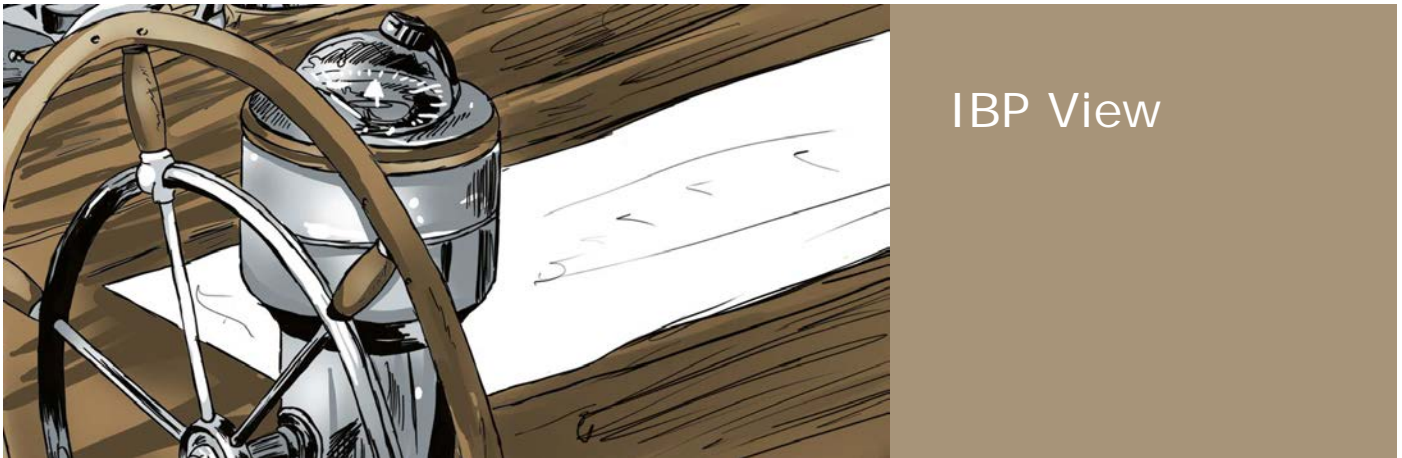


Iskander Business Partner

Ungenutzte Chancen: Prepaid CRM als Erfolgsfaktor



Ungenutzte Chancen: Prepaid CRM als Erfolgsfaktor



September 2013

Iskander Business Partner GmbH

Julia Ehrenstein

Gregor Bürkle

Vom ungeliebten Stiefkind zur Cash Cow: Jahrelang lag der Fokus im Prepaid Mobilfunkbusiness ausschließlich auf der Akquise, während Potentiale im Bestandskundenmanagement vernachlässigt wurden. Erst massive Einbrüche im Kundenwachstum führten zu einem Umdenken. Während die Verantwortlichen im Postpaid Bereich den Nutzen des CRMs schon vor Jahren erkannt haben und dort ein ausgereiftes Customer Relationship Management bereits zum Standard gehört, beginnt diese Entwicklung im Prepaid Umfeld gerade erst. Doch was sind im Prepaid Business nun die Erfolgsfaktoren um zusätzliche Potentiale durch CRM zu erschließen?

UMDENKEN:

Weg vom reinen Akquise-Fokus hin zur ausgereiften Bestandskundenpflege

Im Prepaid-Segment sind die Zeiten als Wachstumstreiber für die Mobilfunkanbieter vorbei: teilweise kämpfen Anbieter mit einer negativen NetAdd-Bilanz, enormer Preis- und Konkurrenzdruck drückt die Margen, die Angebote erscheinen untereinander zunehmend austauschbar und nicht zuletzt kommt die Konkurrenz mit 20,- € Allnet Flat Angeboten aus dem Postpaid-Segment auch noch aus den eigenen Reihen.

