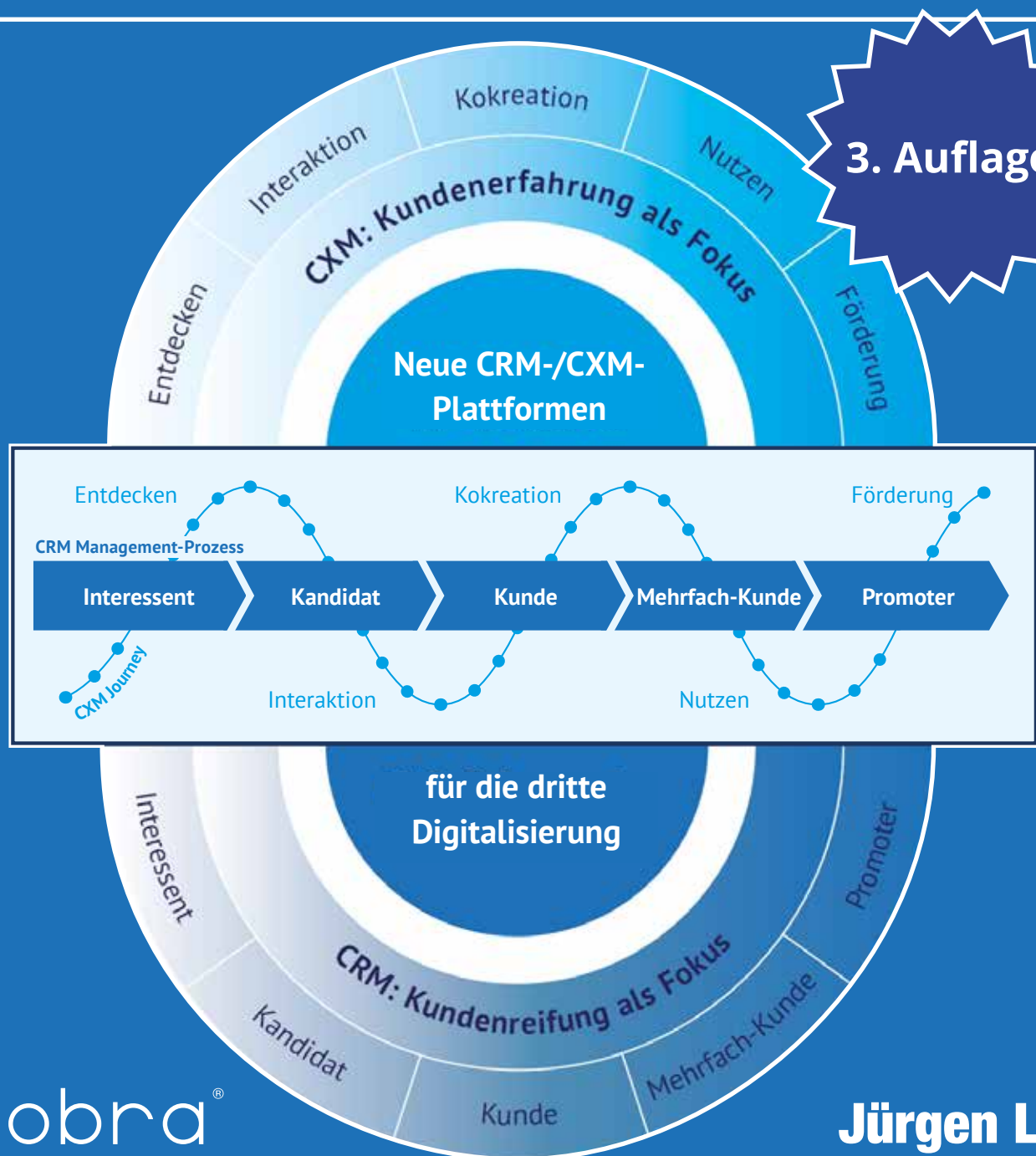




Next: CRM goes CXM

and beyond (DSGVO, Private Cloud, CXM WEB CONNECT, ...)

3. Auflage



Next: CRM goes CXM

and beyond (DSGVO, Private Cloud, CXM WEB Connect, ...)

**Verantwortlich für das
Competence Partner Book**

i.S. des TDG:

Geschäftsadresse

NetSkill Solutions GmbH
Salierring 43
50677 Köln

Tel.: 0221 / 716 144 0

E-Mail: info@netskill.de

Geschäftsführer

Dr. Winfried Felser

Design & Layout

Carolin Euskirchen
Alexandra Epp

Amtsgericht Köln

HRB 82780

Steuernummer

5214/5813/2595

© Copyright 2021
NetSkill Solutions GmbH
alle Rechte vorbehalten.

Herausgeber

Winfried Felser
NetSkill Solutions GmbH
Köln, Deutschland

ISBN-13: 978-3-945658-29-1

Competence Book

© NetSkill Solutions GmbH

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Gedruckt in Deutschland auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Competence Book ist ein Produkt der NetSkill Solutions GmbH
www.competence-books.de
www.competence-site.de

Vorwort zur dritten Auflage: Mit der **dritten** **Digitalisierungswelle** zu **markt- und** **kundenorientierten** **Plattformen!**

von Jürgen Litz, Geschäftsführer der cobra GmbH



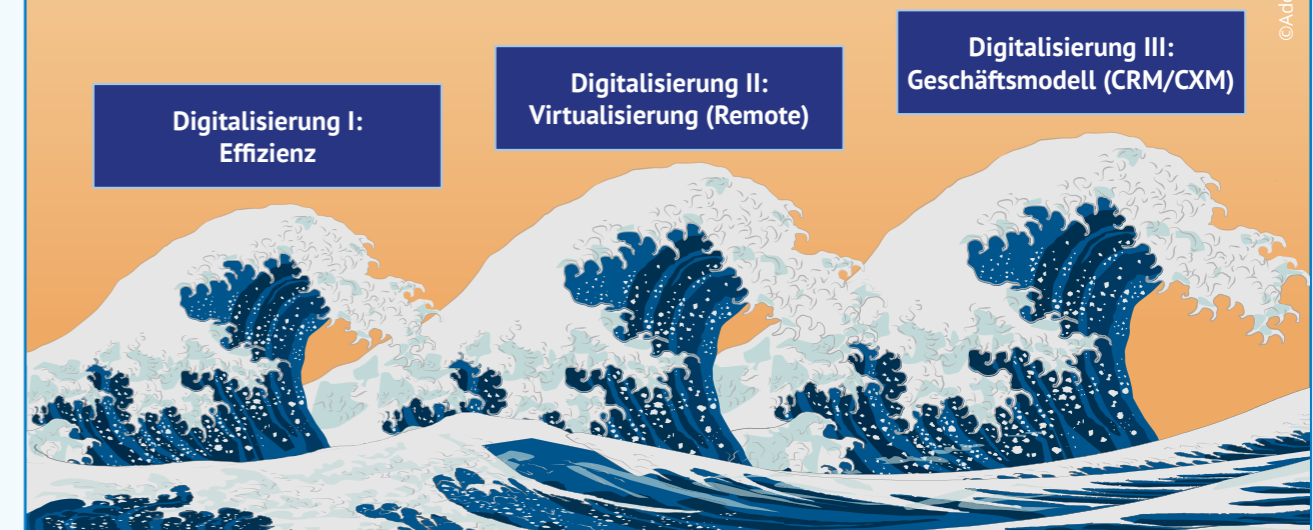
Liebe Leserinnen und Leser,

Wer hätte geglaubt, dass unser Buch zu CRM und CXM so populär sein würde, dass wir nunmehr das dritte Mal „in den Druck“ gehen. Es hat sich aber auch viel getan, z. B. zuletzt unser cobra CXM WEB Connector. Zwei der wichtigsten Werkzeuge für Marketing, Sales und Service, die Web-Präsenz und das CRM-Tool sind in den meisten Unternehmen noch Inseln. Noch genereller: Heute sind CRM- und CXM-Anwendung in der Praxis sehr oft unintegriert.

Auch in den vorausgegangenen Auflagen war die Kopplung von CRM und CXM vor allem gedanklich. Wenn Plattformen aber tatsächlich markt- und kundenorientiert zu kokreativen Räumen für Unternehmen und ihre Ökosysteme bzw. Ecosysteme werden sollen, dann ist es notwendig, dass CRM- und CXM-Lösungen (vor allem die Webseite) nicht nur zusammengedacht, sondern auch wirklich umfassend technologisch integriert werden. Frameworks wie der cobra WEB Connector sind die dafür notwendige Integrationslösung. Der cobra WEB Connector ist ein Zusatzmodul von cobra und ermöglicht über eine Web API die Anbindung von einer oder mehrere Webseiten des Unternehmens.

Das ist ideal für die dritte Digitalisierungswelle. Spätestens das Corona-Jahr hat den Veränderungsbedarf in vielen Branchen in Richtung einer umfassenden Digitalisierung aufgezeigt. Wer aber glaubt, dass die Digitalisierung der Kernprozesse (Effizienz!) und eine Virtualisierung (Remote Work) wie in der Vergangenheit auch in Zukunft ausreichen, verkennt den gesellschaftlichen und ökonomischen Wandel und den mittel- und langfristigen Druck durch neue Anforderungen der Kunden und Märkte. Es lässt sich in Kapitel 7 feststellen:

Die früheren Anforderungen in Richtung Effizienz (1. Digitalisierung-Welle) und Virtualisierung / „Remote“ (2. Welle, COVID-19) werden in Zukunft durch eine neue Markt- und Kundenorientierung (3. Welle) ergänzt.



Insofern: Gut, dass wir uns schon seit unserer ersten Auflage sukzessiv auf diese Herausforderungen vorbereitet haben. Die DSGVO als Basis und dann der doppelte Blick auf CRM und CXM waren quasi Voraussetzungen für diese Fähigkeit zur „Dritten Digitalisierung“. Jetzt können unsere Kunden und Partner, die diesen Weg konsequent gehen, die Ernte einfahren. Diesen Erfolgspfad zu unterstützen dient dieses Buch – auch in der dritten Auflage.

Vorwort zur ersten Auflage: NextCRM goes CXM

Für eine neue Qualität des Kundenmanagements und der Kundenerfahrung auf Basis von Datenschutz & Datenchancen

von Jürgen Litz, Geschäftsführer der cobra GmbH



Liebe Leserinnen und Leser,

Deutschlands Mittelstand ist spätestens seit dem 25.05.2018 aufgrund der neuen EU-Datenschutz-Grundverordnung zum Teil in eine Art Schockstarre verfallen. Defensiv, in vielen Fällen sogar zurückbauend kränkeln Marktansprache und Kundenmanagement. Das kann sich aber in einem immer schärferen Wettbewerb zu einem bedrohlichen Wettbewerbs-Nachteil ausweiten. Mit neuer Datenschutz- und Datenchancenouveränität ist hingegen genau das Gegenteil möglich. Der Mittelstand kann zudem seinen Wettbewerbsvorteil einer hohen Kundennähe [Simon2017] sogar noch ausbauen.

Es kann nicht nur das klassische CRM von den neuen Datenchancen profitieren, auch das „neue“ Paradigma eines verbesserten Customer Experience Management kann zu neuer Reife geführt werden, sodass der „Job“ für den Kunden noch besser gelingt. Hierin liegt oft noch ein großes ungehobenes strategisches Potenzial.

In diesem Partner-Book wird daher als Teil der cobra Methodik ein Rahmenwerk aus Architektur- und Reifegrad-/Vorgehens-Modell vorgestellt, das dem Mittelstand auf diesem Weg Orientierung bietet. Im Einzelnen werden:

- ... die Herausforderungen und Chancen des Mittelstands zwischen DSGVO und neuen Datenchancen für CRM und CXM thematisiert,
- ... die cobra NextCRM goes CXM-Methodik und ihr Kultur-, Architektur- und Reifegradmodell vorgestellt,
- ... die Pfade vom Datenschutz als Pflicht zum strategischen Datenschutz-Management skizziert,
- ... die Pfade vom unternehmenszentrierten CRM zum kundenorientierten (Next) CRM goes CXM skizziert,
- ... Unternehmen vorgestellt, die schon den Weg in die Zukunft weisen.

So hoffen wir, dass dieses Werk im Mittelstand viele ermutigt, in die Offensive zu gehen, um gerade jetzt eine neue Qualität bzw. Souveränität der Kundenbeziehung zu erreichen.

Wichtiger Hinweis für den Leser:

Das Buch wendet sich vor allem an Entscheider, die strategisch über die qualitative Weiterentwicklung ihrer Kundenbeziehung und ihrer Anstrengungen im Bereich Datenschutz (DSGVO) und Datenchance (CRM, CXM) für ihre Kunden nachdenken. Es ist weniger geeignet für IT- und CRM-Verantwortliche, um z. B. konkret ein Pflichtenheft in allen Details herzustellen oder einzelne operative Entscheidung zum Datenschutz zu treffen, obwohl die skizzierte Methodik und Checklisten dafür sicherlich auch einen Rahmen bilden können. Das ist aber nicht der Fokus des Herausgebers und der Mitautoren. Zudem ist das Werk auch „Work in Progress“ bzw. ein „Minimum Viable Product“. Wir arbeiten mit unseren Experten insbesondere systematisch an einer Methode für die systematische Optimierung des CRM-Reifegrads (s. Kapitel 6). In dieser Auflage findet sich dazu die erste Version „0.4“, die nun in ersten Projekten pilotiert und optimiert wird.

1

Der cobra-Faktor vorweg: Offensiv erfolgreich mit (Next) CRM

- 1.1 / Offensiv-Gewinne statt Defensiv-Verluste beim CRM 16
- 1.2 / Offensiv-Gewinne auch mit NextCRM goes CXM 18
- 1.3 / Vertrauen und Partnerschaftlichkeit als Basis für CRM und NextCRM 21

2

Die doppelte Herausforderung: Datenschutz- und Kunden-Kompetenz

- 2.1 / Relevanz von Daten- und Kunden-Kompetenz 26
- 2.2 / Inkompetenz bei Daten und Kunden 28
- 2.3 / Switch des Mindsets von unternehmens- zu kundenzentriert 29

3

Die doppelte Unterstützung: cobra-Architektur und -Methodik

- 3.1 / cobra- „Kulturmodell“ 34
- 3.2 / cobra-Architekturmodell 36
- 3.3 / cobra-Methodik: SWOT-Analyse und Reifegradmodell 39
- 3.4 / cobra-Methodik: Doppeltes Reifegradmodell 41

4

Vom Datenschutz als Pflicht zum strategischen Datenschutz-Management

- 4.1 / Die DSGVO als Muss: Die Mindestanforderungen 46
- 4.2 / Strategisches (Datenschutz-) Management 50
- 4.3 ★ / 7 Gründe, warum die Private Cloud Sinn macht! 53

5

Vom unternehmenszentrierten CRM zum kundenzentrierten NextCRM

- 5.1 / Klassisches CRM - die Verwaltung des Kunden 60
- 5.2 / CRM goes CXM - die „Entdeckung“ des Kunden und seiner Erfahrung 67

6

Die Next CRM/CXM Methodik 4.0

- 6.1 / Ein Fallbeispiel zur Verdeutlichung von Next CRM / CXM 80
- 6.2 / Ein Vorgehensmodell für Next CRM / CXM 82
- 6.3 / SWOT-Analyse und Entwicklungspfad als Rahmen 86
- 6.4 / Problemanalyse: Kontext und Empathie 92
- 6.5 / Lösungserstellung: Optimierung CXM, CRM, CBI 100
- 6.6 / Realisierungsphase: Iterationen DSGVO & NextCRM 110

7

Markt- und kundenorientierte CRM-/CXM-Plattformen

- 7.1 ★ / Die „Dritte Digitalisierungswelle“ 114
- 7.2 ★ / Integration von CXM und CRM-Lösungen 116
- 7.3 ★ / Der cobra CXM Web Connector als Integrationslösung 118
- 7.4 ★ / Letzter Schritt in der CRM-Evolution? 120
- 7.5 ★ / Beispielhafte Anwendungen 124

8

Ein System für Next CRM und BEYOND

- 8.1 / Unsere Schnell-Checkliste(n) für Ihr NextCRM-System 128
- 8.2 / Das Wichtigste: Ein System, dem man vertraut 130

9

Verzeichnis aller Experten und Quellen

Der cobra- Faktor vorweg: Offensiv erfolgreich mit (Next) CRM



Die WM 2018 hat gezeigt - wer nur
defensiv Risiken vermeidet,
kann den **EXIT nicht verhindern.**
Daten(schutz)kompetenz

hingegen ermöglicht

**offensive
Marktstrategien**

Jürgen Litz

1.1. Offensiv-Gewinne statt Defensiv-Verluste beim CRM

Deutschlands Mittelstand scheint aufgrund der neuen DSGVO, der Datenschutz-Grundverordnung zum Teil in eine Art Schockstarre verfallen, wenn man dem [BVMW2018] und [BITKOM2018] bzw. ihren Studien glauben möchte. Auch die Kurzumfragen der [cobra2018] bestätigen diese Befürchtungen. Defensiv, in vielen Fällen sogar zurückbauend, kränkt das Kundenmanagement. Das kann sich im digitalen Zeitalter bei einem immer schärferen Wettbewerb zum massiven Wettbewerbs-Nachteil, vor allem für den Mittelstand, auswachsen.

Die beiden ersten ROI-Faktoren: Offensive Marktansprache, besseres CRM

Mit neuer Datenschutz- und Datenchancensouveränität ist hingegen genau das Gegenteil möglich. Unternehmen können von neuen Datenchancen im Rahmen einer offensiveren Marktansprache und eines besseren CRM profitieren.

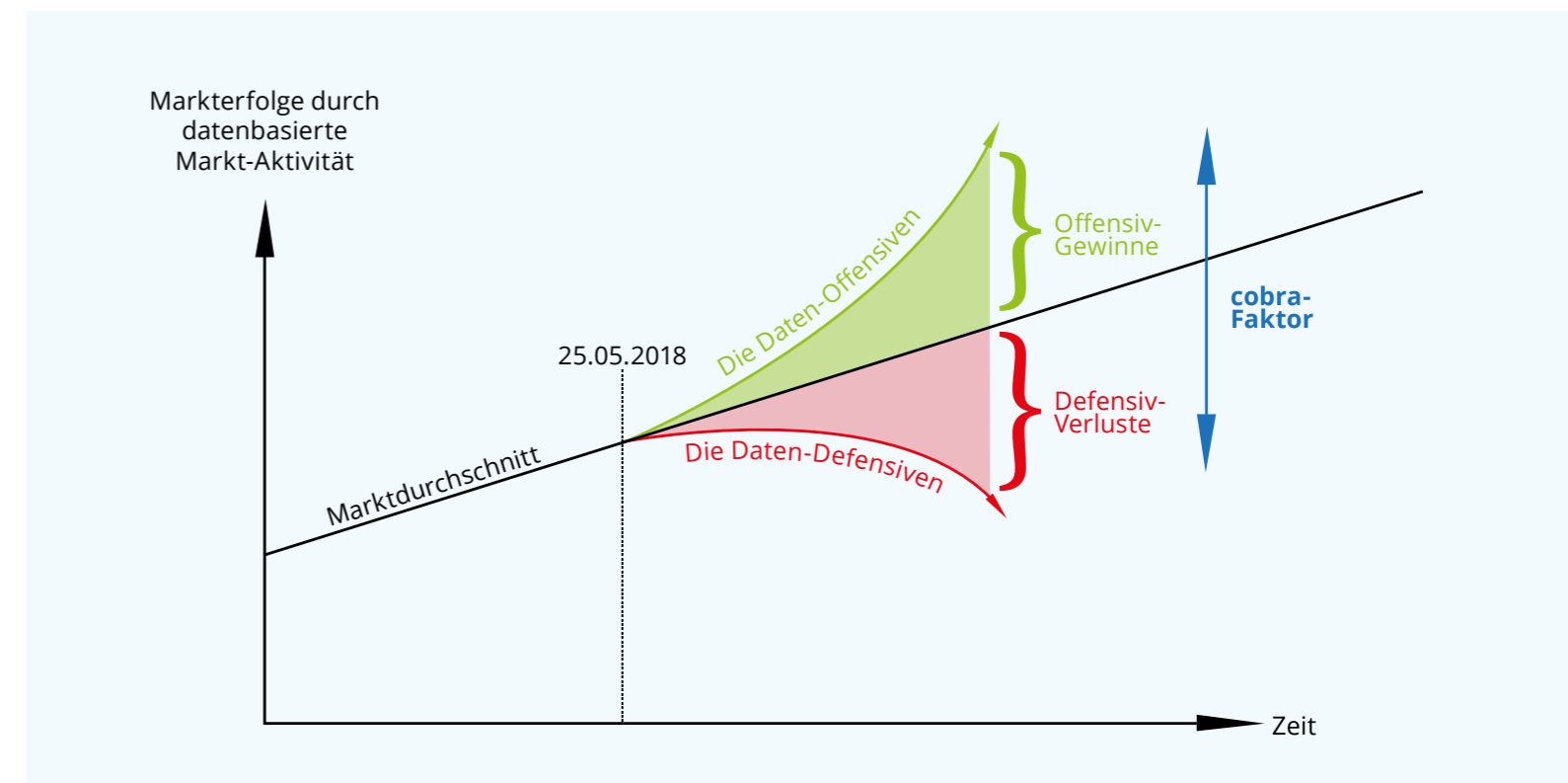


Abbildung 1.1.1.: Mit dem cobra-Faktor aus der Defensive

Der dritte ROI-Faktor: Offensiver Kunde, besseres Customer Experience Management

Der Mittelstand kann darüber hinaus aber auch seinen Wettbewerbsvorteil einer hohen Kundennähe [Simon2018] noch ausbauen. Das Customer Experience Management als „neues“ Thema bzw. Kunden-/Markt-Paradigma kann auf Basis von Daten- und Kundenkompetenz zumindest zu neuer Reife geführt werden, so dass der „Job“/ „Service“ für den Kunden noch besser gelingt. Hierin liegt oft ein großes ungehobenes strategisches Umsatz-Potenzial.

