

CRM



CRM
EXPERTEN
RAT

BERATUNGSBRIEF

von Martina Schimmel-Schloo und dem

AUSGABE 01/2007 – JANUAR

www.CRM-Expert-Site.de

Sonderdruck Beratungsbrief Ausgabe Januar 2007

Holen Sie sich Ihre CRM-Experten ins Haus

Prof. Peter Winkelmann, Dr. Wolfgang Martin, Martina Schimmel-Schloo, Dr. Christian Huldi, Wolfgang Schwetz und Prof. Ralf Kreuzer

Der innovative Fachinforma- tionsdienst:

- Beratungsbrief für neue Impulse und Tipps
- Online-Wissensdatenbank für aktuelle Recherchen und Problemlösungen

Testen Sie jetzt im
2-Monats-Abo



www.CRM-Expert-Site.de

CRM



BERATUNGSBRIEF

von Martina Schimmel-Schloo und dem

CRM
EXPERTEN
RAT

AUSGABE 01/2007 – JANUAR

www.CRM-Expert-Site.de

Marketing Performance Management & Measurement:

CRM schafft Mehr-Wert!

Inwieweit lohnen sich die CRM- und Marketinginvestitionen? Welchen Beitrag leistet das CRM zum Unternehmenserfolg? Wie kann die Marketing Performance systematisch gemessen und analysiert werden? Besonders bei diesen wesentlichen Fragestellungen müssen CRM- und Marketingverantwortliche in Zukunft verstärkt „punkten“.

Von Gregor Stokburger, Hans H. Bauer und Maik Hammerschmidt

Marketing Performance

In jüngster Zeit steht das Marketing und mit ihm das CRM in vielen Unternehmen auf dem Prüfstand. Chief Marketing Officers (CMOs) müssen nachweisen, welchen Mehr-Wert sie mit ihren Aktivitäten für das Unternehmen erbringen. Ein von Intuition und Kreativität getriebenes Marketing, dessen Wertbeiträge im Unternehmen als kaum messbar gelten, ist für viele Chief Executive Officers (CEOs) nicht mehr tragbar. Ihre Forderung lautet, Marketing muss zur Wertsteigerung des Unternehmens beitragen, weil der weltweite Wettbewerb Unternehmen unter enormen Effizienzdruck setzt.

Erschwerend kommt leider hinzu, dass CEOs und CMOs immer noch nicht die gleiche Sprache sprechen, wenn es bspw. um die Messung von Marketingleistungen geht. In der Vorstellung vieler CEOs muss die Marketing Performance anhand transparenter und nachvollziehbarer ökonomischer Kenngrößen gemessen werden. Allerdings beschränken sich CMOs oftmals lieber auf die Erhebung von klassischen Größen wie bspw. Bekanntheits- und Kundenzufriedenheitswerte. Welche finanziellen Auswirkungen diese Kennzahlen allerdings haben, ist häufig unklar.

Zunehmend erwarten das Topmanagement, Analysten und Investoren daher konkrete Aussagen von Marketingmanagern zu den nachfolgenden Fragestellungen:

- Inwieweit lohnen sich die Marketinginvestitionen?
- Welchen Beitrag leistet das Marketing zum Unternehmenserfolg?
- Wird die Marketing Performance im Unternehmen systematisch gemessen, analysiert und optimiert?

Für die Beantwortung dieser wesentlichen Fragen werden Marketingmanager in Zukunft verstärkt „verantwortlich“ sein. Eine Chance für Marketingmanager besteht darin, sich bei der Messung, Analyse und Optimierung der Marketing Performance methodisch und verbal dem Verständnis von CEOs, CFOs, Analysten und Investoren anzunähern.

Um dies zu ermöglichen, haben die Customer Impact Group GmbH und der Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim ein Rahmenkonzept entwickelt, das es erlaubt, die wesentlichen Wirkungen eines erfolgreichen Customer Relationship Management auf drei Betrachtungsebenen zu messen. Das hierfür notwendige methodische „Rüstzeug“ zum Managen und Messen des CRM-Impacts wird in Zukunft zum „State of the Art“ im Marketing gehören.

Fortsetzung auf Seite 7

INHALT

● TOP-THEMA

Marketing Performance Management & Measurement:

CRM schafft Mehr-Wert!