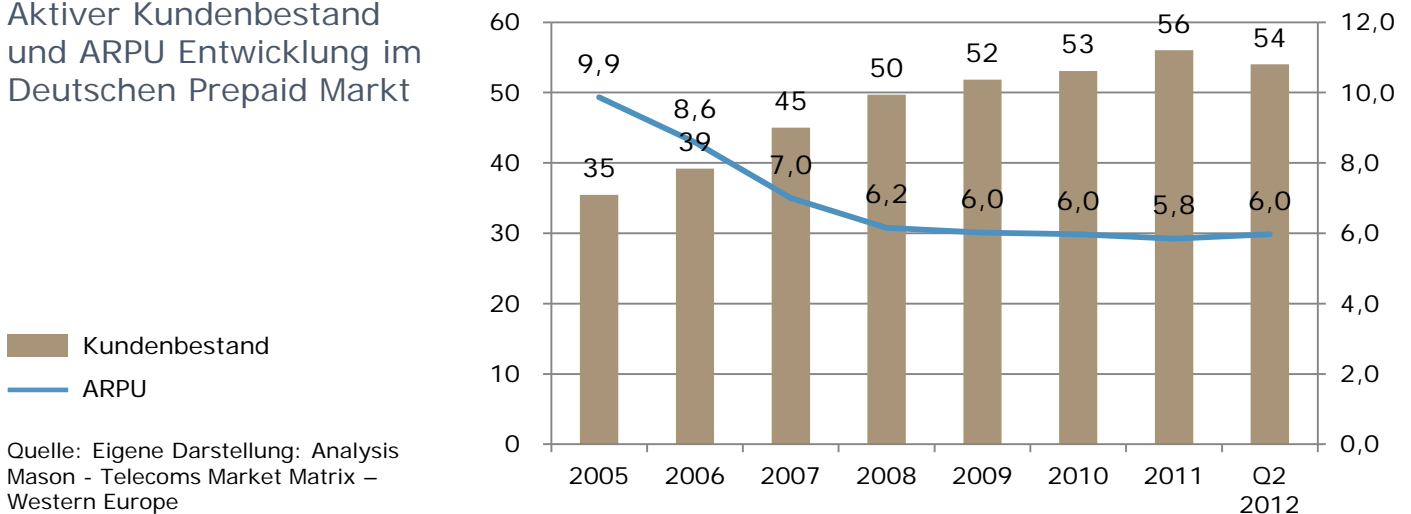
Seit Tchibo 2004 den ersten Discounttarif eingeführt hat, drängen immer mehr Anbieter mit zahlreichen Angeboten in den Markt, die die Gesprächsgebühren der Marktführer Vodafone

und T-Mobile unterbieten und diese dadurch zu Preissenkungen zwingen. Dies führte auch dazu, dass der Market Share der sogenannten Discount Anbieter von 2010 auf 2012 um 10 % angestiegen ist.¹⁾ Erschwerend kommt hinzu, dass das Prepaid-Segment nicht nur durch viele Discount Anbieter heiß umkämpft ist, sondern mittlerweile auch Postpaid Tarife als Konkurrenz-Produkte gelten. Seitdem die 24-Monats-Laufzeit bei einigen Postpaid Tarifen weggefallen ist (yourfone, o2 Blue, Mein BASE, etc.), verschwimmen die klassischen Grenzen zwischen Pre- und Postpaid immer weiter.

Im Ergebnis trägt die beschriebene Situation maßgeblich zu einem erkennbaren Abwärtstrend mit sinkenden ARPUs²⁾ in den letzten Jahren bei.

1) Telebasics 2012 2) ARPU: Average Revenue Per User

Aktiver Kundenbestand und ARPU Entwicklung im Deutschen Prepaid Markt



Quelle: Eigene Darstellung: Analysis Mason - Telecoms Market Matrix – Western Europe

Im Postpaid-Bereich werden schon seit Jahren der sinkende ARPU und die erhöhten Churnraten mit gezielten 1:1 CRM-Maßnahmen bekämpft. Dort erzielen die etablierten und ausgereiften Systeme eine nachhaltige Steigerung von Kundenwert, Loyalität und Lebensdauer der Kunden.

