

Rüdiger Buck-Emden

mySAP CRM

Geschäftserfolg mit dem neuen
Kundenbeziehungsmanagement

7 mySAP CRM – Umfassende Funktionalität entlang des gesamten Customer Interaction Cycles

7.1 Die Phasen des Customer Interaction Cycles

mySAP CRM führt Mitarbeiter, Geschäftspartner, Geschäftsprozesse und Technologien zu einem optimierten Kundenbeziehungsmanagement zusammen – und zwar über alle vier Phasen des Customer Interaction Cycles hinweg [Siemers 2001]. Diese Phasen sind:

- ▶ **Customer Engagement**
Erkennen potenzieller Kunden und deren Weiterentwicklung zu (erstmaligen) Käufern
- ▶ **Business Transaction**
Abschluss von Geschäftsvereinbarungen
- ▶ **Order Fulfillment**
Auftragsabwicklung, d. h. Erfüllung der aus den Geschäftsvereinbarungen (Aufträgen) entstandenen Lieferverpflichtungen und Abrechnung der Leistungen
- ▶ **Customer Service**
Bereitstellung von nachgelagerten Serviceleistungen

Die nachfolgenden Kapitel stellen die einzelnen Funktionen von mySAP CRM für alle Phasen des Customer Interaction Cycles dar.

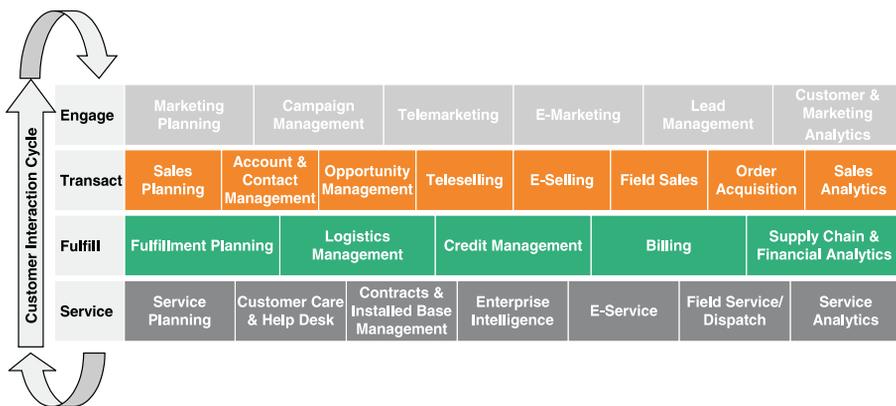


Abbildung 7.1 Customer Interaction Cycle

7.2 Customer Engagement

7.2.1 Überblick

Niemand kennt die Kunden eines Unternehmens besser als seine Marketing-Abteilung. Richtig oder falsch?

Marketing-Manager, die mit überzeugter Spontaneität zu *richtig* tendieren, mögen sich zwei Fragen beantworten. Erstens: Warum ist mein Wettbewerber erfolgreicher? Der Marktführer – und es kann nur einen geben – kann sich die Beantwortung dieser ersten Frage selbstverständlich schenken, nicht aber die Antwort auf die zweite: Kenne ich diejenigen, die Kunden meines Unternehmens sein *könnten*?

Bei einer kritischen Betrachtung der Marktsituation stellen sich weitere Fragen: Wie stellt ein Unternehmen sicher, dass seine Kunden von heute auch die von morgen sind? Wie kann es frühzeitig auf die sich verändernden Bedürfnisse seiner Kunden reagieren? Wie können neue Kundengruppen identifiziert, gewonnen und langfristig gehalten werden? Dies sind allesamt keine grundsätzlich neuen Fragen im Marketing-Business. Dramatisch kleiner geworden ist jedoch die Zeitspanne, die Unternehmen für eine strategisch-schlüssige Antwort bleibt.

Die Konsequenz daraus lautet: Entweder ein Unternehmen *kann* schnell genug reagieren oder der Kunde findet ein anderes, das es kann. Produkte oder Dienstleistungen *von der Stange* sind out – gefragt sind Waren und Services, die dem Anforderungsprofil der Kunden möglichst vollständig entsprechen. Längst ist *die Kundschaft* keine homogene Gruppe mehr. Sie setzt sich vielmehr aus einzelnen Gruppen mit unterschiedlichen Präferenzen und Prioritäten zusammen. Ein effizientes Marketing vermag diese Gruppen zu identifizieren und mit einem bedarfsadäquaten Angebot zufrieden zu stellen. Mehr noch: Es ist auch in der Lage, potenzielle Interessenten im Markt aufzuspüren, um auf diesem Weg neue Kundengruppen zu gewinnen.

Marketing in mySAP CRM

mySAP CRM-Marketing unterstützt drei wesentliche Zielsetzungen:

- ▶ Die Gewinnung neuer Kunden
- ▶ Die Weiterentwicklung und Vertiefung vorhandener Kundenbeziehungen
- ▶ Die Identifizierung besonders chancenreicher Kunden und Interessenten

Die Tatsache, dass das Marketing stets *an vorderster Front* agiert, unterstreicht die Bedeutung einer Software-Lösung, die es den Verantwortlichen gestattet, auf

Marktveränderungen frühzeitig, rasch, flexibel und effizient zu reagieren und welche es den Verantwortlichen darüber hinaus ermöglicht, in einer globalen Kundenschaft die Zielgruppen zu identifizieren und persönlich anzusprechen, die für das Unternehmen wichtig sind. Dazu stehen sechs Hauptkomponenten zur Verfügung, die im Folgenden näher beschrieben werden:

- ▶ Marketingplanung und Kampagnenmanagement
- ▶ Lead-Management
- ▶ Geschäftspartnersegmentierung
- ▶ Mengenaufteilung
- ▶ Produktvorschläge
- ▶ Personalisierte Kommunikation

7.2.2 Marketingplanung und Kampagnenmanagement

Mit Hilfe dieser Komponente können Marketingaktivitäten geplant und Kampagnen gestartet werden. Das zentrale Werkzeug zur Bearbeitung von Marketingplänen und -kampagnen ist der Marketing-Planer. Er ermöglicht einen reibungslosen Datenaustausch nicht nur innerhalb des CRM-Systems, sondern auch mit anderen SAP-Komponenten und Fremdanwendungen.

Marketingpläne können hierarchisch, zum Beispiel nach Ländern oder Produkten, strukturiert und im Marketing-Planer mit Start- und Endterminen versehen werden. Ein wesentlicher Teil der Lösung ist die Offenheit gegenüber Standard-Office-Produkten. So können zur grafischen Terminbearbeitung in einem Online/Offline-Szenario Marketingprojekte in Microsoft Project exportiert und anschließend wieder ins CRM-System importiert werden. Schließlich werden der Kampagne Produkte, eine Zielgruppe und Konditionen zugeordnet.

Beim Sichern wird die Kampagne automatisch im Business Information Warehouse gespeichert, sodass eine Kennzahlplanung (Plankosten versus Planerlöse) erfolgen kann. Sofern eine Kostenkontrolle gewünscht wird, kann die Kampagne in das Projektsystem von SAP R/3 transferiert werden, wo sie als Kontierungsobjekt zur Verfügung steht. Ist-Kosten und Erlöse können dann direkt in mySAP Financials verbucht werden.

