



# CRM

## Strategie / Methodik

*Grätz & Partner ist Gründungsmitglied  
des CRM Institut Deutschland e.V.*





# Ihr Schlüssel zum Erfolg



- Die Wurzeln des CRM
- Was verstehen wir unter CRM
- Was bezwecken wir mit einer CRM-Strategie
- Was verstehen wir unter Strategie / Methodik
- Key Elements – CRM Strategie
- Methodik der Einführung von Produkten/Services & Re-Engineering Maßnahmen
- Projektmanagement – Strategischer Ansatz
- Hürden für ein erfolgreiches CRM-Projekt
- Kann man ein ROI errechnen
- Anforderungen an CRM (fachlich, technisch)
- Die Werkzeugbauer



Peter Grätz



## Die Wurzeln von CRM



- 1:1 Marketing - ein Consultant Gimmick
- Sorgt sich 1:1 Marketing um den Kunden ?
- ‚Zuviel des Guten‘ kostet meine Energie !
- Zuviel desselben ! - zerstört Kundenloyalität
- Wenn alle mit der selben Strategie gewinnen wollen, ... verlieren  
alle !



Peter Grätz



## CR Management -> CR Leadership



*do things right, do right things!*

- Wenn der Fokus auf die Wünsche des einzelnen Kunden nicht zum Erfolg führen, was dann ?
- Kundenbeziehung muss ‚Dialog-getrieben‘ sein !
- Fluch des Massenmarketing
- Unvereinbare Gegensätze ?
- Essentielle Voraussetzungen
- Keine Alternative ! – TRM oder CRL



Peter Grätz



# Was ist Customer Relationship Management ?

Grätz & Partner GbR  
*Better Service !*



- CRM ist ein Segment des eBusiness Software Sektors, das Werkzeuge liefert um ihr wichtigstes Gut, nämlich Ihre Kunden, zu identifizieren und die Beziehung zu festigen !
- CRM sind Prozesse und Werkzeuge die es den Mitarbeitern erlaubt eine effektivere Kommunikation mit den Kunden zu haben !
- CRM sind Internet Applikationen, die es den Kunden erleichtert mit allen Kanälen in der Organisation zu interagieren !
- CRM sind Marketingwerkzeuge, zum analysieren von Kundenverhalten um einen höheren Durchsatz im Vertrieb zu generieren !
- CRM ist eine Idee, eine Vision die, einmal in die Organisation eingebracht, dazu führen kann, dass alle Aktivitäten, alle Prozesse darauf ausgerichtet werden, den individuellen Kunden und seine Wünsche als höchste Priorität wahrzunehmen und dadurch den ‚Lifetime-Value‘ also den Wert den ein Kunde für die Firma hat, zu steigern !



Peter Grätz

5

(c) copyright  
Grätz & Partner  
GbR



# CRM - verändert den Fokus ...



## Traditionelle Strategie

Marktanteil  
Gemessen pro Produktkategorie

Viele Kunden für ein Produkt

Managed Produkte

Manager sind verantwortlich für Umsatz pro Produkt

Macht alles alleine

Invest as you learn

Re-Aktiv – to change

Fokus auf Kostenreduktion

Unabhängige Organisationseinheiten –  
Produktfokussiert

## CRM Strategie

Marktanteil  
Gemessen pro Kunde (Customer Lifetime Value)

Viele sinnvolle Produkte für einen Kunden

Managed Kunden

Manager sind verantwortlich für die Steigerung des  
Kundenwerts

Teaming & Outtasking

Invest all assets for future growth

Pro-Aktiv to challenge

Fokus auf Innovation und Kundenzufriedenheit

Hochintegrierte Organisation - Kundenfokussiert



Peter Grätz



# Strategie / Methodik



## Strategie:

Um was geht's ?

Was gilt es zu erreichen ?

Wo ist das Ziel ?

