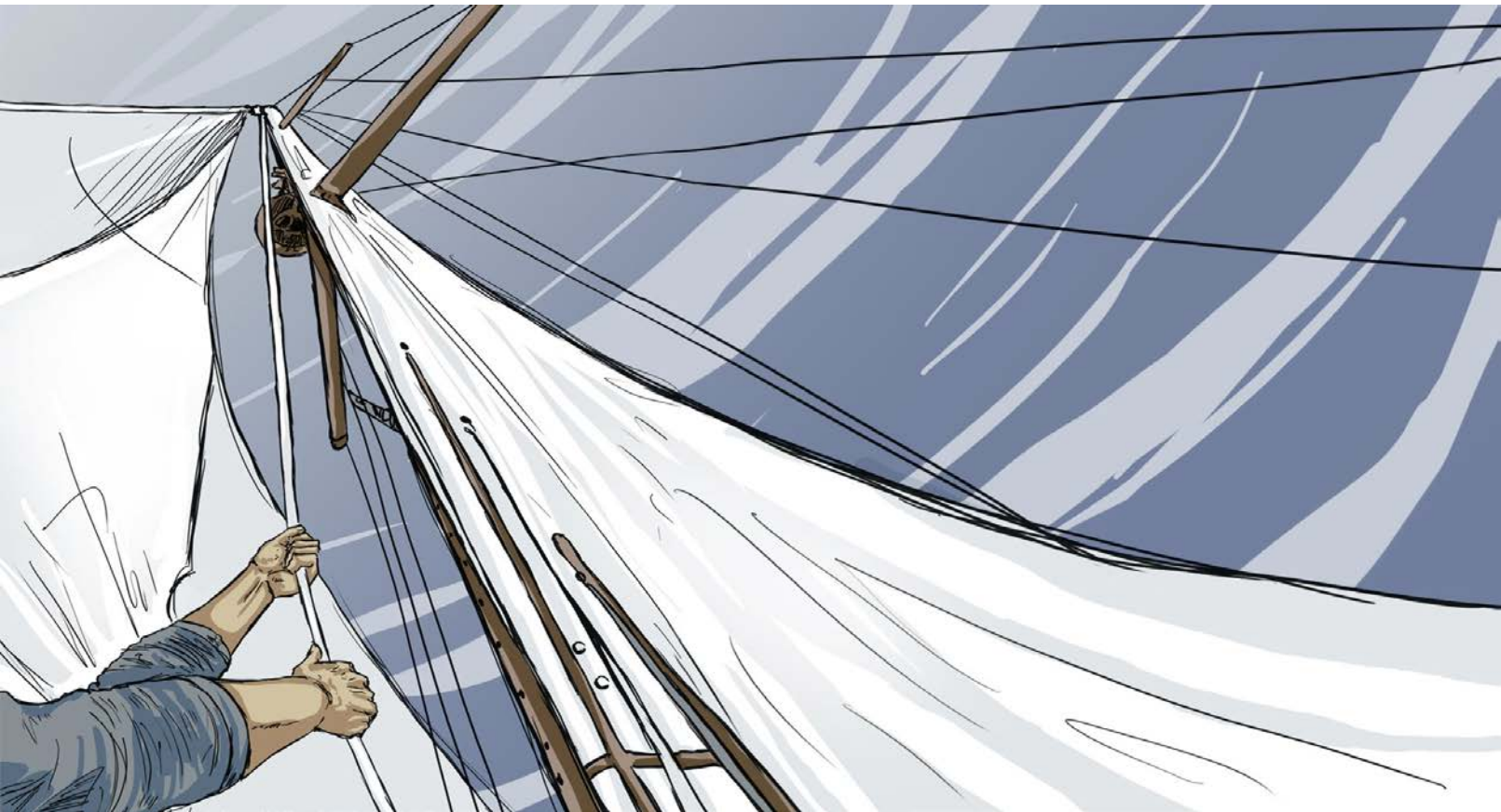


Iskander Business Partner

Neue Wege der Kostenbetrachtung für mehr Effizienz im CRM



Neue Wege der Kostenbetrachtung für mehr Effizienz im CRM



Oktober 2013

Iskander Business Partner GmbH

Cathrin Schröder

Stefan Meyer-Spickenagel

Kosteneffizienz im Bestandskundenmanagement (CRM) ist bis heute ein oft vernachlässigtes Thema. Vor allem in der Telekommunikationsbranche zeigt sich, dass eine Kostenbetrachtung jenseits der direkten Kampagnenkosten (Prämien, Gutscheine, Subventionen) noch immer ein nicht genutztes Instrument ist. Viele CRM-Abteilungen stehen mit zunehmendem Margendruck vor neuen Herausforderungen und erreichen immer schneller den Punkt, an dem auch für sie eine tiefere Betrachtung der Kostentreiber zum kritischen Erfolgsfaktor wird. Doch oftmals wird der Mehrwert einer Kosteneffizienzbetrachtung nicht erkannt, oder der Aufwand zur Generierung tieferer Einblicke falsch eingeschätzt. Dabei kann bereits eine detaillierte Betrachtung von CRM-Strukturen helfen, Kostentreiber zu identifizieren und gezielte Maßnahmen zur Wertgenerierung und –erhaltung auf den Weg zu bringen.

Die verschiedenen Betrachtungsweisen von Kosteneffizienz

Die Betrachtung von Kosteneffizienz in einzelnen Prozessen bis hin zur ganzheitlichen Unternehmensstrategie gehört zum Grundwerkzeug einer jeden Unternehmung. Dennoch zeigt sich im Alltag, dass besonders in stark operativ ausgerichteten Abteilungen eine Kostenbetrachtung häufig nur oberflächlich durchgeführt oder gänzlich vernachlässigt wird.

