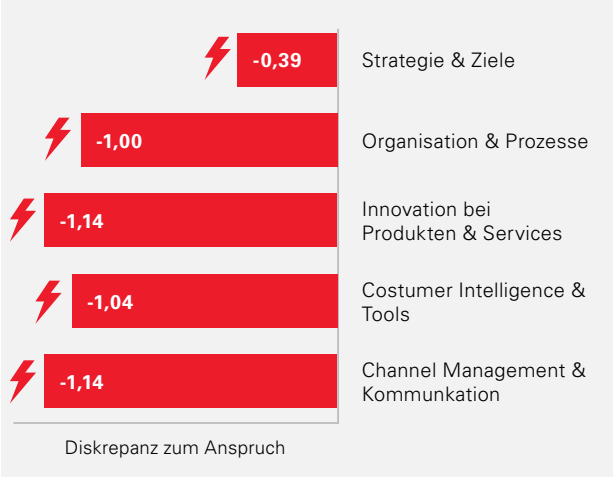

Abbildung 4: Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit je Dimension auf einer Skala von 1 bis 5 (Quelle: IBP Reifegradmessung digitales CRM 2016–2017)

Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit ist bei dem Thema „Strategie & Ziele“ am geringsten; sprich digitale Themen sind in der CRM-Strategie und -Zielsetzung bereits umfangreich betrachtet. Schlechter hingegen schneiden die Unternehmen u.a. bei dem Thema „Innovationen bei Produkten und Services“ ab. Dies liegt insbesondere daran, dass die befragten Unternehmen bei der Digitalisierung der Kundenangebote sowie der Digitalisierung der Kundenbindungsprogramme noch vergleichsweise am Anfang stehen. Auch beim Thema „Channel Management und Kommunikation“ liegt Nachholbedarf vor. Hier liegt es u.a. daran, dass die digitalen Kanäle noch nicht hinreichend kundenfreundlich gestaltet und im Sinne eines Omni-Channel Ansatzes miteinander vernetzt sind.

DEFIZITE LIEGEN HEUTE V.A. BEI DEN THEMEN „INNOVATIONEN BEI PRODUKTEN UND SERVICES“ SOWIE „CHANNEL MANAGEMENT UND KOMMUNIKATION“ VOR

Vergleicht man die Verteilung der Reifegrade innerhalb der Dimensionen (Abb. 5), fällt auf, dass das Segment der Fortgeschrittenen bei jeder Dimension am stärksten ausgeprägt – die Mehrzahl der Unternehmen also dicht gedrängt im Mittelfeld ist.

Die oberen Reifegrade (Experte bzw. Meister) und unteren Reifegrade (Anfänger bzw. Starter) sind deutlich seltener in der Praxis anzutreffen. Lediglich bei der Dimension Strategie & Ziele haben fast 50 %

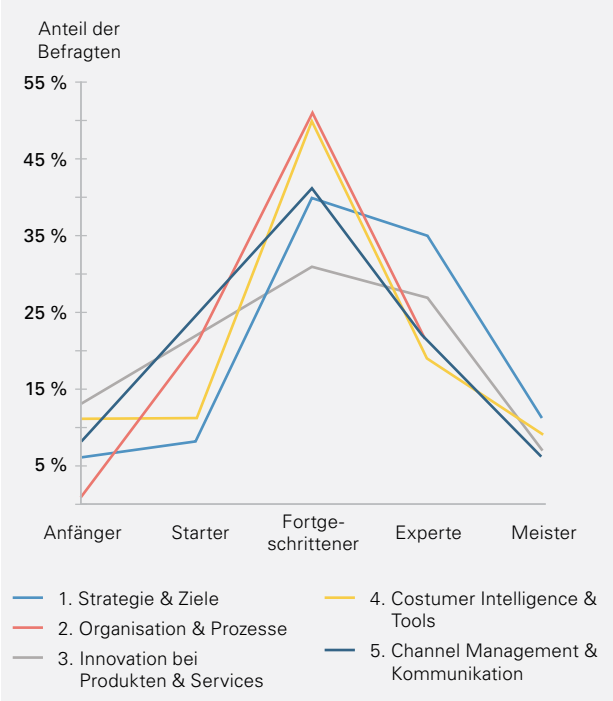

Abbildung 5: Verteilung der Reifegrade je Dimension
(Quelle: IBP Reifegradmessung digitales CRM 2016 – 2017)

der Unternehmen einen Experten- oder Meister-Status. Zudem ist die Mitte bei der Dimension „Innovationen bei Produkten & Services“ etwas weniger ausgeprägt – hier befinden sich besonders viele Unternehmen im Status „Anfänger“ oder „Starter“.