Schließlich wird die Kampagne an den gewählten Kommunikationskanal übergeben und die Zielgruppe via E-Mail, Fax, SMS (Short Message Service), Brief, Mobile-Sales-Anwendung oder über das Interaction Center angesprochen. Dabei berücksichtigen alle Kommunikationskanäle bei der Preisfindung automatisch die für die Kampagne festgelegten Konditionen.

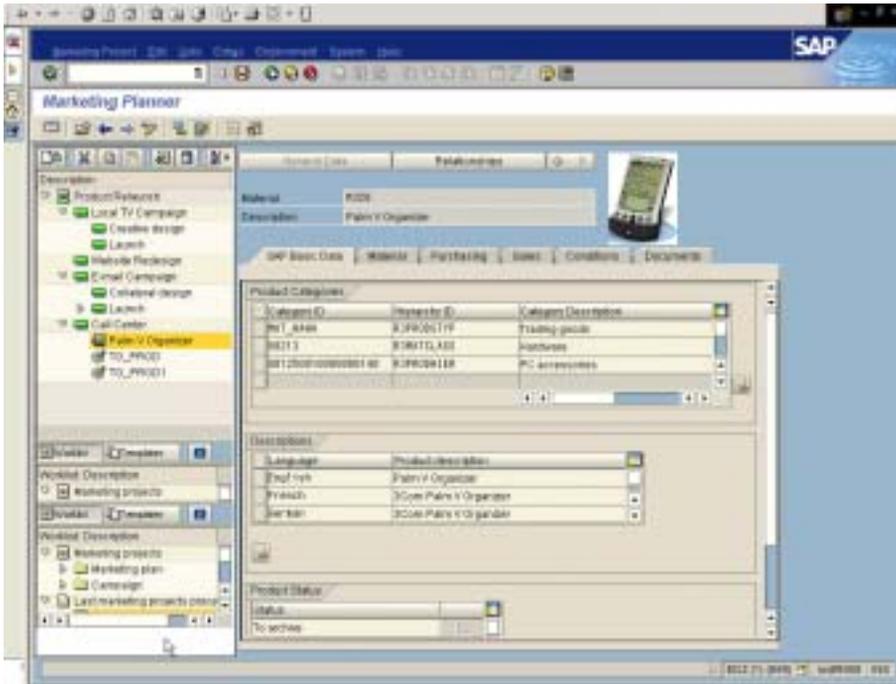


Abbildung 7.2 Planung einer Marketingkampagne

► **(E-)Mail**

Der Kunde erhält eine personalisierte E-Mail, eine SMS, ein Fax oder einen Brief mit einem – optionalen – Link zu einem Web Shop. Die Produktauswahl des Shops kann durch den der Kampagne zugeordneten Produktkatalog bestimmt werden. Bei Auftragserteilung wird über den Link eine Verknüpfung zwischen dem Auftrag und der Kampagne hergestellt. Dies ist hilfreich für die spätere Analyse der Kampagne.

► **Mobile Sales**

Die Kampagne wird auf die mobilen Laptops der Außendienstmitarbeiter repliziert, wodurch ihnen alle notwendigen Informationen zur Verfügung stehen. Gleichzeitig wird für jeden Kunden der Zielgruppe eine Aktivität erzeugt. Resultiert aus einer Aktivität ein Auftrag, so wird automatisch ein Bezug zur Kampagne hergestellt.

► **Interaction Center**

Bei Übergabe der Kampagne an das Interaction Center wird eine Anrufliste erzeugt, deren Positionen auf die Agenten verteilt werden. Diese arbeiten die ihnen zugeordneten Anrufe ab. Bei einer Auftragserfassung wird wiederum ein Bezug zur Kampagne hergestellt.

7.2.3 Trade Promotion Management

Direkt angesprochen wird der Kunde auch im Rahmen von Kampagnen oder Aktionen zur Verkaufsförderung, die für jeden Konsumgüterproduzenten eine kostenintensive Pflichtübung darstellen. Im Rahmen solcher Promotions wird der Kunde dort angesprochen, wo er seine Kaufentscheidung trifft: am Point of Sale (POS). Was er bei seinem Besuch im Geschäft letztlich vorfindet – das Waschmittelpaket mit der roten Jubiläumsschleife, ein pfiffig gestaltetes Display als Blickfang, eine lilafarbene, lebensgroße Kuh oder einen Stand mit kostenlosen Probehäppchen – ist das Ergebnis eines außerordentlich komplexen Prozesses. Seinen Ausgangspunkt hat der Prozess – als Idee – im Marketing, und wenn er den Kunden im Geschäft erreicht, dann waren in diesen Prozess alle Glieder der Wertschöpfungskette eines Konsumgüterherstellers involviert.

Keine andere Branche bietet ein breiteres Produktspektrum als die Konsumgüterindustrie: Es erstreckt sich von Nahrungsmitteln und Getränken über Haushaltswaren, Pflegeprodukte und Drogerieartikel bis hin zu Schuhen oder elektronischen Geräten. Der Wettbewerb in diesen Märkten ist intensiv, und der Kampf um den Kunden wird auch am Point of Sale ausgetragen. Verlässlichen Schätzungen zufolge investiert die Konsumgüterindustrie weltweit zwischen 130 und 160 Milliarden Dollar *jährlich* in ausgeklügelte Maßnahmen zur Absatz- und Verkaufsförderung. Dabei wird der Kunde auf drei Wegen angesprochen:

- ▶ Über Medien (Radio, TV, Plakate, Zeitungsbeilagen, Busbeschriftungen)
- ▶ Persönlich als Verbraucher (Mailings, Produktpräsentationen zu Hause mit Freunden oder Nachbarn)
- ▶ Im Rahmen von POS-Promotions (Displays, Vorführaktionen, Probierstände, Preis-Events)

Die im Folgenden skizzierte, zum Entstehungszeitpunkt dieses Buches noch in der Entwicklung befindliche SAP-Lösung wird den gesamten Prozess der Verkaufsförderung (*Trade Promotion Management*) unterstützen.

Wie andere mySAP CRM-Komponenten bildet auch das Trade Promotion Management einen geschlossenen Kreislauf ab. Es unterstützt:

- ▶ Die strategische (Gesamt-)Planung im Unternehmen
- ▶ Die Planung im Außendienst (Field Planning)
- ▶ Die Verkaufsverhandlungen mit dem Handel (Customer Sell-In and Negotiation)

- ▶ Die Durchführung einer Kampagne und ihre Bestätigung (Execution and Validation)
- ▶ Die analytische Auswertung (Evaluation) der Kampagne. Hier schließt sich der Kreis, und der Planungszyklus für eine neue Kampagne kann beginnen.

Das Trade Promotion Management beinhaltet folgende wesentliche Prozessschritte:

▶ **Strategische Planung**

Festlegung aller relevanten Parameter wie etwa Budgetgröße und Absatzvolumina einer Verkaufsförderung: Der Absatz welchen Produktes soll in welcher Region, in welchen Geschäften und in welchem Zeitraum gefördert werden? Die Angebote an den Handel beinhalten den Zahlungsausgleich und die Zahlungsmodalitäten.

▶ **Außendienstplanung**

Auf Basis der vorliegenden Zielsetzungen für Auftragsvolumina, Budgetrahmen und Handelsstruktur kann der Außendienst offline eine Umsatzprognose für jeden Händler unter Berücksichtigung beworbener und nicht beworbener Produkte erstellen. Der Außendienst hat Zugriff auf Liefer- und Konsumdaten, um ein optimales Timing und passende Volumina festzulegen.