Kosteneffizienz ist eine wichtige Kennzahl, wenn es darum geht interne Effizienz zu beurteilen und zu verbessern. Dabei werden die entstandenen Kosten zu den erbrachten Leistungen und Umsätzen ins Verhältnis gesetzt. Ziel ist es, dieses Verhältnis zu optimieren, indem der erzielte Umsatz maximiert und entstehende Kosten minimiert werden. Dieses Paradigma gilt für alle Unternehmensbereiche, denn Kosteneffizienz ist ein ständiger Begleiter um Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und Wachstums- und Innovationskraft zu sichern. Grundsätzlich kann eine interne Effizienzbetrachtung neue Potentiale aufdecken, die gerade in einem hart umkämpften Markt schwer zu generieren sind.

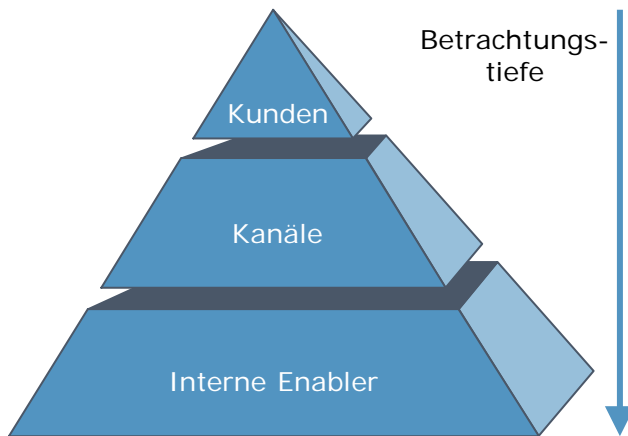
Die Messung von Kosteneffizienz ist auch im CRM eine wichtige Messgröße. Die durch CRM-Aktivitäten generierten Umsätze im Bestandskundensegment sollen den entstandenen Kosten gegenübergestellt werden. Dabei ist festzustellen, dass zwar eine recht einheitliche Definition über den Umsatz vorliegt, auf Kostenseite dagegen diverse Ebenen unterschieden werden können. Dies führt dazu, dass

bis heute im CRM kein einheitliches Verständnis von Kosteneffizienz vorzufinden ist.

Die dreistufige Pyramide illustriert diese verschiedenen Ebenen (siehe Abbildung rechts). Dabei verhält sie sich ähnlich wie ein Eisberg: die meisten Telkounternehmen kratzen bei ihrer Betrachtung nur an der obersten Ebene, während sich unentdecktes Kostenpotential in den unteren Ebenen verbirgt, die heute oftmals vernachlässigt werden.

Auf der ersten Ebene, der **Kundenebene**, werden vereinfacht gesehen alle Kostenpunkte betrachtet, die in direktem Zusammenhang mit der Transaktion stehen und daher einen unmittelbaren Rückschluss auf einzelne Kundenaktivitäten bzw. einzelne Transaktionen zulassen. Hier werden Kennzahlen zur Kostenmessung herangezogen, die sich direkt aus dem operativen Tagesgeschäft ableiten lassen. Bei einem Blick in den Mobilfunkmarkt können hier der generierte Mobile Service Umsatz bzw. der Deckungsbeitrag 1 oder die Erfolgsquote von Kampagnen (bspw. Take Rate oder Conversion Rate) benannt werden. Der Deckungsbeitrag 1 (Direct Costing) bezieht sich hierbei auf den generierten Mobile Service Umsatz abzüglich der Interconnection-Gebühren und Gutschriften und spiegelt dabei die oberste Ebene einer Deckungsbeitragsmessung wieder. Diese Kennzahlen lassen sich bis auf Kundenebene runterbrechen, so dass variable Kosten pro kontaktiertem oder erreichtem Kunden bzw. Take berechnet werden können. Wenngleich diese Kennzahlen eine wichtige Bedeutung für die operative CRM-Steuerung haben, so lassen sie jedoch keine klare Aussage über

Ebenen der Kostenbetrachtung im CRM



Kosteneffizienz einzelner Prozesse und Kampagnen oder gar der gesamten CRM-Organisation zu. Viele Faktoren, die nicht direkt auf Kundenebene zurechenbar sind, werden außen vor gelassen. Ein Beispiel dafür sind produkt- bzw. kampagnenspezifische Kosten, die erst auf Kanalebene dezidiert zugeordnet werden können.

Ein großer Vorteil der Kostenbetrachtung auf **Kanalebene** entsteht dadurch, dass erste Effizienzaussagen hinsichtlich der Kanalsteuerung möglich sind. Das bedeutet, dass auf dieser Ebene gezielt überprüft werden kann, ob die entstandenen Kosten einzelner Kanäle durch die erzielten Kundenkontakte und den generierten Umsätzen gedeckt werden können. Häufig genutzte Kennzahlen, die auf dieser Ebene einzuordnen sind, sind der Deckungsbeitrag 2 (Bruttogewinn) oder Costs of Goods Sold (COGS). Der Deckungsbeitrag 2 errechnet

sich aus dem DB1 eines Produktes abzüglich der kanalspezifischen Kosten (Kosten der Kanalsteuerung, Betriebskosten des Kanals). COGS beziehen sich auf die unmittelbaren und damit leistungsbezogenen Kanalkosten, wie etwa Prämien, Porto oder Hardware Subventionen. Auf Basis dieser Kennzahlen lassen sich Aussagen treffen, ob Kanäle effizient ausgesteuert sind und ob weitere Kampagnen über diese Kanäle einen zusätzlichen Mehrwert erwirtschaften können.