1.2. Offensiv-Gewinne

auch mit Next: CRM goes CXM

In diesem Partner-Book wird daher neben der besseren Marktansprache und dem klassischen CRM vor allem der dritte ROI-Faktor für moderne, Next Generation CRM-Systeme beleuchtet: Die Unterstützung einer besseren Customer Experience.

Zur Einordnung:

Historisch hat sich das CRM aus dem CAS (Computer Aided Selling) entwickelt und als Vertriebsunterstützung dabei vor allem zunächst die Unternehmensinteressen in den Mittelpunkt gestellt. Die effiziente Reifung der Ziel-Kunden vom unbekanntem Marktteilnehmer über den Kontakt und den Kunden / wiederholten Kunden bis zum „Promotor“ sollte und soll effizient systemgestützt sichergestellt werden.



Abbildung 1.2.1.: NextCRM goes CXM

Neben diesem unternehmenszentrierten CRM (hellblauer Teil in Abbildung 1.2.1.) gewinnt das kundenzentrierte CRM in Form eines CXM (dunkelblau in Abbildung 1.2.1.) immer mehr an Bedeutung. Insbesondere in den späteren Phasen nach der Markt-Kommunikation und nach der Kundengewinnung liegen ungehobene Schätze. Die Gewinnung von Neukunden kann bis zu fünfmal teurer sein [Handelsblatt2008] als die Kundenbindung. Wer loyale(re) Kunden schafft, erreicht aber nicht nur nachhaltigen Umsatz mit Up- und Cross-Selling-Potenzial, sondern im besten Fall auch Multiplikatoren im Markt und Co-Innovatoren. Er erweitert seine innere Organisation um das Netzwerk seiner wichtigsten Partner, seiner Kunden.

Gründe für die Verbesserung der Customer Experience

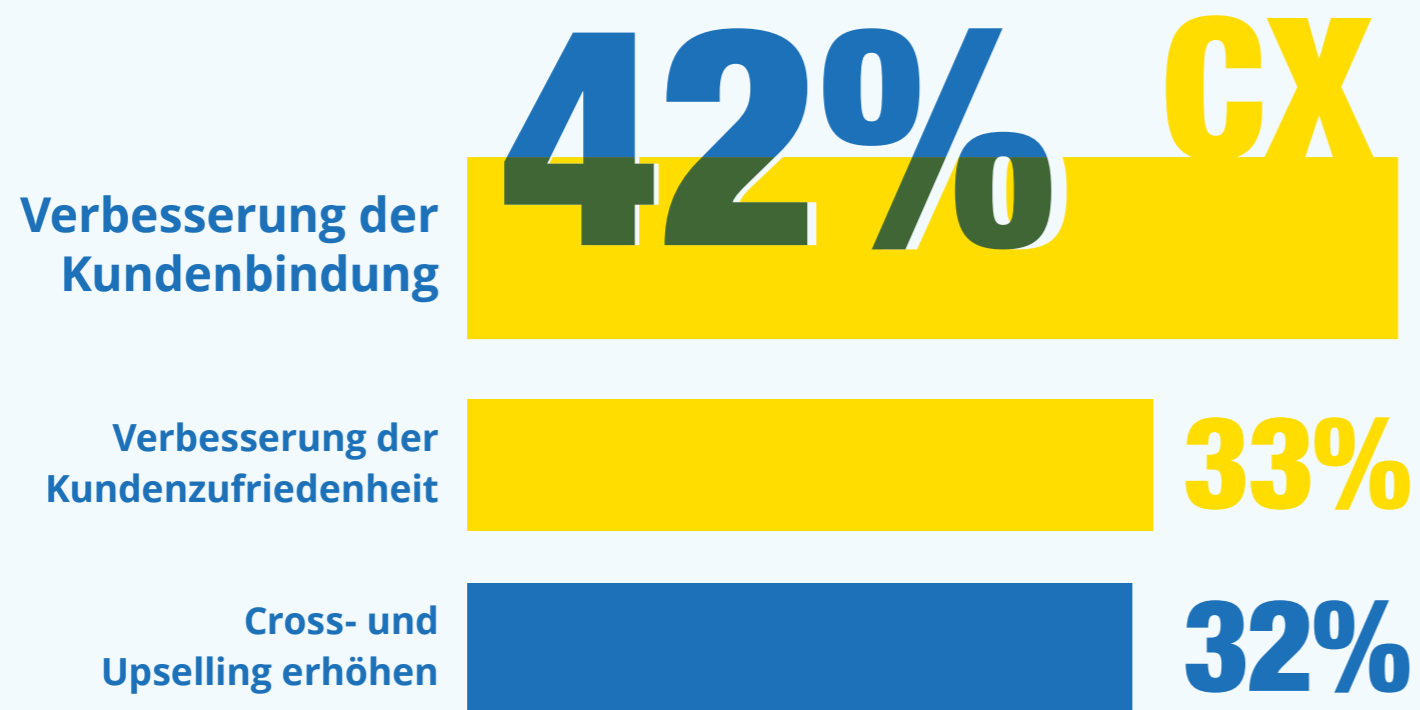


Abbildung 1.2.2.: Gründe für die Verbesserung der Customer Experience
[Slideshare2017]

1.3. Vertrauen und Partnerschaftlichkeit als Basis für CRM und CXM

Wie relevant aber sind solche Trends? Eines scheint sicher: Die Welt des alten unternehmenszentrierten Kundenmanagements und Vertriebs geht zu Ende. Wer Kundenmanagement immer noch im Sinne des „alten CAS“ versteht, erkennt nicht die Zeichen der Zeit, den Paradigmenwechsel, der sich abzeichnet und der vielleicht erstmalig den Kunden und die wirkliche Beziehung zu ihm in den Mittelpunkt stellt. Echte neue Wertschätzung als Basis echter neuer Wertschöpfung!

Wenn der Wechsel des CRM-Paradigmas nicht zugleich auch die Weiterentwicklung der Werteperspektiven zur Folge hat, wird man mit Innovation an der Oberfläche scheitern, weil der neue Markt nicht nur ein Kunden-Markt, sondern vor allem ein gut informierter Kunden-Netzwerk-Markt ist - und im Netzwerk wird schnell transparent, wer es mit dem Kunden wirklich ernst meint. Vielleicht wird „CRM“ jetzt erst dem eigenen begrifflichen Anspruch wirklich gerecht, jetzt, wo die neuen Technologien, insbesondere das Internet und die Netzwerke sowie die miteinander vernetzten Kunden, auch ein Ende der Silos und der isolierten Wertschöpfungsprozesse im CRM im Rahmen einer neuen Partnerschaftlichkeit mit großen Potenzialen einläuten.

Botschaften **Kap. 1**

NextCRM – Daten bieten **Chancen** für **neue CRM / CXM-Offensiven**, wenn **Kompetenz & Kultur passt**

DSGVO
→ **Defensive**

Durch die Datenschutz-Grundverordnung sind **viele Unternehmen in die Defensive** gegangen.

Next CRM
→ **Offensive**

Dabei können nicht nur die Marktansprache und das klassische CRM, sondern auch **die Customer Experience von neuen Datenchancen profitieren**.

42 % erwarten von CX bessere Kundenbindung

Aus einer **verbesserten CX** soll eine **bessere Kundenbindung (42 %)**, eine **bessere Kundenzufriedenheit (33 %)** und eine **Umsatzsteigerung (32 %)** entstehen.

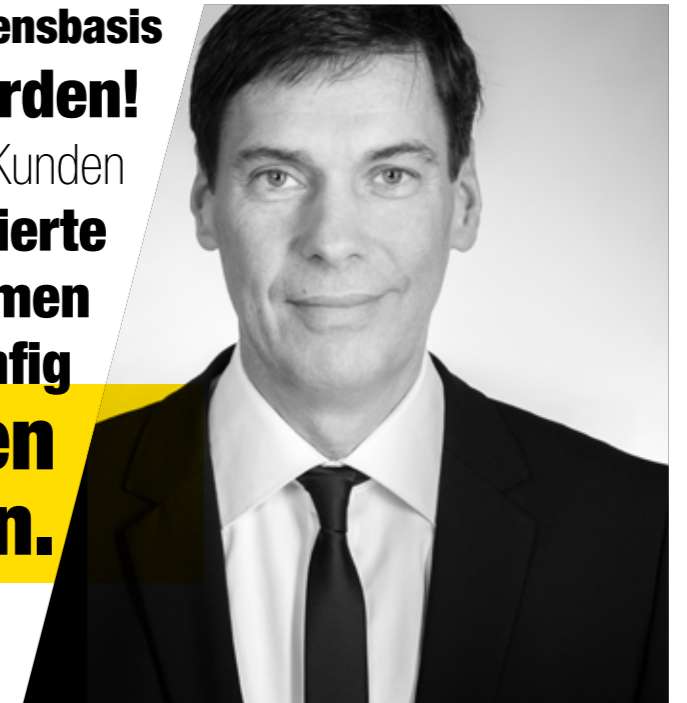
Datenchancen als Basis

Die DSGVO kann **neue Grundlage der Kundenbeziehung** mit Vertrauen und Partnerschaftlichkeit sein. Wer den **Kunden** und die wirkliche Beziehung zu ihm **in den Mittelpunkt stellt** bekommt **echte neue Wertschätzung als Basis echter neuer Wertschöpfung!**

Die doppelte Herausforderung: Datenschutz- und Kunden-Kompetenz

Datenschutz muss als **neue Vertrauensbasis** mit dem **Kunden genutzt werden!**

Ich bin überzeugt, dass Kunden **eine bedürfnisorientierte Ansprache im rechtskonformen Rahmen zukünftig besonders schätzen werden.**



Jürgen Litz

Zukunftsunternehmen strukturieren sich **entlang der Kundenaufgaben.**

Aus Kundensicht müssen Prozesse **crossfunktional funktionieren** und sich **miteinander verzahnen.**



Anne M. Schüller

2.1.

Relevanz von Daten- und Kunden-Kompetenz

Ob Handel, Dienstleistung, Industrie oder private Person: Wir alle profitieren von der neuen vernetzten Welt, die Daten bzw. Informationen schnell abrufbar und transparent macht und die Prozesse und Entscheidungen vereinfacht und beschleunigt.

Was dabei aber nicht vergessen werden darf: Auch in einer digitalisierten und mehr denn je datenbasierten Welt zählt (und zahlt) am Ende der Kunde. Kunden sind nicht Datensätze bzw. Datenspuren, sondern Menschen mit individuellen Wünschen und Bedürfnissen, mit Motivationen, Überzeugungen, Erfahrungen und Zielen. Insofern bedarf es der Daten- UND Kundenkompetenz.

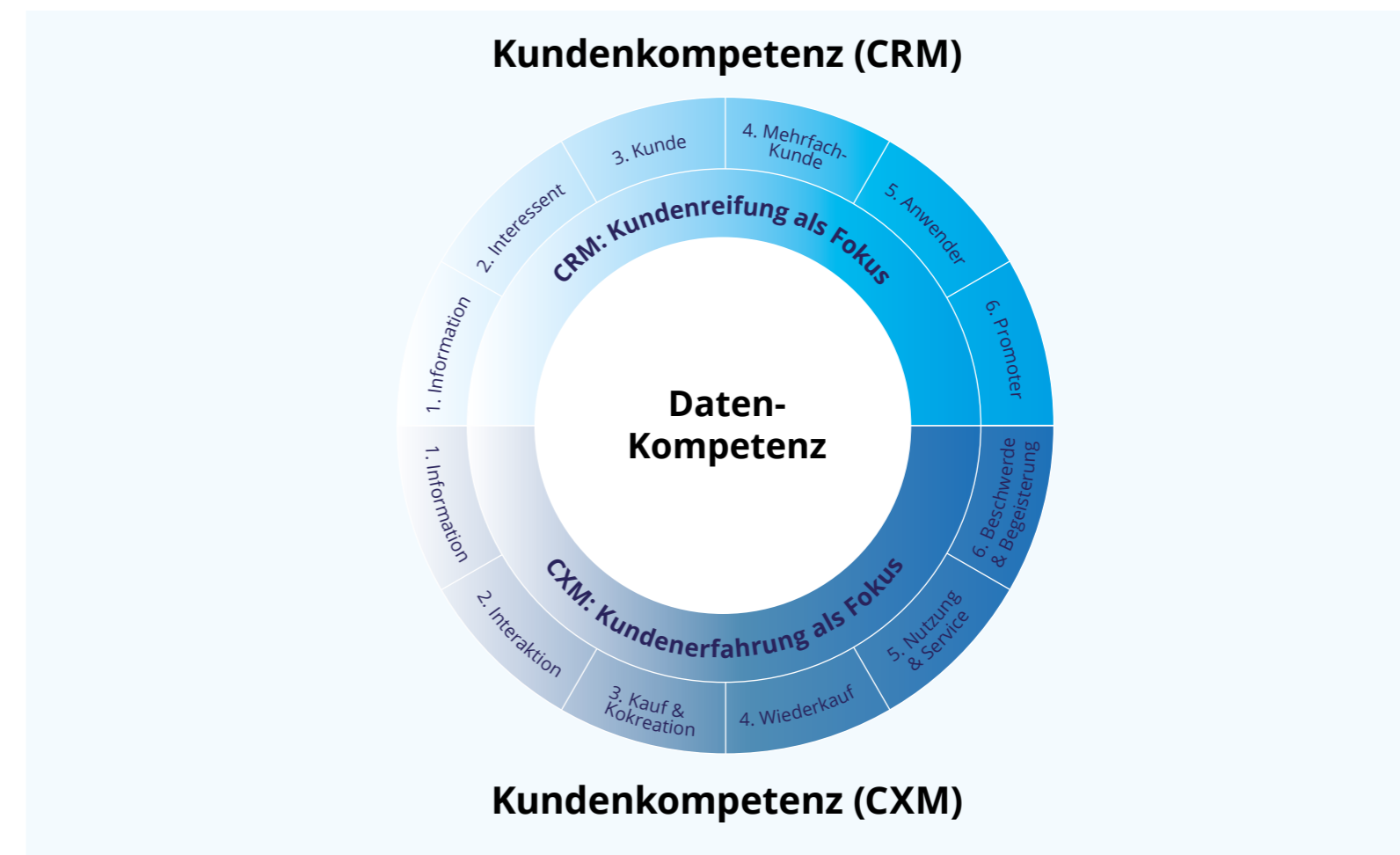


Abbildung 2.1.1.: Daten- und Kundenkompetenz

- > **50 % Bedenken (bei Datenschutz)**
- > **50 % Frust (bei Nicht-Personalisierung)**

2.2.

Inkompetenz **bei** Daten und Kunden

Die Realität bei Daten- und Kundenkompetenz ist allerdings unbefriedigend. Die WiWo [WiWo2018] berichtet, dass **< 14 %** der Mitarbeiter datenkompetent sind und Deutschland damit sogar unter dem europäischen Durchschnitt liegt. Die Absatzwirtschaft [ASW2018] berichtet, dass fast die **Hälfte der Kunden frustriert ist**, wenn Anbieter es nicht schaffen, personalisierte Einkaufserlebnisse zu bieten. Zugleich haben aber **> 50 % der Nutzer Bedenken** in Bezug auf den Schutz der eigenen Daten. Diese Paradoxie meistern wenige. Idealerweise werden Kunden- und Datenkompetenz systemisch und methodisch unterstützt. Das wird aber nach den obigen Ausführungen nicht reichen.

2.3.

Entwicklung des Mindsets von **unternehmens-** zu **kundenzentriert**

Technologie kann die Daten- und Kundenkompetenz bei diesem Paradigmen-Wechsel durch entsprechende Systemfunktionalitäten fördern. Technologie alleine reicht aber nicht, auch das „Mindset“ muss sich ändern ...

weiter auf der nächsten Seite →

... Der CXM-Ansatz macht klar, dass es nicht mehr nur um Optimierungen der Effizienz durch Technologie geht, sondern um eine **neue Kundenzentrierung**, die eben nicht mehr nur unternehmenszentrisch den **Customer Value** für die Unternehmen sieht, sondern vor allem kundenzentrisch den **Value für den Customer!**

Entwicklung von CRM zu CXM

| | CRM | CXM |
|---------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Optimierung | Wert des Kunden für das Unternehmen | Unternehmenswert für den Kunden |
| Verantwortung | Marketing, Verkauf, Kundenservice | Gesamtes Unternehmen |
| Fokus | Systeme und Transaktionen | Zwischenmenschliche Interaktionen |
| Perspektive | Funktional | Emotional |
| Gehirn | „Linke Gehirnhälfte“ | „Rechte Gehirnhälfte“ |

Abbildung 2.3.1.: Vom CRM zu CXM [CRM2016]

Botschaften **Kap. 2**

Systeme können **Kompetenz unterstützen**

Damit die NextCRM-Offensive und die hier skizzierten Szenarien gelingen, sind **Kompetenzen entscheidend:**

- **Datenkompetenz**
- **Kundenkompetenz**

Die Realität bei Daten- und Kundenkompetenz ist allerdings unbefriedigend. **< 14 % der Mitarbeiter sind datenkompetent. Fast die Hälfte der Kunden ist frustriert**, wenn Anbieter es nicht schaffen, personalisierte Einkaufserlebnisse zu bieten.

Die notwendige Daten- und Kundenkompetenz kann durch **Systeme unterstützt werden**. Zugleich ist ein **Wandel des Bewusstseins notwendig**, um neben dem Customer Value für das Unternehmen auch den **Value für den Kunden im Fokus zu haben (was dann wieder den Value für das Unternehmen stärkt!)**.

Kompetenzen für NextCRM

Status Quo
< 14 % Datenkompetenz
> 50 % Frust

Customer Value vs. Value for Customer

Die doppelte cobra-Unterstützung: cobra-Architektur und -Methodik

Im Folgenden wird nun im Sinne der vorangegangenen Kapitel (Offensive, Kompetenzen) aufgezeigt, wie cobra Wettbewerbsvorteile durch eine „systemische“ Stärkung von Daten- und Kundenkompetenz ermöglicht:

- durch ein Architektur-/Funktionsmodell und
- durch ein Reifegrad-/Vorgehensmodell.



Unglücklicherweise ist
Kundenorientierung
kein einmaliges Projekt:

„Einmal eingeführt und gut ist“

funktioniert
leider nicht.

Ralf Korb

3.1. cobra- „Kulturmodell“: Der Geist, der alles durchzieht

Nach den vorherigen Ausführungen würde man noch ein drittes Modell erwarten: ein Kulturmodell, z. B. in Form eines cobra Manifestes, was den „Switch des Mindets“ konkretisiert. Das ist für die Zukunft vielleicht sogar sinnvoll. Auch wenn es ein solches Manifest nicht gibt, manifestiert sich dennoch ein anderes Denken sowohl im Architektur- als auch im Vorgehens- bzw. Reifegradmodell. So deckt beispielsweise das Architektur-Modell bzw. die Systemfunktionalität im Kern eben nicht nur die Pflicht aus Unternehmenssicht ab, die den Kunden verwaltet und die alte Push-Logik unterstützt.

Daneben repräsentiert der größere Rahmen die neue Kür (die morgige Pflicht?) einer kundenzentrierten Systemfunktionalität, wo an Stelle des Verwaltens eher das Kooperieren und an Stelle der Push-Logik (Spam-Mails) eher die Pull-Logik (Kunde bestimmt „On Demand“ seine CX) tritt (s. Klammern in Abbildung 3.1.1.).

