

15.05.2003

## **Ertragssteigerung durch systematisches Kundenmanagement**

**Messungen, Massnahmen, Erfolgspotentiale**

reinhold.rapp@crmgroup.com

### **Ein pragmatisches Ziel: EVA durch viele David Ropers**

David Roper, 68, englischer Busfahrer im Ruhestand...

... ist ein treuer Kunde. Nach eigenen Angaben geht er seit 51 Jahren jeden Abend in seine Stammkneipe.

Seit seinem 17. Lebensjahr war er demnach 18480-mal in dem Pub „Three Horseshoes“ in Burton Bradstock in der südenglischen Grafschaft Dorset. Genau 100 Minuten, von 20 Uhr bis 21.40, verbringt er dort jeden Abend. Bis vor kurzem trank er jeweils vier Pint Bier (ein Pint: 0,56 Liter), gefolgt von zwei Whiskys. Nach einem leichten Schlaganfall beschränkt er sich jetzt auf zwei Pint Bier pro Abend.

Als er wegen des Schlaganfalls zwei Wochen im Krankenhaus liegen musste, besuchte ihn der Wirt Adrian Collins täglich am Krankenbett.

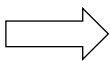
## Ökonomisierung der Beziehung

	bisher	Zukunft	Potentiale
<b>Kundentyp</b>	David Roper "growth"	David Roper "mature"	Referenz Advokat
<b>Leistungsbündel</b>	Platinum	Platinum Life	Platinum Advokat
<b>Kunden-Umsatz</b>	369.600	51.110	28.000
<b>Beziehungskosten</b>	155.232	19.418	102
<b>Kunden-Gewinn</b>	214.368	31.692	27.898
<b>Kundenprofitabilität</b>	58%	62%	86%
<b>Share-of-Wallet</b>	85%	80%	n.a.
<b>Cross Selling</b>	2.200	800	n.a.
<b>Cross Selling Rate</b>	0,6%	1,6%	
<b>Account Manager</b>	Adrian Collins	Adrian Collins	tbd

## Obwohl operative Gewinne wieder wichtiger sind, gibt es keine Eindeutigkeit in der Bewertung von finanziellem Erfolg

Welche Gewinnbetrachtung ist die richtige für die Bewertung des Einsatzes von Ressourcen in die Marktbearbeitung?

	<b>Net income</b> Gewinn nach Steuern	<b>Return on Sales</b> Net income/ Umsatz	<b>Return on Equity</b> Net income/ EK	<b>Economic Value Added</b> Oper. Gewinn- St. - KapKst	<b>Market Value Added</b> Marktwert -FK	<b>Return to Sharehds.</b> Dividende + Kursanstieg
General Motors	2,956	1.8	19.7	-5,525	-17,943	21.4
Wal-Mart	4,430	3.2	21.0	1,159	159,444	107.7
Procter & Gamble	3,780	10.2	12.2.	61,661	102,379	15.9
	€M	%	%	€M	€M	%



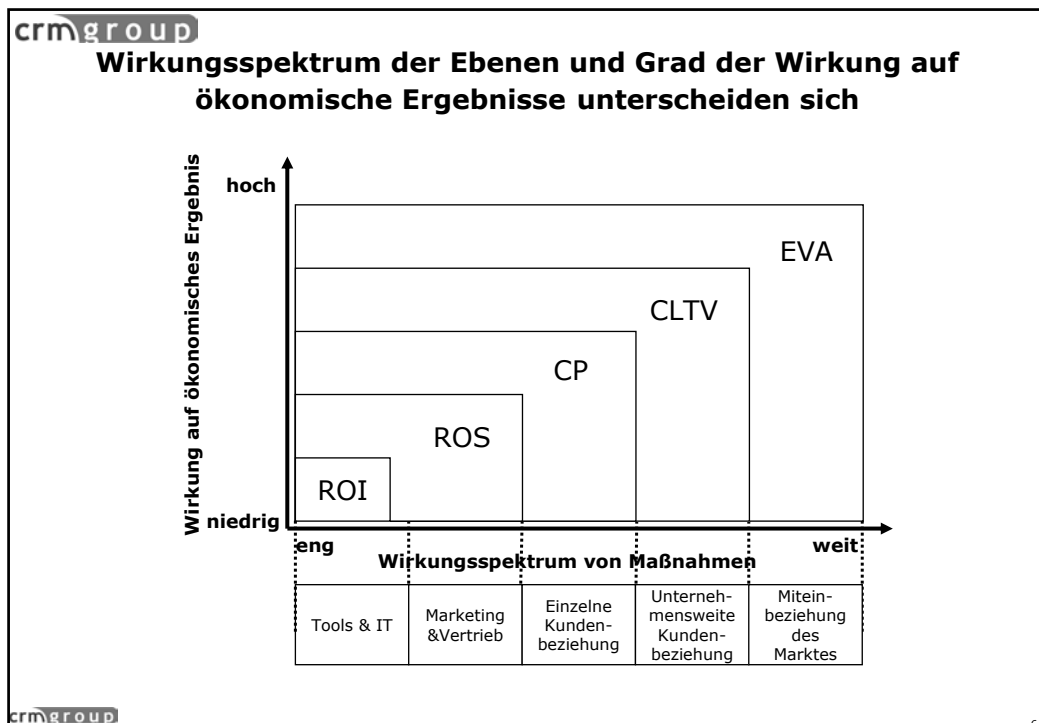
**Zeitperioden, kurzfristige Umorientierung und Weiterentwicklung behindern die Eindeutigkeit von finanziellem Erfolg.**

