

Ein Business Case für die Verwaltung von Kundendaten

Praxistipps, um Unterstützung für eine 360-Grad-Kundenansicht
zu gewinnen, die überragende Kundenerlebnisse ermöglicht

Informationen zu Informatica

Die digitale Transformation verändert unsere Erwartungshaltung hin zu besserem Service und schnellerer Lieferung zu geringeren Kosten.

Unternehmen müssen sich neu orientieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei spielen Daten eine zentrale Rolle.

Als führender Anbieter für Enterprise Cloud Data Management unterstützt Informatica Sie dabei, sich als intelligenter Vorreiter zu etablieren – völlig unabhängig davon, in welcher Branche, Kategorie oder Nische Sie tätig sind. Wir ermöglichen es Ihnen, flexibler zu werden, neue Wachstumsmöglichkeiten wahrzunehmen und Innovationen voranzutreiben. Informatica ist zu 100 % auf Daten fokussiert, und bietet Unternehmen vielseitige Lösungen, um sich am Markt durchzusetzen.

Entdecken Sie jetzt das gesamte Angebot von Informatica, um das komplette Potenzial Ihrer Daten zu nutzen und so die nächste intelligente Innovation auf den Weg zu bringen.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
Wesentliches zuerst	5
Ein datenabhängiger Prozess	7
10 Wertetreiber einer zuverlässigen Kundenansicht	8
Ermittlung des Sponsors auf Führungsebene	8
Planung und Durchführung von Gesprächen mit Stakeholdern.....	9
Auswertung Ihrer Ergebnisse	11
Vorbereitung Ihres Business Case.....	14
Case Study.....	15
Legen Sie jetzt los	16

„Daten sind der Kraftstoff, der den Prozess ankurbelt. Und Kraftstoff treibt den Motor eines Unternehmens an. Wir verfolgen spezifische Ziele bei der Verringerung der Kundenabwanderung, der Verwaltung von Net Promoter Score und der Reduzierung der Anzahl an Systemen in unserer Architektur. Möglich ist das durch unseren Unternehmensdaten-Hub und die Stammdatenverwaltung (MDM).“

– Nicola Salvemini, Senior Manager for IT Architecture, FASTWEB

Einleitung

Wenn Sie dies lesen, ist Ihnen schon einiges klar geworden:

- Kundenerlebnisse sind ein wichtiger Wettbewerbsfaktor
- Um überragende Kundenerlebnisse zu bieten, müssen fragmentierte Kundendaten zusammengeführt werden

Zudem haben Sie erkannt, dass Ihre Kundenprofile zuverlässiger werden, wenn Sie Daten aus sämtlichen Interaktionen, die ein Kunde mit Ihrer Marke hat – unabhängig vom jeweiligen Vertriebskanal, Geschäftsbereich, Mitarbeiter oder Abteilung – miteinander verknüpfen. Wenn Sie Ihren Teams eine 360-Grad-Kundenansicht der nächsten Generation bereitstellen, können sie die Kundenerfahrungen bei jeder Interaktion verbessern.

Leider hat Ihre Konkurrenz bereits die gleichen Entdeckungen gemacht.

Genau wie Sie auch erstellen Ihre Mitbewerber umfassende Kundenprofile, einschließlich Beziehungen. Dieses Thema wird in unserem Workbook mit dem Titel „Der ultimative Guide zur Verwaltung von Kundendaten“ ausführlich besprochen. Zudem haben Sie viele Statistiken gelesen, die Mut machen, denn Unternehmen, die überragende Kundenerlebnisse bieten, erreichen auf dem Markt bessere Ergebnisse (107,5 %).¹ Kunden fordern reibungslose, personalisierte Erfahrungen. Daher liegt es an Ihnen, die Erkenntnisse zu gewinnen und weiterzuleiten, mit denen Ihr Unternehmen der Konkurrenz stets einen Schritt voraus ist.

Daher ist es jetzt wichtiger als je zuvor, Ihre Initiativen im Hinblick auf Kundenerfahrungen von Anfang an auf die richtige Weise anzugehen. Damit Sie Ihre Chancen auf Erfolg jetzt und auf lange Sicht steigern können, benötigen Sie für Ihre Kundendatenstrategie aktive Unterstützung durch die Geschäftsleitung, um dafür zu sorgen, dass diese Strategie eine unternehmensweite Initiative bleibt und dadurch kein weiteres Datensilo entsteht.

Die Stakeholder Ihres Unternehmens müssen sich Gedanken darüber machen, wie das Unternehmen die Kundendaten auf strategische Weise verwalten und gemeinsam nutzen kann. Dafür ist ein überzeugender Business Case erforderlich. Sie müssen die Geschäftsleitung davon überzeugen, dass Ihr Ansatz zur Gewinnung zuverlässiger, relevanter und verwalteter Daten führt. Dazu ist es erforderlich, dass alle Stakeholder dieselbe Vision und dieselben Ziele verfolgen.

Dieser Leitfaden unterstützt Sie dabei, einen überzeugenden, am Business Value orientierten Business Case zu erstellen, damit Sie die erforderliche Unterstützung und Investition erhalten. Das Ziel besteht einerseits darin, zur Schaffung einer umfassenden Kundenansicht die Unterstützung durch die Führungsebene (dazu gehören zum Beispiel Ihr CIO, CFO, CMO oder ein anderer Entscheidungsträger) zu fördern und zu gewinnen. Andererseits muss jedoch auch der weiter gefasste Kreis an Stakeholdern während der gesamten Initiative in den Prozess einbezogen werden.

Betrachten wir dies einmal genauer.

¹ Watermark Consulting, The Customer Experience ROI Study
<https://www.watermarkconsult.net/blog/2019/01/14/customer-experience-roi-study/>

Wesentliches zuerst

Was meinen wir eigentlich mit dem Ausdruck „eine umfassende Kundenansicht samt Beziehungen“? Welche Bereiche profitieren am meisten von dieser Ansicht?