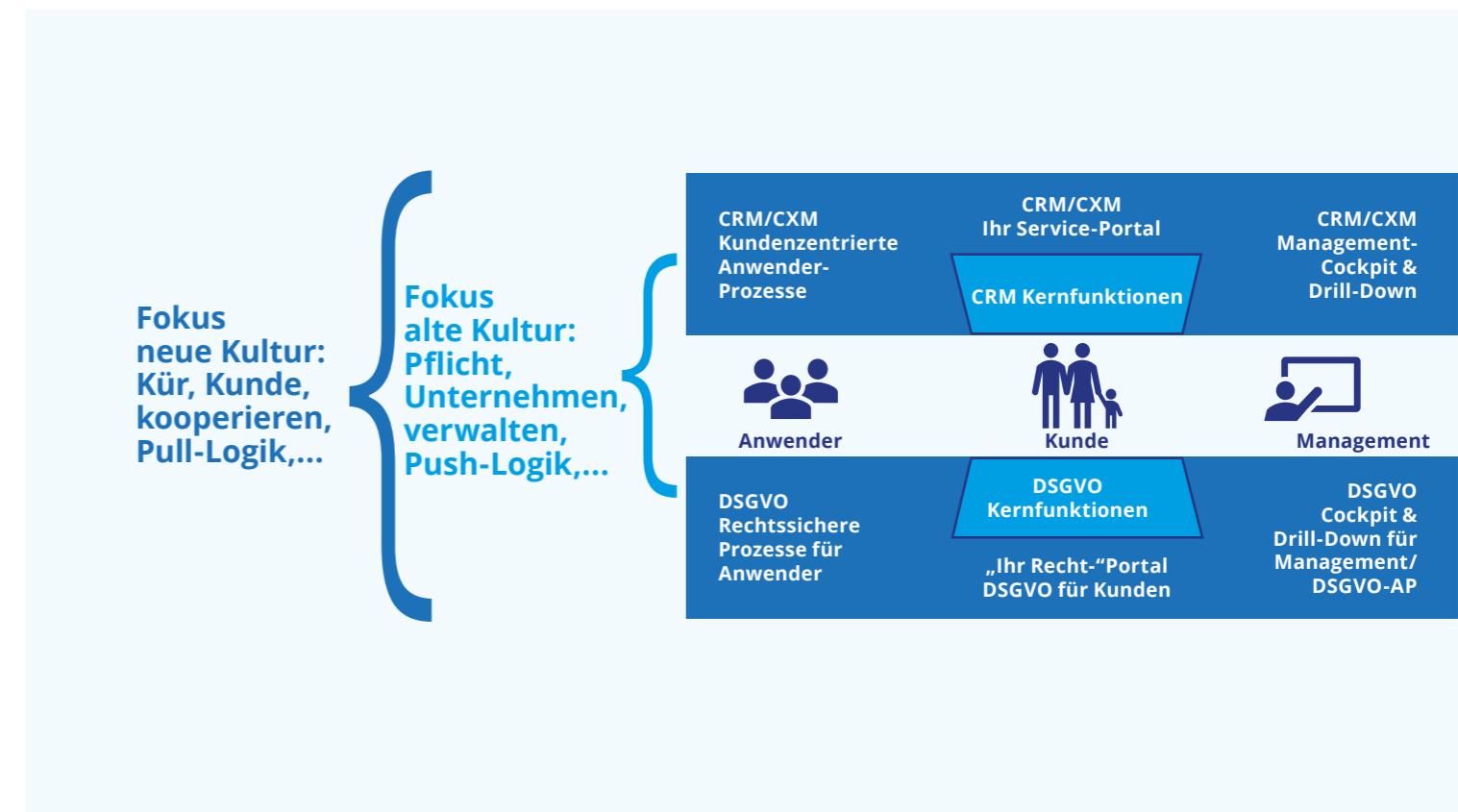


Abbildung 3.1.1.: Neue Kultur verankert im Architekturmodell

3.2.

cobra-Architekturmodell: Datenschutz und CRM/CXM

Beispiel Datenschutz: Heute können es sich Unternehmen nicht mehr leisten, dem Thema Datenschutz in den eigenen Systemen keine zentrale Rolle einzuräumen.

Im Bereich Datenschutz wurde daher von cobra ein Framework entwickelt, das nicht nur im Kern die engen, funktionalen Anforderungen der DSGVO aus Sicht des Kunden berücksichtigt (Artikel 12-20, s. [DSGVO2018]). Vielmehr wird auch Wert daraufgelegt, dass alle Stakeholder für einen tragfähigen Datenschutz die notwendigen Funktionen bereitgestellt bekommen und auch der Kunde weitergehend als notwendig unterstützt wird:

- Der Kunde bekommt mehr als die Pflicht bzw. die Funktionen, die die DSGVO vorschreibt. Sein „Ihr Recht“-Portal bietet ihm im Self-Service umfassende Transparenz zu seinen Daten zu jeder Zeit.
- Der Anwender wird zusätzlich durch sichere Prozesse so unterstützt, dass Verstöße gegen die neue DSGVO vermieden werden.
- Das Management erkennt im Cockpit, wo noch Handlungsbedarf besteht. Der Datenschutzbeauftragte kann im Drill-Down analysieren, wo genau Problemfelder sind.

Das ist mehr als die DSGVO verlangt. Wir glauben aber, dass man nur in diesem erweiterten Rahmen Datenschutz so in den Griff bekommt, dass man dann auch souverän Datenchancen realisieren kann.



Abbildung 3.2.1.: Architektur für einen erweiterten Datenschutz

Nun sollte eine zukunftsorientierte Architektur aber nicht nur defensiv den Datenschutz unterstützen, sondern auch offensiv eine neue Qualität des Kundenmanagements ermöglichen. Das Architekturmodell in Abbildung 3.2.1. braucht einen entsprechenden Deckel. Und auch beim Kundenmanagement gibt es wiederum einen Kern – das klassische CRM – und eine erweiterte Perspektive. Hier werden auch CXM-Funktionalitäten für alle Stakeholder unterstützt:

- Der Kunde wird also nicht nur „verwaltet“, vielmehr unterstützen eine Vielzahl von Funktionalitäten seine Kundenerfahrungen, insbesondere ein Service-Portal, wo Kunden analog zum DSGVO-Portal im Self-Service Zugriff auf ihre Mehrwert-Daten und Services haben.
- Aber auch die CRM-Anwender-Prozesse sind neu auf die Kundenerfahrung auszurichten, was zum einen eine Erweiterung bedeutet, zum anderen aber auch eine Refokussierung. Mails dürfen z. B. kein Spam sein, sondern vom Kunden gewünschter Service. Der Wandel vom Push- zum Pull-Prinzip wird hier entscheidend sein.
- Das Management erfährt über sein Cockpit schließlich nicht nur, wie weitgehend dem Datenschutz entsprochen wird. Zugleich erhält es auch Überblick über den Erfolg von allen CRM- und CXM-Aktivitäten.

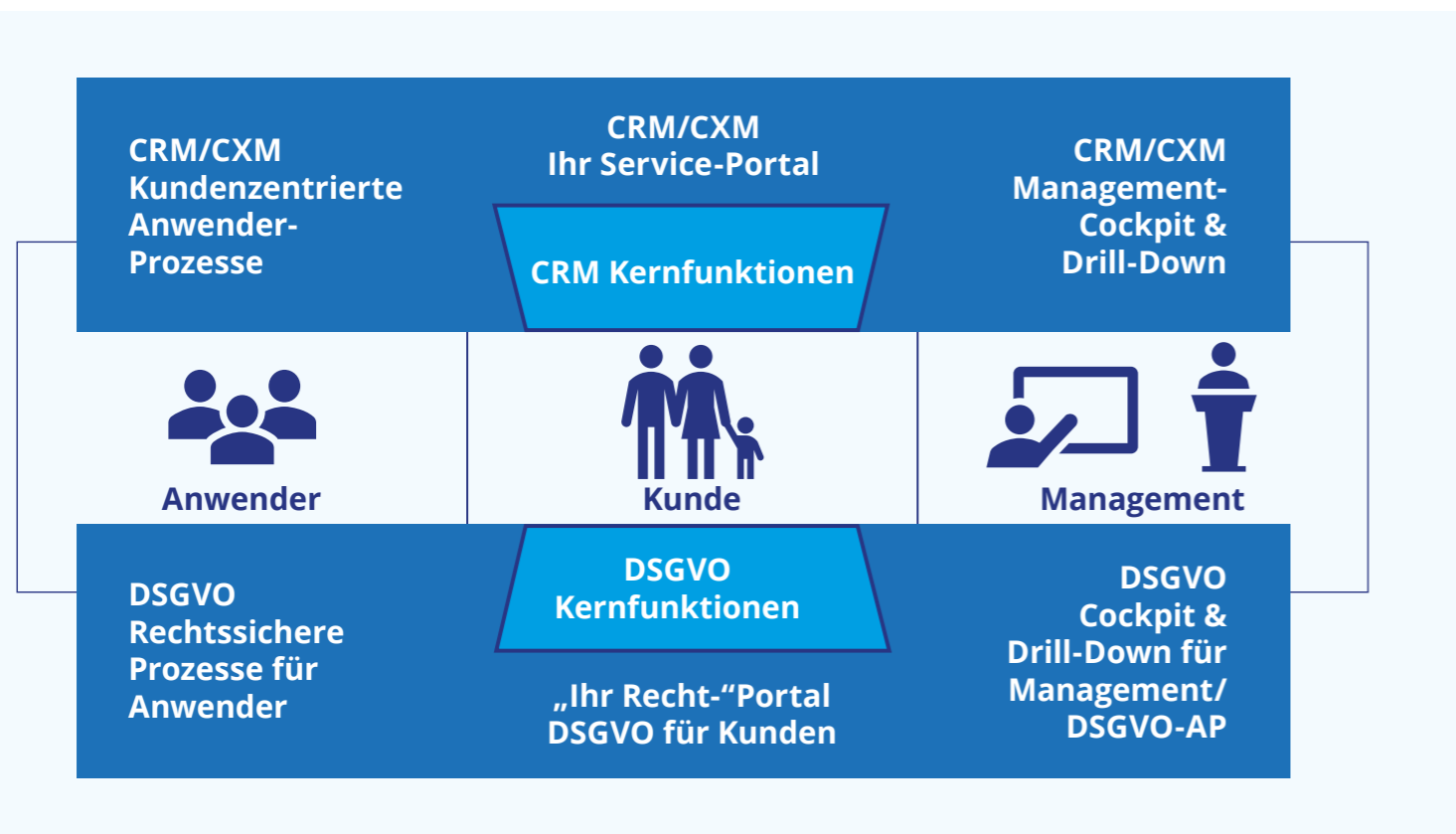


Abbildung 3.2.2.: Architektur für Datenschutz und Datenchancen (CRM goes CXM)

3.3. cobra-Methodik: SWOT-Analyse

Technologie wie ein CRM-/CXM-System kann sehr hilfreich sein, um die Transformation eines Unternehmens in Richtung Daten- und Kundenkompetenz zu unterstützen. Zusätzlich hilft eine methodische Unterstützung beim Reifungsprozess.

Technologie wie ein CRM-/CXM-System kann sehr hilfreich sein, um die Transformation eines Unternehmens in Richtung Daten- und Kundenkompetenz zu unterstützen. Zusätzlich hilft eine methodische Unterstützung beim Reifungsprozess.

| Daten-SWOT-Analyse (Datenschutz/-chance) | Intern (Datenkompetenz) | Extern (Datenwirkung) |
|---|---|--|
| Positiv („Datenstärken“ und „Datenchancen“) | Strengths (Stärken) (z.B. zulässige Datenbasis für individuelle Services) | Opportunities (Chancen) (z.B. höheres Vertrauen, Mehrwerte für Kunden) |
| Negativ („Datenschwächen“ und „Datenrisiken“) | Weaknesses (Schwächen) (z.B. Verstoß gegen DSGVO) | Threats (Bedrohungen) (z.B. Klagen wegen Verstoß DSGVO) |

Abbildung 3.3.1.: SWOT-Analyse Datenschutz und Datenchancen

Tipp: Unternehmen sollten nicht auf den roten Bereich starren. Motivierender sind auf jeden Fall die Chancen, die man angehen kann, wenn die Schwächen, vor allem beim Datenschutz, beseitigt wurden. Natürlich muss man sich zunächst aus dem tiefroten Bereichen entfernen, wenn dort Gefahren drohen, weil z. B. Newsletter an E-Mail-Empfänger verschickt werden, deren Double-Opt-in nicht nachgewiesen werden kann. Hier sind die Maßnahmen so zu priorisieren, dass eine gleichzeitige, balancierte Reifung von Datenschutz- und Kunden-Kompetenz gelingt und so weder eine Hasardeur-Strategie (keine Datenschutz-Absicherung), noch eine Angst-Strategie (keine Kunden-Kompetenz) droht.

3.4. cobra-Methodik: Doppeltes Reifegradmodell

Im Idealfall gelingt die Migration schrittweise von der balancierten Defensive zur balancierten Offensive, in dem man mit Maßnahmen des Datenschutzes jeweils gewünschte Maßnahmen des Kundenmanagements vorbereitet.

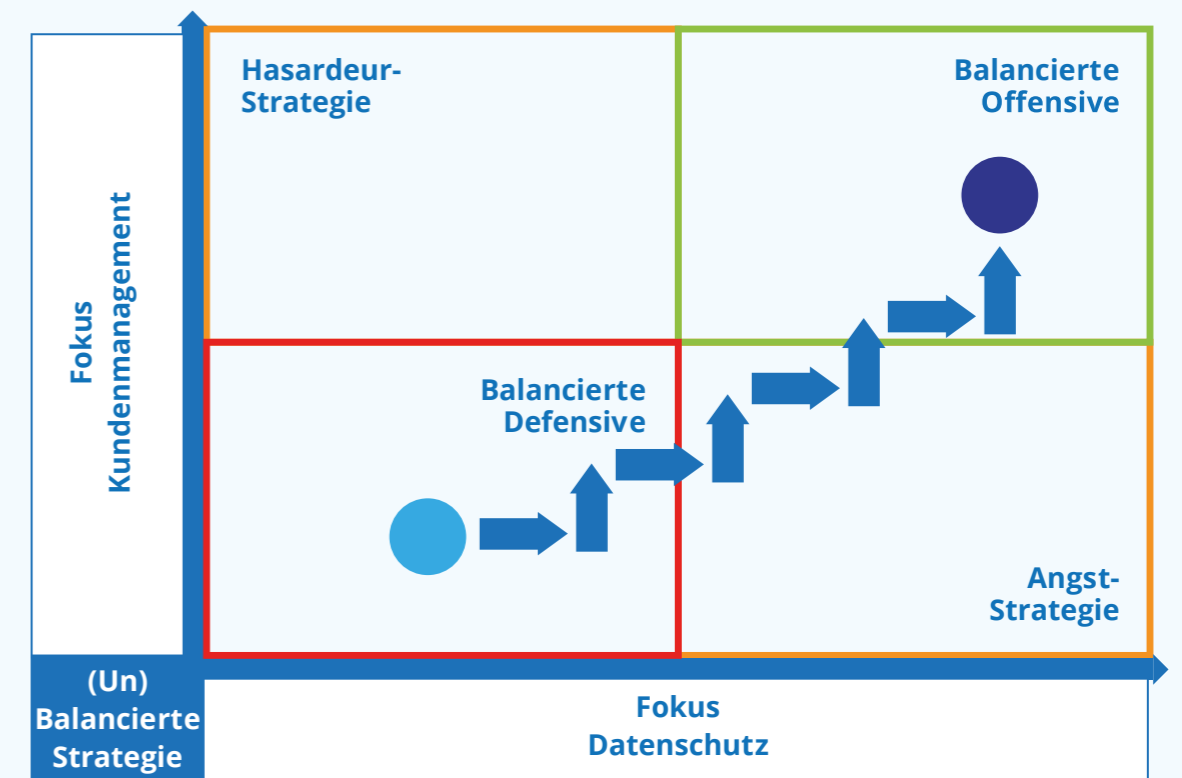


Abbildung 3.4.1.: Balancierte Strategien Datenschutz und Datenchancen/Kunde

So reifen Unternehmen in beiden Dimensionen: Datenschutz und Kundenmanagement. Beim Datenschutz soll nur zwischen unzureichendem Datenschutz (Verstoß DSGVO), Einhaltung der Mindestanforderungen und dem systematischen Management des Datenschutzes unterschieden werden.

Reifegrad bei der Pflicht **Datenschutz**

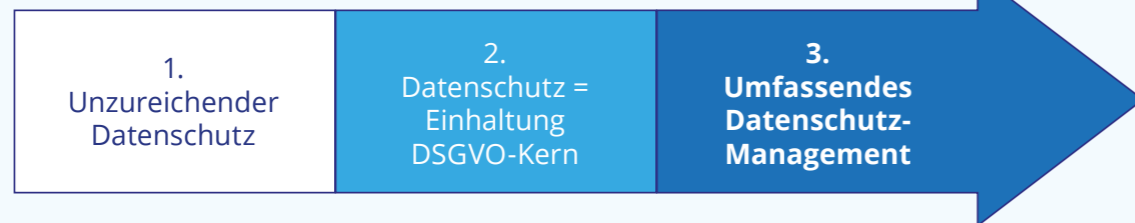


Abbildung 3.4.2.: Reifegrade beim Datenschutz

Auch beim Kundenmanagement soll analog nur grob unterschieden werden zwischen einer reinen Kunden- und Transaktionsverwaltung, die oft nur unzureichend die Realisierung der Marktpotenziale unterstützt, und einem leistungsfähigem, aber unternehmenszentrierten CRM und einem kundenzentrierten CRM/CXM.

Reifegrad bei der Kür **Datenchancen/CRM**



Abbildung 3.4.3.: Reifegrade bei Datenchancen / NextCRM

Im Idealfall sollten wir Daten als Basis für eine bessere und wirklich kundenorientierte Wertschöpfung und unser CRM als Plattform sehen, die uns hilft, unser Ecosystem mit Daten, Wissen und vor allem Kompetenz für den gemeinsamen Erfolg voranzubringen. Daten sind in der letzten Reifungsstufe mehr als nackte Adress- und Transaktions- oder Kampagnendaten. Zu den Datenchancen gehören z. B. auf Top-Ebene Business Intelligence Daten für eine höhere Marktkompetenz ebenso dazu wie Daten, die uns bei der Marktansprache oder vor allem im Service wirklich helfen, den Kunden zu verstehen und optimal entsprechend seiner Wünsche zu unterstützen.

Botschaften **Kap. 3**

Mit **Architektur und Methodik** zum **NextCRM**

Unterstützung: **Architektur + Methodik**

cobra unterstützt **Daten- und Kundenkompetenz** durch ein **Architekturmodell und eine Vorgehensmethodik (SWOT, Reifegrad)**

Architekturmodell

Die System-Architektur sollte **Datenschutz und Datenchancen umfassend unterstützen.**

Methodik I **SWOT Analyse**

Die **SWOT-Analyse** identifiziert ihre **Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen.**

Methodik II **Reifegradmodell**

Die **Reifegrad-Modelle** begleiten Sie auf dem Weg der **Optimierung von Datenschutz und Kundenmanagement.**

Vom Datenschutz als Pflicht zum strategischen Datenschutz- Management



Die **DSGVO** kann man auch als **Innovationsmacher** für **Datenpflege, Verbraucherschutz und Organisation** sehen. Die **guten CRM Systeme** und **Integratoren** haben das vorbereitet, sind **„datenschutz-ready“** oder haben in die Lösungen Teilelemente eingebaut bzw. Hilfen für die **IT-Organisation mit Checklisten und Hilfestellungen** vorbereitet.

Ralf Korb

Als **„Mittelstandsschützer“** **empfehle ich** Unternehmen hinsichtlich der EU-DSGVO nicht nur die notwendigen, technischen Maßnahmen zu treffen, sondern **alle Prozesse mit geeigneter Software so zu automatisieren, dass Fehler ausgeschlossen werden können.**



Jürgen Litz

4.1.

Die DSGVO als Muss: Die Mindestanforderungen!