Seiten 1, 7, 8

● AKTUELL

Studie 2006:

Mit CRM dem Wettbewerb einen Schritt voraus

Seite 2

● INTERVIEW

Erfolgreiche CRM-Konzepte:

ALLIED VISION TECHNOLOGIES: Der Rundumblick auf den Kunden

Seiten 3, 4

CRM-Start im Unternehmen:

Ein arbeitsintensives Konzept, verbunden mit konsequentem Umdenken

Seiten 5, 6

● TRENDS

CRM – ein Blick zurück in die Zukunft

Seiten 9, 10

Direktmarketing und Kampagnen-Management – eine ständige Entwicklung

Seite 11, 12

● LÖSUNGEN

Studie:

Enorme Einsparungen im Finanzbereich mit Shared Services

Seite 13

● PERSONALITY

Serie: Die Visionen der CRM-Anbieter

Anspruchsvolle Software wird das Rennen machen

Seite 14

Fortsetzung von Seite 1

Die Marketing Performance Chain

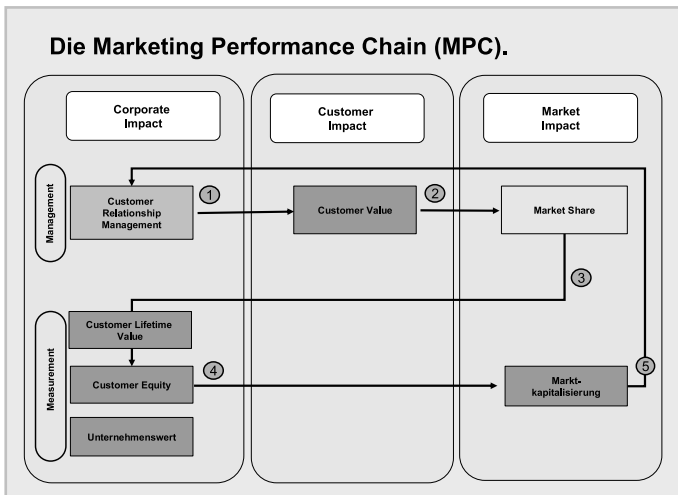


Abbildung 1: Die Marketing Performance Chain

Die MPC kombiniert Kennzahlen aus den Bereichen Marketing, Finanzierung und Controlling. Sie macht sichtbar, wie sich CRM-strategische und -taktische Maßnahmen über die Schaffung von Customer Value (Kundennutzen) auf die zentralen Marketing-Performance-Größen, den Customer Lifetime Value (Kundenlebenswert aus Anbietersicht) und den Customer Equity (Kundenstammwert aus Anbietersicht) auswirken. Diese Größen sind wiederum unmittelbare Treiber des Unternehmenswertes (Shareholder Value). Dieser ist u.a. für das Top-Management und Analysten die entscheidende Kennzahl zur Beurteilung der Wertentwicklung von Unternehmen. Marktteilnehmer lösen durch ihre Einschätzung der Wertentwicklung und die damit verbundenen Aktienkäufe/-verkäufe eine unmittelbare Wirkung auf die Marktkapitalisierung des Unternehmens aus. Besonders für börsennotierte Unternehmen ist es immer wichtiger, auch dem Finanzmarkt kundenrelevante Informationen bereitzustellen, mithilfe derer es Analysten und Investoren möglich ist, die langfristige Wertentwicklung eines Unternehmens mittels kundenbezogener Kennzahlen abzuschätzen. Letztlich sind es ja Kunden, die Cashflows für das Unternehmen generieren und damit für den langfristigen Unternehmenserfolg verantwortlich sind.

Bspw. hat es sich die Allianz AG zum Ziel gesetzt, die Kundenorientierung im Unternehmen systematisch zu messen. Als Steuerungsgröße dient hierbei die Bereitschaft der Kunden, das Versicherungsunternehmen weiterzupfehlen. Erste Studien belegen, dass dies zu Wachstum führt. Gleichzeitig erwägt das Unternehmen bspw. die Vorstandsvergütung an hohe Weiterempfehlungsraten zu koppeln. Des Weiteren wurde diese Initiative erstmals Analysten auf einem Finanzanalysten-Tag, dem „Capital Markets Day“, vorgestellt (<http://www.allianz.com/azcom/dp/cda/0,,1165170-49,00.html>), um auch der Finanzwelt zu demonstrieren, dass die Kundenorientierung im Unternehmen systematisch gemessen wird und als zukünftiger Wachstumsfaktor tatsächlich zu einem „Return on Marketing“ führt.