Ein Branchenvergleich zeigt, dass die befragten Unternehmen aus der Telko-Branche etwas besser abschneiden gegenüber den Unternehmen aus den sonstigen Branchen (Abb. 6).

Dies liegt v.a. daran, dass die Telko-Unternehmen frühzeitiger auf Themen wie Big Data und Data-

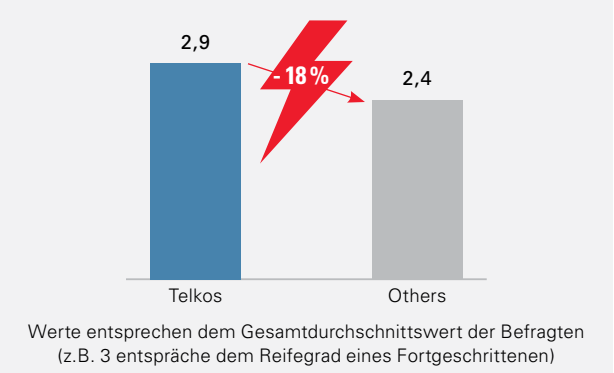

Abbildung 6: Vergleich zwischen „Telkos“ und „Others“ (Quelle: IBP Reifegradmessung digitales CRM 2016 – 2017)

driven Next-Best-Offer-Systeme gesetzt haben. Unser Modell zeigt für Unternehmen aller Branchen mögliche nächste Entwicklungsschritte auf. Die konkreten Kriterien, die ein Unternehmen erfüllen muss, um einen höheren Reifegrad zu erlangen, sind in dem Modell bzw. in den Ausprägungen der Reifegrade genannt. Der Weg zu einem höheren Reifegrad muss jeweils unternehmensspezifisch definiert werden. Iskander Business Partner gleicht hierzu zunächst Bedeutung und aktuelle Perfomance der einzelnen Fähigkeiten des Reifegradmodells ab, um eine Fokussierung auf die richtigen Themen zu ermöglichen. Abbildung 7 zeigt diese Analyse exemplarisch.

Für den Schritt zu einem Experten oder Meister bei den relevanten Fähigkeiten hat Iskander Business Partner zahlreiche Best Practices (u.a. für Next-Best-Offer/Next-Best-Activity, Omni-Channel, Wertschöpfungsanalyse) definiert, die als

JE NACH EINORDNUNG WERDEN FÜR DIE EINZELNEN FÄHIGKEITEN UNTERSCHIEDLICHE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ABGELEITET.

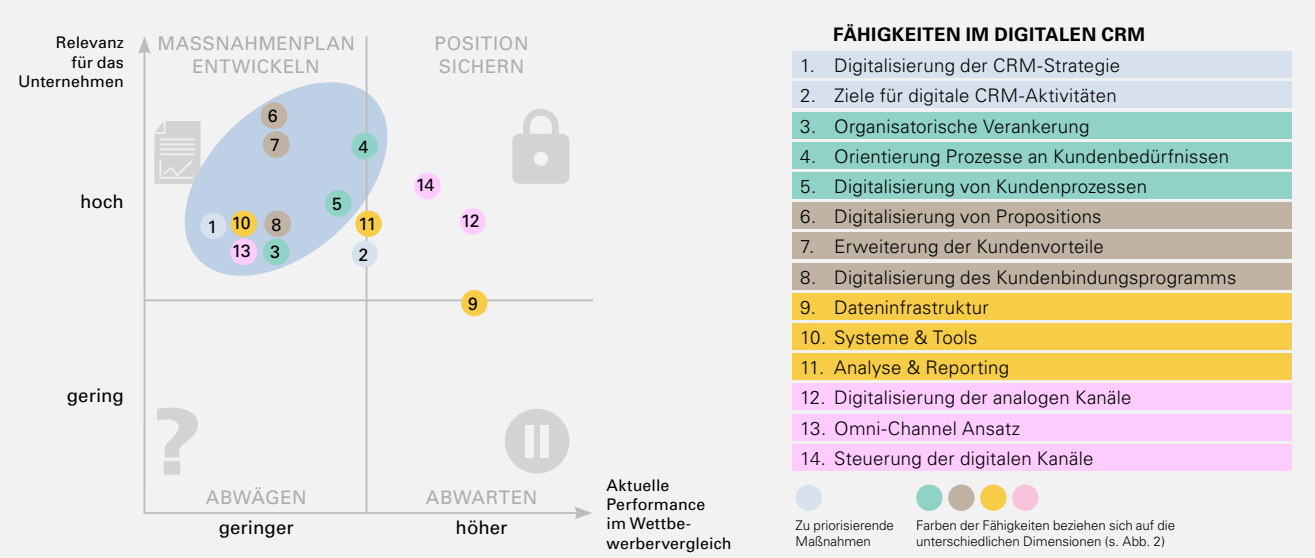

Abbildung 7: Analyse der Relevanz und Performance je Fähigkeit (Quelle: IBP Reifegradmessung digitales CRM 2016 – 2017)

Ausgangsbasis zum Erreichen individueller Unternehmensziele verwendet werden können.