Eigentlich erscheint es sehr einfach, die Reifegradstufe „DSGVO-konform“ zu erreichen. Man lese sich die DSGVO durch und setze die dort gegebenen Anforderungen (Grundsätze der DSGVO) bzw. Funktionalitäten und Prozesse um, u. a. das Recht auf:

- **Auskunft (Art. 15 DSGVO),**
- **Berichtigung (Art. 16),**
- **Löschung (Art. 17),**
- **Einschränkung der Verarbeitung (Art. 18) und**
- **Datenübertragbarkeit (Art. 20).**

Es gibt allerdings auch weniger naheliegende Forderungen. In welcher Form haben Sie z. B. der Forderung nach Privacy by Design und Privacy by Default (Art. 25, auf Deutsch: Datenschutz durch Technikgestaltung und durch datenschutzfreundliche Voreinstellungen) und der damit gegebenenfalls verbundenen „Pseudonomysierung“ entsprochen? Auch diese Pflichtfunktionen nach der DSGVO stellen den minimalistischen Kern dar, den ihre Software bzw. Ihr Software-Partner unterstützen sollten.

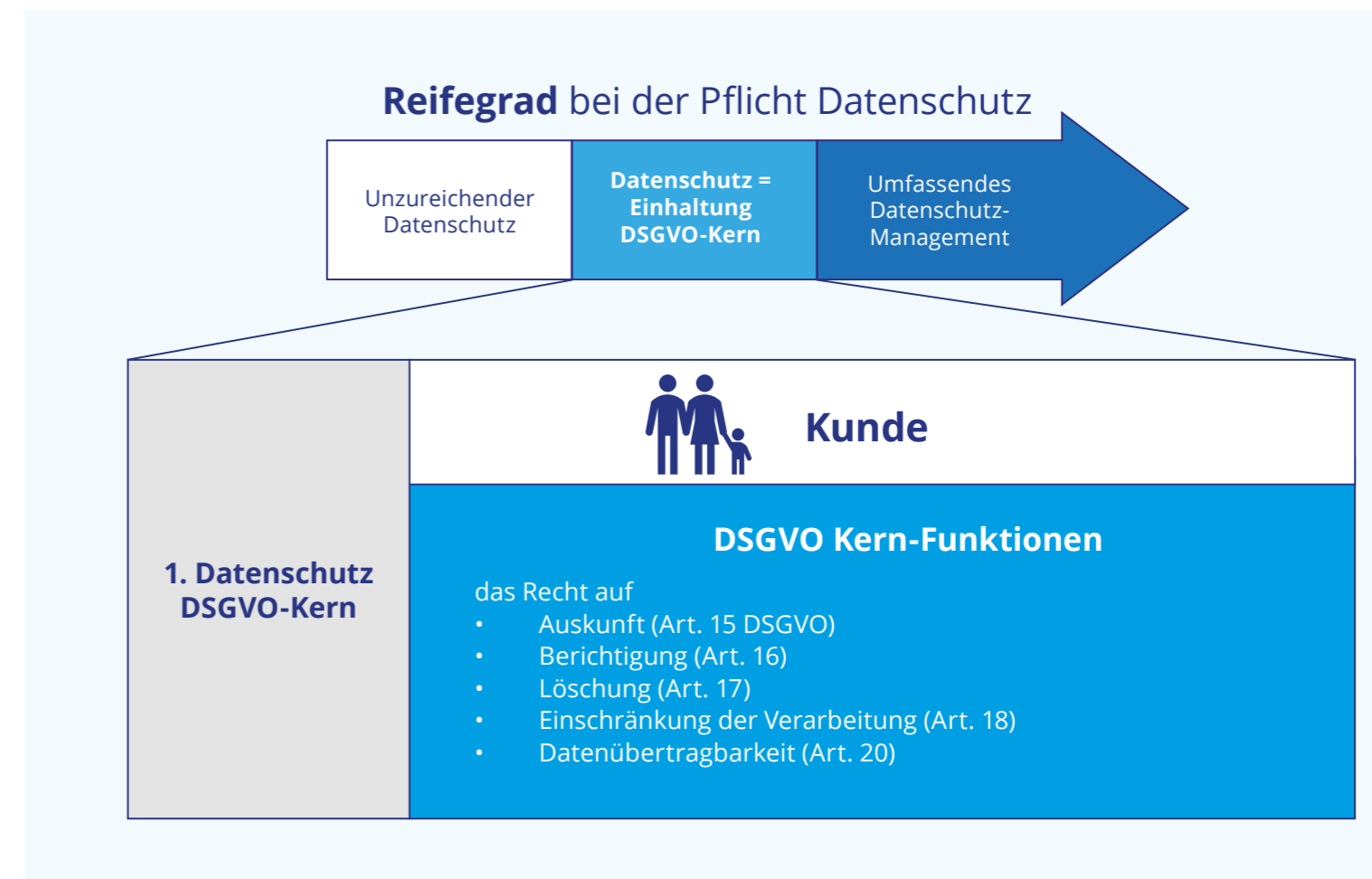


Abbildung 4.1.1.: Reifegrad „Einhaltung DSGVO / Kern-Funktionen für Kunden“

Auf der wirklich „sicheren“ Seite sind die meisten Unternehmen aber durch „Abhaken der DSGVO“ oft nur sehr bedingt, weil ungeahnte Stolpersteine auf diesem Weg der Datenschutz-Reife hinter dem Offensichtlichen vorhanden sind. Einige Praxishinweise können dies verdeutlichen:

Die erweiterten Herausforderungen beginnen schon mit der einfachen Auskunftspflicht von Unternehmen. Wer sich hier nicht im Detail vorbereitet und das Szenario zu Ende denkt, kann böse Überraschungen erleben. Was prinzipiell funktioniert, funktioniert vielleicht nicht, wenn eine Vielzahl von Kunden derartige Anforderungen stellen und nicht in akzeptabler Zeit geantwortet werden kann. Dann ist ein Konflikt mit der Aufsichtsbehörde vorprogrammiert. Ein möglicher Grund für ein solches Scheitern: Viele Unternehmen verwalten die Daten ihrer Kunden in diversen Datensilos. Wenn überhaupt eine vollständige Übersicht gegeben ist, dann kann das Zusammenführen sehr komplex sein. Nötig ist dazu, die entsprechende Übersicht (z. B. durch ein Leitsystem) zu erlangen und dann in den operativen Systemen dafür zu sorgen, dass diese den Anforderungen der datenschutzrechtlichen Vorschriften gerecht werden.

Es sind aber nicht nur die Systeme, sondern auch die bisherigen Prozesse zu überarbeiten. Nehmen wir das Beispiel der E-Mail-Werbeeinwilligung. Liegt eine Werbeeinwilligung vor, so muss pro Adresse überprüft werden: Wurde zum Zeitpunkt der Einholung auf das Widerrufsrecht in Bezug auf die Werbeeinwilligung hingewiesen? Gibt es eine Protokollierung des Datums und Verwendungszwecks? Natürlich ist es ideal, wenn man diesen Prozess – also das typischerweise notwendige Double-Opt-in – in Zukunft automatisiert umsetzt. Ein weiteres Beispiel ist die sogenannte Blacklist. Adressen sollten mit E-Mail-Adresse so hinterlegt werden, dass diese sicher nicht mehr angeschrieben werden. Denn ein solches Kontaktaufnahme-Verbot kann bei Nichtbeachten abgemahnt und mit der Aufforderung zur Abgabe einer strafbewehrten Unterlassungs- und Verpflichtungserklärung versehen werden. Bei jedem weiteren Verstoß gegen diese abgegebene Unterlassungserklärung droht die vereinbarte Vertragsstrafe. Ein solches Verbot ist in der Praxis wirklich schwierig zu überwachen, insbesondere bei vielen Datensätzen und Speicherorten. So könnte eine bereits gelöschte Adresse durch eine erneute Erfassung oder einen Import wieder in eine CRM-Software oder ein anderes System landen und dann auch wieder kontaktiert werden. Das lässt sich nur mit Software ausschließen, die eine professionelle Blacklist-Funktionalität bietet.

Insofern sollten Sie beim Datenschutzmanagement im Kern zumindest...

1. Handlungsbedarfe feststellen, Verantwortungen klären

...datenschutzrelevante Bereiche identifizieren und Teams aus diesen Bereichen bilden (natürlich einschließlich Datenschutzbeauftragten).

2. Prozesse dokumentieren

...relevante Prozesse und Datenflüsse analysieren und im Rahmen des Verfahrensverzeichnisses dokumentieren.

3. Abweichungen feststellen

...Rechtsbasis für die Nutzung von Daten jeweils klären und spezifizieren bzw. Abweichungen von der gesetzlichen Regelung dokumentieren.

4. Verträge, Formulare, ... Datenflüsse, Systeme anpassen

...Verträge und Mitarbeiterverpflichtungen sowie vorhandene Prozesse, Datenflüsse und Systeme an die DSGVO anpassen und dabei ausreichend intelligente Lösungen nutzen und Leistungsfähigkeit sicherstellen.

5. Partner, Auftragsdatenverarbeitung klären (Cloud, Zertifikate!)

...Verträge mit externen Partner prüfen und gegebenenfalls anpassen und insbesondere Datenübertragungen in Drittländern klären.

6. Funktionen für Nutzer bereitstellen

...alle in der DSGVO genannten Funktionen unterstützen.

7. Folgenabschätzung, Überwachung, Reaktionspläne

...für besonders kritische Bereiche Datenschutzfolgenabschätzung vornehmen, für alle Bereiche Überwachungskonzepte realisieren und Reaktionspläne für den Worst-Case vorbereiten.

Ausführliche Hinweise hat das cobra-Team für Sie in Form einer Checkliste [\[cobra2018b\]](#) und eines E-Book [\[cobra2018c\]](#) dokumentiert, um datenschutz-ready im Sinne der DSGVO zu sein. Die oben nur angerissenen Beispiele haben gezeigt, dass schon an so einfachen Funktionalitäten wie einer Auskunftspflicht ein ganzes Netzwerk von betroffenen Verantwortungsträgern, Prozessen und Systemen hängt. Ein minimalistisches Datenschutzmanagement wird da nicht sehr weit tragen.

4.2. Strategisches (Datenschutz-) Management

Am Ende ist ein umfassendes und „strategisches“ Datenschutz-Management alternativlos, weil der Markt und die Kunden sowie die Organisation und ihre Stakeholder mehr verlangen als nur das Erfüllen der gesetzlichen Pflicht. Wie bereits bei der Architektur betont, setzt man daher im besten Fall auf eine integrative Plattform, die ein solches umfassendes Datenschutz-Management für alle Stakeholder gewährleistet (s. Abbildung 4.2.1.).

Was aber bedeutet umfassendes Datenschutz-Management?
Schon bei der Diskussion des DSGVO-Kerns wurde deutlich,

- dass die reine Unterstützung des Kunden nicht ausreichend ist, vielmehr sind auch für die Anwender, Management und Datenschutzbeauftragter die Systeme, Prozesse und Strukturen zu optimieren (alle Stakeholder!)
- dass ein einzelfall-basiertes Management zu kurz springt. Datenschutz-Management ist komplex und erfordert die strategische Planung, Begleitung und Überprüfung des Transformations-Prozesses in Richtung einer kontinuierlichen Verbesserung (alle Management-Fragen!)
- dass eine reine Oberflächen-Betrachtung nicht tragfähig ist, insbesondere der Datenschutzbeauftragte braucht auch die Innensicht (Außen- wie Innensicht).

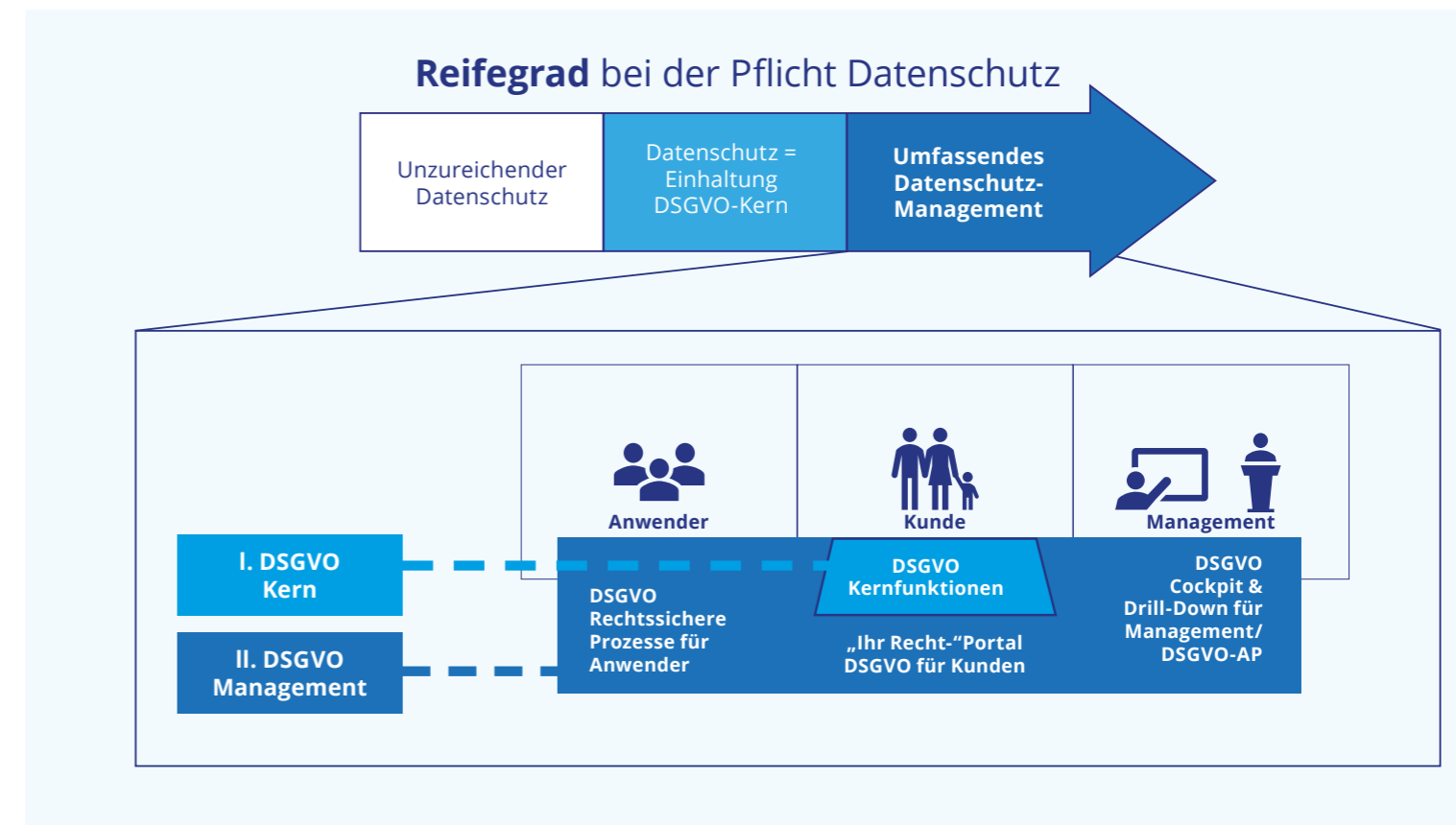


Abbildung 4.2.1.: Reifegrad „Umfassendes Datenschutzmanagement für alle Stakeholder“

- **Kunde: Datenschutz-Self-Service**

Der Kunde bekommt mehr als die Pflicht bzw. die Funktionen, die die DSGVO vorschreibt. Sein „Ihr Recht“-Portal bietet ihm im Self Service umfassende Transparenz zu seinen Daten zu jeder Zeit. So wird der Kunde zum Souverän seiner Daten und Datenschutz nicht zur Pflicht, sondern zu einem wichtigen Aspekt positiver Customer Experience.

- **Anwender: Rechtssichere Prozesse**

Die Beschreibung der Blacklist-Problematik hat gezeigt, wie einfach es selbst bei gutem Willen geschehen kann, dass nach einem Datenschutz-„Cleaning“ erneute Datenschutzverstöße ungewollt entstehen. Hiervor ist der Anwender zu schützen, das heißt, er wird zusätzlich durch sichere Prozesse so unterstützt, dass auch zukünftige Verstöße gegen die neue DSGVO so weit wie möglich vermieden werden.

- **Management: (Top-Down) 360-Grad-Management**

Das Management erkennt im Cockpit, wo noch Handlungsbedarf besteht. Das Cockpit unterstützt, wie oben angedeutet, die strategische Planung, Begleitung und Überprüfung des Transformations-Prozesses in Richtung einer kontinuierlichen Verbesserung. Im Idealfall realisiert das Cockpit eine mehrdimensionale 360-Gradsicht, wo verschiedene Phasen des Lebenszyklusses abgebildet werden.

- **Datenschutzbeauftragter: Drill-Down / Dive-In**

Der Datenschutzbeauftragte kann seiner Aufgabe eigentlich nur nachkommen, wenn er neben einer Außensicht valide, im besten Fall zertifizierte Zugangspfade bereitgestellt bekommt, so dass er – unter der Motorhaube – zu den für ihn relevanten Daten / Informationen im Drill-Down gelangen kann, um zu analysieren, wo genau Problemfelder sind.

4.3.

Apropos Privacy Shield

- 7 Gründe, warum die **Private Cloud**

Sinn macht!

(gerade jetzt und mehr denn je! ...)

Der Privacy Shield ist ungültig - was bedeutet die Entscheidung konkret, insbesondere für die Cloud-Wirtschaft? Und was spricht gerade jetzt und mehr denn je für die Private Cloud? Ist sie nur ein hässliches Entlein oder vielleicht doch der schöne Schwan?

Dieser Beitrag wurde zuerst auf LinkedIn veröffentlicht, s. [\[Litz2021a\]](#)

1. Privacy Shield - mit einem Mal alles „ungültig“!?

Mehr als vier Jahre hielt der Datenschutzschild stand – nun aber kippte der Europäische Gerichtshof (EuGH) nach einem ebenso langen, länderübergreifenden Rechtsstreit die Privacy-Shield-Vereinbarung zwischen der europäischen Union und den Vereinigten Staaten.

Falls Sie es noch nicht mitbekommen haben, sollten Sie u. a. Wikipedia lesen: „Der EU-US Privacy Shield ist eine informelle Absprache auf dem Gebiet des Datenschutzes, die von 2015 bis 2016 zwischen der Europäischen Union und den Vereinigten Staaten von Amerika ausgehandelt wurde... Am 16. Juli 2020 erklärte der EuGH... den Angemessenheitsbeschluss der EU-Kommission über das EU-US Privacy Shield für UNGÜLTIG“, s. Wikipedia (EU-US Privacy Shield).

Zu groß seien die Unterschiede zwischen dem Datenschutzniveau der EU-Mitglieder und dem der USA. Mit einem so gut durchdachten, immer wieder verbesserten und allgemeingültigen Richtlinienkatalog wie der DSGVO zeigt sich die Europäische Union deutlich besser vorbereitet als unsere amerikanischen Freunde.

Wer mehr zum Hintergrund wissen will, den verweise ich auf ein Interview mit mir bei der Marketing-Boerse. Neben den Hintergründen sind besonders die Konsequenzen relevant.

2. Was bedeutet das Aus („UNGÜLTIG“) für uns konkret?

Der SPIEGEL zitiert für die Interpretation einige wichtige Köpfe und Organisationen:

„Alexander Rabe, der Chef des Digitalverbands eco, verwies ... auf ‚fatale Folgen für die Internetwirtschaft und alle internationalen Geschäftsmodelle auf beiden Seiten des Atlantiks, die auf den Austausch von personenbezogenen Daten angewiesen sind‘. Ohne Privacy Shield gebe es nun ‚praktisch kaum noch Alternativen, Daten unkompliziert und rechtssicher aus der EU in die USA zu übertragen‘. ...

Und Susanne Dehmel, Mitglied der Geschäftsleitung beim Verband Bitkom, betonte, mit dem Urteil gerate auch die bis dato gültige Praxis der Standardvertragsklauseln „ins Wanken“.

Für Unternehmen mit einer Datenverarbeitung in den USA entstehe durch das Urteil „massive Rechtsunsicherheit“. Ist das auch das Ende aller Clouds (in den USA)...?

3. Die Private Cloud - hässliches Entlein oder schöner Schwan?

Die Frage möchte ich gar nicht beantworten, sondern vielmehr diese Frage unnötig machen, indem ich für eine Cloud-Variante plädiere, die ich aus vielen Gründen für die bessere Alternative zur Public Cloud in den USA halte - eine „Hosted Private Cloud“ aus der EU.

Die „Hosted Private Cloud“ kombiniert die Vorteile von Cloud- und On-Premise-Lösungen. Diese Lösung erscheint wie eine Cloud, weil der Anwender keine Infrastruktur braucht, vielmehr bezieht er seine Anwendung einfach aus der (privaten) Cloud durch den Host. Das kann eine große Entlastung für Unternehmen sein, die Infrastruktur & Organisation scheuen. Zugleich bietet die Hosted Private Cloud auch die Autonomie einer On Premise-Lösung, also einer Lösung auf einer eigenen Rechner-Infrastruktur, wo man absoluter Herrscher ist.