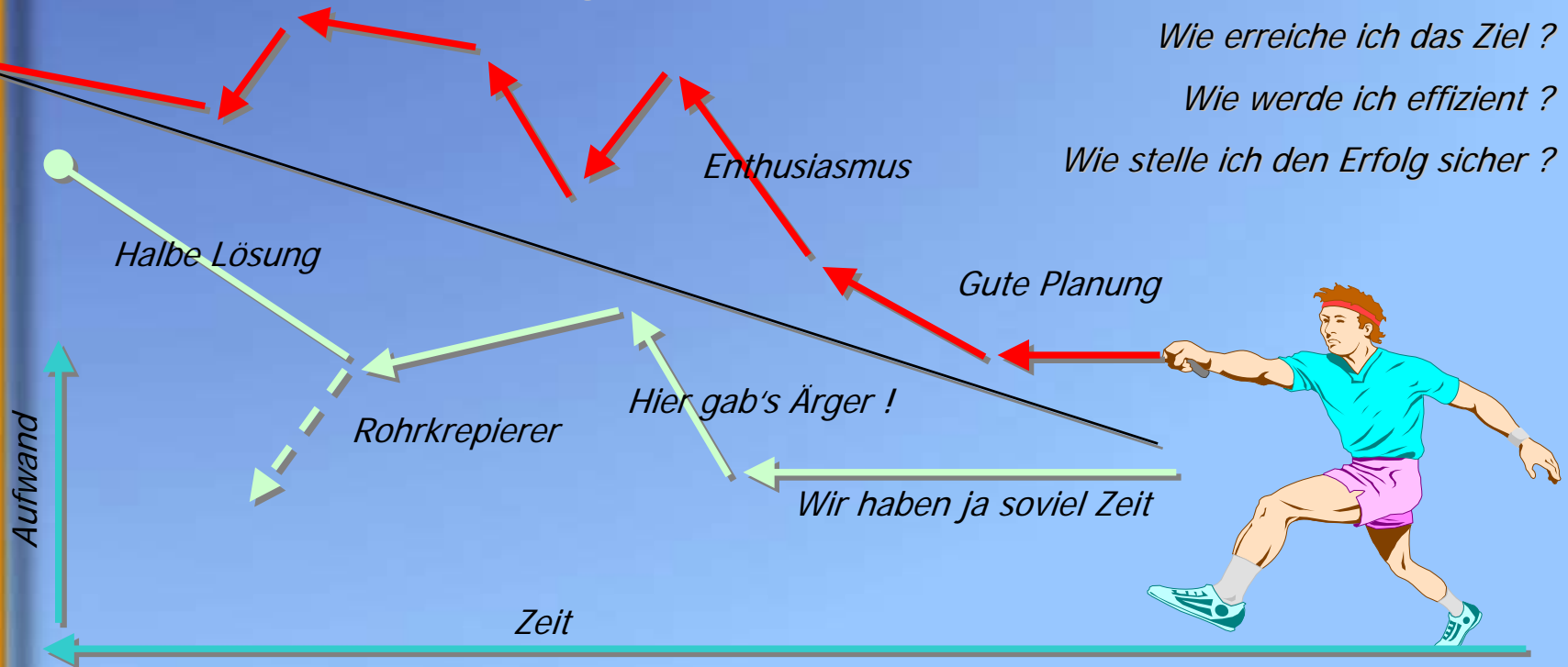
Welche Schlacht wollen wir schlagen ?

## Methodik:

Wie erreiche ich das Ziel ?

Wie werde ich effizient ?

Wie stelle ich den Erfolg sicher ?



Peter Grätz



## Key Elements - CRM Strategie

Grätz & Partner GbR

*Better Service!*



- Identifizieren
  - Sie können keine Beziehung mit jemanden haben, den Sie nicht kennen.
- Differenzieren
  - Unterschiede in der Wertigkeit Ihres Kunden
  - Unterschiede in den Ansprüchen Ihrer Kunden
- Interagieren
  - Effektive Wege der Interaktion (sinnvoll automatisieren)
  - Kenntnis alle früheren Interaktionen überall verfügbar
  - Nutzbare Informationen verwerten
- Customizing
  - lernende Organisation; lernende Beziehung
  - Überflüssige / Überschneidende Funktionen abbauen
  - Kunden **sinnvoll** unterschiedlich bedienen