Eine umfassende Kundenansicht samt Beziehungen

Konventionelle Methoden zur Verwaltung von Kundenerfahrungen erkennen das Potenzial von Daten an, mit dem die Käufer-Verkäufer-Beziehung verbessert werden kann. Dieser Ansatz ist jedoch oft auf abteilungsspezifische Initiativen begrenzt. Doch in Wirklichkeit führt dieser Ansatz zu einem fragmentierten Bild Ihrer Kunden, da es abteilungsspezifisch bzw. fachspezifisch ist und bleibt. Die Daten sind möglicherweise vielfältig. Sie können jedoch im gesamten Unternehmen keine Konsistenz gewährleisten.

Eine umfassende Kundenansicht samt Beziehungen unterstützt Initiativen zur Verbesserung von Kundenerlebnissen, da fragmentierte Kundendaten permanent aus internen Datensilos und externen Datenquellen miteinander verbunden werden. In diesem Prozess werden die Kundendaten bereinigt, abgeglichen, validiert, bereichert und miteinander verknüpft, um eine 360-Grad-Kundenansicht der nächsten Generation bereitzustellen. Auf diese Weise werden im gesamten Unternehmen, in allen Systemen, On-Premise oder in der Cloud konsistente Daten sicher zur Verfügung gestellt.

Da zuverlässige Kundenprofile als Baustein dienen, können Sie mithilfe einer umfassenden Kundenansicht samt Beziehungen sicherstellen, dass die Beziehungen zwischen Personen, Orten und Dingen miteinander verbunden werden, die für Ihr Unternehmen am wichtigsten sind. Dadurch sind Mitarbeiter in der Lage, Ihre kundenorientierten Strategien erfolgreich umzusetzen.

Wenn Mitarbeitern genau die zuverlässigen Daten bereitgestellt werden, die sie benötigen, können sie ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen. Eine umfassende Kundenansicht samt Beziehungen ist für eine unbegrenzte Anzahl an Use Cases und Initiativen hilfreich. Die gängigsten Bereiche hierfür sind Marketing, Vertrieb und Kundenservice.

Marketing Excellence

- Bessere Segmentierung
- Effizienz von Kampagnen
- Marketing-Analytics



- Schnellere Problemlösung
- Analytics zur Kundenbindung
- Omnichannel-Service

Effizienz des Kundenservice

Vertriebseffektivität

- Vertriebsproduktivität
- Cross-Selling und Upselling
- Analyse der Vertriebsperformance

- Vorausschauende & personalisierte Angebote
- Die richtige Kommunikation zur richtigen Zeit
- Omnichannel-Marketing

Personalisierte, digitale Kundenerlebnisse

Abbildung 1. Use Cases und Initiativen, die auf zuverlässigen Kundendaten sowie einer umfassenden Kundenansicht samt Beziehungen beruhen

Marketing Excellence

Marketing Excellence stützt sich auf eine 360-Grad-Kundenansicht und stellt dadurch attraktive, relevante und individuelle Angebote zur Verfügung. Auf diese Weise lassen sich Kunden werben, die Kundenbindung stärken und der Kundenstamm erweitern.

Ihre Marketingabteilung sollte es auf jeden Fall vermeiden, einem Kunden ein Angebot für einen Service oder ein Produkt zu unterbreiten, das er bereits erworben hat oder das nicht den Bedürfnissen des Kunden entspricht.

Marketing, das auf einer umfassenden Kundenansicht samt Beziehungen beruht, bietet folgende Vorteile:

- Sie können relevante Inhalte und Angebote erstellen, die auf größerem Kontext und umfassenden Erkenntnissen beruhen. Aufgrund der besseren Segmentierung und Personalisierung lässt sich die Conversion Rate erhöhen.
- Sie sind in der Lage, den Erfolg Ihrer Omnichannel-Marketingaktivitäten zu verbessern, um durch die Bereitstellung einheitlicher Marketingbotschaften, Kampagnen und Verfahren über alle Kanäle die Kundenbeziehungen im Laufe der Zeit aufzubauen und zu pflegen.
- Sie können überzeugende Aktivitäten zur Lead-Generierung entwickeln, indem unternehmensweit zuverlässige Kundendaten für Marketing Analytics, die Messung des Erfolgs von Kampagnen und für die Zuordnung bereitgestellt werden.

Vertriebseffektivität

Vertriebsteams benötigen eine 360-Grad-Kundenansicht, um die Zielvorgaben im Hinblick auf Umsatz und Kunden auf produktivere Weise zu erreichen.

Bei diesem neuen Verkaufsmodell dreht sich alles darum, die Anforderungen des Kunden zu verstehen. Dazu gehört auch, zu verstehen, wie Ihre Kunden mit Ihrem Unternehmen über alle Regionen, Geschäftsbereiche und Kanäle interagieren.

Wenn Sie die Vertriebseffektivität erhöhen, können Ihre Vertriebsteams Folgendes erreichen:

- Sie können Vertriebsbesprechungen schnell und problemlos vorbereiten, da die Suche nach und die Zusammenfügung wertvoller Kundeninformationen schneller vonstatten geht, wodurch die Vertriebsproduktivität steigt.
- Lücken und Überschneidungen können basierend auf den von Kunden erworbenen Produkten und Dienstleistungen ermittelt werden, damit Cross-Selling- und Upselling-Angebote sowie Gespräche eine höhere Relevanz aufweisen.
- Vertriebsanalysen können mit zuverlässigen Daten optimiert werden, damit das Team auf selbstsichere Weise komplexe Kundenstrukturen identifizieren, Vertriebsgebiete neu ausrichten, Probleme von Kunden lösen und sie bei ihrem nächsten Schritt anleiten kann.

Effizienz des Kundenservice

Das Kundenserviceteam nutzt eine 360-Grad-Kundenansicht der nächsten Generation, um Kunden schnell und kompetent bei Problemen zu helfen und ihren Anforderungen zu entsprechen. Dadurch kann das Team sowohl die Kunden- als auch die Mitarbeiterbindung stärken.

Kundenserviceteams müssen in der Lage sein, schnell Antworten zu finden und relevante, kontextbezogene Kundendaten abrufen zu können. Sie möchten nicht verschiedene Anwendungen durchsuchen oder mehr Zeit als notwendig darauf aufwenden, einem Kunden zu helfen. Und Kunden möchten nicht in der Warteschleife landen, während der Kundenservice sich bemüht, ihre Probleme zu lösen.