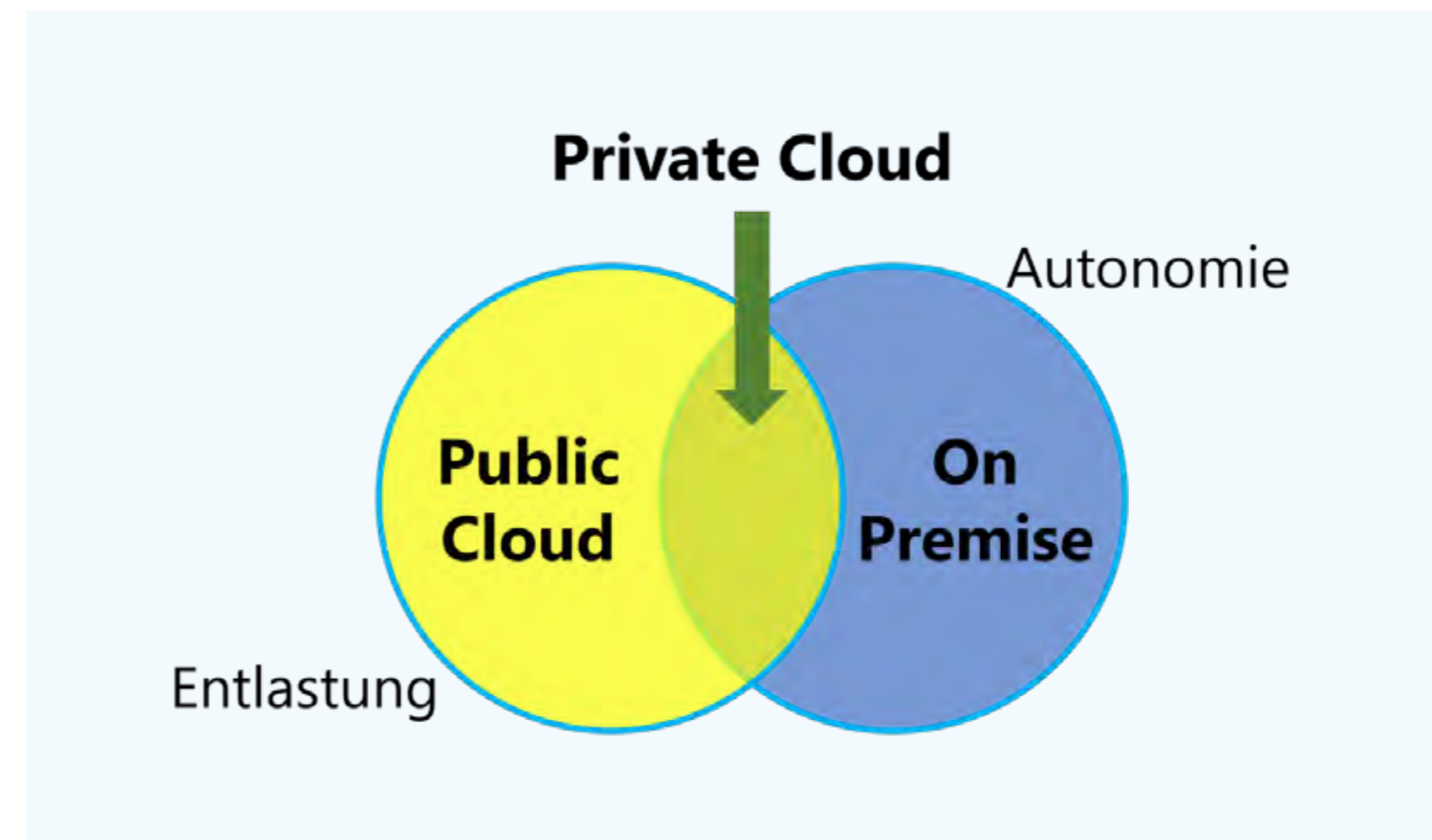


Abbildung 4.3.1.: Die Lösung - Hosted Private Cloud

4. Sieben Gründe für eine „Hosted Private Cloud“

Wie bei jeder Cloud-Lösung profitieren Anwender daher u. a. von:

- Flexibilität und Geschwindigkeit der Realisierung durch Partner
- Befreiung von eigenen Servern
- Befreiung von der Notwendigkeit des Auf- und Ausbaus von eigenen Teams

Zugleich profitieren Anwender bei Private Clouds wie bei On Premise-Lösungen u. a. von

- besserer Datensicherheit
- besserem Datenschutz
- einfacherer Integration
- umfassenderer und passenderer Funktionalität durch Ecosystem & Individualisierung

5. Ausblick: Aufblühen der Hosted Private Cloud-Landschaft

Wir sind uns sicher: Diese Gründe führen zu einem Aufblühen der Hosted Private-Cloud-Lösungen, jedenfalls solange es nicht gelingt, die jetzige Unsicherheit zu überwinden.

Botschaften **Kap. 4**

Weg vom **Datenschutz** als Pflicht, hin zum **wichtigsten Aspekt in der Customer Experience**

Datenschutz: Pflicht und Kür

Beim Datenschutz kann man entweder nur die Pflicht erfüllen **oder die Kür als Basis für eine neue Kundenbeziehung nutzen!**

Umfassendes Datenschutz-Management als Kür

Ein **umfassendes und strategisches Datenschutzmanagement** ist aber eigentlich alternativlos. Kunden und Organisationen verlangen **mehr als nur das Umsetzen der gesetzlichen Pflicht**. Der Schutz der Daten rückt in den **Fokus einer optimalen Customer Experience**.

Unterstützung für alle

Ein umfassendes Datenschutz-Management **unterstützt Kunden, Anwender, Management und Datenschutzbeauftragte**.

Private Cloud als Alternative

Die „**Hosted Private Cloud**“ kombiniert Vorteile von **Cloud- und On-Premise-Lösungen**.

Vom unternehmens- zentrierten CRM zum **kunden-** zentrierten NextCRM

Das heutige **CRM ist oft noch unternehmenszentriert.**
Die **CX-Euphorie** bietet nun die Chance das CRM auf den **Kunden und seine Experience auszurichten.**

Jürgen Litz



5.1.

Klassisches CRM – die **Verwaltung** des **Kunden**

CRM – weit mehr als nur Systeme

In der heutigen Geschäftswelt sind die Produkte und Dienstleistungen selbst nicht mehr das einzige Alleinstellungsmerkmal eines Unternehmens. Was zählt, ist die Qualität der Kundenbeziehungen. Und diese zu verbessern, ist Aufgabe des CRM. Das moderne Kundenbeziehungsmanagement hat zum Ziel, den Kunden und die Kundenbeziehung ins Zentrum unternehmerischen Handelns zu rücken. In der Praxis trennt sich dabei allerdings die Spreu vom Weizen.

Zum einen variiert das Verständnis von CRM unter den einzelnen Unternehmen, Abteilungen und Mitarbeitern sehr stark, vielfach fehlt eine einheitliche Basis. Zum anderen resultieren daraus auch die unterschiedlichsten Praktiken, wie CRM im Unternehmen umgesetzt oder gelebt wird (oder eben nicht): Von der Zettelwirtschaft über Excel-Tabellen bis hin zur professionellen Nutzung von CRM-(CXM-)Systemen ist alles zu finden. Das ist nicht unproblematisch:

- Aus Kundensicht bedeutet ein unprofessionelles Kundenmanagement, schlechten Service, unpassende Werbung, lange Wartezeiten bei Anfragen und oftmals viel Ärger.
- Aber auch Mitarbeiter in Unternehmen mit einer nicht optimalen Kundenkultur leiden unter ineffizienten Prozessen, einem hohen Grad an manueller Bearbeitung, Fehleranfälligkeit und daraus resultierendem Unmut. Sie haben keinen Überblick, fühlen sich verloren und schnell überlastet. Den Unternehmen und der Geschäftsleitung entgehen Absatzchancen und Umsätze, sie riskieren Imageverluste und eine schlechte Arbeitsmoral durch unmotivierte Mitarbeiter.

Doch wer glaubt, es reiche eine professionelle CRM-Software und schon wären alle Probleme gelöst, der irrt. Neben dem CRM-System spielt vor allem die Überzeugung und Motivation der Nutzer die entscheidende Rolle. Empfinden sie bereits die Datenpflege und -aktualisierung als lästig, aufwändig und kompliziert, dann hat ein Unternehmen wenig Chancen, CRM gewinnbringend einzusetzen. Denn dann verharren die Mitarbeiter lieber in ihren individuellen, altbekannten und leider ineffizienten Mechanismen. Um diesen Teufelskreis zu durchbrechen, ist die Grundvoraussetzung ein überzeugendes und einheitliches Verständnis von CRM. Als Unternehmenskultur muss es von allen Mitarbeitern auch gelebt werden. Die CRM-Software ist dabei „nur“ das Hilfsmittel – wenn auch ein Hilfsmittel von hohem Stellenwert.

CAS & CRM als erste Generationen der Kundenmanagements

Analog wie beim Datenschutz unterscheiden wir auch beim CRM im Wesentlichen zwei Ausbaustufen.

- **Das klassische, eher unternehmenszentrierte CRM**
- **Das „neue“ kundenzentrierte CRM (goes CXM)**

Die hier getroffene Unterscheidung ist natürlich bewusst vergrößernd. Jedes CRM sollte eigentlich schon immer kundenzentriert sein. In der Realität dominierte aber bisher das innenorientierte „Management“ dann doch die außenorientierte „Customer Relation“.

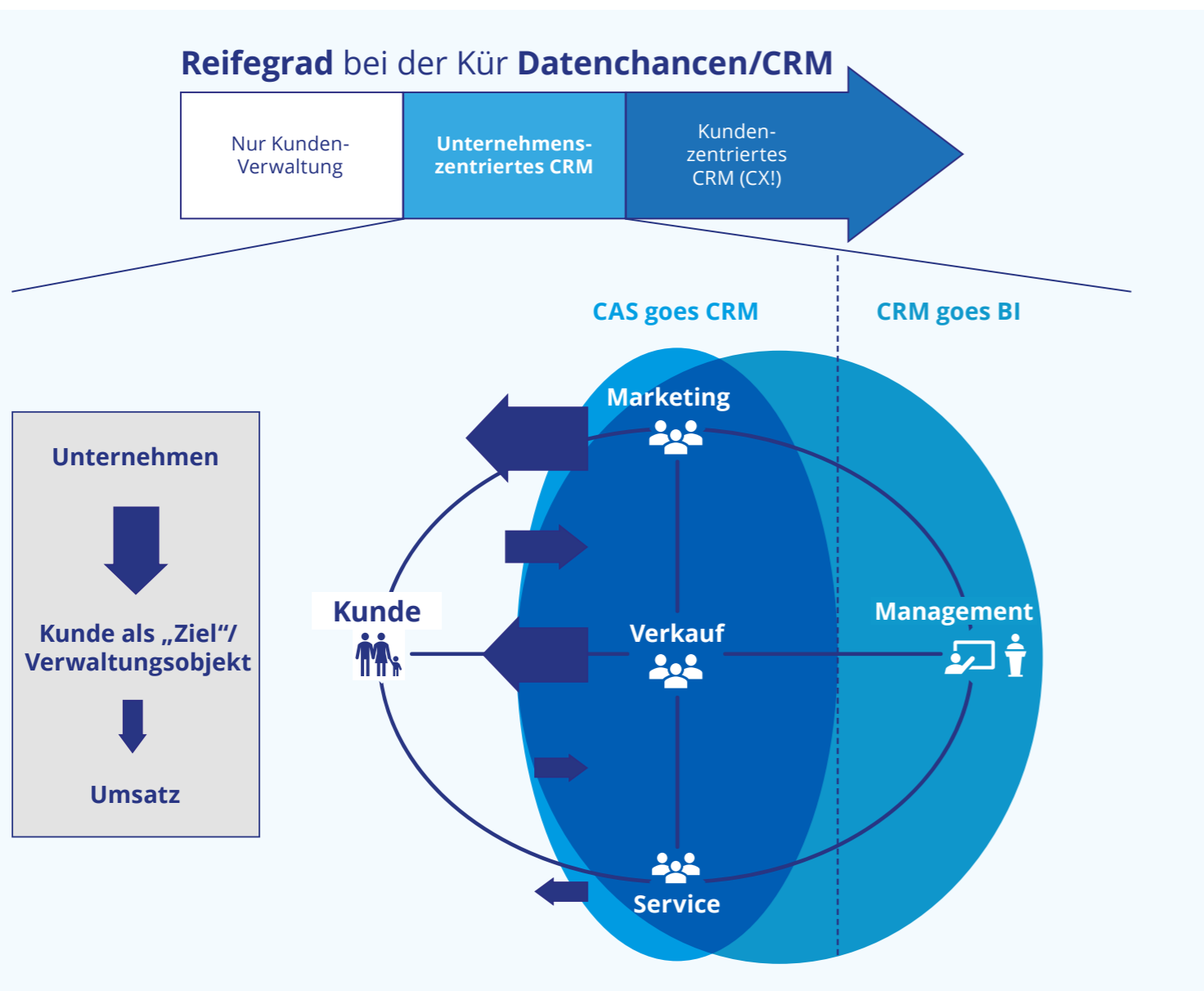


Abbildung 5.1.1: Reifegrad „Unternehmenszentriertes CRM“

Das klassische, unternehmenszentrische CRM hat aber dennoch schon durch die bessere interne Kollaboration und Systemunterstützung ganz Wesentliches erreicht, jedenfalls deutlich mehr als das Vorgängerparadigma des CAS (Computer Aided Selling). Insbesondere bei fortschrittlichen Systemen, die mit Workflows, Business Intelligence etc. eine hohe Reife des Customer Relationship Managements in Richtung aller Stakeholder sicherstellen konnten, integriert das CRM nicht nur die Markt- und Kundensicht von Marketing, Vertrieb und Service, sondern auch die Sicht der Kundenteams der Peripherie (Marketing, Vertrieb, Service) und Zentrum bzw. Management. Der Fortschritt durch CRM wird deutlich, wenn man über die Nachteile durch ein uneinheitliches Kundenmanagement für Mitarbeiter und Unternehmen nachdenkt:

- Es fehlt eine einheitliche und abteilungsübergreifende Wissensbasis. Mitarbeiter A weiß nicht, was B bereits mit dem Kunden besprochen hat. Ein abteilungsübergreifendes Arbeiten ist quasi unmöglich.
- Die Datenqualität ist oftmals schlecht. Die Prozesse sind kompliziert und zeitintensiv. Die Fehleranfälligkeit, beispielsweise durch Medienbrüche und manuelle Prozesse, ist enorm hoch.
- Auswertungen sind überhaupt nicht oder nur eingeschränkt möglich und erfordern einen hohen Zeiteinsatz.

Damit das unternehmenszentrierte CRM die Stakeholder leistungsfähig unterstützt, spielen Funktionalitäten, aber vor allem auch die **User Experience** eine Schlüsselrolle. Zunächst zur „Employee“ bzw. „**User Experience**“: Im Idealfall sollte das System folgenden beispielhaften Aussagen entsprechen:

- Seine Bedienung ist einfach und intuitiv. Die Eingabemasken sind übersichtlich, ich finde mich sofort zurecht. Die Dateneingabe ist schnell erledigt. Auswahllisten erleichtern viele Eingaben und reduzieren die Fehlerquote.
- Es ist auf meine individuellen Anforderungen angepasst und unterstützt mich bei allen täglich anfallenden Aufgaben, bei denen ich die Daten brauche. Ich kann direkt aus dem System heraus mit meinen Kunden und Kollegen kommunizieren. Es verfügt dazu über Integrationen von Telefon, Fax, E-Mail & Co.
- Meine Marketing- oder Vertriebsaktivitäten steuere ich direkt mit meinem CRM-System. Ein integrierter Kalender und Organizer erleichtern meine Planung. Such- und Recherchefunktionen erleichtern mir die direkte Kundenansprache. Ich kann Kundengruppen selektieren und somit meine Kunden gezielter ansprechen.
- Von unterwegs aus kann ich ebenfalls auf das System zugreifen, es eignet sich auch für den mobilen Einsatz.

Beispielhafte Funktion für ein erfolgreiches CRM

Was die Funktionalitäten angeht, unterstützt ein leistungsfähiges CRM alle Phasen des Lebenszyklus von Marketing über Vertrieb bis Services (siehe Abbildung 5.1.2) und ein umfassendes Gesamtmanagement mit spezifischen und allgemeinen Features wie beispielsweise in Tabelle 5.1.1.



Abbildung 5.1.2.: Funktionalität „Unternehmenszentriertes CRM“

| NR. | Bereich | Beispielhafte Funktion |
|-----|---|--|
| 0 | Kontakt- / Adress-Management | Kontakt-Stammdaten-Management |
| | | Import, Export von Kontaktdaten, automatischer Abgleich |
| | | Kontakt-Historie (Angebotserstellung, ...) |
| | | Mehrwerte wie Kontakt-Dokumente, Dublettenprüfung |
| 1 | Marketing- / Kampagnen-Management | Kampagnen-Stammdaten-Management |
| | | Kontakt-Recherche /-Selektion |
| | | Serienbriefe, -E-Mail-Generierung, Werbemittel- / Content-Verwaltung |
| | | Mehrwerte wie Content-Individualisierung ... |
| 2 | Vertriebs-, Lead-Management | Vertriebsprojekt-Stammdaten-Management |
| | | Kontakt-Reifung, -Status-Management (Erstkontakt, Abschluss) |
| | | Konfigurierbare Vertriebs-Prozesse, Vertriebs-Reportings |
| | | Mehrwerte wie leistungsfähige Angebotsgenerierung |
| 3 | Service- und Projekt-Management | Serviceprojekt-Stammdaten-Management |
| | | Ticket-, Aufgaben-, Beschwerde-Management |
| | | Externes, internes Nachrichtensystem |
| | | Mehrwerte wie automatisierte (KI!) Chatbots |
| 4 | Workflow-Management (Stufe „Managed“) | Individuelles Prozess-Management |
| | | Umfassende Prozessautomatisierung, Trigger, ... |
| | | Umfassendes Rechte- und Rollenkonzept |
| | | Mehrwerte wie automatisierte Ansprechpartnerzuordnung ... |
| 5 | Business Intelligence, Berichtswesen (Stufe „Optimized“) | Definition von KPI (Schlüssel-Erfolgs-Kennzahlen) |
| | | Beliebig individualisierbare Dashboards, Reports, ... |
| | | Import- / Export von Reports |
| | | Mehrwerte wie Integration/ Auswertung externer Daten |

Tabelle 5.1.1: Features „Unternehmenszentriertes CRM“



5.2. CRM goes CXM – die „Entdeckung“ des **Kunden** und seiner **Erfahrung**

CXM als nächste CRM-Generation

Hier deutet sich alternativ zur Tool-Fixierung ein CXM-Verständnis an, dass CXM als nächste Generation bzw. Erweiterung des bisherigen CRM-Paradigmas versteht. Das unternehmenszentrierte CRM sorgte schon für eine interne Verbesserung der Markt- und Kundenschnittstelle. Ein CRM goes CXM bindet nun den Kunden als kokreativen Partner ein, der im Idealfall nicht mehr vornehmlich per Push-Maßnahmen („Spam“) bearbeitet wird, sondern durch Pull-Maßnahmen den Prozess als Souverän steuert. Aber auch das CXM profitiert durch die Integration, weil das „unterstützende CRM-Backend“ schon steht. CXM-Experte Johannes Ceh spricht im Zusammenhang dieser doppelten internen wie externen Kompetenz-Vernetzung von „Double WeQ“.