Peter Grätz



# Methodik - Overview

- Das Problem verstehen
- Eine Vision etablieren
- Die Ist-Prozesse beschreiben
- Ein Lösungskonzept entwickeln
- Die Business Ziele definieren
- Die Design Ziele spezifizieren
- Die Risiken kennen
- Der ‚Code Name‘
- Das Projekt umsetzen

*Man sollte nie soviel zu tun haben,  
dass man keine Zeit mehr zum Nachdenken hat.*



Peter Grätz



Man muss es so einrichten, dass man seinem Ziel entgegenkommt. *Better Service!*



## Definieren

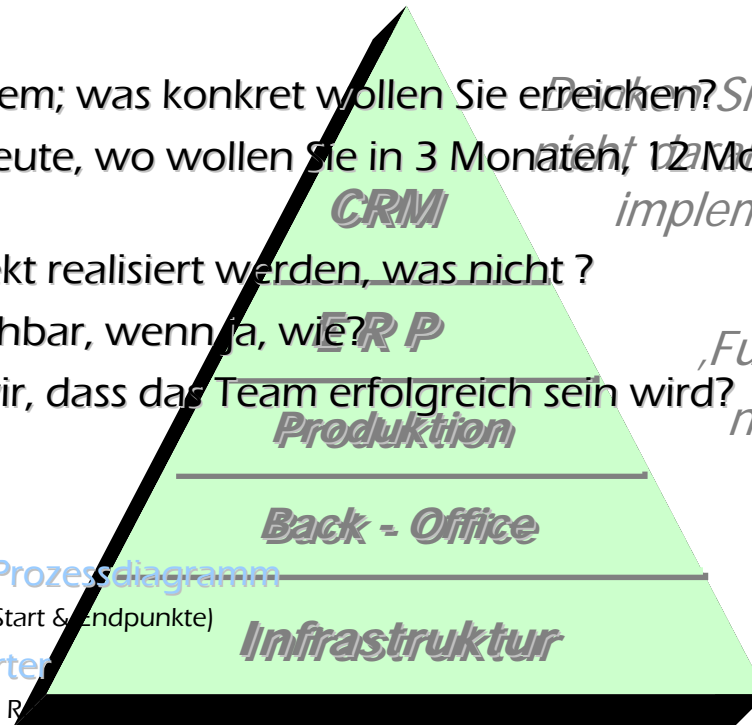
- was ist das Problem; was konkret wollen Sie erreichen? *Sie erst gar nicht daran, CRM zu implementieren, wenn Ihr 'Fundament' nicht fertig ist!*
- Wo stehen Sie heute, wo wollen Sie in 3 Monaten, 12 Monaten stehen?
- Was soll im Projekt realisiert werden, was nicht?
- Ist das Ziel erreichbar, wenn ja, wie?
- Woher wissen wir, dass das Team erfolgreich sein wird?
- Warum jetzt?

Erstellen Sie ein High-Level Prozessdiagramm

(Inputs, Outputs, Lieferanten, Kunden, Start & Endpunkte)

Verfassen Sie ein Team-Charter

(Zieldarstellung, Umfang, Meilensteine, R





**Manche Dinge kann man hinterfragen, bei manchen sollte man lieber vorher fragen.**

Grätz & Partner GbR  
*Better Service!*



## Analysieren

- Analysieren Sie die eigentlichen Ursachen für die Notwendigkeit der Maßnahme.
  - Wie sind Sie zu der Einschätzung gekommen?
- Stellen Sie fest, welche Risiken die Maßnahme birgt.
  - Erwägen Sie Alternativen
- Welche Chancen sehen Sie durch die Maßnahme.
  - Sind die Chancen realistisch eingeschätzt.
  - Wie stehen die Chancen zu den Risiken ?
- Was sind die quantifizierbaren Kosten der Maßnahme ?
- Wie schätzen Sie die Auswirkungen der Maßnahme auf Kunden, Mitarbeiter, Wettbewerb ein ?
- Wie schätzen Sie die Auswirkungen der Maßnahme auf Kundenzufriedenheit, Loyalität und Kundentreue ein ?
- Welche Sofortmaßnahmen können unmittelbar umgesetzt werden ?