**crmgroup**

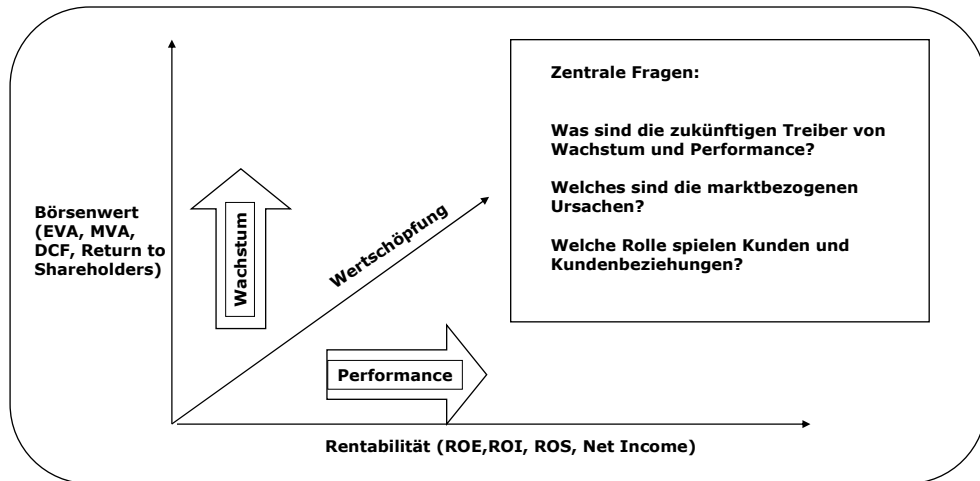
### CRM kann finanzielle Erfolge auf unterschiedlichen Ebenen realisieren

	Kenngröße	Schwerpunkt	Maßnahmen	Erfolgswahrscheinlichkeit	Zeitinvestment
①	<b>ROI</b> Return on investment	Technologie & Interne Prozesse	Investitionen in Hardware und Software Tools und Prozesse zur internen Optimierung	gering	hoch
②	<b>ROS</b> Return on Sales	Marketing & Vertrieb	Verbesserung der Vertriebs- und Marketingeffizienz durch messbare Aktionen	mittel	niedrig
③	<b>CP</b> Customer Profitability	Kundenprozesse (Istaufnahme)	Veränderung des Beziehungsmodells	hoch	mittel bis hoch
④	<b>CLTV</b> Customer Lifetime Value	Alle Kundenzentrierten Aktivitäten (perspektivisch)	Reduzierung Abwanderung, Erhöhung Loyalität, Umfeldbetrachtung (z.B. Referenzwert)	Sehr hoch	mittel
⑤	<b>EVA</b> Economic Value Added	Strategie, Finanzen, IR, Kundenprozesse	Erhöhung des Unternehmenswertes	Hoch, je nach Unternehmen	mittel bis hoch