Kundenserviceteams, die Zugriff auf zuverlässige Kundenprofile haben, können Folgendes leisten:

- Das Kundenserviceteam kann Kundenprobleme zuverlässig und unverzüglich lösen, wodurch die Serviceproduktivität und die Lösung in erster Instanz (beim ersten Anruf oder Besuch) verbessert werden.
- Das Team kann reibungslose, integrierte und vereinheitlichte Kundenerfahrungen über alle Kanäle hinweg bieten, so dass den Kunden das Gefühl der Wertschätzung vermittelt wird und sie ihre Anliegen nicht wiederholen müssen.
- Das Team kann leichter Entscheidungen treffen, die im besten Interesse des Unternehmens liegen und somit zu einer höheren Zufriedenheit, Bindung und Loyalität der Mitarbeiter und Kunden beitragen.

Ein datenabhängiger Prozess

Um hervorragende Kundenerlebnisse zu bieten, müssen Sie umfassende Kundenansichten samt Beziehungen unternehmensweit verwalten. Wie alle Prozesse sind Marketing Excellence, Vertriebseffektivität und Effizienz des Kundenservices grundsätzlich von Daten abhängig.

Das bedeutet, dass eine Verbesserung der Prozesse mit einer Datenverbesserung beginnen muss. Es bedeutet jedoch auch, dass das Gegenteil ebenfalls zutrifft: Auch mit wenigen fehlerhaften Daten können in den Prozessen zur Verbesserung von Kundenerfahrungen bereits große Lücken entstehen.

Selbst wenn Sie glauben, dass Sie alles im Griff haben, bietet es sich an, doch nochmal genauer nachzuschauen. 2018 hat der führende Kundenservice-Anbieter Arvato² eine Umfrage mit Kunden und Führungskräften durchgeführt. Während 84 Prozent der Führungskräfte der Meinung waren, „normalerweise“ oder „immer“ überragenden Kundenservice zu bieten, stimmten nur knapp die Hälfte der Kunden diesen Aussagen zu. Und nur 9 Prozent der befragten Kunden beurteilten den erhaltenden Service „immer“ als gut.

Nachfolgend finden Sie weitere Statistiken und Forschungsergebnisse, die Ihrem Business Case Nachdruck verleihen:

- 73 Prozent der Käufer geben an, dass Kundenerlebnisse bei Kaufentscheidungen eine wichtige Rolle spielen, und 65 Prozent sind der Meinung, dass positive Erfahrungen mit einer Marke nützlicher sind als tolles Marketing.³
- Studien von Salesforce⁴ kommen zu dem Ergebnis, dass 75 Prozent von Kunden bei der Interaktion mit Marken konsistente Erlebnisse erwarten, sei es über Social Media, mobile Kanäle oder persönlich. Diese Studien haben auch gezeigt, dass 76 Prozent der Kunden dazu neigen, den Anbieter zu wechseln – und zwar so lange, bis sie den Kundenservice finden, den sie erwarten.
- Je nach Studie liegt der Anteil der Kunden, der bereit ist, für bessere Kundenerlebnisse mehr zu zahlen, zwischen 55⁵ und 86 Prozent.⁶
- Bis 2020 werden mehr als 40 Prozent der Data-Analytics-Projekte im Zusammenhang mit Kundenerlebnissen stehen.⁷

² Nur 9 Prozent der Kunden sagen, dass sie immer hervorragenden Kundenservice erhalten, <https://www.businesswire.com/news/home/20180319005121/en/9-Percent-Consumers-Receive-Excellent-Customer-Service>

³ <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-statistics/>

⁴ Studien von Salesforce: Kundenerwartungen so hoch wie nie zuvor <https://www.salesforce.com/research/customer-expectations/>

⁵ Want Real Success? Destroy the Company-Centric Customer Experience <http://estebankolsky.com/2015/09/want-real-success-destroy-the-company-centric-customer-experience/>

⁶ <http://www.olapic.com/resources/5-trends-driving-the-future-of-visual-marketing-whitepaper/>

⁷ 4 Predictions on the State of Customer Engagement in 2019 <https://www.martechadvisor.com/articles/customer-experience-2/4-predictions-on-the-state-of-customer-engagement-in-2019/>

- Laut Experian⁸ nutzen 98 Prozent der Unternehmen Daten, um Kundenerlebnisse zu verbessern. Doch fast 7 von 10 Unternehmen haben angegeben, dass die Bereitstellung von überragendem Kundenservice durch ungenaue Daten beeinträchtigt wird.
- Die meisten Unternehmen sind der Meinung, dass rund 29 Prozent ihrer Daten ungenau sind, was zu negativen Auswirkungen führt, wie Ressourcenverschwendung, Zusatzkosten, ineffektive Initiativen, mangelhafte Kundenerfahrungen, Verzögerungen bei Projekten zur Datenmigration – und zwar bei 95 Prozent der Unternehmen.⁹
- Positiv ist jedoch, dass Führungskräfte laut The Economist Intelligence Unit erkennen, dass sie ihr Vorgehen ändern und verbessern müssen, um besseren Kundenservice bieten zu können.¹⁰
- Die Vorteile sind inspirierend. Unternehmen, die bis 2020 in der Lage sind, alle relevanten Daten zu analysieren und verwertbare Informationen bereitzustellen, werden ihre Produktivität laut IDC¹¹ um 430 Mrd. US-Dollar steigern können.

10 Wertetreiber einer zuverlässigen Kundenansicht

Mithilfe zuverlässiger Kundeninformationen können Sie die folgenden, greifbaren Vorteile erreichen. Dies ist möglich, wenn Ihre datengestützten Prozesse durch relevante, verwaltete und abrufbare Kundendaten verbessert werden:

1. Höhere Kundenzufriedenheit und Net Promoter Scores
2. Verbesserte Abschluss- und Konversionsraten
3. Verringerte Kosten für die Kundengewinnung
4. Höhere Kundenbindung
5. Höherer Umsatz und mehr Produktivität, schnellere Markteinführung
6. Höhere Produktivität von Call-Centern und Kundenservice
7. Geringere Kosten für Kundenkontakt
8. Weniger OpEx für die IT
9. Bessere Gewinnmargen (da Transaktionsfehler vermieden werden)
10. Bessere Gebietsabdeckung (aufgrund von größerer Genauigkeit bei der Bestimmung des Marktumfangs)
11. Verbesserte Erfassung/Abrechnung
12. Bessere Kundengespräche

Ermittlung des Sponsors auf Führungsebene

Bevor Sie einen überzeugenden Business Case erstellen, müssen Sie sich darüber im Klaren sein, welche Ziele die Führungskraft verfolgt, die Sie als Ihren Sponsor ansprechen möchten.