Peter Grätz



**Projektmanagement ist 1% Inspiration und 99% Transpiration.**

**Grätz & Partner GbR**  
*Better Service!*



## Projektieren

- **Steering Committee (SC)**

1. Formuliert die Zuständigkeiten der Projektgruppenleiter, Projektmanager, KeyUser etc.

### **Project Group (PG)**

1. Durchführen der vom Steering Komitee formulierten Zuständigkeiten
2. Einbinden und managen der Kommunikation mit beteiligten Abteilungen
3. Aufzeigen der zu treffenden Entscheidungen in Bezug auf Organisationsänderungen, funktionelle und technische Hürden
4. Erstellen und präsentieren der Milestones
5. Erstellen einer Budget Vorschlages
6. Erstellen des Projektplans
7. Monitoring der Zeiten, Qualität und Koste auf operationaler Ebene
8. Sicherstellen der Bedienung von Schnittstellen (extern wie intern)



Peter Grätz

12

(c) copyright  
Grätz & Partner  
GbR



# Projektmanagement ist 1% Inspiration Transpiration.



Peter Grätz

13

(c) copyright  
Grätz & Partner  
GbR

Vorgangsnamen	
<input type="checkbox"/>	<b>Overall HA-Umbrella Phase I</b>
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Project Mission accepted</b>
<input checked="" type="checkbox"/>	Appoint project managers for each Subproject
<input checked="" type="checkbox"/>	Assess current situation (programs, organization, business case)
<input checked="" type="checkbox"/>	Deliver Input for Targets of Sub-Projects
<input checked="" type="checkbox"/>	Conduct a management briefing
<input checked="" type="checkbox"/>	Define and review HA-Project Mission
<input checked="" type="checkbox"/>	Deliver business concept to management (Business Case)
<input checked="" type="checkbox"/>	Take Go/NoGo decision
<input checked="" type="checkbox"/>	Finalize HA-Project Mission
<input checked="" type="checkbox"/>	Obtain management approval
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>HA-Project Mission Accepted</b>
<input type="checkbox"/>	<b>HA-Project Planned and Set-up</b>
<input checked="" type="checkbox"/>	Set up project administration (open project in system)
<input checked="" type="checkbox"/>	Define project objectives/scope/team/responsibility
<input checked="" type="checkbox"/>	Define communication and documentation structure
<input checked="" type="checkbox"/>	Analyze risks and set implementation conditions
<input checked="" type="checkbox"/>	Define HA-Milestone/Activity plan
<input checked="" type="checkbox"/>	Finalize account and partner responsibilities
<input checked="" type="checkbox"/>	Define capacity plan (human resources)
<input checked="" type="checkbox"/>	Define budget for site/phase implementation
<input checked="" type="checkbox"/>	Finalize project plan
<input checked="" type="checkbox"/>	Obtain approval for the project plan
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>HA-Project Planned and Set Up</b>
<input type="checkbox"/>	<b>Company Informed and Project initiated</b>
<input type="checkbox"/>	<b>Method accepted and ready</b>
<input type="checkbox"/>	<b>Scope and HA-Programs ready</b>
<input type="checkbox"/>	<b>Project Plan Updated</b>
<input type="checkbox"/>	<b>FCS HA Programs finished</b>
<input type="checkbox"/>	<b>Organisation ready</b>
<input type="checkbox"/>	<b>Partner Cooperation ready</b>
<input type="checkbox"/>	<b>Documentation completed</b>
<input type="checkbox"/>	<b>Information System ready</b>
<input type="checkbox"/>	<b>Project Phase I Closed</b>
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Overall HA-Umbrella Phase I finished</b>
<input type="checkbox"/>	<b>ongoing Tasks</b>

## Project Planned and Set Up

### Objective

To define a project plan which is based on the overall HA business case. The plan includes project objectives, scope, conditions and approach. The plan must be consistent with the expectations of the Review Board and formally accepted by the Steering Committee.