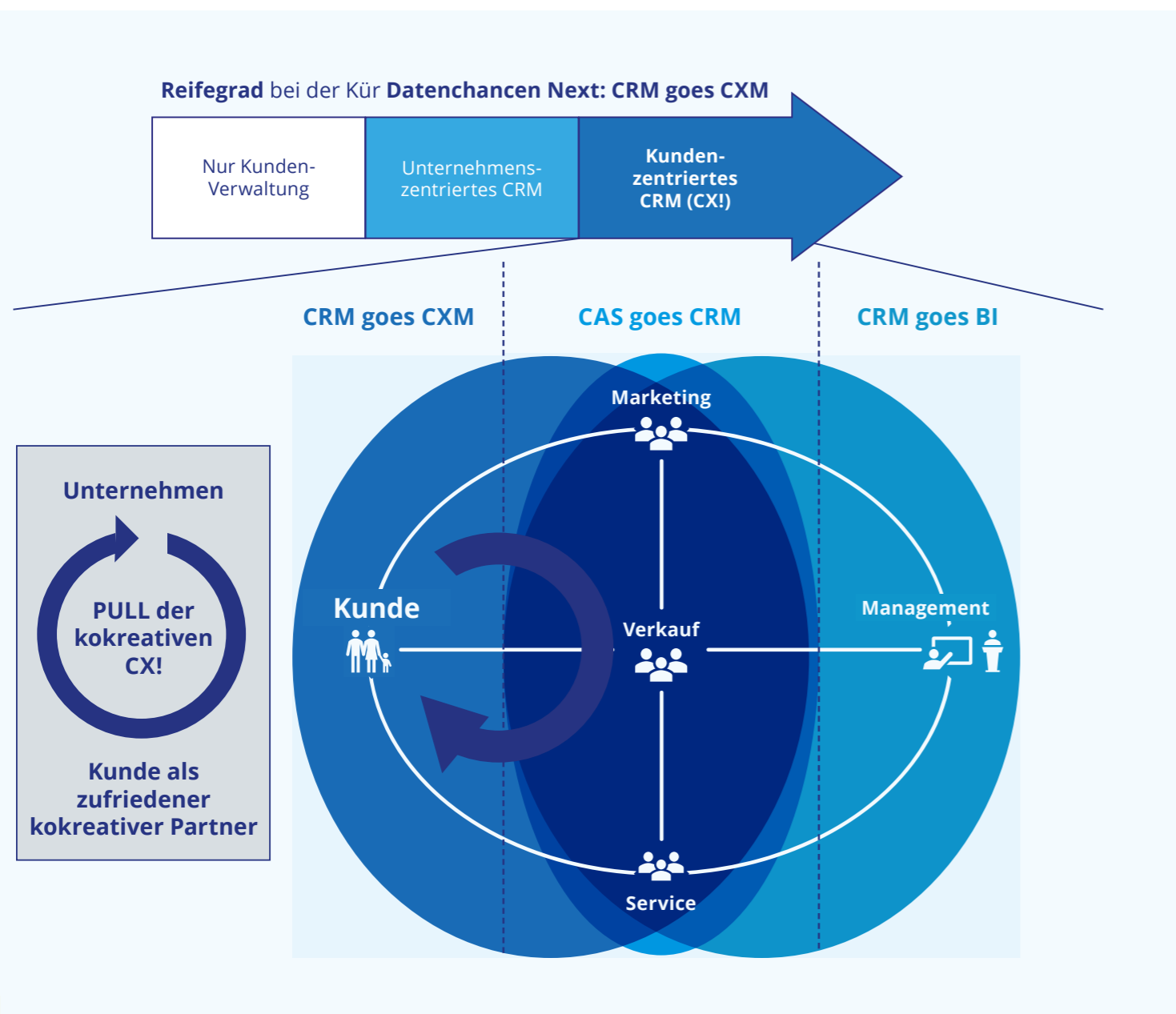


Abbildung 5.2.1: Reifegrad „Kundenzentriertes CRM= CXM“

Touchpoints und Customer Journeys als Startpunkt des CXM

Wie aber kann das CXM konkret ausgestaltet werden? Hierzu existieren unterschiedliche Lösungsansätze. Touchpoints und Customer Journeys können als konkreter Startpunkt des CX-Management dienen.

Unter dem Customer Touchpoint Management (Kundenkontaktpunkt-Management) versteht Anne M. Schüller in ihrem Ansatz „die Koordination aller unternehmerischen Maßnahmen dergestalt, dass den Kunden an jedem Interaktionspunkt eine herausragende Erfahrung geboten wird ... Ein wesentliches Ziel ist das stete Optimieren der Kundenerlebnisse an den einzelnen Kontaktpunkten.... So heißt es, den Kunden Enttäuschungen zu ersparen und über die Nulllinie der Zufriedenheit hinaus Momente der Begeisterung zu schaffen.“ In ihrem methodischen Ansatz, dem Customer Touchpoint Management Prozess, werden Touchpoints jeweils Bewertungen wie „enttäuschend“, „okay“ und „begeistert“ zugeordnet. Auf der Basis dieser Analyse können dann existierende Touchpoints optimiert oder neue geschaffen werden (siehe Abbildung 5.2.2.).



Abbildung 5.2.2.: Der CTMP Customer Touchpoint Management Prozess © Anne M. Schüller

Die Strukturierung kann auf der Basis des in diesem Buch skizzierten Erfahrungszyklusses und aller Erfahrungsphasen des Kundens in Bild 5.2.6 geschehen - vom ersten Touchpoint (Erstkontakt) über die laufende Interaktion bis zur Kollaboration als Promotor. So können auch die Analyse und Optimierung der Touchpoints systematisch durchgeführt werden. Wo bestehen Schwachstellen, werden Enttäuschungen generiert? Wo ergeben sich neue Chancen für Begeisterungen, z. B. durch eine bessere digitale Unterstützung der Interaktion mit dem Kunden? Ein schlecht funktionierendes Beschwerdemanagement kann z. B. die Begeisterung über ein Produkt endgültig zerstören, wogegen Mehrwert-Informationen den potenziellen Kunden sicherlich am Anfang seiner Reise begeistern können.

In Abbildung 5.2.6. haben wir die „Phasen“ Information, Interaktion, Kauf & Ko-kreation, Nutzung & Service, Beschwerde & Begeisterung unterschieden. Diese Aufteilung lehnt sich an analoge Aufteilungen wie bei BARC an, wo Informationssuche, Verkaufsgespräch und Service & Beschwerden unterschieden werden (siehe [BARC2015]). In Abbildung 5.2.3. ist eine beispielhafte Customer Journey anhand unserer Struktur dargestellt.

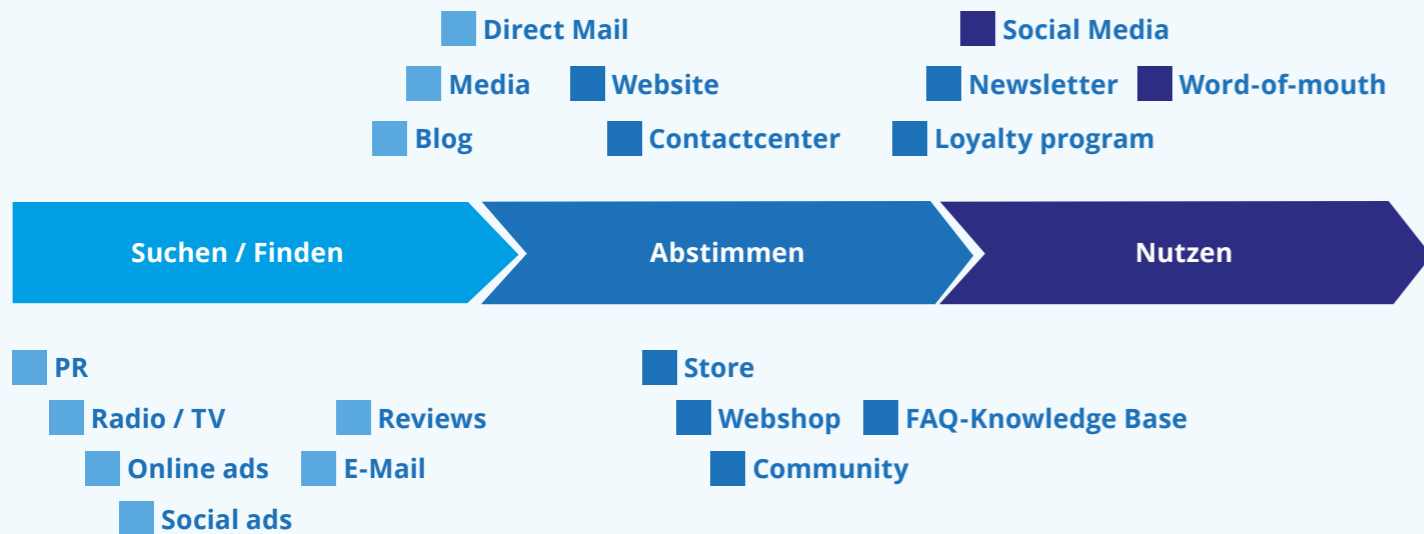


Abbildung 5.2.3.: Customer Journey

Diese und andere Strukturierungen helfen wie gesagt bei der Optimierung der Touchpoints. CXM bedeutet aber natürlich mehr! Es schließt unter anderem auch Fragen der Kultur, Organisation und der Systemunterstützung ein.

Kultur für ein erfolgreiches CXM

Einzelne CXM-Tools anzudocken, verpufft im schlimmsten Fall wenn Kultur, Perspektive und Struktur nicht passen. Es gibt leider Unternehmen, die glauben, dass die Einführung eines Beschwerdemanagements, eines Chatbots oder – noch besser – einer Marketing-Automation-Lösung schon echtes CXM ist. Dass das unternehmenszentrierte CRM und das kundenzentrierte „CRM goes CXM“ wirklich unterschiedliche Ansätze in der Kultur bzw. Einstellung widerspiegeln, zeigt die nachfolgende Gegenüberstellung der Reifung des Kundens (als Ziel von CRM) versus der Reifung der Problemlösungen für den Kunden im Rahmen positiver Erfahrungen (als Ziel von CXM). Wer zu unternehmenszentriert denkt, setzt auf Push, greift Nutzerdaten maximal ab (trotz DSGVO) und versucht den Kunden effizient abzuwickeln. Wer so agiert, als wäre er der Kunde (wie es die Indianer forderten: „Wenn du nicht 1000 Meilen in den Mokassins des anderen gegangen bist, hast du kein Recht, über ihn zu urteilen.“), vermeidet Werbe-Spam, setzt stattdessen auf Wertigkeit, z. B. beim Content Marketing, und möchte wirklich eine Beziehung entwickeln.

| | Unternehmenszentriert | Kundenzentriert |
|------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| Phase I | „Marketing“ | „Such- und Finde-Phase“ |
| - Surfer | Push Google Ads für hohe Sichtbarkeit | Kein Werbe-Spam (Adblocker) |
| | | Wirklich relevante Partner finden |
| | | Relevante Informationen finden |
| - Kontakt | Abgreifen umfassender Nutzerdaten | Offener Zugang zu Mehrwert-Studien |
| - Interessent | Effizienter Chatbot als Erstkontakt | Persönlicher Ansprechpartner |
| Phase II | „Vertrieb“ | „Abstimmungsphase“ |
| - Kunde | Vertriebs-Automation für Reifung | Intensiver Dialog, Liebe |
| -X * Kunde | Cross- und Upselling als Selbstläufer | Sonder-Angebote als Wertschätzung |
| Phase III | „Service“ | „Nutzungsphase“ |
| - Anwender | Effizientes Ticket-Management | Persönliches Kümmern |
| - Promotor | | Bitte, Dankeschön |

Tabelle 5.2.1.: Kultur entscheidet: Unternehmens- vs. Kundenzentrierung

Organisation für ein erfolgreiches CXM

Aber auch Kultur alleine reicht nicht. Auch die Unternehmensstruktur muss sich auf eine neue Kundenzentrierung ausrichten. Im Rahmen der bisherigen arbeitsteiligen Silos wird es nur schwer gelingen, eine durchgängig positive Erfahrung sicherzustellen selbst wenn CRM-/CXM-Systeme hier helfen können, die Silos zu vernetzen. Im Idealfall ist aber die gesamte Organisation kundenzentriert ausgerichtet wie es bei der „Pfersich-Organisation“ von Wohland [Wohland-Wiemeyer2012] bzw. Pflaeging / Hermann [Pflaeging-Hermann2015] der Fall ist, wo Markt- / Kunden-Team in der Peripherie jeweils die Kompetenzen integrieren.

Anne Schüller und Alex Steffen haben für diesen Zweck das Orbit-Modell entwickelt. Im Rahmen von neun Aktionsfeldern propagiert es den Übergang von einer aus der Zeit gefallenen pyramidalen zu einer zirkulären Organisation. Es ermöglicht den schnellen Wandel zu einem Unternehmen, das sich adaptiv und antizipativ auf die Erfordernisse der neuen Zeit einstellen kann. Im Buch „Die Orbit-Organisation - In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft“ steht im Detail, wie die Umsetzung gelingt. Das Ergebnis? „Eine Organisation, die für die digitale Zukunft hervorragend aufgestellt ist: zugleich hochrentierlich - und zutiefst human.“



Abbildung 5.2.4.: Kundenzentrierte Organisation nach Schüller/Steffen

Strategische Evolution für ein erfolgreiches CXM

Natürlich werden nur die wenigsten Organisationen einen solch radikalen Wandel vornehmen. Johannes Ceh schlägt daher eine Evolution vor, die mit Inhalten (wertiger Content) und Tools beginnt, dann Silos immer mehr vernetzt und schließlich in einer CX-orientierten Organisation (Kultur, Struktur, Systeme) mündet, die das finale Idealbild repräsentiert. Auch der CRM-Experte Ralf Korb stellt in [Korb2018] fest: „Die Customer Experience Revolution ist aus meiner Sicht ganz klar eine Customer Experience Evolution. [...] Unter dem Ansatz der [...] Customer Centricity sind viele kundenorientierte Maßnahmen in den letzten 5 Jahren gestartet worden.“



Abbildung 5.2.5.: Das 7P-Modell

Beispielhafte Funktion für ein erfolgreiches CXM (1)

Dennoch darf man die „normative“ Wirkung von Systemen nicht unterschätzen. Was die Funktionalitäten angeht, unterstützt ein leistungsfähiges CXM alle Phasen der Kundenerfahrung mit spezifischen und allgemeinen Features wie:

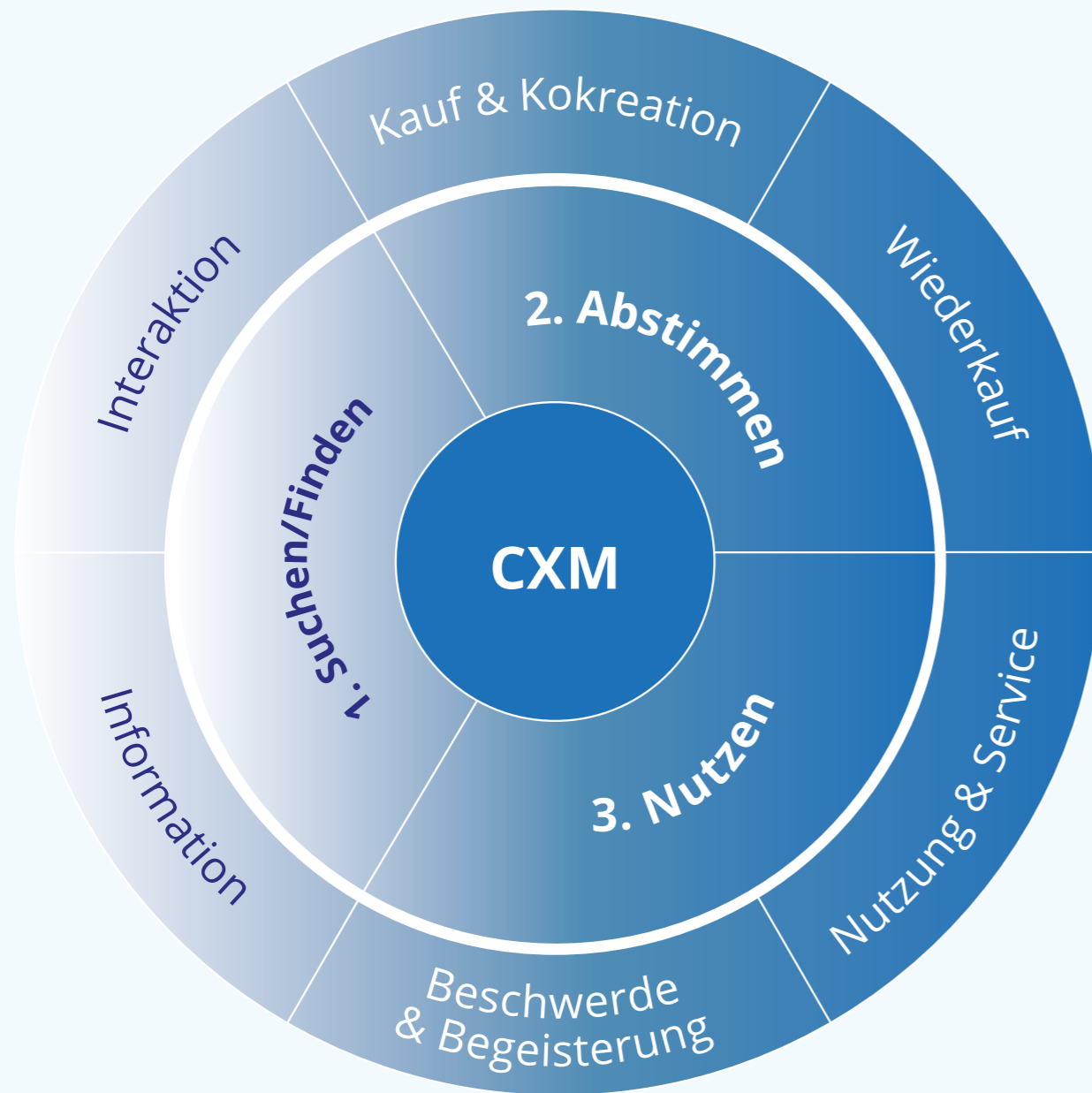


Abbildung 5.2.6.: Funktionalität „Kundenzentriertes CRM“

Beispielhafte Funktion für ein erfolgreiches CXM (2)

| NR. | Bereich | Beispielhafte Funktion |
|-----|---------------|---|
| 0 | DSGVO | DSGVO Self-Service-Portal |
| | | DSGVO Kernfunktionen: insbesondere „Betroffenenrechte“ |
| 1 | Suchen/Finden | Info-Portal mit leistungsfähiger Info-Suche |
| | | Leistungsstarke Content-Landing-Pages für Premium-Content |
| | | Einfaches (Social) Login |
| | | Mehrwerte wie Nachrichtensystem, Kommunikationshistorie |
| 2 | Abstimmen | Transaktions-Portal („Shop“) mit leistungsfähiger Produkt-Suche |
| | | Chatbots für erste Fragen |
| | | Sichtbare Ansprechpartner |
| | | Mehrwerte wie Transparenz Track & Trace, Transaktions-Historie |
| 3 | Nutzen | Kunden-Service-Portal mit Rundum-Betreuung |
| | | Konfigurierbare Mehrwert-Services wie Mehrwert-E-Mails, Event |
| | | Ticket- und Beschwerde-Management |
| | | Mehrwerte wie Transparenz Anfrage-Tickets, Beschwerden, ... |

Tabelle 5.2.2.: Features „Kundenzentriertes CRM“

Botschaften **Kap. 5**

Weg vom **Datenschutz** als Pflicht,
hin zum **wichtigsten Aspekt**
in der Customer Experience

CRM: Quasi-Pflicht und Kür!

Ohne leistungsfähiges CRM droht Unzufriedenheit bei Kunden und vor allem bei Mitarbeitern.

Analog wie beim Datenschutz unterscheiden wir auch beim CRM im Wesentlichen zwei Ausbaustufen:

- **Das klassische eher unternehmenszentrierte CRM**
- **Das neue, kundenzentrierte CRM (goes CXM)**

Das klassische CRM als „Quasi-Pflicht“

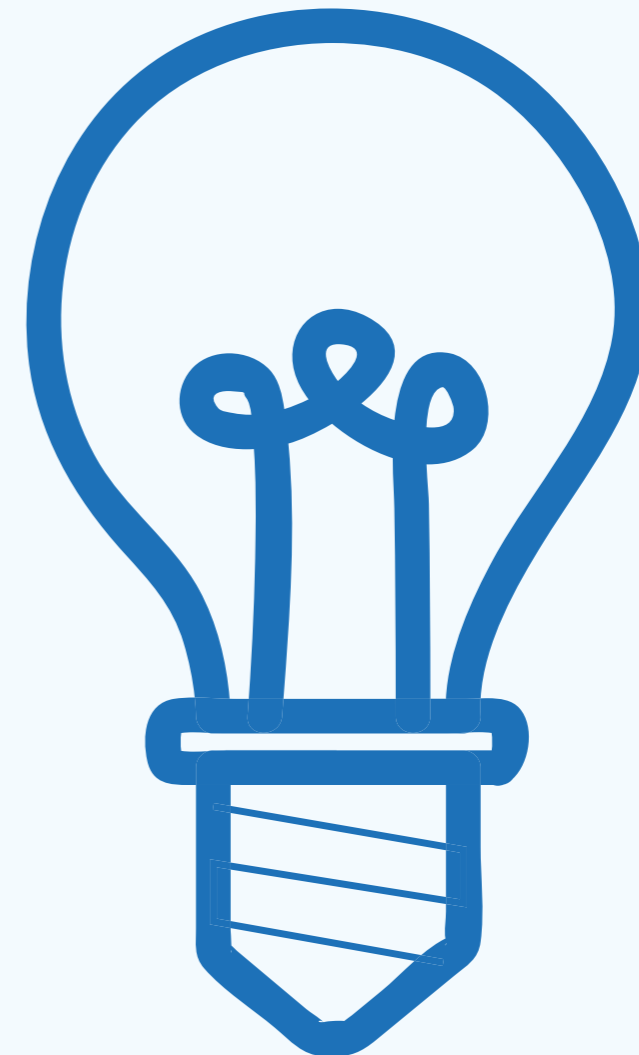
Das klassische, unternehmenszentrische CRM hat durch die bessere interne Kollaboration und Systemunterstützung ganz Wesentliches erreicht. Insbesondere bei Systemen, die mit **Workflows, BI etc. eine hohe Reife des Customer Relationship Managements** sicherstellen konnten, **integriert das CRM die Markt- und Kundensicht** von Marketing, Vertrieb und Service.