**crmgroup** 5

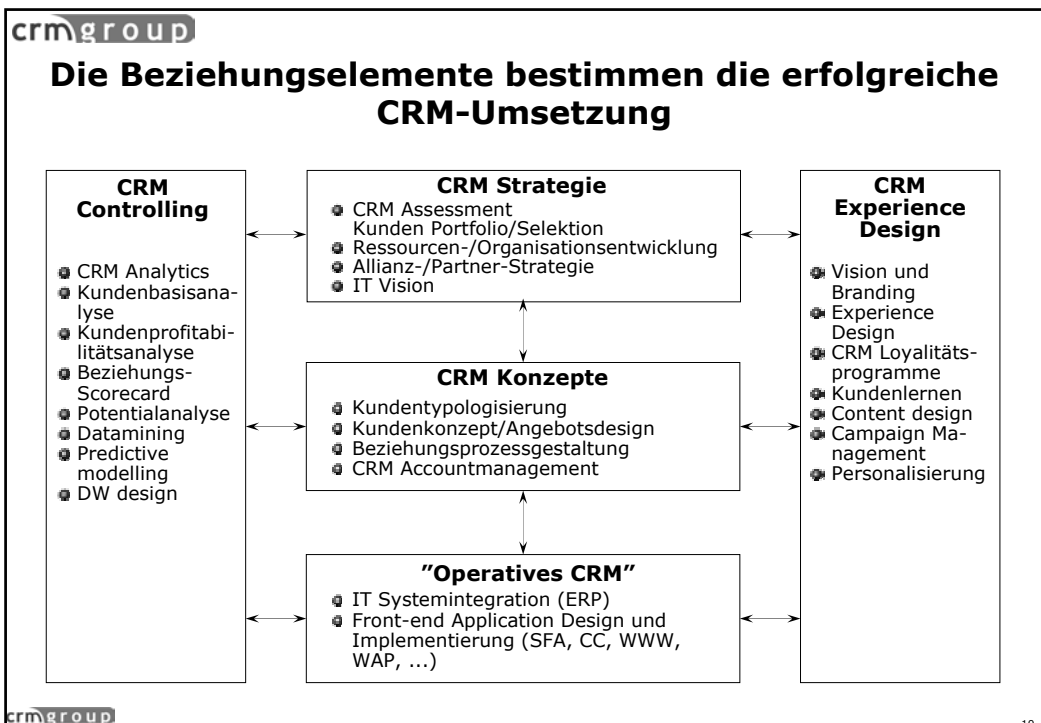
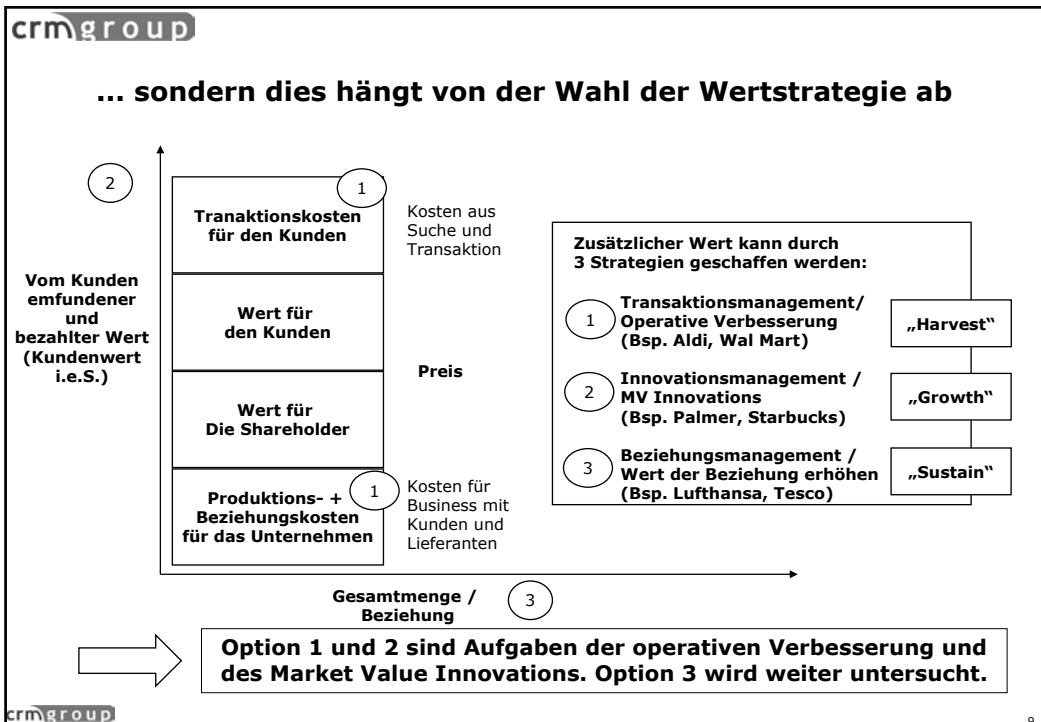