Auf der untersten Ebene angelangt, lassen sich schließlich alle Kennzahlen betrachten, die über eine rein operative und variable Kampagnen-/ Kanalbetrachtung hinausgehen. Hier geht es um die Frage, ob interne Enabler, wie Strukturen, Organisationsabläufe und Prozesse in CRM-Abteilungen, effizient aufgesetzt sind. Im Folgenden wird hier auch von der Prozessebene gesprochen. Damit ist der Fuß des Eisberges erreicht; denn hier werden alle im weitesten Sinne mit CRM verbundenen Kosten betrachtet – von den personellen bis zu den IT-Kosten. Diese Ebene umfasst produkt-spezifische Fixkosten, wie etwa Arbeits- bzw. Ressourcenaufwand für die Implementierung, Steuerung und Analyse von Kampagnen. Werden bestehenden Ressourcen (sowohl personelle, zeitliche als auch finanzielle) effizient koordiniert, so können sie zu einer optimalen Ausschöpfung des Mobile Service Umsatzes beitragen.

Kosteneffizienz im CRM bisher zu oberflächlich betrachtet

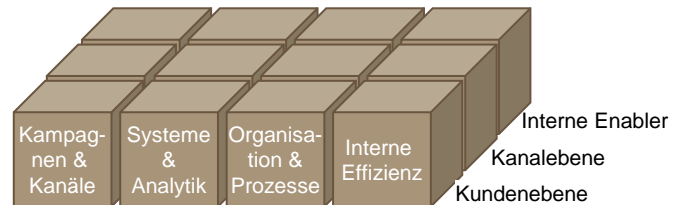
Nachdem deutlich geworden ist, dass durch eine tiefergreifende Betrachtung von CRM-Kostentreibern bisher ungenutzte Potentiale gehoben werden können, stellt sich die Frage, warum eine Kostenbetrachtung im CRM bisher eine vernachlässigbare Rolle gespielt hat. Es hat sich gezeigt, dass es neben einer stark operativen Ausrichtung von CRM-Organisationen diverse weitere Gründe gibt, die sich vor allem in dem historischen Wachstum von CRM-Abteilungen und ihrer Bedeutung widerspiegeln.

Zu Beginn des Jahrtausends erlebte CRM einen wahren Boom. Daraufhin wurden in vielen Unternehmen diverse Funktionen und Organisationseinheiten für Bestandskunden aus dem Nichts erschaffen. Grundstrukturen und -funktionalitäten des CRM wurden zügig aufgebaut und Anforderungen ad hoc bedient. Erst mit der Zeit und den zunehmenden Anforderungen wuchsen Prozesse und Funktionen und damit einhergehend auch Strukturen und Organisationen. Anpassungen erfolgten meist kurzfristig, wenn der Handlungsbedarf am größten und der verfügbare Handlungsspielraum am geringsten war. Als offensichtliches Resultat entstanden Organisationen, die niemals hinsichtlich ihrer Kosteneffizienz betrachtet und optimiert wurden. Ein Blick auf heutige CRM-Strukturen und ihr historisches Wachstum zeigt, dass Kosteneffizienz als Messgröße im CRM bisher zu selten im Betrachtungsfokus stand.

Dabei zeigte eine von Iskander Business Partner durchgeführte Studie, dass in nahezu allen befragten Unternehmen Kosteneffizienz im CRM in Zukunft eine wachsende Bedeutung zugesprochen wird. In einem Branchenbenchmark wurden Experteninterviews mit CRM-Professionals und Verantwortlichen aus den führenden Telekommunikationsunternehmen mit Sitz in Deutschland und Österreich durchgeführt.¹⁾

Ziel ist es, die Bedeutung von Kosteneffizienz in verschiedenen Teilbereichen des CRM zu untersuchen. Dafür wurden CRM Funktionalitäten in vier Teilbereiche klassifiziert und im Hinblick auf die eingangs vorgestellten Effizienzebenen untersucht.

Betrachtungsebenen



1) Durch einen standardisierten Fragenkatalog von 14 geschlossenen Fragen konnten die Expertenmeinungen gegeneinander abgegrenzt und metrisch dargestellt werden. Weiterhin konnten alle Punkte durch offene Fragen vertieft werden und so unternehmensindividuelle Einblicke in die Ergebnisinterpretation einfließen.

Branchenbenchmark weist starken Handlungsbedarf auf

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass das Bewusstsein für Kosteneffizienz bereits in vielen CRM-Abteilungen vorhanden ist – aber nur selten umgesetzt, geschweige denn gelebt wird. Dabei gibt es nur unwesentliche Unterschiede in Bezug auf die CRM-Organisationsgröße. CRM-Verantwortliche aller großen Telekommunikationsunternehmen mit Abteilungsgrößen von über 50 Mitarbeitern, aber auch kleine selbständig agierende CRM-Abteilungen von Tochterunternehmen, stuften die Wichtigkeit von Kosteneffizienz im Allgemeinen sehr hoch ein. Auffällig ist dabei, dass bisher Kosteneffizienz selten als konkrete Zielgröße bei den CRM-Verantwortlichen verankert ist. Dennoch, die Bedeutung des Themas wächst – bei fast allen Befragten ist eine zusätzliche Fokussierung und Schärfung der Effizienzziele innerhalb der nächsten 2-3 Jahre geplant. Dies soll helfen, das Thema stärker im CRM zu verankern und bestehende Prozesse und Kampagnen stärker zu hinterfragen.