Die entstehenden Kosten aus Verkaufsförderungsaktivitäten werden den erzielten zusätzlichen Erlösen gegenübergestellt.

▶ **Volumen-Prognose**

Wie wird sich die Promotion auf die Verkaufszahlen des Produktes beim Händler auswirken? Beeinflusst sie die Lieferzeit vom Hersteller zum Handel? Wirkt sich die Maßnahme auch auf Produkte des Herstellers aus, die nicht promotet werden? Antworten auf diese Fragen machen die Einbeziehung von zuvor gewonnenen Point-of-Sale-Daten erforderlich und ermöglichen es, den Einfluss verschiedener Aktionen auf den Verbrauch und die Profitabilität zu vergleichen, bevor den entsprechenden Produkten Budgets zugeordnet werden. Die Prognose für das Gesamtvolumen gibt einen Überblick über die monatlichen Verkaufszahlen und fließt in die Absatzplanung ein.

Auf Basis der Prognosedaten erstellt das SAP-System Standard-Charts und -Grafiken, die den Key Account Manager bei der Absatzförderung unterstützen. Außerdem verfügt das System über Vorlagen zur Analyse der Auswirkungen von Verkaufsförderungsmaßnahmen. Auf diese Weise kann stets der optimale Absatzzeitpunkt für eine Aktion bestimmt werden. Dieser Schritt zum *faktenbasierten Vertrieb* leistet einen Beitrag zur Optimierung der Absatzförderung.

► Klare Rechnungen

Klar formulierte Rechnungen sind oft schon die halbe Analyse. Die transparente Darstellung einer Rechnung mit »sauberen« Fakturen und übersichtlich dargestellten Rabatten, Discounts und Rechnerkürzungen ist für den Verkäufer ein wichtiges Analysewerkzeug.

► Ausführung

Aus der Planung heraus werden Aktivitäten für die Außendienstmitarbeiter generiert und deren Kalender aktualisiert. Dieser Kalender ermöglicht es dem Außendienst, den Absatz vor Ort zu fördern, beispielsweise indem er die Produkte im Geschäft besser platziert oder darauf hinarbeitet, dass die Händler für eine geplante Aktion rechtzeitig größere Produktmengen bestellen.

Nachdem die Planung und Validierung abgeschlossen ist, beginnt der normale Geschäftsprozess. Aufträge werden entgegengenommen und ausgeführt. Dies umfasst die Logistic Execution, d. h. die Kunden werden beliefert, der Warenausgang wird gebucht und anschließend fakturiert. Nach der Fakturierung werden die Daten an die Kostenrechnung, Finanzbuchhaltung und das SAP Business Information Warehouse weitergeleitet.

Mit der Überleitung an das SAP BW stehen die Daten wieder für die Planung zukünftiger Kampagnen zur Verfügung.

► Bewertung und Analyse

Was hat die Verkaufsförderungsaktion unter dem Strich gebracht? Wie sehen die aktuellen Zahlen für die verkauften Mengen und wie sieht die Profitabilität gegenüber den Planzahlen aus? Welche Zahlen bzw. Werte konnten im Verlauf der Kampagne ermittelt werden? Welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen? Machen sie Änderungen bei der Planung der nächsten Kampagne erforderlich?

Das Trade Promotion Management in mySAP CRM unterstützt den gesamten Kreislauf des Promotion-Prozesses. Es ermöglicht eine Verkürzung des Planungszyklus, die gezieltere Zuordnung von Ausgaben, präzisere Absatzprognosen und die Vermeidung von Lagerleerständen. Zudem bindet Trade Promotion Management alle Parteien ein, die in einer Absatz- oder Verkaufsförderungsaktion eine Rolle spielen.

7.2.4 Lead Management

Kein Kunde ist statisch. Er verändert sich unmerklich, aber fortwährend im Laufe der Zeit. Und mit ihm verändern sich seine Gewohnheiten und Vorlieben, sein Einkommen und seine Ansprüche. Diese Veränderungen sind auch für den Lebenszyklus einer Kundenbeziehung bedeutsam – sie bieten einem Unternehmen Chancen.

Auch die Geschäftswelt ist in stetigem Wandel begriffen: Buchhändler fragen beim Verlag Sprech-Bücher nach – noch vor wenigen Jahren kaum bekannt –, Einzelhandelsketten setzen verstärkt auf Bio-Produkte, Versicherungsmakler bieten Kombi-Policen zur Altersvorsorge an, Apotheken entdecken Wellness-Produkte.

Solche Veränderungen in der Kundenstruktur, die sich täglich zu Zigtausenden einstellen, bieten einem Unternehmen neue Absatzchancen – wenn es sie denn erkennt. Dieses Ziel – das Aufspüren von Marktchancen – unterstützt das Lead Management in mySAP CRM-Marketing. Mit Hilfe des Lead Managements können potenziell wertvolle *vorhandene* Kunden oder *neue* Interessenten identifiziert werden. Lead Management ermöglicht einem Unternehmen, vorhandene Kunden im Auge zu behalten, neue Kunden zu gewinnen und deren Interesse am Produkt oder der Dienstleistung zu qualifizieren. Lead Management bereitet den Boden für den Vertrieb.

Leads sind die potenziellen Kunden von morgen oder die Kunden von heute, die man für ein anderes Produktsortiment interessieren möchte. Sobald Kunden über einen Kommunikationskanal (Händler, Telefon, Fax oder Internet) mit dem Unternehmen in Verbindung treten, können sie als Leads identifiziert werden. Ein Lead ist beispielsweise:

- ▶ Die Besitzerin eines Kompaktklasse-Wagens, die mit ihrem Kfz-Händler eine Probefahrt mit einem Mittelklasse-Modell vereinbart
- ▶ Der Strom-Kunde eines Versorgungsunternehmens, der via Internet ein Angebot für Wasser-Lieferungen wünscht
- ▶ Der Sportartikel-Händler, der sich beim Hersteller nach einem neuen Produkt erkundigt
- ▶ Der Bankkunde, der eine Vermögensberatung wünscht
- ▶ Eine mittelständische Firma, die ihre Dienstwagen zukünftig kaufen statt leasen möchte

Leads können jederzeit angelegt werden – wann immer ein Kunde oder Interessent mit einem Unternehmen in Kontakt tritt. Darüber hinaus können Leads auch für bestimmte Kunden einer Zielgruppe (umsatzträchtige *High Potentials*) im Rahmen einer Marketingkampagne angelegt werden. Stets jedoch signalisiert der Lead den Mitarbeitern des Unternehmens: Dieser Kunde muss im Auge behalten und »gepflegt« werden, denn er bietet eine *potenzielle* zusätzliche Verkaufschance.

Bevor ein Lead zur Opportunity, zur *konkreten* Verkaufschance wird, durchläuft er einen Qualifizierungsprozess, in dessen Verlauf ihm verschiedene Status zugewiesen werden: *verloren*, *in Bearbeitung* oder *gewonnen*. Diese Qualifizierung kann

auf der Grundlage von Indizes, durch eine direkte Befragung oder bereits bei Erzeugung eines Leads vorgenommen werden. Sobald ein Lead, der sich in Bearbeitung befindet, eine bestimmte Qualifizierungsstufe erreicht hat, kann er in eine Opportunity umgewandelt und zur weiteren Bearbeitung an den Vertrieb abgegeben werden. Über das im CRM-Marketing integrierte Monitoring kann der Interessent auch weiterhin im Auge behalten werden. Mit Hilfe strategischer Reports kann der Erfolg von Leads gemessen und können somit mittel- und langfristige Entscheidungsprozesse unterstützt werden.