Nachfolgend finden Sie Beispiele zu Prioritäten bei Kundeninitiativen im Geschäfts- und IT-Bereich. Suchen Sie nach Möglichkeiten, um diesen Anforderungen durch Anpassung an die oben genannten zehn Wertetreiber einer zuverlässigen Kundenansicht zu entsprechen.

^{8,9} Experian 2019 Global Data Management Research (gated) <https://www.edq.com/resources/data-management-whitepapers/2019-global-data-management-research/>

¹⁰ Improving data clarity is key to understanding customers' changing demands <https://businessrealities.eiu.com/data-key-understanding-customers-changing-demands>

¹¹ Information Transformation Initiatives Create Information-based Organizations <https://www.idc.com/promo/thirdplatform/digitaltransformation/information>

Auf Seite der einzelnen Fachbereiche

- Bessere Kundenerlebnisse als Wettbewerbsvorteil
- Höhere Kunden- und Mitarbeiterbindung, -gewinnung und -zufriedenheit
- Höherer Customer Lifetime Value und höhere Kundenausschöpfung
- Bessere Kundenerkenntnisse und Analytics
- Hochwertigere Marketing-Pipeline und -Zuordnung
- Bessere Segmentierung, Personalisierung und Omnichannel-Koordination
- Bessere Cross- und Upselling-Angebote
- Höhere Vertriebsproduktivität
- Reduzierung der Kosten für Call-Center und schnellere Problemlösung bereits beim ersten Anruf
- Bessere Reporting- und Analytics-Produktivität
- Kunden haben über Portale direkt Zugriff auf ihre eigenen, personenbezogenen Daten
- Einhaltung von Rechten, die gemäß bestimmter Vorschriften und Richtlinien gewährt werden

Auf Seite der IT

- Geringere CapEx und OpEx
- Flexibilität, auf neue Technologien und Trends zu reagieren, wie mobile, soziale und Sensordaten sowie einfache Integration von Datenquellen der nächsten Generation mit traditionellen Datenquellen
- Digitale Transformation und Nutzung von KI und Algorithmen zur Unterstützung der Geschäfte
- Self-Service-Funktionen für nichttechnische Anwender, um sämtliche Datentypen zu integrieren, zu nutzen, zu verwalten und zu analysieren
- Ein stets einheitliche Methode, damit Data Warehouses, Anwendungen, Geräte und Anwender Daten nutzen können
- Automatische und regelmäßige Verknüpfung, Bereinigung, Abstimmung und Anreicherung verschiedener Kundendaten
- Höhere Datenqualität, geringerer Zeitaufwand, um Daten zu finden, zu verwalten und Probleme zu beheben
- Mehr Schutz für alle Kundendaten

Planung und Durchführung von Gesprächen mit Stakeholdern

Es scheint ganz offensichtlich, doch am besten können Sie die größten Zweifel Ihres Sponsors auf Führungsebene und wichtiger Stakeholder erkennen, wenn Sie mit ihnen reden.

Bereiten Sie sich gut auf diese Gespräche vor, indem Sie sich näher mit ihren Rollen und Prioritäten befassen.

Die Gespräche, die Sie mit Ihren Kollegen in Geschäfts- und IT-Rollen führen, werden von enormer Hilfe sein, wenn Sie dem Sponsor auf Führungsebene Ihren Business Case vorlegen. Die Erfahrung dieser Kollegen hilft dabei, Ihren Business Case in einem größeren Zusammenhang zu sehen und zu verdeutlichen, dass Ihr Vorhaben die Interessen und Bedürfnisse der Personen vertritt, welche die Technologie selbst anwenden werden.

Verwenden Sie, falls möglich, konkrete Umsatz- und Kostendaten, um Ihren Business Case zu unterstützen. Lassen Sie jedoch nicht die Anhaltspunkte unberücksichtigt, die für echten Wert und Authentizität sorgen.

Bei Gesprächen mit Stakeholdern in der IT und anderen Fachbereichen bieten sich die folgenden Eröffnungsfragen an:

- In welchem Zustand befinden sich Ihre Kundendaten derzeit? Auf wie vielen verschiedenen Systemen befinden sich Kundendaten? Wie gut sind sie integriert?
- Wie hoch ist Ihre Konversionsrate vom potenziellen Kunden über den Lead zum Kunden? Jede Steigerung von einem Prozent würde zu wie viel Umsatz führen?
- Wie schnell können Sie Produkte unter Ihren Marken und aus Ihren Geschäftsbereichen identifizieren, die Ihre Kunden bereits erworben haben? Wie sieht ein klassisches Cross-Selling- und Upselling-Szenario aus, und wie hoch ist die Umsatzsteigerung? Wie hoch ist die Prozentzahl der Kunden, die als Zielgruppe für eine solche Verkaufsstrategie in Frage kämen? Was ist erforderlich, um Ihre Verkaufszyklen zu verkürzen?
- Wie viele Aufträge scheitern jede Woche aufgrund unvollständiger oder ungenauer Daten? Berücksichtigen Sie relevante Metriken, wie Mindestvolumen, Versandanweisungen, Produktabmessungen und Abrechnungsinformationen. Wie hoch ist die durchschnittliche Auftragssumme und Gewinnmarge? Inwieweit stehen diese Daten mit der Kundenzufriedenheit im Zusammenhang?
- Wie hoch sind die Kosten, die sich aufgrund fehlerhafter Adressen für die Vertriebsproduktivität, den Versand, die Abrechnung oder Direktwerbung ergeben? Wie viele Briefe werden beispielsweise monatlich zurückgeschickt? Wie hoch sind die Kosten für die Bearbeitung der Retouren bei jeder Sendung? Auf welche Weise werden fehlerhafte Adressen protokolliert und korrigiert? Erläutern Sie mir bitte die Vorgehensweise bei diesem Prozess.
- Wie viele Hard-Bounces sind bei E-Mails zu verzeichnen? Wie viele Opt-in-Konflikte gibt es bei einem Kunden über alle Kanäle hinweg? Auf welche Weise wirkt sich dies auf Ihre Erfolgsquoten aus? Wie häufig landet Ihr Unternehmen auf der schwarzen Liste?
- Wie viele Rechnungen werden von Mitarbeitern und Kunden als falsch gekennzeichnet? Wie hoch ist die durchschnittliche Rechnungssumme? Wie hoch ist der durchschnittliche Fehlbetrag pro Rechnung aufgrund von fehlerhaften Produktdaten? Wie lange dauert es, eine falsche Abrechnung zu korrigieren?
- Wie viel Zeit benötigt ein Mitarbeiter vom Kundenservice oder Vertrieb, um einen unternehmensweiten und korrekten Überblick über den Kunden in Bezug auf Angebote, Bestellungen, Rechnungen, aktivierte Produkte/Services, Zahlungen, Rabatte usw. zu erhalten? Wie hoch sind die Kosten des Vollzeitäquivalents für den Vertriebsmitarbeiter?
- Welche Tendenz weisen die Messgrößen in Bezug auf alle obigen Fragen auf? Gibt es Verschlechterungen oder Verbesserungen?

Nähere Betrachtung der Marketingabteilung

Jedes Unternehmen ist verschieden, doch normalerweise sind entweder der CMO (Chief Marketing Officer) oder ein Mitglied seines Teams Eigentümer von Initiativen zur Verbesserung von Kundenerlebnissen. Gekoppelt mit dem Potenzial, wichtige Ergebnisse zu verbessern, wie der 30-prozentigen Erhöhung der Antwortquote von Kampagnen oder einem 20-prozentigen Anstieg der Konversionsrate, bietet eine umfassende Kundenansicht samt Beziehungen dem Marketingteam überragende Vorteile.

Was Sie unbedingt wissen sollten

- Wie würden Sie die Fähigkeit Ihres Marketingteams einstufen, die folgenden Aspekte zu bewerten:
 - Welche Produkte hat der Kunde bereits über Geschäftsbereiche oder Produktlinien erworben, und welche Angebote sollten ihm basierend auf diesen Informationen gesendet werden?
 - Wer lebt im Haushalt des Kunden oder arbeitet in seiner Abteilung, und welche Angebote sollten basierend auf diesen Informationen gesendet werden?
 - Welche der Kunden sind hoch angesehen oder gelten als gewinnträchtig?
 - Auf welche Weise interagieren Kunden mit Ihnen über Kanäle und Berührungspunkte, und welches ist der beste Kanal, der für ein Marketingangebot verwendet werden sollte?
 - Welche Kunden sind unzufrieden, oder für welche Kunden gibt es noch zu bearbeitende Fälle bzw. ungelöste Probleme beim Kundenservice und sollten daher kein Marketingangebot erhalten?
- Sind Ihre Kundendaten Ihrer Meinung nach fehlerfrei? Sind diese Daten für die zu erzielenden Ergebnisse geeignet?
 - Auf welche Weise korrigieren Sie normalerweise Ihre Daten?
 - Wie schnell erhält Ihr Team die Informationen, die für eine komplette Übersicht über den Kundenstamm erforderlich sind?
 - Nutzen Sie Kundendaten, die von anderen Teams erfasst wurden, z. B. Vertrieb, Kundenservice und Finanzwesen, um hochwertigere Kundensegmente zu erstellen?
 - In wie vielen Marketinganwendungen werden Kundendaten gespeichert?
 - Wie viele Kunden, Marken, Produkte und Kanäle unterstützen Sie derzeit?
 - Auf welche Weise wirkt sich die Zahl der Regionen, Standorte, Geschäftsbereiche und Partner auf Ihre Fähigkeit aus, die Kundenerfahrung zu beeinflussen? Oder auf welche Weise beeinflussen diese Zahlen den Erfolg einer Produkteinführung?
- Wo liegen die Verbesserungsmöglichkeiten?
 - Wie hoch sind die Durchschnittskosten pro Kampagne?
 - Wie hoch ist die Quote der unzustellbaren Sendungen und E-Mails?
 - Wie hoch sind die Kosten für die Kundengewinnung?
 - Wie schneiden diese Messgrößen im Vergleich zur durchschnittlichen Rate in Ihrer Branche ab?
 - Welches sind, basierend auf einem Benchmarking von Konkurrenten, die vielversprechendsten Bereiche für Performance-Verbesserungen, und welche Vorteile sind realistischerweise zu erwarten?

Auswertung Ihrer Ergebnisse

Ihre Befragungen der Stakeholder liefern Ihnen das Rohmaterial für Ihren Business Case. Der nächste Schritt besteht darin, den potenziellen Nutzen und die potenziellen Kosten quantitativ zu bestimmen und eine Angabe zur erzielbaren Kapitalrendite zu machen.

An dieser Stelle sollten Sie Folgendes untersuchen:

- Potenziellen Nutzen
- Potenzielle Kosten
- Messgrößen oder KPIs für jeden Nutzenaspekt
- Finanzielle Prognosen für jeden Nutzenaspekt
- Geplanter schrittweiser Ansatz für jede Funktion und zugehörigen Wert
- Risikoindikatoren basierend auf der erforderlichen Komplexität, der Qualität und Verfügbarkeit der Unternehmensdaten

In den nachfolgenden Diagrammen wird der durchschnittliche Nutzen aufgeführt, den Unternehmen in bestimmten Branchen bei der Investition in eine Lösung zur Schaffung einer zuverlässigen Kundenansicht erwarten können.

Wie Sie erkennen können, variieren der Nutzen und der Wert je nach Branche und Branchenreifegrad.