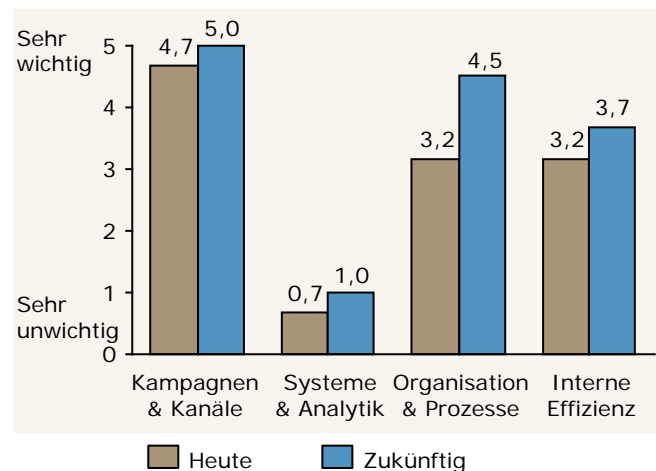
"Erst Effektivität, dann Effizienz!" Dieser Leitsatz stellt das vorrangige Handlungsparadigma in 60% der befragten Unternehmen dar. Auf Nachfrage zeigte sich, dass Effizienz vor allem auf Abteilungsleiterenebene schon als sehr wichtig wahrgenommen wird, hinter anderen Themen allerdings immer noch "hinterher schleift". Das spiegelt sich auch darin wieder, dass bisher nur wenige konkrete Maßnahmen ergriffen wurden. Als häufige Gründe dafür werden fehlende Abstimmungen mit langfristigen Zielen anderer Abteilungen, ebenso wie

ein zu starker Fokus auf Neukundengewinnung und das operative Geschäft angeführt.

Die Frage nach der derzeitigen Wichtigkeit von Kostenmessungen in verschiedenen Teilbereichen von CRM zeigt eine hohe Fokussierung auf Kampagnen- und Kanalebene. CRM-Kampagnen sind direkt für die Zielerreichung beim Kunden verantwortlich. CRM-Aktivitäten sollten an allen wichtigen Touchpoints über den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg angesteuert werden.

Zielsetzung ist, Kunden mit der richtigen Botschaft über die richtigen Kanäle und zum richtigen Zeitpunkt anzusprechen. In 95% aller befragten Unternehmen wird eine Kostenbetrachtung nur innerhalb einzelner Kampagnen und Kanäle durchgeführt.

Relevanz von Kosteneffizienzmessung im CRM



Wichtige Teilbereiche, wie CRM-Systeme & Analytik, Organisation & Prozesse, sowie interne Effizienz haben nur eine untergeordnete Bedeutung.

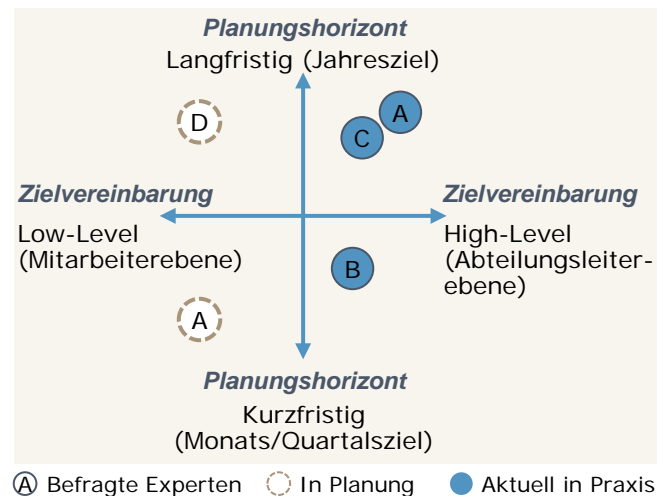
Besonders hinsichtlich Systemen & Analytik wird die Kosteneffizienz derzeit als nur bedingt relevant betrachtet. Analytik und technische Systeme dienen als CRM-Enabler. Die CRM-Plattform stellt die technischen Voraussetzungen für ein effektives CRM zur Verfügung und Analytik die Intelligenz (Kundenanalyse), um die Maßnahmen erfolgreich auszusteuern. Während in anderen Bereichen Kosteneffizienz für zukünftige Betrachtung deutlich an Bedeutung zunimmt, bleibt der Systembereich abseits des Spielfeldes. Auch in Zukunft wird hier kein großer Kostenhebel erwartet. Als Gründe hierfür werden vor allem die historisch gewachsenen IT-Systeme benannt, deren Optimierung mit großem finanziellem und zeitlichem Aufwand einhergeht.

Hinsichtlich Organisation & Prozesse existiert bei vielen Befragten bereits ein erstes Verständnis über die Relevanz von Kosteneffizienz. Für die Zukunft erwarten die Experten eine weitaus stärkere Fokussierung um das Thema Kosteneffizienz voranzutreiben. Um ein ganzheitliches Kundenmanagement zu gewährleisten, sind interne Organisationsstrukturen und Prozesse notwendig, die eine umfassende Sicht und schnelle Veränderungen unterstützen. Hinzu kommt die Notwendigkeit der qualitativen und quantitativen Ressourcenunterstützung.

Erste Restrukturierungsmaßnahmen wurden in den letzten Monaten bei den befragten Unternehmen vorangetrieben und zeigen bereits Erfolge im Hinblick auf eine optimierte Kosteneffizienz. Hier ist es wichtig, dass ein regelmäßiger Austausch zwischen den Mitarbeitern und CRM-relevanten Abteilungen gewährleistet wird. Dies kann durch feste Strukturen, wie beispielsweise Regelmeetings oder Tandempartner, oder flexible Strukturen wie "Flexible Office" geschehen.