7.2.5 Geschäftspartnersegmentierung (Segment Builder)

In Zeiten von Internet und Mobilfunk steht dem Marketing ein ungleich größeres (und kostengünstigeres) Instrumentarium für die Kundenansprache zur Verfügung: E-Mail und SMS sind gleichsam über Nacht zu neuen und intensiv genutzten Kommunikationskanälen geworden. Webformulare und Clickstream-Analyse (Analyse des Navigationsverhaltens auf Internet-Sites) liefern dem Marketing zusätzliche und zum Teil sehr präzise Informationen über den Kunden. Marketingabteilungen setzen alles daran, so viele kundenrelevante Informationen wie möglich zu gewinnen, um sie für personalisierte Marketingaktivitäten zu nutzen. Denn die *gezielte* Ansprache eines Kunden erhöht die Verkaufswahrscheinlichkeit, steigert seine Zufriedenheit und stärkt seine Bindung an das Unternehmen. Zudem reduziert sie Kosten, indem sie Streuverluste minimiert.

Überaus hilfreiche Unterstützung zur Auswahl der für eine Kampagne geeigneten Zielgruppe bietet die *Geschäftspartnersegmentierung* (Segment Builder) in mySAP CRM Marketing. Mit dieser Anwendung können Zielgruppen aus dem Kundentamm herausgefiltert werden, deren (jeweils gemeinsame) Merkmale sie für den Kauf bestimmter Produkte sozusagen prädestinieren.

Beispiel zur Kundensegmentierung

Ein fiktives, gleichwohl praxisnahes Beispiel mag die Arbeit mit dem Segment Builder verdeutlichen: Ein Automobilhersteller hat festgestellt, dass Fahrer seiner Kompaktklasse-Wagen am häufigsten zu einem Mittelklasse-Modell wechseln, wenn sie zwischen 38 und 45 Jahre alt sind. 85 Prozent dieser Fahrer sind männlich, 15 Prozent weiblich. Zudem entscheiden sich zwei Drittel der Kunden beim Modellwechsel für ein Automatikgetriebe und knapp die Hälfte für eine Klimaanlage – beides Ausstattungen, die üblicherweise gegen Mehrpreis geliefert werden. Erstaunlicherweise ist die automobilen Umsteigermentalität bei den Kunden in Süd- und Westdeutschland signifikant stärker ausgeprägt als bei denjenigen, die in Nord- und Ostdeutschland leben. Die Marketingabteilung plant nun, die potenziell wechselwilligen Kunden direkt anzusprechen. Dabei werden mit dem

ansonsten frei konfigurierbaren Mittelklasse-Fahrzeug die Ausstattungskomponenten *Automatikgetriebe* und *Klimaanlage* als Paket offeriert, das gegenüber dem regulären Preis für diese Sonderausstattungen einen 15-prozentigen Preisvorteil bietet.

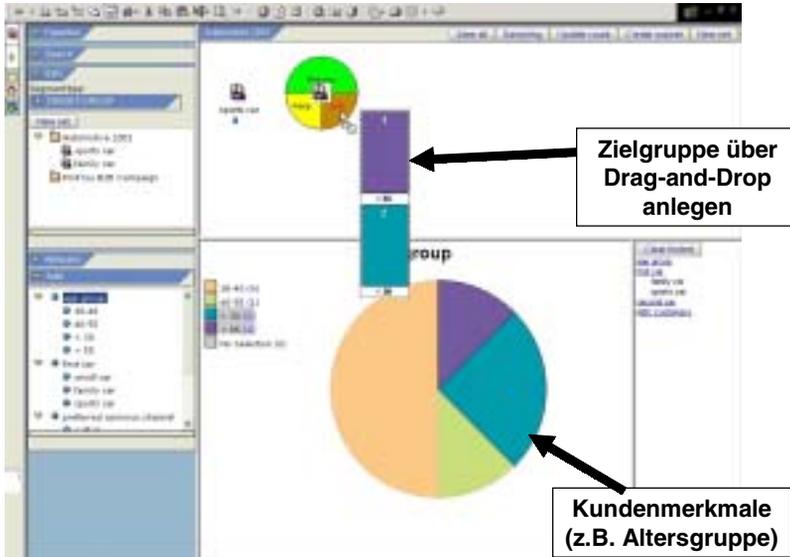


Abbildung 7.3 Grafische Interaktion mit dem Segment Builder

Der Marketing-Mitarbeiter ruft den Segment Builder direkt aus dem Marketing-Planer heraus auf. Sodann legt er die Merkmale und ihre Ausprägungen fest, anhand derer die Zielgruppe aus der Datenbank selektiert werden soll. Diese Merkmale können prinzipiell aus verschiedenen Quellen stammen:

- ▶ Aus den Kundenstammdaten (Alter, Geschlecht)
- ▶ Aus dem mySAP CRM Marketing selbst, wenn sie eigens zu Marketingzwecken dort angelegt wurden (z. B. Hobbies)
- ▶ Aus dem SAP Business Information Warehouse, wenn es sich um veränderliche Daten handelt (z. B. Anzahl der monatlich verkauften Pkw)

Denn die Marketingkampagne – mithin auch die Segmentbildung – kann sich sowohl an die Endkunden als auch an die Händler oder Vertriebspartner eines Unternehmens wenden. Sie alle werden unter dem Begriff *Geschäftspartner* zusammengefasst.

Modellierung eines Kundenprofils

Aus den Merkmalen bzw. ihren Ausprägungen wird nun ein Marketing- bzw. Kundenprofil modelliert. Dies geschieht auf denkbar einfache Weise mittels Drag&Drop auf dem Bildschirm: Die relevanten Merkmale werden angeklickt und mit der Maus in den Profil-Modellierungsbereich gezogen. Die in einem Profil kombinierten Merkmale beschreiben dann den Geschäftspartner.

In unserem Beispiel fließen *alle* Merkmale in das Kundenprofil ein. Vorstellbar ist jedoch auch eine längere Liste von Merkmalen, die im Segment Builder in *beliebiger*, selbstverständlich sinnvoller Kombination zu mehreren Kundenprofilen modelliert werden könnten. Die Marketingabteilung könnte sich entschließen, das Angebot zu einem Modellwechsel ausschließlich Frauen in Süddeutschland zu unterbreiten: Dieses zweite Kundenprofil würde sich dann hinsichtlich der Merkmalsausprägungen *Geschlecht* und *Postleitzahl* vom ersten unterscheiden. Die aus dem Datenbank-Abgleich resultierenden Zielgruppen, die letztlich die Adressaten der Marketingkampagne sind, könnten zudem über unterschiedliche Kommunikationskanäle angesprochen werden: Während Männer vom Interaction Center bzw. den Vertragspartnern des Autoherstellers persönlich angesprochen werden, erhalten Frauen einen wohl formulierten Brief des Vertriebsvorstands zusammen mit einem Give-away.