Operative CRM-Systeme und die entsprechenden analytischen Tools unterstützen systemseitig die Kundenorientierung und stellen zur Berechnung von Schlüsselkennzahlen, wie dem Customer Lifetime Value und dem Customer Equity, die erfolgsnotwendigen Informationen zur Verfügung wie bspw.:

- Anzahl von Bestandskunden
- Anzahl von Neukunden
- Anzahl abgewanderte Kunden
- Anzahl zurückgewonnene Kunden
- Kundenbindungsrate
- Kundendeckungsbeiträge

Abschließend seien in der nachfolgenden Tabelle die zentralen Begriffe der Marketing Performance Chain kompakt beschrieben:

Die Marketing Performance Chain: Begriffe.	
Customer Relationship Management (CRM)	Strategien und Maßnahmen zur langfristigen Gestaltung von wertschaffenden Kundenbeziehungen.
Customer Value (CV)	Nutzen, den ein Kunde aus einer Geschäftsbeziehung/Produktnutzung erzielt. (Kundenwert aus Nachfragersicht)
Customer Lifetime Value (CLV)	Wert, den ein Kunde über die gesamte Lebensdauer seines Kundenlebenszyklus (customer lifecycle) bspw. durch Transaktionen, Referenzen, Informationen für ein Unternehmen generiert. (Kundenlebenswert aus Anbietersicht)
Customer Equity (CE)	Monetärer und nicht monetärer Wert des gesamten Kundenstamms. (Kundenstammwert aus Anbietersicht)
Shareholder Value (SHV)	Barwert des zukünftigen Cashflows aus dem operativen Geschäft des Prognosezeitraums + Restwert + Marktwert der nicht betriebsnotwendigen Vermögensgegenstände – Schulden. (Marktwert des Eigenkapitals)
Market Capitalisation	Wert der ausgegebenen Aktien bewertet mit dem aktuellen Aktienkurs. (Börsenwert)

Tabelle 1: Begriffliche Grundlage der Marketing Performance Chain.

Marketing Performance Measurement

Eine CRM-Orientierung muss sich auch darin widerspiegeln, dass diese kundenbezogenen Größen wie bspw. der Customer Lifetime Value zum Managen Ihrer Kundenbeziehungen herangezogen werden, indem Sie Ihre Kunden entsprechend ihrer Wertigkeit mit unterschiedlichen Maßnahmen ansprechen und die Beziehung auch kundenwertabhängig gestalten.

Voraussetzung dafür ist allerdings, dass ein Unternehmen bereits erfolgreich eine CRM-Strategie entwickelt und umgesetzt hat, d.h., es verfügt über kundenorientierte Mitarbeiter, welche die CRM-Philosophie des Unternehmens täglich leben. Gleichzeitig hat es CRM-Maßnahmen entwickelt, die bspw. Neu- und Bestandskunden über ihren Kundenlebenszyklus mit Informationen, Produkten und Serviceleistungen versorgen und damit zur Zufriedenheit und Bindung des Kunden maßgeblich beitragen. Des Weiteren wurden die notwendigen organisatorischen Veränderungen vorgenommen, um CRM bereichsübergreifend zu leben. Letztlich ist ein CRM-System im Einsatz, das es ermöglicht, das Kundenbeziehungsmanagement optimal operativ zu unterstützen und gleichzeitig Kundenwissen systematisch aufzubauen.

Nur eine erfolgreich umgesetzte CRM-Strategie wird auch beim Kunden einen nachweisbar höheren Nutzen, d.h. einen gestiegenen Customer Value, zur Folge haben, der sich anschließend für das Unternehmen bspw. in erhöhten Kundenbindungswerten und damit auch in gestiegenen Customer Lifetime Values niederschlägt.

Für das Marketing wird es daher essenziell sein, entsprechendes strategisches, konzeptionelles und methodisches Wissen aufzubauen. Gleichzeitig muss CRM als fester Bestandteil unternehmensübergreifend **Fortsetzung auf Seite 8**

Fortsetzung von Seite 7

verankert sein, um die erfolgsrelevanten Wirkungen beim Kunden zu erzielen. Anschließend gilt es, diese Wirkungen zu erheben, zu analysieren und vor allem zu kommunizieren. Ganz getreu dem Motto „What gets measured gets done“.

Fazit: Abschließend sei festzuhalten, dass eine hohe Marketing Performance nur dann realisierbar ist, wenn die Marketing Performance Chain für alle Maßnahmen erfolgreich durchlaufen wird. Die MPC ermöglicht es somit, den geforderten „Impact“ des CRM und Marketings auf Unternehmens-, Kunden- und Marktseite systematisch zu steuern und den Wertbeitrag der CRM- und Marketingmaßnahmen auch nachzuweisen.