Next: CRM goes CXM als Kür

Ein CRM goes CXM bindet den **Kunden als kokreativen Partner** ein, der im Idealfall nicht mehr nur per Push-Maßnahmen („Spam“) bearbeitet wird, sondern durch **Pull-Maßnahmen den Prozess als Souverän steuert.**

Wandel auf allen Ebenen

CXM als neues **kundenzentriertes CRM-Paradigma** braucht eine andere **Kultur, Organisation und Funktionalitäten.**



Die Next CRM/CXM Methodik 0.4



Ob die Menschen gerne immer wieder kaufen und ein Unternehmen **aktiv weiterempfehlen**, entscheidet sich in den „**Momenten der Wahrheit**“ an den **Touchpoints, den Berührungspunkten, zwischen Anbieter und Kunde.**

Anne M. Schüller

6.1. Ein Fallbeispiel zur Verdeutlichung von Next CRM/CXM

Im Folgenden wollen wir nun an einem Fallbeispiel der NetSkill Solution aufzeigen, wie man die skizzierten Chancen konkret realisieren kann. Alle wichtigen Stakeholder können von einer besseren Wertschöpfung auf besserer Datenlage profitieren:

- **Die Kunden** erleben, wie oben skizziert eine bessere – neudeutsch – „Customer Experience“
- **Die CRM-relevanten Manager** („Marketing“, Vertrieb“, „Service“ arbeiten integrierter zusammen und werden umfassender, u.a. durch Workflows, unterstützt.
- **Das Top-Management** erhält im Idealfall genau die Sichten bzw. Dashboards auf den Markt- und Kundenerfolg, die erfolgsrelevant sind.

Anhand dieses Beispiels wird nun ein **Vorgehensmodell** vorgestellt, das

- zunächst einen **groben Rahmen** der Reifung von Datenschutz und Datenchancen (CRM, CXM, ...) vorgibt und auf eine detaillierte Stärken- und Schwächenanalyse und einen dazu passenden Migrationspfad setzt
- und schließlich die **Teilaufgaben** für alle Bereiche klärt (Datenschutz, aber vor allem Datenchancen für CRM, CXM, BI, ...)
- um zum Schluss den **Realisierungspfad** festzulegen.

Hier die Kurzbeschreibung des Fallbeispiels:

Fallbeispiel NetSkill Solutions / Competence Site

Am Beispiel der NetSkill Solutions GmbH / Competence Site soll die Nutzung der Next CRM / CXM Methodik verdeutlicht werden. Die Competence Site ist ein B2B-Portal mit Beratungen und Software-Unternehmen als Partner. Das bisherige rudimentäre CRM (im Wesentlichen Dokumentation Partner und Transaktionen) soll in Zukunft sukzessiv umfassend ausgebaut werden. Hier wird das Ergebnis im Überblick für CXM, CRM und CBI dokumentiert.

Besseres CXM

- Partner-Portal (Self-Service) mit Interessens-Profil, Track & Trace,... Feedback Kundenzufriedenheit
- Individualisierter Premium Content
- Individualisierte Partner-Newsletter
- Ticket-Management für Kokreation, Kampagnen ...
- Beschwerden

Besseres CRM

- Trigger / Workflows zu neuen Lesern des eigenen Premium-Contents
- Trigger / Workflows zu aktuellen Akquise-Kampagnen für neue Partner
- Trigger / Workflows zu Service-Kampagnen für existierende Partner
- Dashboards zu Kundenzufriedenheit der bisherigen Partner

Besseres CIQ

- Dashboards zur aktuellen Sales-Pipeline, zu Auftrags-eingängen
- Dashboards zur Kundenzufriedenheit
- Dashboard zu Kundenbindung
- Umsatzverlängerung
- Dashboards zur Service-Abdeckung...

Tabelle 6.1.1.: Datenchancen für das Fallbeispiel NetSkill Solutions / Competence Site

6.2.

Ein Vorgehensmodell für Next CRM / CXM

Das Vorgehensmodell basiert dabei auf drei Quellen:

- Auf dem populären Design-Thinking-Process als Gesamtrahmen
- Auf Heuristiken bzw. vorhandenen Methoden, hier vor allem auf der SWOT-Analyse und Mefferts 4I für Teilaufgaben, der CTMP-Methode nach Anne M. Schüller, die insbesondere die Touchpoint-Optimierung ganzheitlich unterstützt, sowie auf Arbeiten von Johannes Ceh zur CXM-Evolution und zum strategischen Vorgehen bei CX-orientierten Transformationen und von Ralf Korb und BARC zur CRM- und CXM-Evolution.
- Den Erfahrungen der cobra GmbH aus den Bereichen CRM, CXM, ...

Es ist analog wie z. B. die HR-Thinking-Methodik der Zukunftsinitiative Personal eine problemspezifische Adaption des Design-Thinking-Ansatzes. Typisch in diesem Sinne ist vor allem die Strukturierung in die Teilaufgaben:

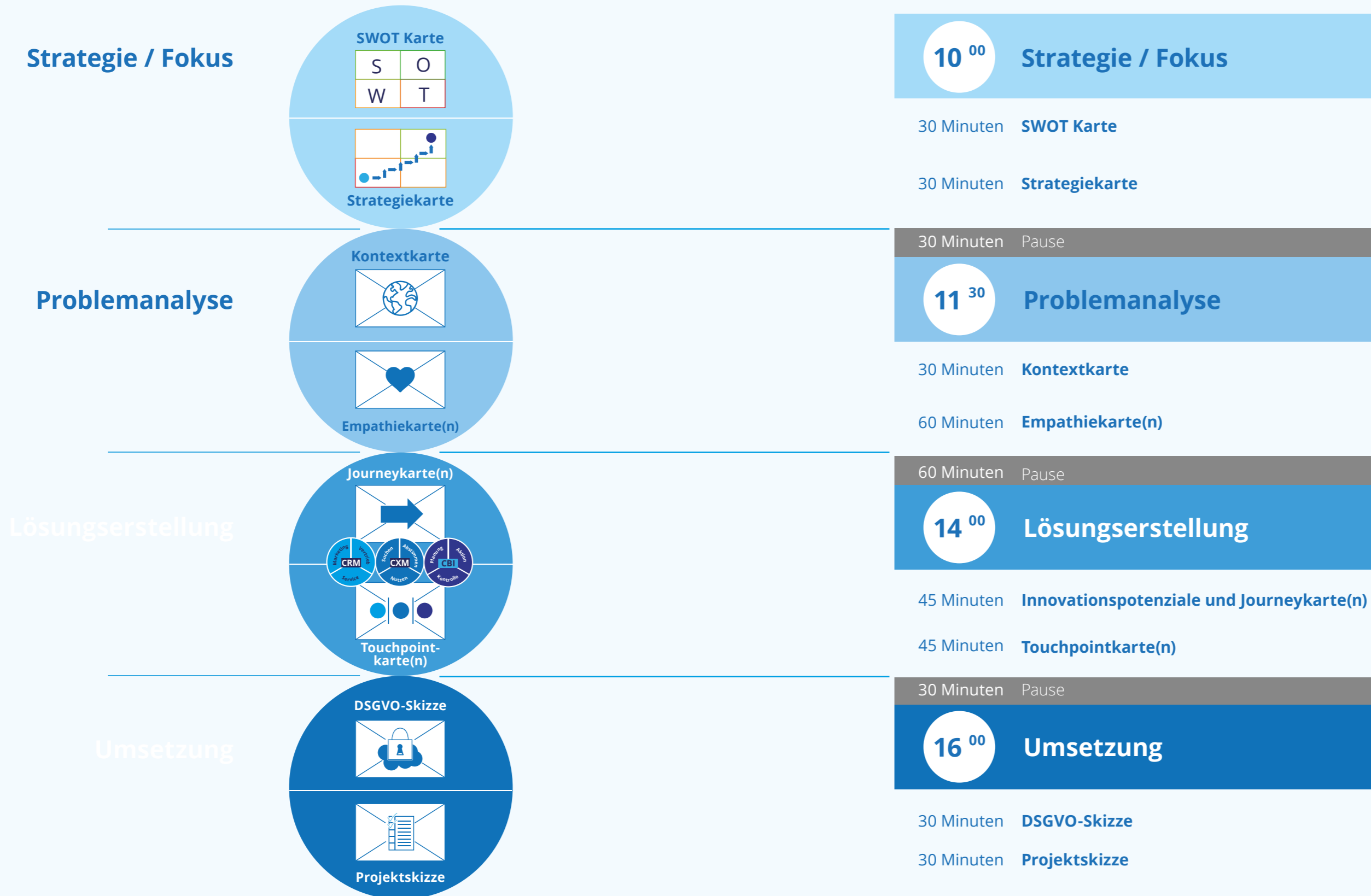
- **Strategie** als Vorlauf
- **Evolutionäre Problemklärung** und **Lösungsentwicklung als Kern**
- (prototypisch, evolutionäre) **Umsetzung**

Hier soll aber keine ideologie-konforme Methodik begründet werden. Auch Design-Thinking ist nur ein Mittel zum Zweck, um den Weg zu einem besseren CRM zu vereinfachen. Dabei ist die Methode so konzipiert, dass sie ohne Anspruch auf Detail-Vollständigkeit an einem Tag von Teams kokreativ genutzt werden kann. Dabei bilden der analytische und kreative Kern auch zeitlich den Schwerpunkt. Der strategische Vorlauf und der umsetzungsorientierte Nachlauf werden hingegen nur angerissen.

Wichtiger Hinweis

In dieser Auflage finden Sie die erste Version „0.4“ unserer Methode für die systematische Optimierung des CRM-Reifegrads als Work-In-Progress, die nun in ersten Projekten pilotiert und optimiert wird. Für die dritte Auflage streben wir dann eine Version 0.9 an.

Möglicher Zeitplan für einen Ein-Tages-Workshop



10⁰⁰ Strategie / Fokus

30 Minuten SWOT Karte

30 Minuten Strategiekarte

30 Minuten Pause

11³⁰ Problemanalyse

30 Minuten Kontextkarte

60 Minuten Empathiekarte(n)

60 Minuten Pause

14⁰⁰ Lösungserstellung

45 Minuten Innovationspotenziale und Journeykarte(n)

45 Minuten Touchpointkarte(n)

30 Minuten Pause

16⁰⁰ Umsetzung

30 Minuten DSGVO-Skizze

30 Minuten Projektskizze

Abbildung 6.2.1.: Framework Next CRM / CXM

6.3. SWOT-Analyse und Entwicklungspfad als Rahmen

In Kapitel 3 wird ein grobes Modell für die parallele Reifung von Datenschutz und Datenchancen beschrieben:

- Beim Datenschutz wird grob zwischen unzureichendem Datenschutz (Verstoß DSGVO), der Einhaltung der Mindestanforderungen und dem systematischen Management des Datenschutzes unterschieden werden.
- Auch beim Kundenmanagement wird analog nur grob unterschieden zwischen einer reinen Kunden- und Transaktionsverwaltung, die oft nur unzureichend die Realisierung der Marktpotenziale unterstützt, und einem leistungsfähigem, aber unternehmenszentrierten CRM und einem kunden-zentriertem CRM/CXM.

Dieses dreistufige Rahmenwerk der Reifung von Datenschutz und Datenchancen ist für ein individuelles Vorgehen eines Unternehmens zu grob. Wir sollten mit einer Stärken-/Schwächen-Analyse für jede Organisation analysieren,

- was aktuelle Bedrohungen und Schwächen sind, die es auszugleichen gilt, um die Gefahrenlage zu optimieren,
- wo aber auch heutige oder zukünftige Stärken auch Datenchancen („Opportunities“) schaffen.

Die SWOT-Methodik (Strength, ...) hat sich hier als Ausgangspunkt für strategische Fragestellungen schon viele Jahre bewährt und kann auch im Kontext Datenschutz und Datenchancen (CRM, ...) sinnvoll verwendet werden:

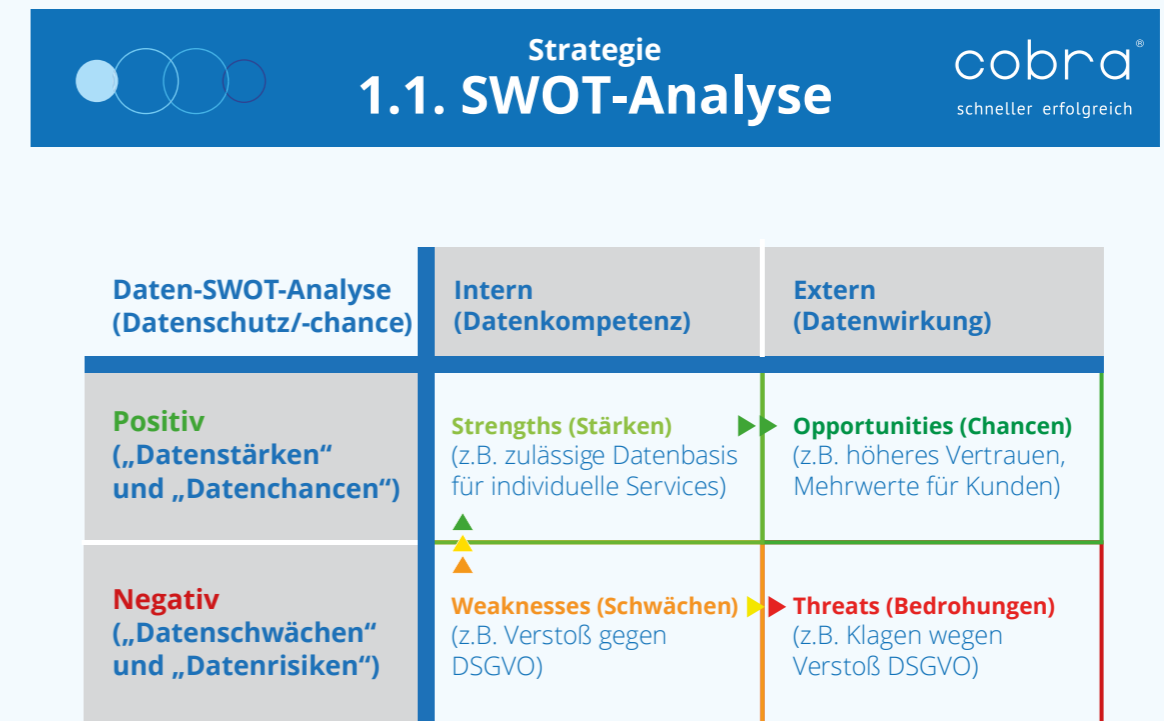


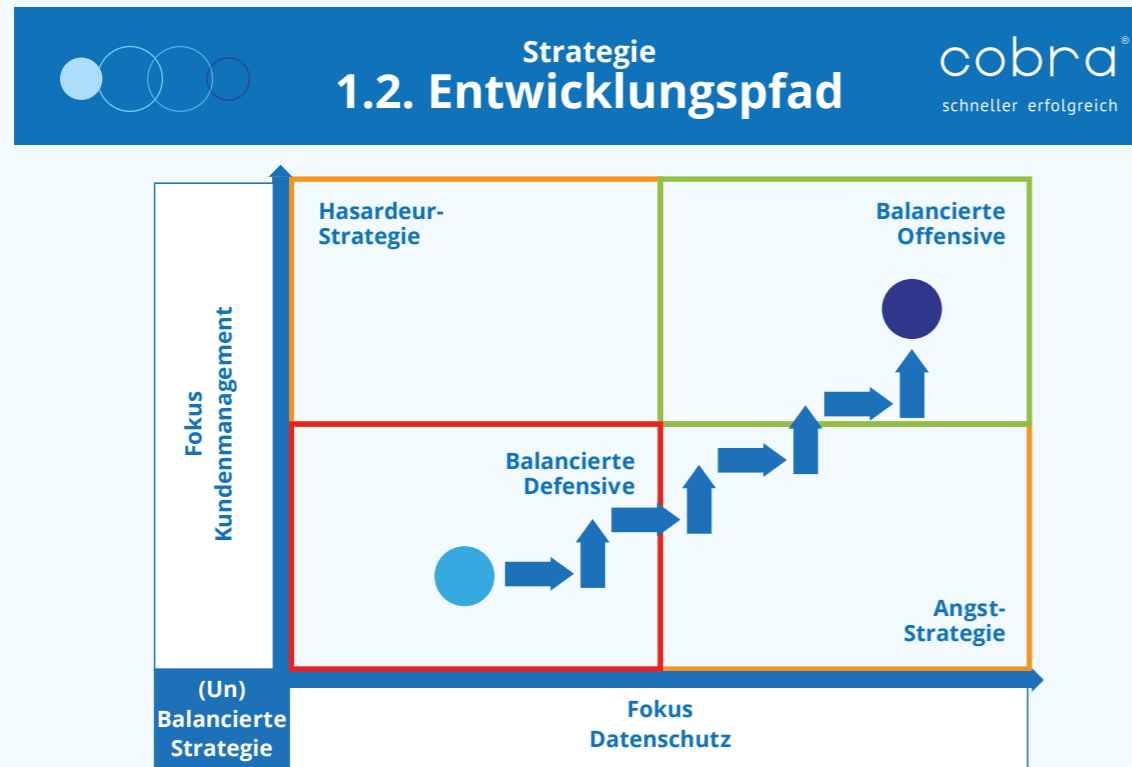
Abbildung 6.3.1.: SWOT-Analyse zu Datenschutz und Datenchancen

Unternehmen sollten nicht nur auf den roten Bereich (Threats, Weaknesses) starren. Motivierender sind auf jeden Fall die Chancen, die man angehen kann, wenn die Schwächen, vor allem beim Datenschutz, beseitigt wurden. Natürlich muss man sich zunächst aus tiefroten Bereichen entfernen, wenn dort Gefahren drohen, weil z. B. Newsletter an Email-Empfänger verschickt werden, deren Einwilligung nicht nachgewiesen werden kann. Aber auch eine überzogene Einschränkung der Marktaktivitäten (Einstellung Newsletter) kann eine tiefrote Bedrohung sein. Hier sind die Maßnahmen so zu priorisieren, dass eine balancierte Reifung von Datenschutz und -chancen und darauf basierendem Kundenmanagement gelingt. Weder eine Hasardeur-Strategie (z. B. unzureichender Datenschutz) noch eine Angst-Strategie (z. B. Defensive beim Kundenmanagement) macht Sinn.

Auf Basis dieser Analyse ist ein schrittweiser Pfad von der balancierten Defensive zur balancierten Offensive herzuleiten, indem man sukzessiv mit dringenden Maßnahmen des Datenschutzes jeweils gewünschte Maßnahmen der Datenchancen bzw. des Kundenmanagements absichert. In Tabelle 6.3.1. wird noch einmal kurz im Überblick festgehalten, wie diese beiden Aufgaben einzuordnen sind und wie das gewünschte Ergebnis erreicht werden kann. Von den hier gemachten Vorschlägen kann natürlich jederzeit situativ abgewichen werden, hier wird unterstellt, dass man im Rahmen eines Ein-Tages-Workshops die Basis für die Weiterentwicklung des eigenen CRM / CXM legen möchte.

Zusammenfassung Strategie

Mit der SWOT-Analyse und dem strategischen Entwicklungspfad verfügen Unternehmen über einen Rahmen, in dem dann die Weiterentwicklung von Datenschutz und Kundenmanagement systematisch erfolgen kann.