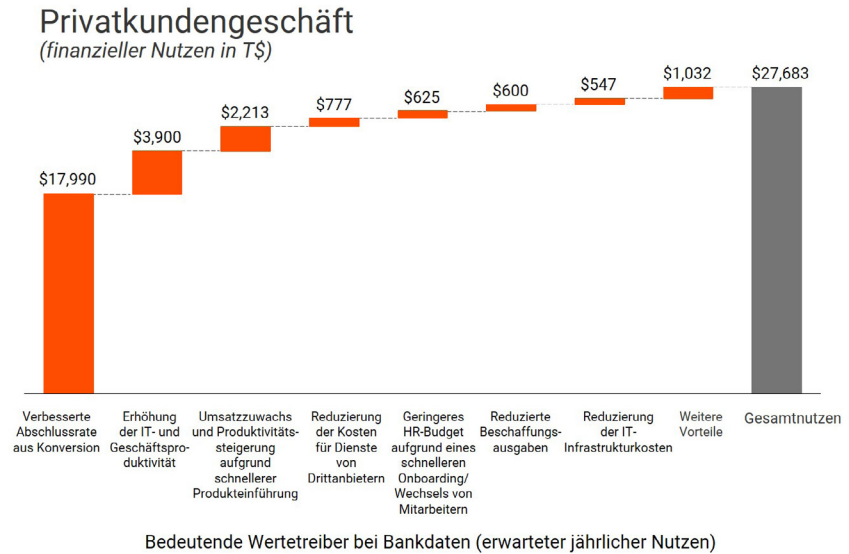


Abbildung 2. In diesem Beispiel generiert die durchschnittliche Zahl der Privatkundenbanken einen Jahresertrag von 600 Mio. US-Dollar bis 1,5 Mrd. US-Dollar (Ertragsvorteile in Tsd. US-Dollar)

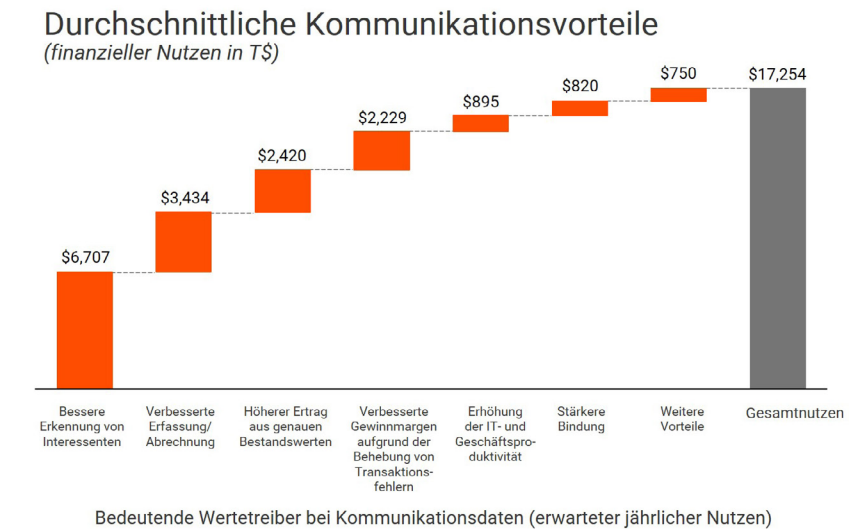
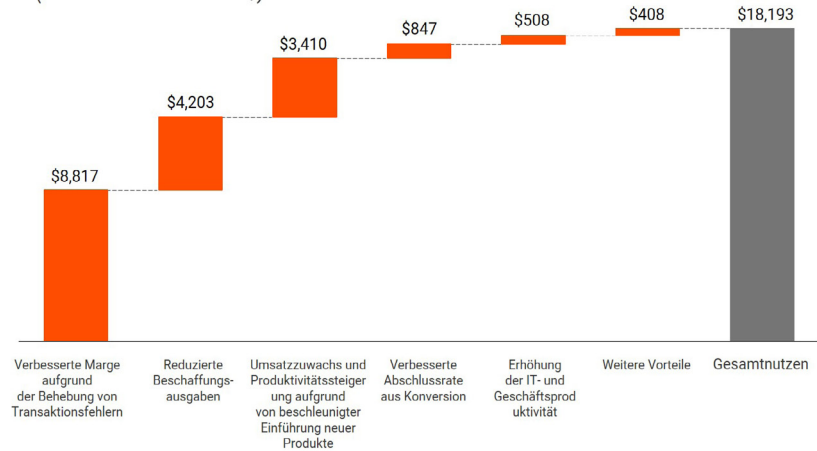


Abbildung 3. Der durchschnittliche Betreiber in dieser Analyse hat 2–6 Mio. Abonnenten

Einzelhandel (finanzieller Nutzen in T\$)



Bedeutende Wertetreiber bei Einzelhandelsdaten (erwarteter jährlicher Nutzen)