Auch einige Prepaid-Anbieter im deutschen Markt haben die Wichtigkeit von Kundenbindungsmaßnahmen bereits erkannt und verstehen es erfolgreich ihren Prepaid-Kundenbestand zu steuern. Andere Anbieter hingegen befinden sich hinsichtlich ihrer CRM Entwicklung noch am Anfang. Das ist ein wesentliches Ergebnis der Iskander Business Partner Studie zu CRM im Prepaid-Segment.

PREPAID CRM –

Iskander Business Partner Studie zeigt Best Practices im deutschen Mobilfunkmarkt

Essentiell zur Hebung der CRM-Potentiale ist die umfassende Kenntnis des Sets an möglichen Maßnahmen als auch ein Verständnis für deren wirtschaftliches Potential, Umsetzung und der Vermeidung typischer Probleme.

Im Rahmen einer Studie von Iskander Business Partner wurden CRM-Potentiale im deutschen Prepaid Markt auf Basis heutiger Prepaid-CRM-Aktivitäten analysiert. Dabei wurden aus Kundensicht neun Prepaid Anbieter und ihre CRM-Maßnahmen im Kundenlebenszyklus über einen Zeitraum von drei Monaten beobachtet. (siehe Abbildung S. 4).

Im Fokus standen sowohl die seit langem etablierten Anbieter wie Vodafone oder o2 als auch Discount Anbieter wie simyo und congstar.

Eine grundsätzliche Erkenntnis der Studie ist, dass die Anbieter über die meisten Kanäle reaktive Servicenachrichten wie beispielsweise Guthabeninformationen und Aufladebestätigungen versenden. Proaktive Maßnahmen scheinen hier jedoch noch eher die Ausnahme zu sein, denn lediglich 3 von 9 Anbietern (simyo, Vodafone, o2) versenden per SMS oder E-Mail proaktiv Promotion-Angebote. Eine kundenindividuelle und bedarfsgerechte Aussteuerung des Kundendialogs ist in der Studie nicht bei jedem Anbieter nachzuvollziehen. Genau hieraus ergibt sich ein bis dato noch ungenutztes Potential für die Prepaid Anbieter, dessen Erschließung gerade unter der eingangs genannten Rahmenbedingungen umso wichtiger erscheint.

Beispielhaft ist hier die Ausgestaltung der Kommunikation mit dem Kunden im Kanal USSD zu nennen. USSD ist heute nach wie vor ein häufiger Kanal zur Guthabenabfrage und generiert im Schnitt 5-10 Kundenkontakte je Monat. Selbst bei kleineren Anbietern mit 1-2 Mio. Kunden wird so ein monatliches Kontaktvolumen im 7-stelligen Bereich generiert. Dennoch wird USSD kaum von einem Anbieter effizient für proaktive, kundenindividuelle CRM-Kommunikation (z.B. für Up-Selling oder Prevention) genutzt.

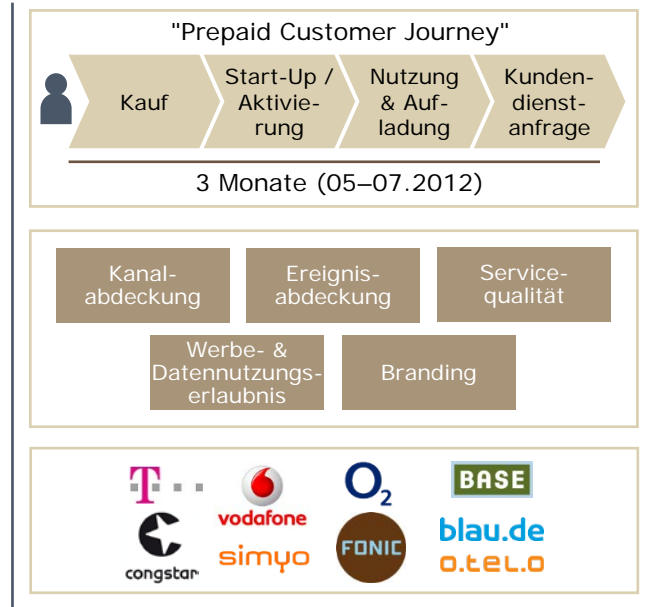
Ebenso zeigt die Studie, dass Inbound-Kontakte an der Hotline in den meisten Fällen