Größe von Kundensegmenten mit Samples testen

Die Marketingabteilung des Automobilherstellers ist unschlüssig, ob die Zielgruppe *Frauen* überhaupt und – wenn ja – über einen vergleichsweise kostenträgteren Weg angesprochen werden soll. Lohnt sich dieser Aufwand im Hinblick auf die zahlenmäßig zu erwartende Größe der Zielgruppe? Das Marketing definiert deshalb zur Modellierung des Frauen-Kundenprofils ein Sample, eine Stichprobe. mySAP CRM Marketing bietet standardmäßig eine ganze Reihe von Sampling-Regeln, die im Bedarfsfall durch firmenspezifische Regeln ergänzt werden können. Üblicherweise jedoch basiert ein Sample auf einer absoluten Zahl oder einem Prozentwert aus der Grundgesamtheit.

Jede Stichprobe ist ein Ausschnitt aus allen Elementen der Zielgruppe, die auf Basis des modellierten Kundenprofils zu erwarten sind. Beträgt die Stichprobe 1000 Datensätze, von denen 25 Prozent mit dem Kundenprofil übereinstimmen, dann wird im gesamten Kundenstammdatensatz schätzungsweise ein Viertel aller Kunden dem modellierten Profil entsprechen. Wird eine Stichprobe von beispielsweise 2 Prozent als vorgegebenem Wert gezogen, dann wird die für die Kampagne adressierbare Zielgruppe – entsprechend dem Prozentwert des Samples – ungefähr fünfzigmal größer sein.

Das Arbeiten mit Samples, die sowohl in den Segment Builder als auch in das SAP Business Information Warehouse integriert sind, kann vor der eigentlichen Profilbildung – bei der die Merkmale gegen den *gesamten* Datenbankinhalt abgeglichen werden – beispielsweise die Frage beantworten, ob dem Kundenprofil überhaupt ausreichend viele Kunden entsprechen. Wenn in einem 2-Prozent-Sample (basierend auf einer Grundgesamtheit von 5.000.000 Einheiten) lediglich 25 Prozent der Sample-Datensätze (25.000 Einheiten) die festgelegte Merkmalskombination besitzen, dann würden dem modellierten Profil hochgerechnet etwa fünfzigmal so viele (1.250.000) Kunden entsprechen. Vielleicht erscheint diese Zahl potenzieller Kunden der Marketingabteilung als zu gering für eine Kampagne; sie hat dann die Möglichkeit, ein verändertes Kundenprofil zu modellieren.

Vorhersage der Rücklaufquote mit der RFM-Methode

Mittels der bekannten RFM-(Recency-, Frequency-, Monetary-)Analyse (siehe Kapitel 13.3.3) kann eine Vorhersage über die zu erwartende Rücklaufquote getroffen werden, allerdings nur dann, wenn für eine ähnliche Kampagne bereits Erfahrungswerte vorliegen. In diesem Fall ermöglicht die RFM-Analyse Vorhersagen zur Profitabilität und zum Return on Investment (ROI) einer Marketingkampagne (siehe Abbildung 7.4). Einschränkend für die Aussagekraft von RFM-Analysen muss festgestellt werden, dass sie aus einem *in der Vergangenheit* gemessenen Kundenverhalten A-priori-Aussagen für eine *gegenwärtige* Kampagne ableiten. Je nach Geschäftsumfeld kann dieser unterstellte Zusammenhang signifikant vorhanden oder aber auch gar nicht existent sein. mySAP CRM bietet deshalb Möglichkeiten, die Signifikanz von RFM-Analysen zu überprüfen.

Vor allem dem Marketing von Unternehmen mit zahlenmäßig großen Kundendatenbanken – wie Buchverlagen oder Versicherungen, Banken oder Versorgungsunternehmen, Versandhäusern oder Reiseveranstaltern – ermöglicht die Geschäftspartnersegmentierung das Aufspüren profitabler Kundengruppen, denen dann ein maßgeschneidertes Angebot gezielt unterbreitet werden kann.

7.2.6 Mengenaufteilung (Allocation Planning)

Mengenaufteilung (Allocation Planning) ist eine Anwendung in mySAP CRM Marketing, die speziell für den Business-to-Business-Sektor entwickelt wurde. Sie leistet Unterstützung bei der Verteilung begrenzter Mengen (etwa Produkte) auf eine bestimmte Anzahl von Geschäftspartnern (etwa Einzelhändler).

Die Mengenaufteilung ist mit dem Marketing-Planer und der Geschäftspartnersegmentierung (Segment Builder) ebenso verbunden wie mit dem Interaction Center, dem Business Information Warehouse sowie den mobilen Anwendungen.

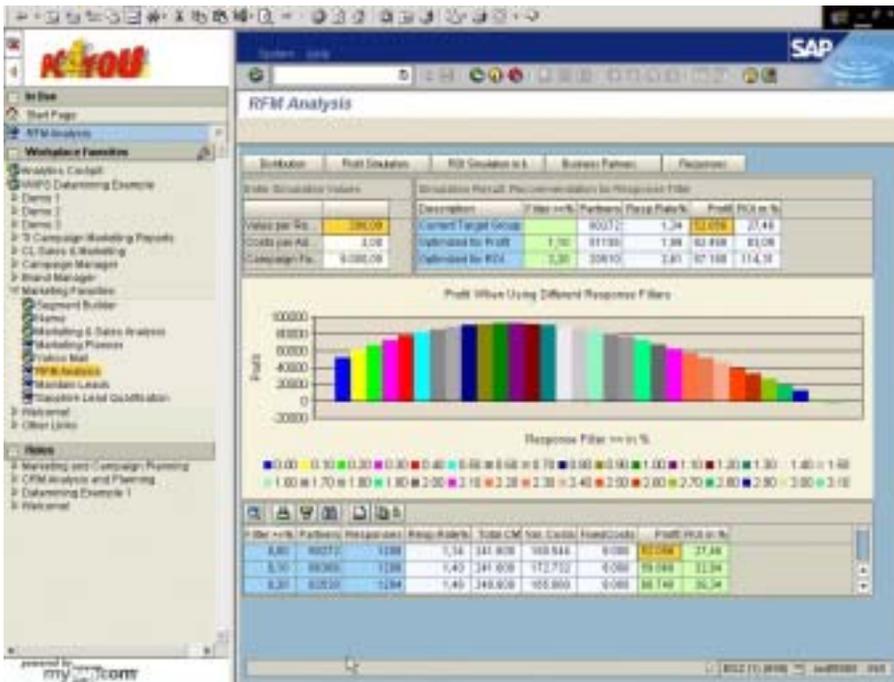


Abbildung 7.4 Vorhersage der Profitabilität einer Marketingkampagne mit der RFM-Methode

In der Regel sind Beginn und Ende eine Marketingkampagne festgelegt. Für den Zeitraum ihrer Dauer steht neben dem Budget auch die erforderliche Anzahl von Produkten zur Verfügung. Dabei werden die Produkte im Rahmen der Kampagne in einer – auch mit Blick auf die Kosten – zuvor festgelegten Menge erstmalig oder zusätzlich zur laufenden Produktion bereitgestellt. In beiden Fällen jedoch wird es eine begrenzte Menge sein, die auf die Geschäftspartner der Zielgruppe verteilt werden muss – und zwar mit größtmöglichem Nutzen. Es ergibt wenig Sinn, dem Rundfunkhändler in einer Kleinstadt 50 TV-Geräte der neuesten Generation im Rahmen einer Produktpromotion zu liefern, wenn dieser gerade mal zehn Geräte im Monat verkauft.