Praxisbeispiel:

Ein Best Practice bezieht sich auf die Analyse der Wertschöpfungskette eines Unternehmens, um Chancen und Gefahren durch die Digitalisierung zu identifizieren. Die Wertschöpfungskette umfasst kundenrelevante Prozesse oder Leistungen, sogenannten Domains, denen relevante digitale Start-up Aktivitäten anhand einer Datenbankanalyse zugeordnet werden. Das Ergebnis stellt eine Heat-Map dar, wobei rote Spots eine hohe Aktivität digitaler Start-ups in kundenrelevanten Domains des Unternehmens darstellen (siehe Abb. 8).
Hohe Aktivitäten stellen Chance und Gefahr zugleich dar. Chance, da die Möglichkeit für Kooperation mit Start-ups zur Verbesserung der eigenen Domain steigt; Gefahr, da die Wahrscheinlichkeit steigt, dass es Start-ups gibt, welche Kundenprozesse effizienter oder effektiver anbieten. Durch diese IBP-Analyse konnte das Unternehmen Start-ups identifizieren, um eigene Domains durch digitale Inhalte zu verbessern. Ebenso wurde ein Abziehen von Ressourcen bei Domains erwirkt, welche nicht zum Kerngeschäft gehören und die gleichzeitig durch Start-ups stark angegriffen werden.

Kunden-leistungen	Anzahl Unternehmen	Funding (in mio $)	Funding (in mio $)		
			2014	2015	2016
Kreditfinanzierung	91	10.010	15	1.092	1.770
Online Payment	74	3.578	440	159	71
PoS Payment	27	945	70	71	140
X-Border Payment	14	772	31	32	362
Rewards & Discounts	23	701	10	103	91
Versicherung	14	353	0	99	108
Domestic Payment	9	276	13	6	85
Security	8	193	24	1	33

GERINGE INVESTMENTS → HOHE INVESTMENTS

Abbildung 8: Exemplarische Best-Practice Analyse: Domain-Map (Quelle: IBP Projekt 2017 in der Finanzbranche)

Folgende Punkte sollte jedes Unternehmen beim Thema „digitales CRM“ für sich klären, um den Anschluss bei diesem Thema nicht zu verlieren:

- Ist Ihre CRM-Strategie für die „Nutzung digitaler Daten für individuelle und digital ausgespielte Kundenangebote“ klar formuliert?
- Sind Ihre relevanten Use-Cases definiert und der Einfluss auf Ihre Geschäftszahlen bekannt?
- Haben Sie ausreichende Fähigkeiten/Ressourcen in Ihrer Organisation und sind die Prozesse für die Herausforderungen im digitalen CRM (z.B. agile Entwicklung, Data Scientist) ausgelegt?
- Können Sie auf vorhandene Echzeit-Daten zugreifen und diese kontextbezogen nutzen?
- Wie gut decken Sie die für Ihre Zielgruppe relevanten digitalen Kanälen aktiv ab?
- Wie gut ist Ihr Angebot auf eine konsistente Customer Experience abgestimmt?
- Sind die digitalen CRM-Aktivitäten auch messbar und mit KPIs hinterlegt?

Iskander Business Partner GmbH, September 2017
Andreas Spors

DER AUTOR

Andreas Spors

Andreas Spors ist seit 2014 bei Iskander Business Partner und arbeitet dort u.a. im Kompetenzbereich digitales CRM. Seine Beratungsschwerpunkte liegen insbesondere im strategischen Marketing, analytischen Kundenmanagement und Business Development.

Er startete seine Karriere bei Microsoft Deutschland in der Onlinesparte. Danach wechselte er zu Vodafone Deutschland. Hier arbeitete er unter anderem in den Bereichen Mobile Advertising und Wholesale/MVNO.

Andreas Spors hält einen Master of International Business von der University of Western Sydney und den Diplom Kaufmann von der FH Kiel.

Andreas.Spors@i-b-partner.com
www.linkedin.com/in/andreasspors/

Iskander Business Partner

Iskander Business Partner GmbH
Paulstraße 19
85737 Ismaning, Germany

Telefon: +49 89 99 650 861
Fax: +49 89 99 650 862

office@i-b-partner.com
www.i-b-partner.com