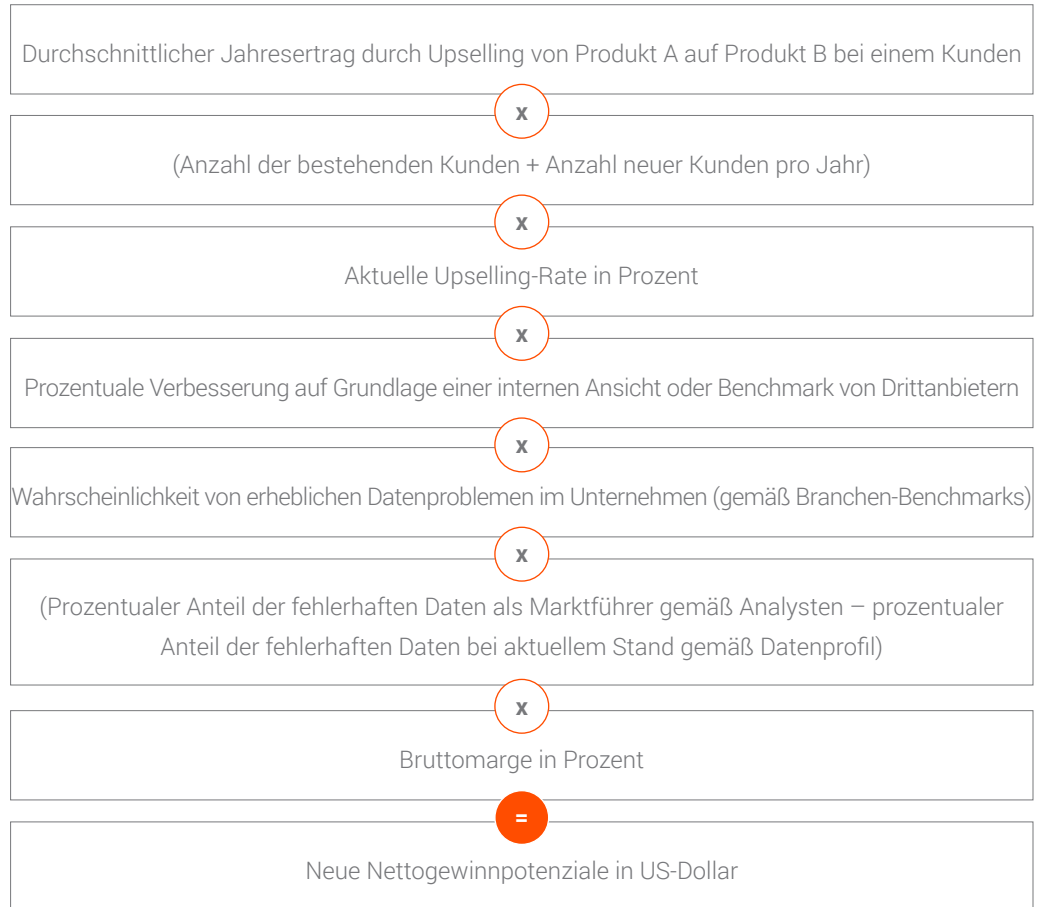
Abbildung 4. In diesem Beispiel generiert die durchschnittliche Zahl der Händler einen Jahresertrag von 5 Mrd. US-Dollar (Ertragsvorteile in Tsd. US-Dollar)

Ein Beispiel für erfolgreiches Cross- und Upselling

Nachfolgend sehen Sie ein detailliertes Beispiel dazu, wie einige der Werte in den oben dargestellten Diagrammen quantifiziert wurden. Sie sollten ältere Studien oder Daten-Profilings überprüfen, die in Ihrem Unternehmen durchgeführt wurden, damit Sie Ihre eigenen Werte an der Stelle verwenden können, an der wir auf die „Wahrscheinlichkeit von erheblichen Datenproblemen im Unternehmen“ verweisen.

Verwenden Sie diese Formel, um die Gewinnsteigerung zu berechnen. Diese Erhöhung entsteht aufgrund einer verbesserten Upselling-/Cross-Selling-Konversion mithilfe eines zuverlässigen, gruppierten Überblicks über einen Kunden, bei dem alle Produkte, Services, Werte und Interaktionen dieses Kunden einbezogen werden.

Als KPI könnten Sie in diesem Fall die Upselling-/Cross-Selling-Rate verwenden, die folgendermaßen berechnet wird: $\text{Neues Nettogewinnpotenzial in US-Dollar} \times 100 / \text{jährlicher Gesamterlös in US-Dollar}$. Nach unseren Erfahrungen kann diese Rate 1–15 Prozent betragen.



Vorbereitung Ihres Business Case

Nach den Gesprächen sollten Sie alle Informationen haben, die Sie für Ihren Business Case benötigen. Beginnen Sie mit der Erstellung unter Berücksichtigung Ihres Endziels, und jeder von Ihnen dargelegte Nutzenaspekt sowie Messgröße wird Ihren Business Case bestärken. Sie sollten ein besseres Verständnis darüber erlangt haben, welche Auswirkungen zuverlässige Kundenprofile haben, wenn sich diese auf eine 360-Grad-Kundenansicht der nächsten Generation stützen und wenn diese Ansicht für Initiativen im Hinblick auf Kundenerfahrungen genutzt wird.

Und denken Sie daran, sich keine Sorgen zu machen, falls sich Ihre ursprüngliche Idee zu einem Lösungsvorschlag im Laufe der stufenweisen Sammlung von Kenntnissen weiterentwickelt bzw. ändert. Dies bedeutet lediglich, dass der Prozess funktioniert und dass Sie sich auf die tatsächlichen Anforderungen Ihrer Stakeholder einstellen, die sehr zahlreich sein können.

Eine erfolgreiche Strukturierung Ihres Business Case würde folgendermaßen aussehen:

- Zusammenfassung
- Wichtige Anwendungsszenarien im Unternehmen
- Qualitative Ergebnisse, beispielhafte Darstellungen, Zitate aus Befragungen und Beispiele für Probleme mit der Datenqualität
- Quantifizierung des Business Value
- Benchmarking im Gegensatz zu vergleichbaren Anbietern
- Vorgeschlagener Lösungsansatz und Kosten
- Analystenrecherche

Case Study

Um Sie zum Nachdenken anzuregen, folgt hier ein Beispiel dazu, mit welchen Lösungsansätzen FASTWEB an Kundendateninitiativen herangegangen ist.

Fragmentierte Kundenansicht

FASTWEB S.p.A., eine Tochtergesellschaft von Swisscom, ist der größte alternative Telekommunikationsnetzbetreiber in Italien. Das Unternehmen bietet Sprach- und Datendienste sowie Anwendungen für private und gewerbliche Marktsegmente. FASTWEB erlangte seine Führungsposition aufgrund seiner Dienste und der Fähigkeit, den Anforderungen aller Marktsegmente zu entsprechen. Der Erfolg dieses Unternehmens wird einer Strategie zugeschrieben, die auf kontinuierliche Innovation ausgerichtet ist.

Bei einer Ausschreibung zur Verbesserung der Kundenbindung, zur Steigerung der Gewinnmargen und um dem Wettbewerb entgegenzuwirken, implementierte FASTWEB als Teil eines größeren digitalen Transformationsprogramms eine auf Kunden ausgerichtete Strategie. Diese Strategie hatte zum einen das Ziel, die Kundenbindung durch eine verbesserte Servicequalität und Flexibilität zu stärken. Zum anderen wollte FASTWEB damit die erforderliche Kundenanalyse zur Verfügung stellen, die zur Innovation neuer digitaler Dienste sowie zur Ausführung von Cross-Selling und Upselling-Kampagnen erforderlich ist. Auf diese Weise beabsichtigte das Unternehmen, seine Dienstleistungen zu fördern.