Allocation Planning verteilt die begrenzt verfügbare Produktmenge auf der Grundlage standardmäßig angebotener Aufteilungsmethoden:

► **Fester Wert**

Die Aufteilungsmenge wird ohne Beachtung weiterer Faktoren auf einen festen Wert festgelegt. Stehen im Rahmen einer regionalen Promotion für 100 Agenten 20.000 Produkte zur Verfügung, dann erhält jeder Sales-Agent 200 Einheiten. Denkbar wäre eine solche Vorgehensweise, um die Akzeptanz eines neuen Produktes generell oder in einer bestimmten Region zu testen.

► **Attributmethode**

Die Aufteilungsmenge wird von einem Attribut im Geschäftspartnerstammsatz abhängig gemacht. Solche Attribute können der Standort, die Geschäftsgröße oder der monatliche Umsatz sein – mithin *Eigenschaften* des Geschäftspartners, die eine höhere Verkaufswahrscheinlichkeit nahe legen. So wird ein Fernsehgerätehersteller für einen Innenstadt-Händler mit 500 Quadratmeter Verkaufsfläche eine ungleich größere Zahl der neuen TV-Geräte vorsehen als für ein 100-Quadratmeter-Geschäft in Randlage. Die Berechnung dieser Mehrzuteilung erfolgt – bei vorgegebener Gesamtmenge – automatisch auf Grundlage eines Attributes.

► **Visibility-Methode**

Mit Hilfe dieser Methode kann gewährleistet werden, dass durch ständiges Auffüllen abnehmender Produktmengen während der Dauer der Kampagne immer eine bestimmte Menge des Produkts verfügbar – also *sichtbar* – ist. Die Visibility-Methode basiert auf vorhandenen Verkaufszahlen, denen ein zusätzlicher Prozentsatz hinzugefügt wird: Dieser *Liftfaktor* berücksichtigt einen infolge der Kampagne zu erwartenden Anstieg der Verkaufszahlen. Denkbar ist die Anwendung dieser Methode bei einem eingeführten Produkt, für das eine Kampagne gestartet wird, um den Absatz auszuweiten oder um rückläufigen Absatzzahlen entgegenzuwirken.

Über so genannte Business Add-Ins können Unternehmen zusätzlich auch eigene Aufteilungsmethoden definieren.

Mit der ergänzend einsetzbaren Funktion *Ranking* kann Geschäftspartnern eine Priorität zugewiesen werden. Dadurch lässt sich z. B. garantieren, dass wichtigere Kunden besser berücksichtigt werden – und Kunden mit geringeren Umsätzen bei beschränkten Mengen dann eventuell leer ausgehen.

Sowohl die Mengenaufteilung als auch das Ranking basieren auf Methoden und Regeln, die in der Standardfunktionalität von mySAP CRM Marketing praxisnah vorgegeben sind. Beide Anwendungen können jedoch mit einer ganzen Reihe von Business Add-Ins den spezifischen Anforderungen eines Unternehmens angepasst werden. Die Ergebnisse der Mengenaufteilung wie auch des Rankings können manuell jederzeit verändert werden.

7.2.7 Produktvorschläge

Für Marketingfachleute ist die Welt des elektronischen Handels ein Dorado. Der Einzugsbereich von Web Shops ist stets global, die Zahl ihrer potenziellen Kunden misst sich in Zigmillionen. Unternehmen, die in der Lage sind, ihrer Zielgruppe ein scharfes Profil zu geben, können ihre Kunden direkt und persönlich ansprechen und ihnen ein maßgeschneidertes Angebot machen. Damit hat sich für das Unternehmen das Potenzial des Kunden bis zur nächsten Bestellung jedoch keineswegs erschöpft.

Im Gegenteil: Jetzt gilt es, den gewonnenen Kunden zu halten, zufriedener zu machen, langfristig zu binden und sein Umsatzpotenzial auszuloten. Diese Ziele – alle zugleich – unterstützt die Anwendung *Produktvorschläge (Product Proposals)* von mySAP CRM Marketing, und zwar auch über die Kommunikationskanäle Telesales, Interaction Center und Mobile Services. Sie automatisiert nicht nur Cross-Selling-Szenarien sowie Up- und Down-Selling-Aktivitäten, sondern stellt auch eine bestimmte Zahl (*n*) von Produkten in *Top-n-Produktlisten* zusammen.

Produktassoziationsregeln

Wie funktioniert diese automatische Produktvorschlagsfunktion, die sich vor allem in Online-Szenarien und im Interaction Center als höchst effektives Werkzeug erwiesen hat? Das Verhältnis zwischen verschiedenen Produkten kann mit Hilfe so genannter *Produktassoziationsregeln* definiert werden. Dabei enthalten die Regeln auf der einen Seite diejenigen Produkte, *für die* ein oder mehrere andere vorgeschlagen werden sollen, auf der anderen Seite enthalten sie diejenigen abhängigen Produkte, *welche* vorgeschlagen werden sollen. Mittels dieser unsichtbaren Verknüpfung können zusätzlich zu einem ausgewählten Produkt weitere Produktvorschläge gemacht werden.

► Cross-Selling

Ein Kunde bestellt einen Computer. Ihm wird zusätzlich ein Drucker oder ein nützliches Softwarepaket angeboten: Vielleicht braucht er gerade einen neuen Drucker.

► Up- bzw. Down-Selling

Ein Kunde bestellt ein Faxgerät. Ihm wird der Kauf eines teureren Faxgeräts mit Scannerfunktion vorgeschlagen. Vielleicht wusste er gar nicht, dass es solche multifunktionalen Faxgeräte gibt oder das Faxgerät ist ihm zu teuer. Um den Kunden nicht zu verlieren, wird ihm dann ein einfacheres (und billigeres) Gerät vorgeschlagen: Besser ein Kunde mit weniger Umsatz als einer, der sich einem Wettbewerber zuwendet.

Produktassoziationsregeln können frei definiert werden, sind in ihrer Anwendung jedoch stringent. Die am häufigsten verwendete Regel ist wahrscheinlich: Wird A gewählt, dann wird auch B vorgeschlagen. Aber auch anspruchsvollere Varianten sind möglich: Werden A und B gewählt, nicht aber zugleich C, dann wird lediglich Produkt F vorgeschlagen.

Zur automatischen Erzeugung von Cross-Selling-Vorschlägen können mehrere Produktassoziationsregeln in einem Methodenschema kombiniert werden. Sie werden dann automatisch gelesen und ausgewertet, und die ermittelten Produkte werden in einem speziellen Verfahren kombiniert. Die Cross-Selling-Vorschläge werden, sobald der Kunde ein Produkt ausgewählt hat, in einem Web-Shop automatisch angezeigt; sie können selbstverständlich auch auf dem Bildschirm eines Telesales-Agenten oder im Handheld-Display eines Vertriebsmitarbeiters erscheinen.

Produktlisten

Eine weitere Möglichkeit, Kunden zusätzliche Produkte zum Kauf vorzuschlagen, sind Produktlisten.

Auf Grund ihrer Zugehörigkeit zu einer Merkmalsgruppe (zum Beispiel: *Alter 20 bis 30 Jahre*) können Geschäftspartner einer oder mehreren Zielgruppen zugeordnet werden, die (unter anderem) dieses Merkmal aufweisen. Durch Auswertung von Vertriebsdaten aus dem Business Information Warehouse kann nun für jede Zielgruppe eine Liste der meistgekauften Top-Produkte (Bestseller-Liste) angelegt und für alle Kunden der jeweiligen Zielgruppe angezeigt werden.