Kosteneffizienz wird weniger als ein Steuerungselement auf Mitarbeiter – sondern vor allem auf Abteilungsleiter Ebene angesehen, so die Aussage eines CRM Professionals. Dies zeigt sich besonders in einer direkten Gegenüberstellung der Experteneinschätzung.

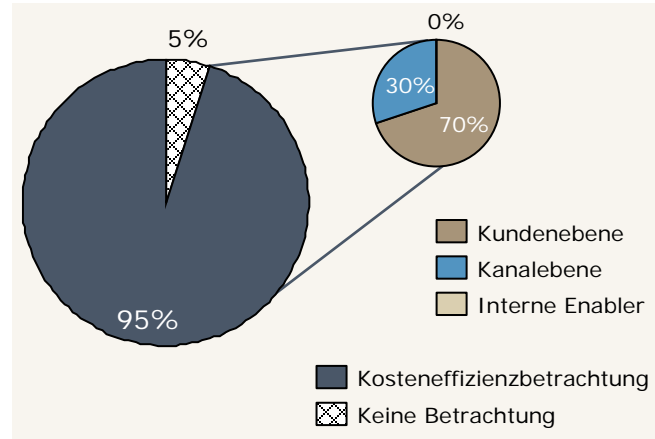
Gegenüberstellung Kosteneffizienz als Zielvorgabe im CRM



Während in einigen Unternehmen Kosteneffizienz bereits in der jährlichen Zielvereinbarung eingebunden ist – wenn auch oft nur qualitativ - so hat es den Weg auf Mitarbeiterebene bisher noch nicht gefunden, oder ist zurzeit nicht geplant. Bei fast allen befragten Unternehmen zeigte sich, dass eine Messung von interner Effizienz auf Abteilungsleiterenebene (High Level) zwar im Rahmen von Jahresgesprächen beurteilt, ein direkter Bezug auf die Produktivität hinsichtlich Kampagnen und generierter Kundenwert allerdings nicht als Messkriterium herangezogen wird. Auch eine kurzfristigere Überprüfung von Kosteneffizienzkriterien existiert derzeit bei keinem der Befragten – lediglich eine CRM Abteilung plant innerhalb der nächsten zwölf Monate eine unterjährige Beurteilung dieses Kriteriums auch auf Mitarbeiterebene einzuführen.

Auch wenn bereits 95% der befragten Unternehmen eine Kosteneffizienzbetrachtung auf Kampagnen und Kanalebene durchführen, so zeigen die Studienergebnisse, dass zur Steuerung von Kampagnen & Kanälen hauptsächlich Kennzahlen auf der obersten Kundenebene (Kundenebene) genutzt werden. Der generierte Mobile Service Umsatz wird als zentrale Steuerungsgröße verwendet, um den Erfolg und Misserfolg einzelner Kampagnen zu messen. In abnehmender Größenordnung ist hier zu sehen, dass produkt- und kampagnenspezifische Kosten in nur wenigen Fällen zur Steuerung herangezogen werden (30%). Eine differenzierte Aussage, ob einzelne Kampagnen kosteneffizient gesteuert werden, konnte aufgrund fehlender kostenorientierter Kennzahlen von den Befragten nur schwer beantwortet

Kosteneffizienzbetrachtung für Kampagnen & Kanäle

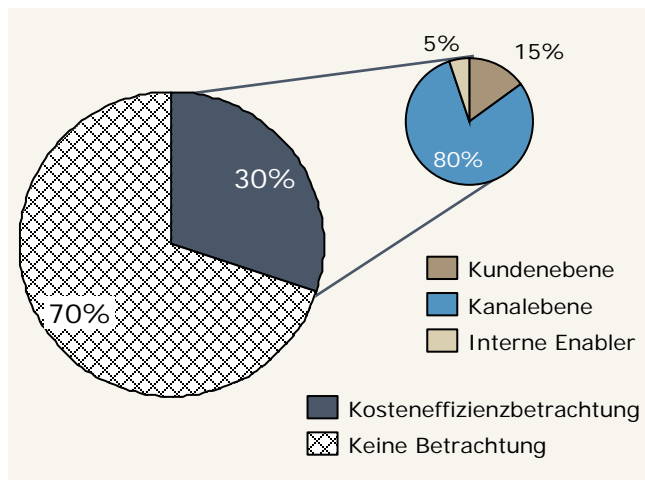


werden. IT-seitig scheint eine Kostenbetrachtung wesentlich komplexer. Die befragten Unternehmen arbeiten mit vielschichtigen CRM-Systemen und einer großen Anzahl von Programmen und Schnittstellen, die eine einheitliche Betrachtung fast unmöglich macht.

Eine Effizienzbetrachtung der Systeme & Analytik findet derzeit in keinem der Unternehmen statt. Gründe hierfür sind vor allem die vielschichtige und schwierige Messbarkeit von einzelnen Kostentreibern sowie die Zurechenbarkeit von allgemeinen IT-Kosten auf CRM-Größen. Auf dieser Basis wird eine Messung des Automatisierungsgrades oder der Masterkontrollgruppe empfohlen. Auch eine Relativierung der IT-Kosten, beispielsweise auf Basis von kontaktierten Kunden, CRM-Mitarbeitern oder Anzahl der Kampagnen ist möglich, um eine Indikation über die Kosteneffizienz der CRM-Systeme zu erhalten.