Zu den Autoren: Gregor Stokburger

ist Geschäftsführer bei der Customer Impact Group GmbH (CIG) in München. Die CIG ist eine Marketingberatung mit dem Schwerpunkt Marketing Performance Management & Measurement und hat es sich zum Ziel gesetzt, mit ihren Kunden Marketingkonzepte und Maßnahmen zu entwickeln, die einen nachweisbaren und nachhaltigen Impact zeigen. Konkret unterstützt die CIG Unternehmen bei der Frage: Lohnen sich die durchgeführten und durchzuführenden Marketing- und CRM-Maßnahmen? Die Customer Impact Group GmbH ist für internationale Kunden aus der Automobil-, Finanzdienstleistungs-, Pharma- und Chemieindustrie tätig.



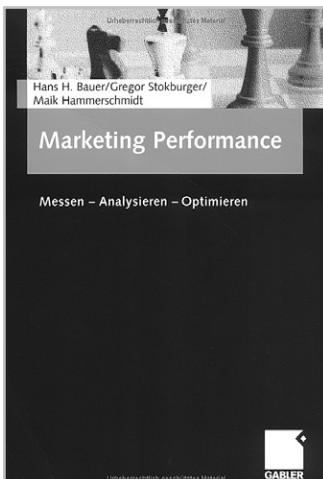
Kontakt: gregor.stokburger@customer-impact-group.de;
Internet: <http://www.customer-impact-group.de>

Prof. Dr. Hans H. Bauer ist Inhaber des Lehrstuhls für ABWL und Marketing II an der Universität Mannheim sowie Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim. Er ist Autor bzw. Herausgeber zahlreicher Publikationen, insbesondere in den Forschungsschwerpunkten Konsumentenverhalten, Markenführung, Electronic Commerce und Mobile Commerce. Kontakt: hans.bauer@bwl.uni-mannheim.de; Internet: <http://bauer.bwl.uni-mannheim.de/>

Dr. Maik Hammerschmidt

ist wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl für ABWL und Marketing II an der Universität Mannheim. Er ist Autor zahlreicher Publikationen zu seinen Forschungsschwerpunkten Marketing Performance Measurement, wertorientiertes Marketing sowie Dienstleistungsmanagement. Er hat zum Thema „Messung der Marketingeffizienz“ promoviert. Neben wissenschaftlichen Publikationen werden seine Forschungsergebnisse regelmäßig in Praxis-Transfer-Zeitschriften wie Absatzwirtschaft, Marketing Journal und Direkt Marketing veröffentlicht.

Kontakt: maik.hammerschmidt@bwl.uni-mannheim.de;
Internet: <http://bauer.bwl.uni-mannheim.de/>

**BUCHTIPP**

**HANS H. BAUER /
G. STOKBURGER /
M. HAMMERSCHMIDT**
Marketing Performance

**Messen – Analysieren –
Optimieren**

Gabler Verlag
2006. 384 S. Br.
ISBN 3-409-12728-3
EUR 39,90

zu analysieren. Die Autoren vereinen dabei Ansätze aus Marketing, Finanzierung und Controlling. Die MPC macht sichtbar, wie sich strategische und taktische Marketingaktivitäten auf die zentralen Größen Kundenwert, Markenwert, Unternehmenswert und Aktienkurs auswirken.

Best-Practice-Beispiele veranschaulichen die praktische Anwendung der vorgestellten Konzepte sowie ausgewählte Instrumente zur Steuerung der Marketingeffizienz und -effektivität. „Marketing Performance“ richtet sich an Dozenten und Studierende der Betriebswirtschaftslehre sowie an Führungskräfte und an Unternehmensberater in den Bereichen Marketing, Finanzierung, Controlling sowie Produktentwicklung.

Lohnen sich Ihre Marketinginvestitionen?

In Zeiten knapp bemessener Marketingbudgets, bei steigendem Kosten- und Wettbewerbsdruck sowie zunehmenden Kundenansprüchen geht es in Unternehmen konkret um die Frage: Lohnen sich die durchgeführten und durchzuführenden Marketingmaßnahmen?

Bauer/Stokburger/Hammerschmidt entwickeln mit der Marketing Performance Chain (MPC) ein Konzept, das es erlaubt, die ökonomischen Erfolgswirkungen von Marketingmaßnahmen

Die Autoren:**Univ.-Prof. Dr. Hans H. Bauer**

ist Inhaber des Lehrstuhls für ABWL und Marketing II an der Universität Mannheim.

Gregor Stokburger ist Geschäftsführer bei der Customer Impact Group GmbH.

Dr. Maik Hammerschmidt

ist Habilitand am Lehrstuhl für ABWL und Marketing II an der Universität Mannheim.