Die Zusammensetzung einer Top-Produktliste – ob nun die Top Ten oder die Top Fifty – scheint willkürlich, basiert de facto jedoch auf realen Verkaufszahlen. Sie spiegelt die Produktpräferenzen aller Kunden einer Zielgruppe wider, die ein bestimmtes Merkmal aufweisen. Zwar mag es auf den ersten Blick abwegig erscheinen, dass einige Männer, die Babywindeln kaufen, zugleich auch einen Sechserpack Bier mit zur Kasse nehmen, doch tatsächlich gemessene Verkaufszahlen unterstellen eine solche Wahrscheinlichkeit. Letztlich ist die Produktkombination in einer Top-Produktliste so zufällig wie der Inhalt eines Einkaufswagens. Da sie aber die Produktpräferenzen einer sehr großen Zahl von Kunden mit mindestens einem identischen Merkmal widerspiegelt, kann ihr zumindest eine tendenzielle Aussagekraft unterstellt werden.

Neben Top-n-Produktlisten, deren Zusammensetzung sich in relativ kurzer Zeit verändert, können auch *permanente* Produktlisten gepflegt werden. Sie können Produkte enthalten, zu denen keine Vertriebsdaten vorliegen, oder Lagerbestände, die verbilligt ausverkauft werden sollen (*Angebot des Monats*).

7.2.8 Personalisierte Kommunikation

»Sehr geehrte Damen und Herren« – angesichts dieser antiquiert-unpersönlichen Anrede dürften sich Marketingprofis die Nackenhaare sträuben. Kaum etwas ist fataler in ihrem Business, als beim Kunden den Eindruck zu erwecken, er sei eine anonyme Größe im Abverkauf industrieller Massenproduktion. Nein: Dem Kunden – ihm höchstpersönlich – gilt die ungeteilte Aufmerksamkeit und Wertschätzung des Unternehmens. In deregulierten Branchen und globalisierten Märkten wird dem Kunden ein ganz neuer Stellenwert beigemessen: Er steht im Mittelpunkt, und zwar uneingeschränkt. Und Marketingprofis wissen: Der Kunde *ist* König, und er will auch königlich behandelt werden.

Die Personalisierung ist als letztes funktionales Glied in der Prozesskette einer Marketing- bzw. Kampagnenplanung von besonderer Bedeutung. Denn nach sorgfältiger Kosten- und Terminplanung, penibler Segmentierung der Geschäftspartner, optimierter Mengenaufteilung und ausgefeilten Produktvorschlägen wird nun die breit angelegte Kampagne gestartet und der Kunde direkt und persönlich angesprochen. Im Marketing-Planer wird festgelegt, über welchen Kommunikationskanal er mit einer Nachricht adressiert werden soll: Telefon oder Fax, Brief, SMS oder E-Mail.

Der Funktionsumfang der personalisierten Kommunikation ist von durchdachtem Nutzen für den Anwender. Dieser kann:

► Mailvorlagen erstellen

Mit Hilfe verschiedener Tools können solche Vorlagen – angelegt im Plaintext- oder HTML-Format – inhaltlich und optisch nahezu beliebig konfiguriert und als E-Mail, Fax, Brief oder SMS verschickt werden. Mailvorlagen unterstützen eine optisch ansprechende Gestaltung der Nachrichten.

► Mailformulare erstellen (personalisierte Serienbriefe)

Der Inhalt der Nachricht kann auf das Kundenprofil des Empfängers zugeschnitten werden. Dabei werden den Textblöcken, aus denen eine Nachricht besteht, Platzhalter hinzugefügt, die Merkmale des Kundenprofils repräsentieren. Die den Merkmalen zugrunde liegenden Daten werden erst bei der Ausgabe der Formulare durch die zu diesem Zeitpunkt gültigen Werte ersetzt (»Wir gratulieren Ihnen herzlich zur Ihrem 40. Geburtstag«). Eine typische Personalisierung kann z.B. darin bestehen, jeden Kunden in seiner Korrespondenzsprache anzusprechen – im europaweiten Marketing ein wichtiges Feature.

► **Mailings vorschauen und testen**

Mit Hilfe der Vorschaufunktion kann vor dem endgültigen Versand einer Mail überprüft werden, ob sie den inhaltlichen und optischen Anforderungen entspricht. Mit der Test-Mail-Funktion kann festgestellt werden, ob E-Mails korrekt ausgegeben werden.

► **Mailings überwachen**

Mit Hilfe von Mailinglisten kann festgestellt werden, ob Mails fehlerfrei übertragen wurden, ob in E-Mails integrierte Links zu anderen Webseiten angeklickt wurden oder ob Mails fehlerhaft waren.

► **E-Mails »tracken«**

Bei der Integration eines Links (etwa zu einem Web-Shop) in eine E-Mail kann eine *Tracking Identity* eingefügt werden, mit deren Hilfe festgestellt werden kann, ob der Empfänger die mit dem Link verbundene Website besucht. Beim Besuch der Website kann er dann z.B. namentlich begrüßt werden.

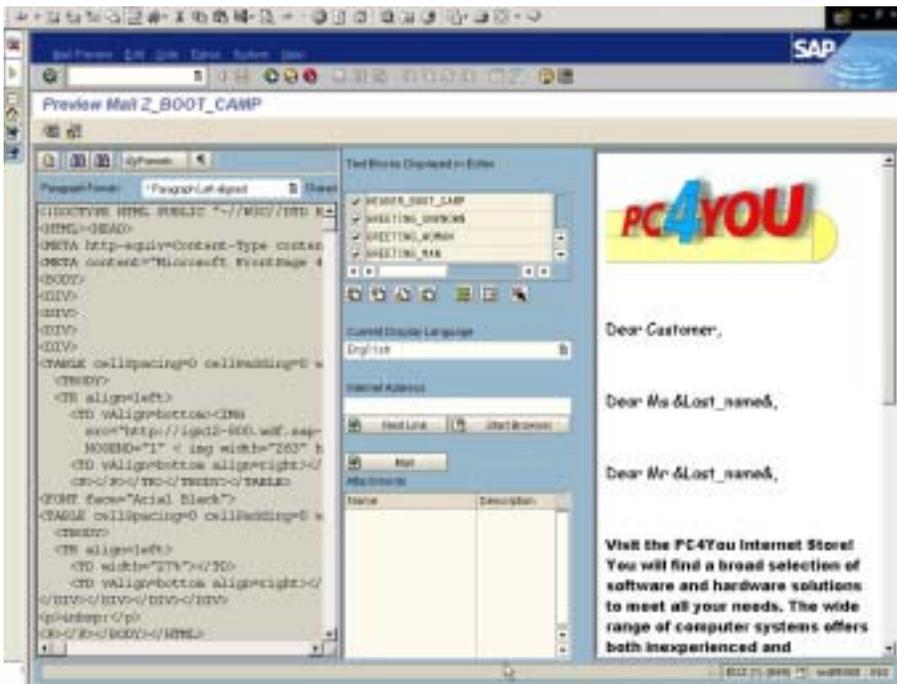


Abbildung 7.5 Personalisierung von E-Mails

7.3 Business Transaction

7.3.1 Überblick

Die *Transact*-Phase, der zweite Schritt des Customer Interaction Cycles, ist dem Vertriebsmanagement und dem eigentlichen Verkaufsprozess gewidmet. In dieser Phase, die eng mit den Phasen *Engage*, *Fulfill* und *Service* verbunden ist, laufen Vertriebsprozesse mit dem Ziel ab, Geschäftsvereinbarungen mit Kunden zu treffen.