### Deliverables

- Project plan

### Templates

- HA projected costs sheet
- Project agenda
- Project group minutes
- Project plan
- HA Risk analysis sheet

### Completion Criteria

- Commitment to the project plan and project set up by HA Review Board
- Resources allocated
- Risk analysis discussed

### Activities

- Perform DMAIC introduction session
- Set up project administration (open project in system)
- Define project objectives/scope/team/responsibility
- Define communication and documentation structure
- Draw up key user skills and knowledge profile
- Analyze risks and set implementation conditions
- Define milestone/activity plan
- Finalize account, and Team responsibilities
- Define capacity plan (human resources)
- Obtain approval for the project plan



Wer zulange ein Auge zudrückt, dem gehen eines Tages beide auf.

Grätz & Partner GbR  
*Better Service!*

Finetu

Grätz & Partner

## Risk Areas

### Project Magnitude:

#### Risks resulting from project size:

*Is the estimated duration of the project sufficient?*

- ❖ Too short an implementation time could lead to failure to detect and correct errors.  
-> Suggested measures: 64, 65
- ❖ Too long an implementation time could reduce motivation and compromise implementation of the project.  
-> Suggested measures: 54, 55

#### Risks resulting from project complexity:

*Are there multiple suppliers?*

- ❖ The presence of multiple suppliers could endanger coordination, communication and other compatibility areas.  
-> Suggested measures: 12, 13, 23, 40

*Is the pilot representative of the other implementation sites?*

- ❖ Because the pilot is not representative of other sites, the work done during the pilot will have to be redone at the other sites.  
-> Suggested measures: 69



Peter Grätz



Wer zulange ein Auge zudrückt, dem gehen  
eines Tages bestimmt beide auf.

Grätz & Partner GbR  
*Better Service!*

## Finetuning & Controlling

• Prüfen der Pläne des Projekts

•  **Grätz & Partner**  
Unternehmensberatung Dienstleistungsbranche

•

•

### Measures:

- 1. Base plans on noticeable milestone results.
- 2. Precise recording of hours spent on project
- 3. Place item on the agenda of Steering Group meeting: ...
- 4. Place item on the agenda of Project Group meeting: ...
- 
- 5. Mandatory reporting when performing tasks for the project
- 
- 6. Make training mandatory
- 7. Plan extra time for end-user training
- 8. Establish a procedure for ...
- 9. Clarify roles and responsibilities
- 10. Keep to established responsibilities and priorities



Peter Grätz



Wer zulange ein Auge zudrückt, dem gehen  
eines Tages bestimmt beide auf.

Grätz & Partner GbR  
*Better Service!*



## Finetuning & Controlling

- Prüfen der Risiken des Projekts
- Leiten Sie die richtigen Maßnahmen aus den Risiken ab
- Entwickeln Sie eine Kosten-Nutzen Analyse
- Führen Sie Praxis-Tests durch
- Legen Sie die Dinge fest, die helfen, die kulturellen Aspekte zu bewältigen
  - Welche Anpassungen müssen an Belohnung, Training, Organisationsstruktur, Kommunikation etc. vorgenommen werden um die Veränderung zu unterstützen.
- Führen Sie Maßnahmen zur Standardisierung durch
- Zementieren Sie das Erreichte. Sichern Sie das erworbene Wissen



Peter Grätz



# Anforderung an CRM (inhaltlich, fachlich)



- Integration der Bereiche Marketing, Vertrieb und Service
- Marketing
- Vertriebsmanagement
- Außendienst (mobiler Client)
- Innendienst (Netzwerk)
- Service / Kundendienst
- Helpdesk, Hotline, Callcenter
- Customer-Support
- Wissensmanagement
- Kontaktmanagement
- Database Marketing, Direktmarketing
- Kampagnen-Management
- Kundenhistorie
- Angebotsstatus, Auftragsstatus
- Gerätehistorie / Installierte Basis
- Kalender mit Terminverwaltung
- Opportunity Management / Angebotsverfolgung
- Multimedia / Produktpräsentation
- Dokumentenmanagement
- Workflow
- Analysetool (OLAP) / Reporting mit graphischer Auswertung / Decision Support
- Marketing-Enzyklopädie
- Projekt- / Objektverwaltung
- Produktkonfiguration
- Internet / Web Präsenz