Als dritter großer Block wurde die Effizienz von Organisation & Prozesse betrachtet. Nur 30% der befragten Unternehmen haben bereits hier erste Ansätze um die Kosteneffizienz der qualitativen und quantitativen Ressourcenunterstützung zu messen. Auch hier gelingt eine Kostenbetrachtung hauptsächlich durch Relativierung der Kosten auf Mitarbeiterebene. Hier ist ein starker Fokus auf Kunden- & Kanalebene zu sehen (15% und 80%). Zumeist genutzte Kennzahlen sind hier "Vorlaufzeiten" oder "Time to Market" einzelner Kampagnen. Wie bereits in den vorangegangenen Teilbereichen wird auch hier eine tiefere Kostenbetrachtung auf Interne Enabler nicht durchgeführt.

Kosteneffizienzbetrachtung für Prozesse und Organisation



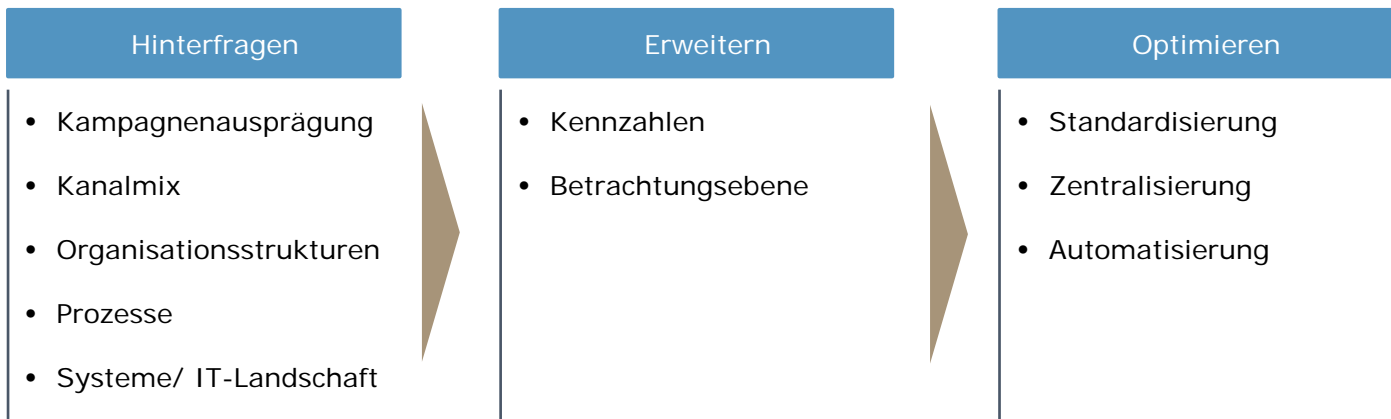
Die Ergebnisse der Studie unterstreichen, was bereits eingangs vermutet wurde: Kostenbetrachtung im CRM hat sich in vielen CRM Abteilungen auf der obersten Ebene festgefahren. Eine tiefere Betrachtung und damit eine Mehrwertgenerierung für die Optimierung von CRM-Abteilungen ist gewünscht, aber aufgrund interner Strukturen bisher nicht realisiert worden. Dabei gibt es diverse Lösungsansätze, die in den jeweiligen Entwicklungsstadien einer CRM-Abteilung eingesetzt werden können.

Mit den richtigen Schritten Kostenpotentiale schnell identifizieren

Wie sich gezeigt hat, gibt es in jedem Unternehmen noch brach liegendes Potential, welches durch die richtigen Betrachtungsweisen identifiziert und durch gezielte Maßnahmen gehoben werden kann. Im ersten Schritt ist es dafür notwendig, eine ganzheitliche Status Quo Aufnahme durchzuführen, um die eigenen Aktivitäten, Prozesse und Organisationen hinsichtlich ihrer Daseinsberechtigung und Effizienzausprägung kritisch zu hinterfragen. Dabei sind die eingangs erwähnten Teilbereiche einer CRM-Abteilung zu betrachten.

Innerhalb der durchgeführten CRM-Aktivitäten ist zu untersuchen, inwieweit das bisher genutzte Kampagnenportfolio und der angebotene Kanalmix den Effizienzansprüchen genügen. Hier kann beispielsweise eine Reifegradvaluierung zur Identifizierung von auszuerschöpfenden Potentialen herangezogen werden.

Lösungsschritte zur Kosteneffizienzsteigerung im CRM



Dabei wird unterstellt, dass ein Unternehmen bereits mit einer geringen, aber gezielt ausgereiften Anzahl von "High Potential" Kampagnen, den größten Umsatz-Hebel realisieren kann. Jede weitere Kampagne und jeder weitere Kanal weist einen abnehmenden Grenznutzen auf, der ab einem gewissen Grad marginal wird, sodass hinsichtlich Kostenpunkten von einer weiteren Kampagnenausgestaltung abgeraten werden sollte. Auch in Bezug auf andere Teilbereiche kann eine zielgerichtete Untersuchung der bestehenden Strukturen und Ressourcen neue Erkenntnisse hervorbringen. Dabei sollten vor allem Auslastungs- und Kostenkennzahlen einbezogen werden.