Vorgehensmodell und Übersicht der Anbieter der Prepaid-Studie

Ansatz

- Qualitative Untersuchung der Kundenbindungsaktivitäten der wichtigsten deutschen Prepaid-Anbieter
- Betrachtung der CRM- und Service-maßnahmen aus der Perspektive des Endkunden entlang einer typischen Customer Journey
- Über einen Zeitraum von 3 Monaten ab Kauf und Aktivierung der SIM-Karte (May – Juli 2012)
- Durchführung in eigenem Test-Lab
- Datenerfassung mittels standardisiertem Fragebogen

Umfang



keine aktive Integration in Marketingmaßnahmen erfahren haben. Im Rahmen der Studie wurde in einem Mystery Shopping genau das unter die Lupe genommen: In einem Testlabor wurde mindestens einmal die Hotline jedes Anbieters mit einer aktiven Nachfrage nach einem neuen Mobilfunkgerät kontaktiert. Nur einer von neun Anbietern (Deutsche Telekom) hatte hier ein konkretes Angebot; bei den verbleibenden Anbietern konnte man nur auf die ganz offensichtlich ungesteuerte Empfehlung des Call Center Agenten vertrauen. Die Deutsche Telekom ist

dabei sogar in der Lage, den Hardware-Kauf direkt über die Hotline abzuwickeln ohne den Kunden auf andere Kanäle, wie Web oder POS zu verweisen.

Darüber hinaus zeigt sich, dass der Inbound Kanal generell noch nicht als Verkaufskanal wahrgenommen, sondern lediglich als Servicekanal verstanden wird. Mit Ausnahme von Vodafone und der Deutschen Telekom nutzt kein Inbound-Agent den Kundenkontakt um ein Verkaufsgespräch zu initiieren.

Ferner gibt es derzeit nur wenige Anbieter, die proaktiv mit Kampagnen zur Nutzungstimulation beitragen. So haben lediglich Vodafone und o2 via SMS versucht, das Aufladeverhalten durch Kampagnen mit einem Incentiveversprechen positiv zu beeinflussen.

Studienergebnisse Prepaid CRM

PROAKTIVE Marketing- maßnahmen

- Proaktive Marketingmaßnahmen, wie Up- und Cross-Selling oder Aufladestimulierung ausbaufähig
- Nur 2 von 9 Anbietern haben über SMS ein Top-Up Angebot versendet

REAKTIVE Marketing- maßnahmen

- Alle Anbieter reagieren reaktiv auf die meisten Kundenereignisse mit Start-Up Informationen, Aktivierungsbestätigung und Benachrichtigung bei niedrigem Guthabenstand