Neben den Organisationswerkzeugen

- ▶ Gebietsmanagement
- ▶ Aktivitätenmanagement

bietet die Vertriebsmanagement-Lösung von mySAP CRM Unterstützung für alle Planungs-, Durchführungs- und Steuerungsaktivitäten im Vertrieb:

- ▶ Vertriebsplanung
- ▶ Geschäftspartner-Management
- ▶ Opportunity-Management
- ▶ Auftragsakquise
- ▶ Sales-Performance-Analyse

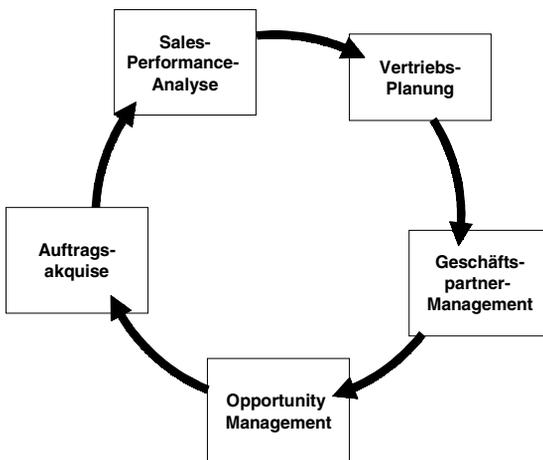


Abbildung 7.6 Transact-Phase im Customer Interaction Cycle

Abbildung 7.6 zeigt, dass die Transact-Phase einen eigenen, geschlossenen Kreislauf innerhalb des Customer Interaction Cycles darstellt. Informationen und Daten zu Interessenten und Aufträgen sowie zu Verkaufsorganisationen, -teams

und -gebieten finden direkten Eingang in die Planungsphase. Hier werden – eventuell mit Unterstützung durch die Marketingabteilung – Strategien entwickelt, um den Vertriebsbeauftragten alle notwendigen Instrumente und Informationen für einen erfolgreichen Verkaufsprozess an die Hand zu geben.

In der täglichen Praxis laufen die Schritte eines Vertriebsprozesses nur selten linear ab. Häufig sind komplexe Anforderungen mit Störungen und Abhängigkeiten in den einzelnen Phasen zu berücksichtigen. Zudem gibt es innerhalb jeder Phase eigene Kreisläufe, die ihrerseits auch aus Planung, Aktion und Analyse bestehen. Schnittstellen zwischen dem Vertriebsmanagement und anderen Unternehmensbereichen, aber auch zu externen Partnern und Wettbewerbern müssen ebenfalls berücksichtigt werden.

Nach Vertragsabschluss werden alle Vertragsdetails aufgezeichnet und stehen dann für Analysen und Auswertungen zur Verfügung. Auf dieser Basis können Planer und Entscheider z.B. feststellen, welche Produkte in welchen Regionen erfolgreich waren, wie oft Opportunities zu Aufträgen wurden und in welchen Segmenten zusätzliche Vertriebs-Ressourcen oder -initiativen benötigt werden.

7.3.2 Gebietsmanagement

Gebietsmanagement bedeutet Planen und Strukturieren von Verkaufsorganisationen nach einzelnen Vertriebsgebieten (*Territories*). Ein solches Gebiet ist nicht notwendigerweise ein geografisches Gebiet, sondern beschreibt einen Verantwortungsbereich, der z.B. auch von Kunden und Produkten bzw. Services abhängen kann.

Das Gebietsmanagement unterstützt die Modellierung funktionaler Organisationsstrukturen, etwa um die Hierarchie der Abteilungen, die Berichtsstruktur und die Zuständigkeiten in einer Verkaufsorganisation abzubilden. Mitarbeiter können unterschiedlichen Regionen, Gruppen oder Büros zugeordnet werden. Das Workflow-Management nutzt die Daten des Gebietsmanagements für die automatische Weiterleitung von Geschäftsaktivitäten.

Beispiel In einem bestimmten Vertriebsgebiet wird ein Lead (Interessent) generiert. mySAP CRM verwendet die im Gebietsmanagement definierten Regeln, um aus der Postleitzahl der Firma den zuständigen Telesales-Agenten zu ermitteln. Da es sich um einen wichtigen Kunden handelt, sendet ein automatisch generierter Workflow die Informationen direkt an einen Premium-Telesales-Agenten, der dann den Interessenten anrufen kann, um ihn zu qualifizieren, also zu ermitteln, ob es sich hier um eine echte Verkaufschance handelt.

mySAP CRM bestimmt im positiven Fall automatisch den für diesen Kunden zuständigen Key Account Manager. Dieser erhält den Lead in seiner Inbox und weiß, dass dieser Verkauf priorisiert werden muss. Er kann sehen, wann der letzte Kontakt mit diesem Kunden stattgefunden hat und worüber dabei gesprochen wurde sowie welche Informationen dem Kunden bereits zugeschickt wurden.

7.3.3 Aktivitätenmanagement

Das Aktivitätenmanagement ist eine allgemeine Komponente von mySAP CRM und unterstützt (Vertriebs-)Mitarbeiter bei der Organisation ihrer täglichen Arbeit. Es gibt z.B. Antworten auf Fragen wie:

- ▶ Welche Termine habe ich nächste Woche?
- ▶ Für wann soll ich den Besuch bei Frau Müller planen?
- ▶ Wer kann für den kranken Kollegen im Außenhandel einspringen?

Ein Vertriebsmitarbeiter hat z.B. die Möglichkeit, das Ergebnis eines Telefonanrufs nach dem ersten Kundenbesuch einzusehen. Dem Vertriebsleiter bietet das Aktivitätenmanagement einen schnellen und unkomplizierten Überblick über alle Aktivitäten, die in seiner Abteilung in einem bestimmten Zeitraum stattgefunden haben.

Das Aktivitätenmanagement umfasst folgende Elemente:

▶ **Kalender**

Aktivitäten werden in den Kalendern aller beteiligten Personen, für die dieses vom Geschäftsvorgang her erforderlich ist, als Termin gespeichert.

▶ **Belege für Geschäftsaktivitäten**

Belege enthalten Informationen zu Geschäftspartneradressen, Zeiten und Daten sowie damit verbundene Dokumente wie Produktinformationen, Briefe an den Kunden, Marketing-Broschüren etc.

▶ **Ergebnisse und Gründe von Aktivitäten**

Für Analysezwecke ist es wichtig festzuhalten, was mit einer Aktivität geschehen ist und warum. Daher kann in einer Aktivität festgehalten und ausgewertet werden, warum die Aktivität ausgeführt wurde, welchen Status sie hat und ob und wieso sie erfolgreich war.

In den Geschäftsaktivitäten werden sämtliche Interaktionen zwischen Unternehmen und Kunden aufgezeichnet. Auf der anderen Seite können Mitarbeiter sowohl anstehende Aufgaben als auch private Termine verwalten. Alle Aktivitäten