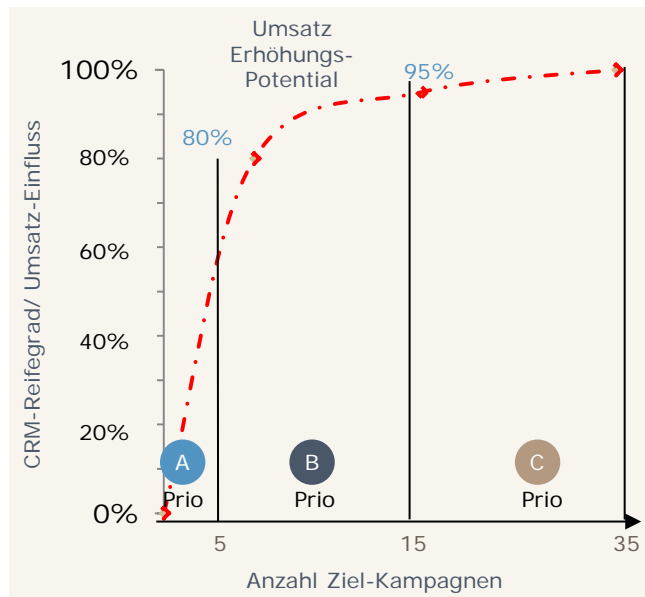
Erreicht die Optimierung von bisheriger Strukturen ihre Grenzen, so können bestehende Betrachtungsebenen und Kennzahlen erweitert werden. Ein vollständiger Kennzahlenkatalog

muss auf die Bedürfnisse der einzelnen CRM Abteilungen abgestimmt werden. Als Grundlage dafür kann die Status Quo Betrachtung dienen, die auf allen drei Kostenebenen zahlreiche Einblicke in potentielle Kostentreiber geben kann. Im Zuge einer GAP-Analyse können so Kennzahlen entwickelt werden, die dem Unternehmen helfen, die Lücke zum Idealzustand zu schließen.

Aufbauend auf einer ganzheitlichen Analyse ist es ratsam im letzten Schritt Prozesse, Strukturen und Aktivitäten zu optimieren. Dafür eignen sich vor allem drei Lösungsansätze, die hinsichtlich der jeweiligen Anforderungen einen schnellen Optimierungseffekt erzielen können. Neben der Standardisierung und Automatisierung von Prozessen und Schnittstellen, soll im Folgenden vor allem auf den Mehrwert von Zentralisierungsmaßnahmen eingegangen werden.

Hier haben zahlreiche Beispiele, vor allem aus der Automobilindustrie, bereits in den vergangenen Jahren gezeigt, dass eine Zentralisierung von CRM Funktionalitäten mit großen Effizienzvorteilen einhergehen kann ohne Verluste der Service Qualität in Kauf nehmen zu müssen.

Verteilung von CRM Potentialen



Zentralisierung von CRM Funktionen

Ineffizienzen sind vor allem dort eine Herausforderung, wo CRM nicht nur innerhalb einer Organisation, sondern über mehrere Marken, Tochter- und Landesgesellschaften hinweg umgesetzt und koordiniert wird. Je nachdem wie einzelne Organisationseinheiten gesteuert werden, stehen Unternehmen vor der Herausforderung diesen zusätzlichen Grad an Komplexität über eine gemeinsame CRM-Strategie zu koordinieren. Bei der Betrachtung von dezentralen Organisationen kann es schnell dazu kommen, dass einzelne Organisationseinheiten, wie Marken oder Tochtergesellschaften, ihre eigenen CRM-Strukturen aufbauen um zügig ihre Reichweite zu erhöhen.

Argumente sind hier vor allem eine höhere Flexibilität und damit auch kürzere Umsetzungszeiten. Dies kann allerdings zu einer starken Silo-Entwicklung führen, sodass Ressourcen und IT-Systeme dezentral und ohne Abstimmung aufgebaut werden.

Aus Sicht des Gesamtunternehmens führt dies zu gewaltigen Nachteilen, die sich in einem erhöhten Koordinationsaufwand und steigenden Kosten niederschlagen. Dopplung von Funktionalitäten und Ressourcen sind hier die Folge – aber auch die Kannibalisierung zwischen Marken aufgrund nicht abgestimmter Produkte und Kommunikationsaktivitäten.

Durch die geringe Koordination bilden sich keine Schnittstellen zwischen den Organisationseinheiten und den IT-Systemen, was

wiederum zu fehlender Vergleichbarkeit und Intransparenz führt.

Weiterhin sind dezentrale CRM-Organisationen schlechter aufgestellt im Hinblick auf ihre Verhandlungsmacht gegenüber Dienstleistern, da Mengenrabatte oder Sonderkonditionen schwieriger auszuhandeln sind. Einer der größten Kritikpunkte ist allerdings die unterschiedliche Entwicklung der einzelnen Organisationseinheiten, die hinsichtlich ihrer eigenen Prioritäten und verfügbarem Budget wachsen und bei denen dadurch ein langsames Wachstum möglich ist.

Doch diese Herausforderungen bringen auch Chancen mit sich – nämlich dann, wenn trotz dezentraler Organisationseinheiten ein gemeinsames CRM-Verständnis besteht und alle Beteiligten von der gemeinsamen Nutzung von (Teil-) Prozessen und damit auch Know-How profitieren können. In anderen Branchen wurde die Zentralisierung von Servicefunktionen über mehrere Marken oder Landesgesellschaften bereits erfolgreich eingeführt. Beispielsweise wurden in der Automobilbranche Shared Service Center eingerichtet, die die Koordination von CRM-Aktivitäten über alle Landesgesellschaften gesteuert haben. Hier ist zu sehen, dass die bestehende Komplexität genutzt wurde, um Strukturen zu vereinheitlichen und dadurch Skaleneffekte zu realisieren.