Kanalabdeckung

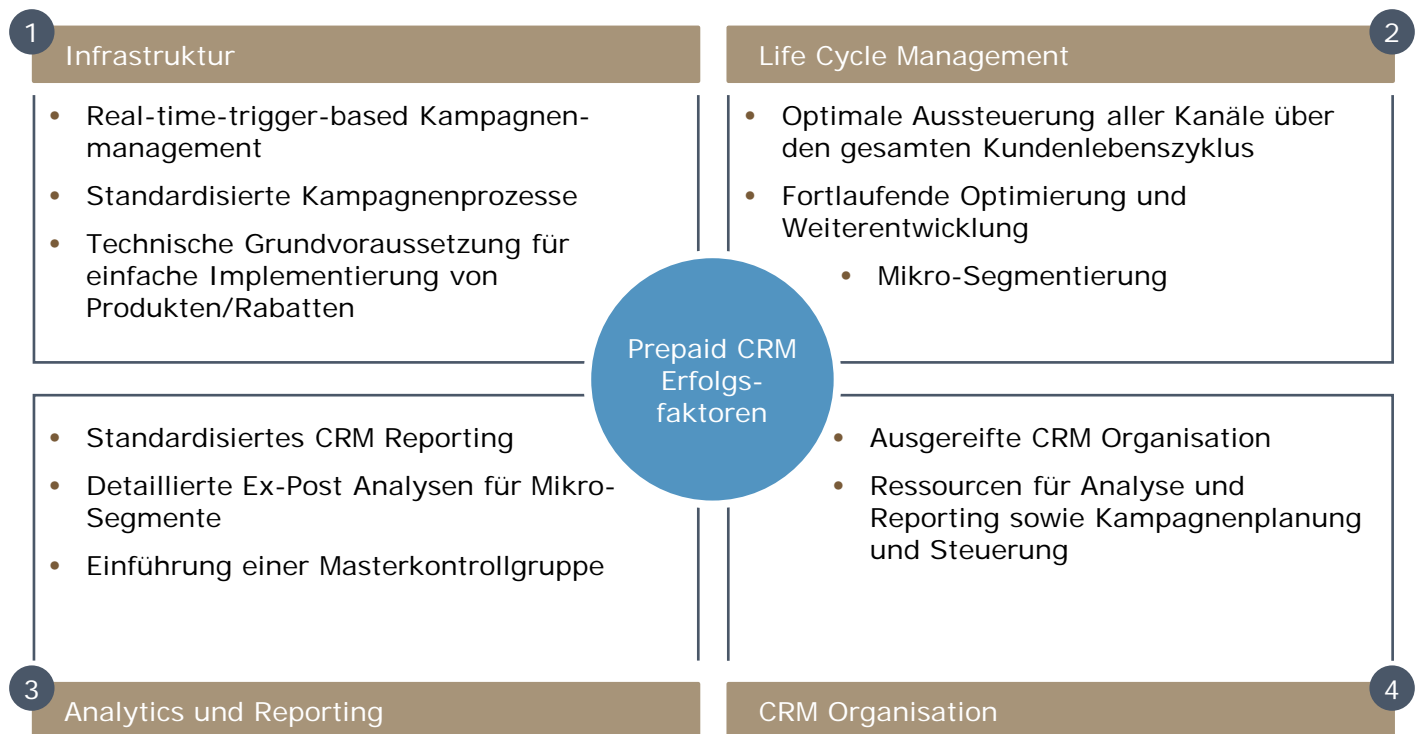
- Inbound Kanal wird primär als Service- und nicht als Saleskanal genutzt: Nur 2 von 9 Anbietern initiieren ein Verkaufsgespräch
- USSD Kanal ausbaufähig: Bisher gängiger Kanal für Guthabenabfrage, aber nicht für CRM Maßnahmen

AUSBLICK: Der Weg zum ausgereiften Prepaid CRM System

Um im Prepaid CRM erfolgreich zu sein, müssen vier Bereiche optimal ausgebaut sein:

1. Infrastruktur
2. Lifecycle-Management
3. Analytics und Reporting
4. CRM Organisation

Erfolgsfaktoren im Prepaid-CRM



1. Infrastruktur

Zentrale Basis eines erfolgreichen CRM ist ein fortgeschrittenes Kampagnenmanagement-Tool, das es möglich macht, in Echtzeit auf kundenindividuelle Ereignisse zu reagieren. So sollte das Kampagnenmanagement-Tool beispielsweise in der Lage sein, direkt nach Aufladung des Guthabens ein individuelles Upselling Angebot für eine neue Option oder andere Angebote auszusteuern. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde direkt nach der Aufladung ein Upselling Angebot in Anspruch nimmt, ist aus Erfahrung wesentlich höher, als wenn er kaum Guthaben auf seinem Konto hat.