Die Kundendaten von FASTWEB waren jedoch in mehreren Systemen verteilt. Durch diese fragmentierte Darstellung von sich überschneidenden, unvollständigen und fehlenden Daten war es für den Kundensupport von FASTWEB schwer, einen ausgezeichneten Kundenservice zu bieten, und die Vertriebsteams waren nicht dazu in der Lage, ergänzende Lösungsansätze vorzulegen. Darüber hinaus hatte das Management aufgrund des langsamen und unzuverlässigen Reportings Schwierigkeiten, die Verbesserung der Performance-Kennzahlen zu realisieren.

Zuverlässige Kundenprofile

FASTWEB hat die Kundendatenverwaltung standardisiert, um einen Überblick über die umfassenden Kundenbeziehungen bei allen Dienstleistungen und über alle Kanäle zu ermöglichen. Auf diese Weise konnte das Unternehmen folgende Verbesserungen realisieren:

- Die Daten aus den Kunden-Verträgen sowie die in unterschiedlichen Auftragsverwaltungssystemen und in Salesforce verfügbaren Daten wurden vereinheitlicht, um einen einzelnen, einheitlichen Gesamtüberblick über alle Privatkunden und die Beziehung zu ihnen zu gewinnen. Dies umfasste ebenfalls die Zahl der Anwender pro Haushalt, die Vorlieben der Kunden sowie das Kundenverhalten
- Alle Geschäftskunden und die Positionen, die sie in ihrem Unternehmen innehaben, wurden erfasst
- Die ausgestellten Dienstleistungsverträge wurden in einem Bestand erfasst
- Das Unternehmen entschied sich für eine flexible Lösung, mit der es in der Lage ist, sich an den Markt anzupassen und den künftigen Herausforderungen zu stellen

Personalisierte Kundenerfahrungen

Es spielt keine Rolle, über welchen Kanal ein Kunde gewonnen wird, die Mitarbeiter von FASTWEB haben jederzeit über eine zentrale Stelle Zugriff auf Informationen darüber, welche Dienstleistungen dieser Kunde in Anspruch nimmt, wie der Rechnungsverlauf aussieht, welche Serviceanfragen der Kunde gestellt hat und welche Daten über seinen Haushalt vorliegen. Mithilfe dieser einheitlichen, zuverlässigen Datenversion kann das Unternehmen einen flexiblen, individuelleren Kundenservice bieten und auf die

Anforderungen von Kunden auf proaktivere und effizientere Weise reagieren. Daher rechnet FASTWEB mit einer Verminderung der Kundenabwanderung bis zu 80 Prozent innerhalb von drei Jahren.

Besseres Reporting

Das Reporting des Managements wurde ebenfalls verbessert. Der Reporting-Prozess wird schneller und mit zuverlässigeren Daten ausgeführt und unterstützt auf diese Weise eine schnelle, korrekte Entscheidungsfindung. So stehen den Mitarbeitern beispielsweise innerhalb kürzester Zeit Berichte zur Verfügung, mit denen der Zeitraum vom Eingang eines Kundenauftrags bis zur Aktivierung des Dienstes nachverfolgt werden kann.

Aufgrund der steigenden Zahl von Kundendatenquellen bereitet FASTWEB seinen Kundendaten-Hub auf Big Data vor. Künftig sollen in den Hub unstrukturierte Daten integriert werden, einschließlich Informationen zur Anwendungsnutzung, zu standortbezogenen Diensten und Videostreaming-Aktivitäten. Diese Daten werden verwendet, um eine noch persönlichere Erfahrung im Kundenservice bieten zu können und Ertragssteigerungen, eine Erhöhung des durchschnittlichen Umsatzes pro Anwender sowie eine Stärkung der Kundenbindung zu erzielen.

Legen Sie jetzt los

Folgen Sie den hier aufgeführten Schritten, damit Sie den Entscheidungsträgern auf Führungsebene einen überzeugenden Business Case vorlegen können. Wenn es Ihnen gelingt, die Geschäftsleitung zu überzeugen, eröffnen Sie damit die Möglichkeit, Ihre Initiative im Hinblick auf Kundenerfahrungen mit der Gewissheit voranzutreiben, dass Sie eine äußerst hochwertige Ressource auf Ihrer Seite haben: erkennbare Unterstützung durch die Geschäftsleitung.

Bedenken Sie jedoch Folgendes: Ihr Business Case sorgt nicht nur für die erforderliche Unterstützung. Er dient darüber hinaus zur Dokumentation der gemeinsamen Visionen und Ziele, an deren Umsetzung alle gemeinsam arbeiten sollten. Durch eindeutiges Definieren, was unter einer erfolgreichen Umsetzung zu verstehen ist, reduziert ein Business Case das Risiko von unangenehmen Überraschungen. Nutzen Sie die erwarteten Messgrößen aus diesem Business Case als Maßstab für Ihren Fortschritt. Profitieren Sie vom unvorhergesehenen erzielten Nutzen (es gibt stets einige Nutzenaspekte). Sorgen Sie außerdem dafür, dass Sie den Wert mithilfe von „Vorher“-/„Nachher“-Szenarien vermitteln, damit weiterhin in Ihre Initiative investiert wird. Die Herausforderungen der Vergangenheit geraten angesichts der Erfolge der Gegenwart schnell in Vergessenheit.

Der wohl bedeutendste Punkt ist jedoch, dass die Erstellung eines Business Case ein Lernprozess für alle Beteiligten ist – und die beste Prüfung dahingehend, ob Ihre nächste Kundendateninitiative Hand und Fuß haben wird.

Die Erstellung eines überzeugenden Business Case erfordert harte Arbeit. Wenn jedoch die ersten Schritte getan sind, stellt diese Vorgehensweise den besten Ansatz auf Ihrem Weg zu einer Lösung für eine umfassende Kundenansicht samt Beziehungen dar.