- **Kostenvorteile:**
Durch gesteigerte Volumina bei Bündelung aller Beteiligungen lassen sich durch bessere Konditionen für Logistik, Einkauf, Call Center und andere Dienstleister Kostenvorteile erzielen (Economies of Scale). Durch die Reduzierung von "Extralocken" für die Beteiligungen können Einkaufsprozesse verschlankt und Logistikkosten reduziert werden.
- **Koordinationsaufwand:**
Multipler Dienstleister-Koordinationsaufwand bei den Beteiligungen entfällt bei einer zentralen Steuerung. Schnittstellen können reduziert und Berichterstattungen vereinheitlicht werden.
- **Änderungsaufwand:**
Änderungen müssen nicht für Dienstleister pro Beteiligung umgesetzt werden, sondern können zentral koordiniert werden.
- **Erfahrung/Beziehung:**
Aufgrund verstärkter Nutzung von wenigen, zentralen Dienstleistern ist der Aufbau einer engen Partnerschaft möglich, die zu einem starken Erfahrungsaufbau beim Dienstleister sowie zu verbesserten Konditionen führen kann.

FAZIT

Kosteneffizienz ist nichts, wovor Unternehmen aufgrund fehlender Ressourcen zurückschrecken sollten. Die Optimierungsansätze richten sich ganz danach, wie CRM-Abteilungen bisher aufgestellt sind und in welchen Bereichen sie schnelle Realisierungsmöglichkeiten sehen.

Dabei können bereits durch kleine Maßnahmen große Optimierungspotentiale gehoben werden. Experteninterviews haben gezeigt, dass trotz vereinzelter Ansätze bisher kaum Maßnahmen zur Effizienzsteigerung durchgeführt werden und vielerorts die Betrachtungsebene für nachhaltige Kosteneffizienz zu oberflächlich angesetzt wird. Eine Erweiterung der derzeitigen Betrachtungsebenen um weitere Kennzahlen kann helfen ein tieferes Verständnis der eigenen CRM-Prozesse zu erlangen. Für viele Unternehmen ist dies sicherlich die Chance, um auf den hart umkämpften Märkten von innen heraus neue Potentiale zu erschließen und dadurch der Konkurrenz letzten Endes doch einen Schritt voraus zu sein.

Die Autoren



Cathrin Schröder

ist seit 2013 Unternehmensberaterin bei der Iskander Business Partner GmbH. Seit drei Jahren arbeitet sie in der Telekommunikationsbranche an verschiedenen Projekten in den Geschäftsbereichen CRM und Customer Service. Vor ihrem Eintritt bei Iskander Business Partner war sie im Bereich Sales and Customer Service Europe der Deutschen Telekom AG tätig.

Cathrin hat nach ihrem Bachelor mit Schwerpunkt Marketing, ihren Master in International Management an der School of International Business and Entrepreneurship, Berlin, absolviert.



Stefan Meyer-Spickenagel

ist Partner bei der Iskander Business Partner GmbH mit 15 Jahren Expertise in der TIMES-Branche.

Er startete seine Karriere bei Roland Berger Strategy Consultants, wo er primär in Markteintrittsprojekten für die TK- und Internet-Branche arbeitete. 2000 wechselte er zur MindMatics AG als Co-Founder. Als Director Business Development und späterer COO unterstützte er dort maßgeblich den Aufbau einer weltweit führenden Company für Mobile Service & Marketing. Dieses Know-how brachte er anschließend in die WPP-Holding ein, um Mobile Marketing als neues Werbemedium für die zugehörigen Mediaagenturen zu etablieren.

Er ist Dipl. Wirtschaftsingenieur der TU Berlin sowie Absolvent der ESCP-EAP in Paris.

Iskander Business Partner ist eine internationale Unternehmensberatung mit dem Fokus auf Konzeption und Implementierung von Wachstumsprojekten in der High-Tech Industrie. Wir bieten hohe Kompetenz und Profis mit unternehmerischem Denken.

Unternehmen und Philosophie

Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir ergebnis- und umsetzungsorientierte Konzepte und setzen diese um: zuverlässig, pragmatisch, anwendungsbezogen. Partnerschaft, gegenseitiges Vertrauen und zielorientierte Unternehmensberatung mit Fokus auf die erfolgreiche Umsetzung – unsere Konzepte für Produkt-, Marketing-, Vertriebs- und CRM-Strategien stellen nachhaltige Erfolge sicher. Unser Unternehmen wächst seit der Gründung im Jahr 2005 durch Armin Iskander auf einer soliden Basis. Unsere Expansion beruht auf unternehmerisch denkenden Mitarbeitern, die unsere Strategie aktiv mitgestalten und unsere Klienten zielorientiert begleiten. Leidenschaft für unsere Arbeit, Eigenverantwortlichkeit und enger Kundenkontakt sind die Segel, die uns zum Erfolg tragen. Flache Strukturen und Bodenständigkeit sorgen dafür, dass wir den Horizont nicht aus den Augen verlieren. Wir liefern keine theoretischen Papiervorlagen, sondern setzen ganz konkrete Lösungen um. Als Spezialisten für Marketing, Vertrieb und CRM sind wir Partner unserer Kunden - als erfahrene Experten und seriös ausgebildete Berater loten wir Untiefen aus und umschiffen diese zum Nutzen unserer Kunden.

Unsere starke Mannschaft segelt sicher auf Erfolgskurs. Bei uns im Team zählt jeder Einzelne; unser Zusammenspiel liefert eine erfolgreiche Peilung für den Weg zum Ziel. Das Ergebnis: zufriedene langjährige Kunden und hoch motivierte Mitarbeiter.

www.i-b-partner.com



Iskander Business Partner GmbH
Paulstraße 19
85737 Ismaning/München

Telefon: +49 89 99 650 861
Fax: +49 89 99 650 862
office@i-b-partner.com
www.i-b-partner.com

Iskander Business Partner