Ebenso sollte das Tool in der Lage sein, automatisch auf Nutzungsänderungen zu reagieren. Beispielhaft sollten Kunden unmittelbar ein kundenindividuelles Angebot erhalten, sobald sie von ihrem typischen Nutzungsmuster im Sinne von Nutzung des Mobilfunkangebotes als auch Aufladung abweichen. Wartet man, bis der Kunde inaktiv geworden ist, ist eine Rückgewinnung nur noch selten möglich.

Für eine optimale Infrastruktur ist jedoch nicht nur ein Real-Time-Trigger-Based Kampagnenmanagement ausschlaggebend. Ebenso muss die technische Voraussetzung geschaffen werden, einen variablen Produktkatalog anlegen zu können. Dies bedeutet, dass verschiedene Produkte, wie Optionen und Rabatte in verschiedenen Ausprägungen vorhanden sind. Auf der Basis kann für jedes Kunden-Segment das richtige Angebot so bestimmt werden, dass ein optimales Ergebnis zwischen Take-Rate und Umsatz erzielt wird.

Für ein erfolgreiches Best-In-Class Prepaid CRM ist es auf Dauer unumgänglich in die entsprechende Infrastruktur zu investieren. Nur so ist man in der Lage jedem Kunden, zum richtigen Zeitpunkt, das richtige Angebot zu machen.

2. Life Cycle Management

Für ein ausgereiftes Prepaid CRM System bedarf es nicht nur eines vollständigen Kampagnenplans entlang des gesamten Kundenlebenszyklus, auch die ständige Weiterentwicklung und Optimierung der Kampagnen ist elementarer Bestandteil des Geschäfts. Dabei können keine standardisierten Konzepte umgesetzt werden. Für die Weiterentwicklung gilt vielmehr das Motto: "Test & Learn". Nur so können Prepaid CRM Maßnahmen langfristig zum Unternehmenserfolg beitragen.

Des Weiteren zeichnet sich Best-in-Class Kampagnenmanagement dadurch aus, dass man in der Lage ist Kunden in kleine Segmente einzuteilen und diese mit unterschiedlichen Angeboten über die richtigen Kanäle zum richtigen Zeitpunkt zu kontaktieren. Einige Prepaid Anbieter sind bereits heute in der Lage ihre Kunden in kleine Mikro-Segmente einzuteilen und für solche unterschiedliche Produkte zu testen. Auf der Basis lassen sich alle Kampagnen immer feiner und damit erfolgreicher entlang des Kundennutzungsprozesses aussteuern.

Zudem müssen nicht nur alle Kanäle richtig gesteuert werden, auch die Kontaktstrategie muss optimal definiert werden.

Kontaktiert man den Kunden einen Tag nach einer Kampagne bereits erneut mit dem nächsten Angebot, sorgt dies nicht für höhere Take Rates, sondern vielmehr für Unmut bei den eigenen Kunden. Wartete man hingegen zu lange, bis man ihn erneut mit einem CRM Angebot konfrontiert, ist es oftmals schon zu spät.

Was sich in der Praxis durchaus als erfolgsversprechend erwiesen hat, sind Erinnerungskommunikationen. Versendet man im Zeitraum der Angebotsgültigkeit nach dem Fokusangebot eine Erinnerung an alle Kunden, die das Angebot noch nicht in Anspruch genommen haben, kann die Take Rate um bis zu 1% gesteigert werden.¹⁾

3. Analytics und Reporting

Wer als Prepaid Anbieter nicht in der Lage ist seine Kunden zu verstehen, wird weder eine erfolgreiche Mikro-Segmentierung durchführen, noch seine Kampagnen optimieren können.