## A fool with a tool ... is still a fool !



### *Technische Anforderungen*

- Oberfläche Windows-Standard
- 32 Bit-Version
- Client-Server-Technologie
- Skalierbarkeit
- modularer Aufbau
- Offene Datenbank-Schnittstellen (ODBC)
- Standard-Software mit individuellem Customizing
- integrierte Schnittstellen (API) zu ERP-/Warenwirtschaftssystemen und Rechnungswesen
- Integrierte Kommunikationstools und eMail über Microsoft-Office, Lotus-Notes u.a.
- integrierte Datenreplikation auf Feldebene
- Telefonwahlmodul / CTI
- Schnittstellen zu Data Warehouse / OLAP-Tool
- Internet-Fähigkeit / Web-Schnittstelle
- ggf. Fremdsprachenfähigkeit.



# Kleine Auswahl Werkzeugbauer



- Integrierte CRM
  - Siebel
  - Peoplesoft(Vantive)
  - Saratoga
- Web/Email Tools
  - BroadVision
  - Kana (Silknet)
- Deutsche CRM
  - S3
  - Update Marketing
  - Orbis
  - Point und Cas
- ☞ *Service Pakete*
  - *Remedy*
  - *Clarify*
  - *Scopus -> jetzt Siebel*
  - *Call Manager*
- ☞ *ERP-Frontoffice*
  - *SAP*
  - *Baan*
  - *Oracle*
- ☞ *Kontakt Mgmnt SW*
  - *ACT!*
  - *Sales Gogix*
  - *Maximizer*



Peter Grätz



## Warum CRM Projekte scheitern ...

Die häufigsten Gründe für Misserfolge sind:

- Fehlender Support vom Top-Management
- Fehlende Linienunterstützung
- Überlastung und Abgänge in der Projektgruppe und dadurch
- Zu wenig Zeit zum implementieren
- Schlechtes Verständnis der Problemstellung
- Entscheidungen werden ständig verschoben

Wenn man bedenkt, das CRM-Projekte beachtliche Kostenfresser sind und eine hohe Integration benötigen, ist unverständlich warum häufig

...

- a) keine Erfolgsmaßstäbe gesetzt werden
- b) eine schwache Fokussierung auf Vertriebsprozesse besteht
- c) keine strategische Planung existiert
- d) nichts gegen die mangelnde Akzeptanz getan wird



Peter Grätz



## CRM - Return on Investment ?

- Den Umfang verstehen
  - Kontaktmanagement
  - Wissensmanagement
  - Prozessmanagement
  - Marketing- Vertriebs- und
- Messbar in ...
  - Umsatzwachstum
  - Kundenzufriedenheit
- Investment beinhaltet ...
  - Einmalige Kosten des Systems & Einführung
  - Betreuung des Systems
  - Operationale Kosten (reduziert)

Evaluation ROI 1000 Customers (avg):

<i>Umsatzsteigerung</i>	: + 15,8 %
<i>Steigerung der Kundenzufriedenheit</i>	: + 21%
<i>Performancesteigerung</i>	: + 20%

*Quelle: Siebel*

*Der größte Fehler, den man machen kann, ist sich zu fürchten, dass man einen Fehler macht ... und dann gar nichts macht.*



## Fazit – to get it right first time



### Fixieren Sie Ihr Ziel

Was konkret ist Ihre Vision, wie die Strategie

Informieren Sie über Ihre Absichten

Stellen Sie sicher, dass alle Beteiligten verstehen, was es zu erreichen gilt

Binden Sie alle Abteilungen ein, auch wenn diese vielleicht nicht unmittelbar betroffen sind

### Sorgen Sie für ein starkes Projektteam

Definieren Sie die Verantwortlichkeiten

Beschreiben Sie die Milestones

Versichern Sie sich des Kommitment aller Beteiligten

Messen Sie regelmäßig den Fortschritt

### Binden Sie Kunden und Partner mit ein

Entwickeln Sie kein Produkt, dass niemand kauft

Achten Sie auf die Reduzierung der operationalen Kosten

Lassen Sie sich helfen





**Chancen gehen nie verloren !**  
Die, die man selbst versäumt, nutzen Andere.

**In diesem Sinne wünsche ich Ihnen auf Ihrem Weg zu CRM**

....



**... eine ins Ziel treffende Strategie !**