## Wertschöpfung nach Shareholder Value erfolgt auf zwei Ebenen, die miteinander verknüpfbar sind



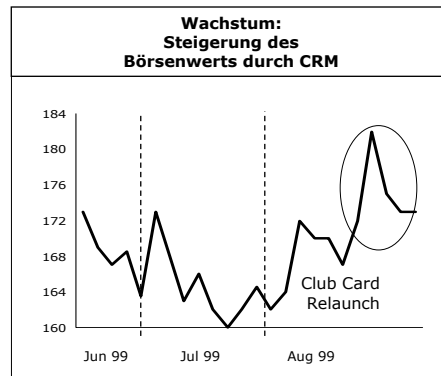
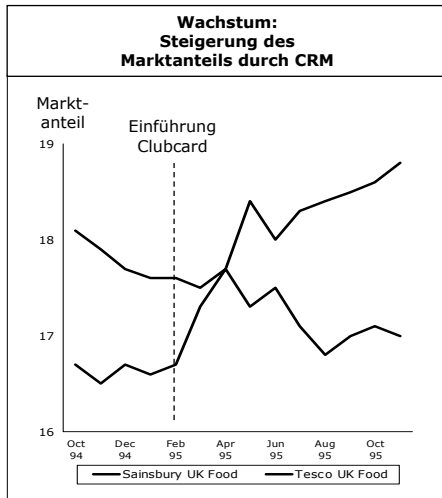
## Zur Wertschöpfung gibt es drei grundsätzliche Finanzstrategien – growth, sustain & harvest

	Finanzielle Implikationen	Messgrößen	Strategie – Shareholder Ansatz
Growth ("Wachsen")	Neg. cash flow Hohe Kapitalbindung niedriger ROI	Umsatzwachstum % Marktanteil % Wachstum Kunden %	Wachstum
Sustain ("Halten und Ausbauen")	Hoher ROI Gezielte Investitionen	EBIT ROCE Net Income EVA	Wachstum + Performance
Harvest ("Melken")	Keine Investitionen Cash return	Cash flow	Performance



• case • case • case • case • case • case • case • case • case • case • case • case • case • case • case •

### Marktwirkungen am Beispiel Tesco Club Card



Bankanalysten schätzen, dass durch Ankündigung Relaunch der Club Card Unternehmenswert um £500 Mio. stieg

Quelle: AGB Superpanel



• case • case • case • case • case • case • case • case • case • case • case • case • case • case • case •

### Erste messbare und zu erwartende Ergebnisse

Brother CRM Strategie

#### Erste messbare Ergebnisse\*

- Steigerung der hinterlegten Anrufe von 2 auf 20% in drei Monaten
- Reduktion Bearbeitungszeit von Anrufen (Kings um 40%/1,80 \$ pro Anruf und Queens um 50%/3,50 \$ pro Anrufe)
- Reduktion der Returen um 0,25% entspricht \$1,6 Mio p.a.
- ROI von 129%\*\*

#### Strategien

Zielgruppenansprache	Serviceperformance pro Kunde	Umsatz pro Kunde	Kosten pro Segment
Verbesserung Kundenzufriedenheit und Reduktion Retouren	Abwanderung	Retouren	Marktanteil
Erhöhung Effektivität der Investitionen	Marge	Cash Flow	Kosten pro Bestellung
Basis für die Zukunft und operative Veränderungen	Technik Investitionen für die Zukunft	Verbesserung durch Prozessverbesserung	Reduzierung Datenmanagementkosten
Gezielte Ansprache mittels Kampagnen Management	Optimierung der Zielgruppe und ROS	Erhöhung Response Rates	Beschleunigung Durchlaufzeit

#### Beispiele für Kennzahlen



\* Zusätzlich dazu wurden mittelfristige operative and strategische Ergebnisse erwartet.  
 \*\* Basierend auf Implementierungs-/ Erweiterungskosten in Höhe von 1,727 Mio \$ für Hard- und Software, Consulting und Training im Zeitraum Januar bis September 2001 gerechnet für zwei Jahre.

Source: Brother, ROI Report 2002, intern