Daher spielen sowohl die Analysemöglichkeit innerhalb des Unternehmens als auch die Fähigkeit standardisiertes Reporting aufzusetzen eine wichtige Rolle auf dem Weg zum erfolgreichen Prepaid-CRM System. Bezüglich der Analysefähigkeiten ist es wichtig, dass alle für den Prepaid Anbieter relevanten KPI's auch auf Tagesbasis analysiert werden können.

Das Reporting sollte standardisiert aufgesetzt werden, sodass man idealweiser auf Wochenbasis den Kampagnenerfolg nachvollziehen kann. Darüber muss eine Aggregation der Wochenberichte auf Monatsbasis möglich sein, damit langfristig der Erfolg jeder Kampagne ausgewiesen werden kann. Erst wann man nachweisen kann, dass sich der Kundenwert (ARPU) im Vergleich zur Kontrollgruppe und Masterkontrollgruppe stabil über mehrere Monate durch z.B. ein erfolgreiches Upselling verbessert hat, ist die Kampagne erfolgreich.

Zudem muss die Möglichkeit bestehen, ex-post zu analysieren, wie die einzelnen Segmente auf die unterschiedlichen Kampagnen reagiert haben. Nur so können Kampagnen-logik- und Segmentierung optimiert werden.

1) Erfahrungswerte auf Basis von SMS-Kommunikation

4. CRM Organisation

Die eben beschriebenen Erfolgsfaktoren für Best-in-Class Prepaid CRM lassen sich natürlich nur umsetzen, wenn man über eine entsprechende CRM Organisation verfügt. Alleine für ein ausgereiftes Reporting bedarf es entsprechender Kapazitäten. Optimaler Weise verfügt eine Organisation über Experten für CRM Analyse und Reporting, sowie über Fachkräfte für Kampagnenplanung- und Steuerung. Die Anzahl der Mitarbeiter richtet sich dabei nicht nur nach der vorhandenen Infrastruktur, sondern auch nach der Anzahl der CRM-Aktivitäten.

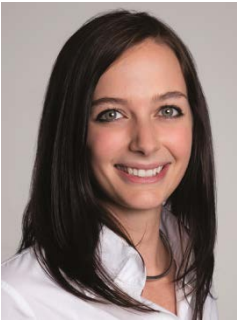
Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Ausbau der vier Erfolgsfaktoren Infrastruktur, Life Cycle Management, Analytics & Reporting sowie CRM Organisation ein langer Prozess ist, der über Monate dauert. Dabei sollte unbedingt in eine ganzheitliche CRM Strategie investiert und nicht nur vereinzelt Maßnahmen umgesetzt werden. Berücksichtigt man dies neben einer gut geplanten Einführung, rentiert sich der Aufbau eines CRM Systems bereits innerhalb der ersten 12 Monate.

Ohne aktives Kundenbeziehungsmanagement im Prepaid Business hingegen, wird es nur schwer möglich sein langfristig am Markt zu überleben, denn...

..."There is only one boss. The customer. And he can fire everybody in the company from the chairman on down, simply by spending his money somewhere else."...

Sam Walton (1918-1992), Gründer Wal-Mart

Die Autoren



Julia Ehrenstein

ist Unternehmensberaterin bei der Iskander Business Partner GmbH. In mehr als zwei Jahren Beratung arbeitete Julia erfolgreich an Projekten in den Geschäftsbereichen Produktmanagement, CRM und Business Development für nationale sowie internationale Großkunden.

Julia ist Internationale Diplomkauffrau und Scrum Master.



Gregor Bürkle

ist Unternehmensberater bei der Iskander Business Partner GmbH. In mehr als 10 Jahren Beratungserfahrung hat er eine Vielzahl an Projekten in den Bereichen Marketing & Customer Management im europäischen Umfeld zum Erfolg geführt.

Gregor ist Diplom-Wirtschaftsinformatiker (FH). Zudem ist er ausgebildeter Projektleiter nach PMI © und Scrum Master.

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