Strategie cobra® schneller erfolgreich

| Strategie | 1.1. SWOT-Analyse und 1.2. Entwicklungspfad |
|--|--|
| Einordnung (Wann?) | Den Ausgangspunkt der cobra-NextCRM-/CXM-Methodik bilden die SWOT-Analyse und der Entwicklungspfad, die den Rahmen für alle weiteren Aktivitäten liefern. |
| Motivation (Warum?) | Sie sorgen für die notwendige Fokussierung durch die Identifikation und Priorisierung der wichtigen Aufgaben für Datenschutz und Datenchancen (CRM, CXM, CBI, ...). |
| Ergebnis (Was?) | Ergebnis sind die SWOT-Karte mit Bedrohungen und Schwächen sowie Chancen und Stärken und die Entwicklungs-Pfad-Karte mit sinnvollerer Reihenfolge. |
| Vorgehen (Wie?) <small>1,0 Stunden</small> | <p>30 Minuten SWOT-Analyse: Gemeinsame Herleitung Outside-In von der Bedrohungsseite: Mögliche Bedrohungen => Vorhandene Schwächen => Notwendige Stärken Gemeinsame Herleitung von der Chancenseite: Mögliche Chancen => Notwendige Stärken</p> <p>30 Minuten Entwicklungspfade: Gemeinsame Herleitung möglicher Entwicklungspfade: Datenschutz und Datenchancen für besseres Kundenmanagement (CRM, CXM, ...).</p> |

Abbildung 6.3.2.: Von der balancierten Defensive zur balancierten Offensive

Tabelle 6.3.1.: Mögliches Ergebnis und Vorgehen SWOT-Analyse/Entwicklungspfad

Strategie Fallbeispiel

NetSkill Solutions / Competence Site:

Schwächen / Bedrohungen beim Fallbeispiel:

Bisher nutzte die NetSkill Solutions GmbH ihr „CRM“ im Wesentlichen nach der erfolgreichen Kundengewinnung für die Dokumentation von Kunden- und Auftragsdaten. Die davor liegende Marketing- und Akquisephase wurde von den Vertrieblern ausschließlich über Selbstmanagement und E-Mail realisiert. Auch der Kundenservice wurde nur bedingt unterstützt. So liegt zudem bei den heutigen Alt-Partnern auch keine explizite Erlaubnis vor, um z. B. einen Partner-Newsletter zu verschicken und andere Mehrwerte in Zukunft bereitzustellen.

Stärken / Chancen beim Fallbeispiel:

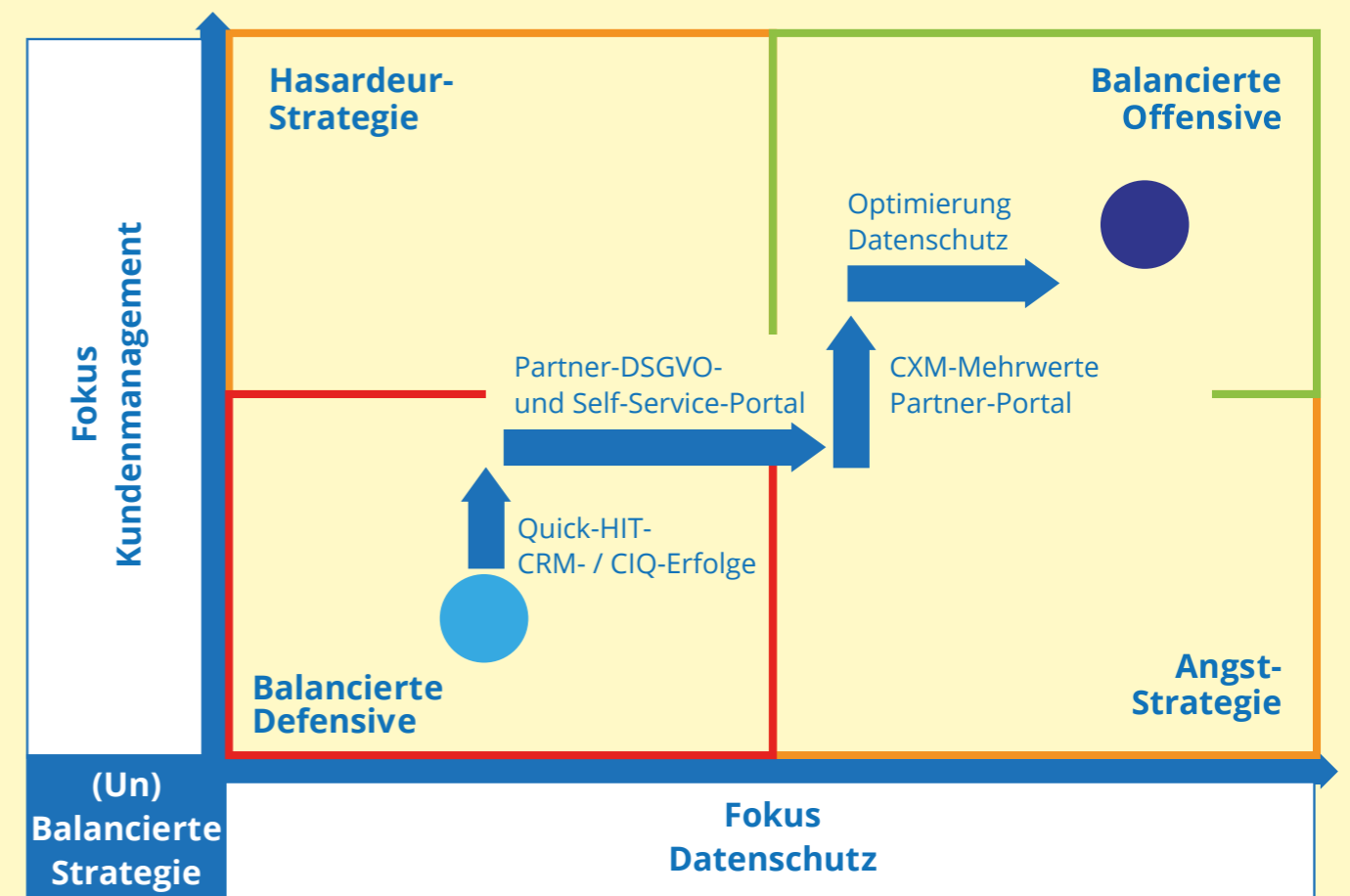
Eine besondere Stärke des Competence-Site-Teams ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Partnern, für deren Ausbau im Idealfall ein Raum, z. B. in Form eines Partner-Portals, geschaffen wird. Bei Alt- und Neu-Partnern kann die neue Mitgliedschaft im neuen Partner-Portal als Basis für eine Vielzahl von Mehrwerten entlang ihrer Customer Journeys genutzt werden, die dann zugleich synergetisch zu einem verbesserten CRM der CRM-Manager ist. Insbesondere für Neu-Partner bzw. Ziel-Partner kann das Self-Service-Portal auch die Basis für die Einhaltung der Datenschutz-Regelungen sein.

| Daten-SWOT-Analyse (Datenschutz/-chance) | Intern (Datenkompetenz) | Extern (Datenwirkung) |
|---|--|--|
| Positiv („Datenstärken“ und „Datenchancen“) | Strengths (Stärken) - vertrauensvolle Zusammenarbeit Partner - neues CRM, neuer Dienstleister | Opportunities (Chancen) - Extern: Partner-Portal, umfassende Mehrwerte - Intern: Workflows für CRMler Informationen für Management |
| Negativ („Datenschwächen“ und „Datenrisiken“) | Weaknesses (Schwächen) - Kein DSGVO-Portal für Partner - Bisher nur Unterstützung Transaktionen, ... im alten CRM | Threats (Bedrohungen) - Extern: Komplexität der DSGVO-Anfragen - Intern: Verluste durch beschränktes CRM, CXM |

Entwicklungspfad beim Fallbeispiel:

Beim Entwicklungspfad für die Optimierung von Datenschutz und CRM stehen das Partner-Portal für die DSGVO-Unterstützung und für Partner-Mehrwerte im Mittelpunkt. Wichtige Quick-Hits sind verbesserte Workflows für die Vertriebs-Manager, die keine Erweiterung des bisherigen Datenschutzes erfordern und so vorab für schnelle CRM-Erfolge realisiert werden können. Auch die wichtigsten Dashboards für Manager werden aus diesem Grund vorab realisiert. Danach stellt sich der Pfad wie folgt dar:

- zunächst datenschutz-unkritische Quick-Hits für CRM-Manager und Geschäftsführung,
- dann ein Partner-Portal für Self-Service-Funktionen zum Datenschutz und für Mehrwerte für Partner (plus interne Unterstützung),
- schließlich eine weitere Optimierung des Datenschutzes.



6.4. Problemanalyse: Kontext und Empathie

Kontext verstehen

Bei der ersten analytischen Aktivität „Kontext verstehen“ geht es darum, die Herausforderungen im Umfeld der anstehenden Next CRM / CXM-Thinking-Aufgabe zu identifizieren. Wer ein neues CRM oder CXM gestaltet, muss verstehen, welche Einflussfaktoren relevant sind. Typische Fragestellungen sind:

- Welche neuen Werte, Überzeugungen, Regulationen ... in Gesellschaft und Ökonomie beeinflussen den Design-Thinking-Prozess?
- Welche technologischen Innovationen (z. B. auch Plattformen) haben Einfluss auf die Ausgestaltung und Bewertung von Lösungen?
- Wie haben sich Kunden und Wettbewerb im Kontext der bisherigen Lösungen gewandelt, was sind mögliche Antworten auf diesen Wandel?

Ziel ist es, im Team ein gemeinsames Verständnis für den relevanten Kontext und seine Herausforderungen / Problembereiche zu entwickeln. Die im Rahmen des Next CRM- / CXM-Thinking-Prozesses entwickelten Ideen und Konzepte müssen sich am Ende an den hier definierten Herausforderungen messen.



Abbildung 6.4.1.: Kontext verstehen

Empathie für Personas und Jobs to be done entwickeln

Bei der zweiten analytischen Aktivität „Empathie entwickeln“ geht es darum, nach der Analyse des Kontextes die relevanten „Benutzerarchetypen“ für die jeweilige CRM / CXM-Thinking-Aufgabe zu identifizieren (CRM-Manager, Kunde, CRM-Leiter, ...) und zu beleuchten. Die sogenannten Personas erhalten einen Namen und ein demographisches Profil. Die jeweils für eine Persona verantwortlichen Teams im Rahmen des Next CRM- / CXM-Prozesses werden durch die Bereiche „sehen“, „sagen & tun“, „hören“, „denken & fühlen“ geführt, um die Personas besser zu verstehen. Dabei sollen sie vor allem auch die Schmerzen und Freuden („pains“ and „gains“) im heutigen, bzw. einem veränderten Prozess, die Bedürfnisse und Wünsche der Personas erkennen.

Ziel ist es, im Team ein gemeinsames Verständnis für die relevanten „Betroffenen“ und ihre Herausforderungen / Problembereiche zu entwickeln. Die im Rahmen des Next CRM / CXM Thinking Prozesses entwickelten Ideen und Konzepte müssen den Bedürfnissen, Wünschen ... dieser Personas entsprechen. Eine verwandte Vorgehensweise – der Job to be done-Ansatz von Clayton Christensen – unterscheidet sich in der Grundperspektive.

Skizzen von Personas (nur JTBD)

1. Management



Aufgabenstellung / JOB TO BE DONE (JTBD)

In transparenten Märkten mit vergleichbaren Produkten und hoher Wechselbereitschaft von Kunden setzen wir uns vom Wettbewerb ab. Im Fokus liegen Wünsche und Bedürfnisse unserer Kunden. Wir gehen in Vertrieb und Marketing zielgerichtet vor und sorgen unternehmensweit für lückenlose Information. Dabei arbeiten wir reibungslos zusammen. Das Ergebnis ist eine hohe Servicequalität, die unserer Kunden schätzen und auf die sie in Zukunft bauen.

2. CRM-Manager Vertrieb



Aufgabenstellung / JOB TO BE DONE (JTBD)

Im Kundengespräch geht niemand gern aufs Glatteis. Deshalb verlasse ich mich auf die Informationen im CRM. Ich sehe detailliert, was mit dem Kunden vereinbart wurde. Ich habe eine aktuelle Übersicht über Umsätze, Aktionen und Verträge. So bin ich immer perfekt für die Beratung vorbereitet.

3. CRM-Manager Service



Aufgabenstellung / JOB TO BE DONE (JTBD)

Mit CRM kann ich Kunden und Interessenten schnell und flexibel weiterhelfen, weil alle Informationen auch aus anderen Abteilungen, immer sofort greifbar sind. Wird es mal komplexer, unterstützt uns das Ticketsystem mit automatisierten Workflows. Damit sind wir jederzeit verlässlich und flexibel.

4. CRM-Manager Marketing



Aufgabenstellung / JOB TO BE DONE (JTBD)

Mit unserem CRM gehen mir Marketingaktionen ganz einfach von der Hand. Ich selektiere die genaue Zielgruppe im Handumdrehen und nutze dann die Funktionen für personalisierte E-Mails, tolle HTML-Newsletter und protooptimierte Serienbriefe.

Problemraum

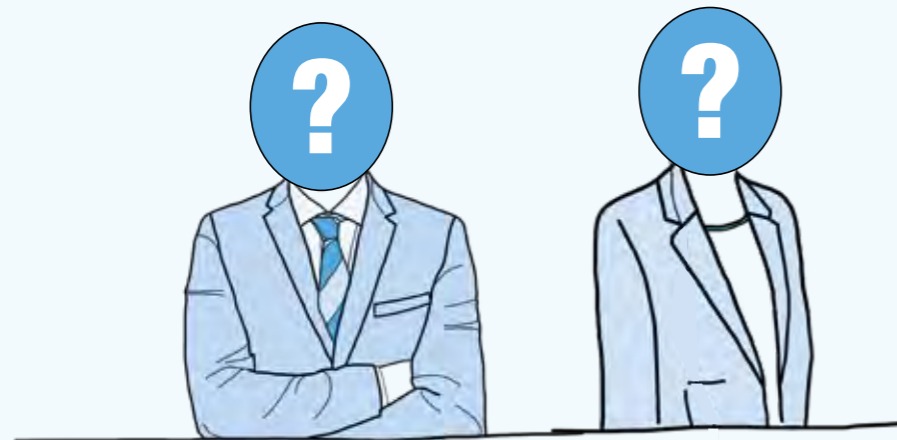
2.2. Empathiekarte

| | | |
|-------|---|--------|
| | Demografische Angaben | |
| | Job to be done (Aufgabenstellung) | |
| | Emotion und Kognition | |
| Hören | <div style="position: absolute; top: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%);">Denken und Fühlen</div> | Sehen |
| | Sagen und Machen | |
| | Schmerzen | Freude |

Abbildung 6.4.2.: Empathie (für Personas) entwickeln

Skizzen von Personas

5. Kunde / Kundin:



| | | | | |
|--|--|----------|--------|----------------|
| | Demografische Angaben | | | |
| | Name | Position | Hobby | |
| | | | | |
| | Aufgabenstellung / JOB TO BE DONE | | | |
| | | | | |
| | Emotion und Kognition | | | |
| | Denken / Fühlen | Hören | Sehen | Sagen / Machen |
| | | | | |
| | Schmerzen | | Freude | |
| | | | | |

Zusammenfassung Problemanalyse

Mit der Erstellung von Kontext- und Empathie-Karten (Personas, Jobs-to-be-done) schafft man das notwendige Verständnis, um in der nächsten Phase valide neue Konzepte für CRM, CXM, ... kreativ zu entwickeln.



Problemraum


schneller erfolgreich

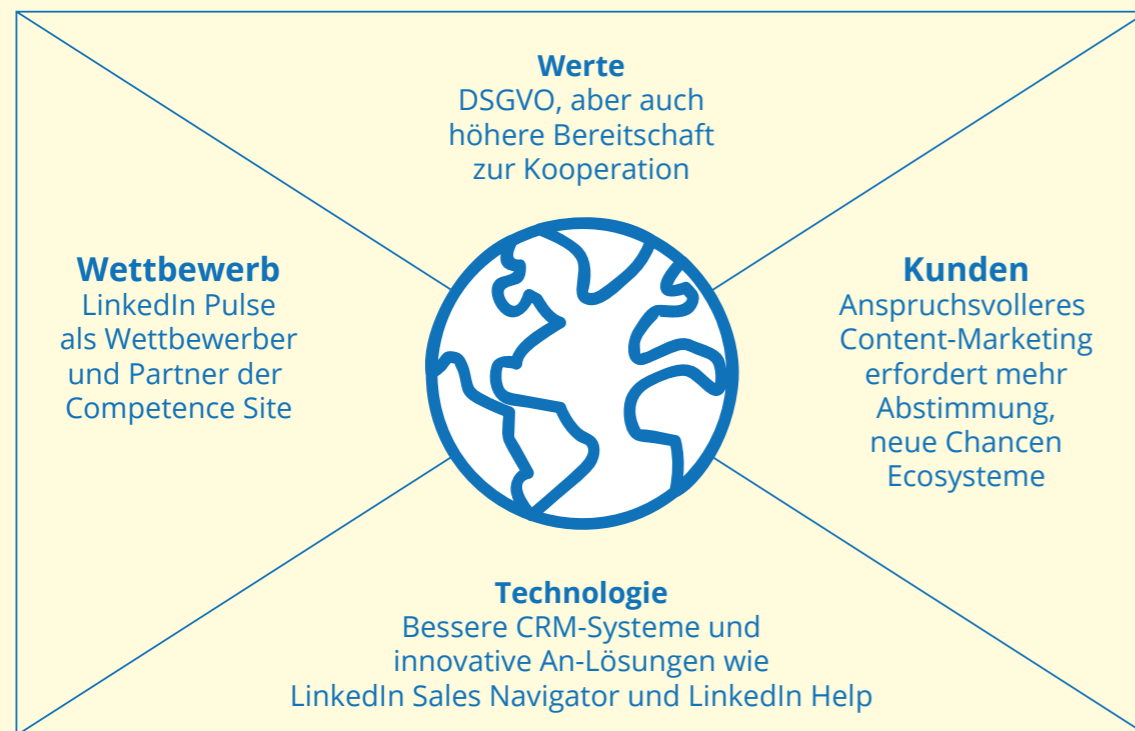
| Problem | 2.1 Kontext verstehen und 2.2. Empathie entwickeln |
|---|---|
| Einordnung (Wann?) | Nach der strategischen Rahmenbildung bilden die analytischen Aufgaben die Vorarbeiten für die nachfolgenden kreativen Aufgaben. |
| Motivation (Warum?) | Nur ein tiefes Verständnis des Kontextes und der Benutzerarchetypen bzw. ihres "Jobs to be done" stellen sicher, dass die nachfolgende Kreation auch nutzergerecht ist. |
| Ergebnis (Was?) | Ergebnis sind die Kontext-Karte und diverse Empathie-Karten bzw. Job-to-be-done-Karten für jede der relevanten Archetypen / Nutzer bzw. Job to be done ... |
| Vorgehen ^{1,5 Stunden} (Wie?) | <p>30 Minuten Kontext verstehen: Stilles Brainstorming zu Trends etc. Austausch, Clusterung Trends etc.</p> <p>60 Minuten Empathie entwickeln: Personas / Archetypen identifizieren, Brainstorming zu Pains, Gains etc. Gegebenfalls Skizzen Ist-Situation heutiger, fehlender Use Cases / Journeys Austausch, Clusterung zu Pains, Gains etc. in den Gruppen</p> |

Tabelle 6.4.1.: Mögliches Ergebnis und Vorgehen Kontext und Benutzer verstehen

Problemanalyse für Fallbeispiel NetSkill Solutions / Competence Site:

Kontext verstehen beim Fallbeispiel:

Für die NetSkill Solution GmbH und die Competence Site sind die wichtigsten Veränderungen im Kontext des CRM (CXM, ...) natürlich die DSGVO, vor allem für die Nutzer des Portals, sowie die neue Relevanz von Sozialen / Business Netzwerken und Social Selling für die eigenen Partner.



Empathie entwickeln beim Fallbeispiel:

Taucht man tiefer – empathisch – in die verschiedenen Stakeholder-Kontexte und ihren Job to be done ein, dann erhält man die notwendige Problem-Transparenz für die nachfolgende Lösungskonzeption.

Partner („CXM“):

Bei den Partnern der Competence Site sind zwei Personas zu unterscheiden: Die Marketing-Leiter / -Leiterinnen, die für die Strategie verantwortlich sind, sowie die eigentlichen Marketing-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen. Während für erste vor allem die Ergebnisse der Zusammenarbeit („Marketingfolge, Leadsgenerierung, ...) für den eigenen Job to be done von Relevanz sind, sind für letztere hingegen auch die eigenen Kundenerfahrungen, die sie im Rahmen der Zusammenarbeit erleben, von großer Bedeutung.

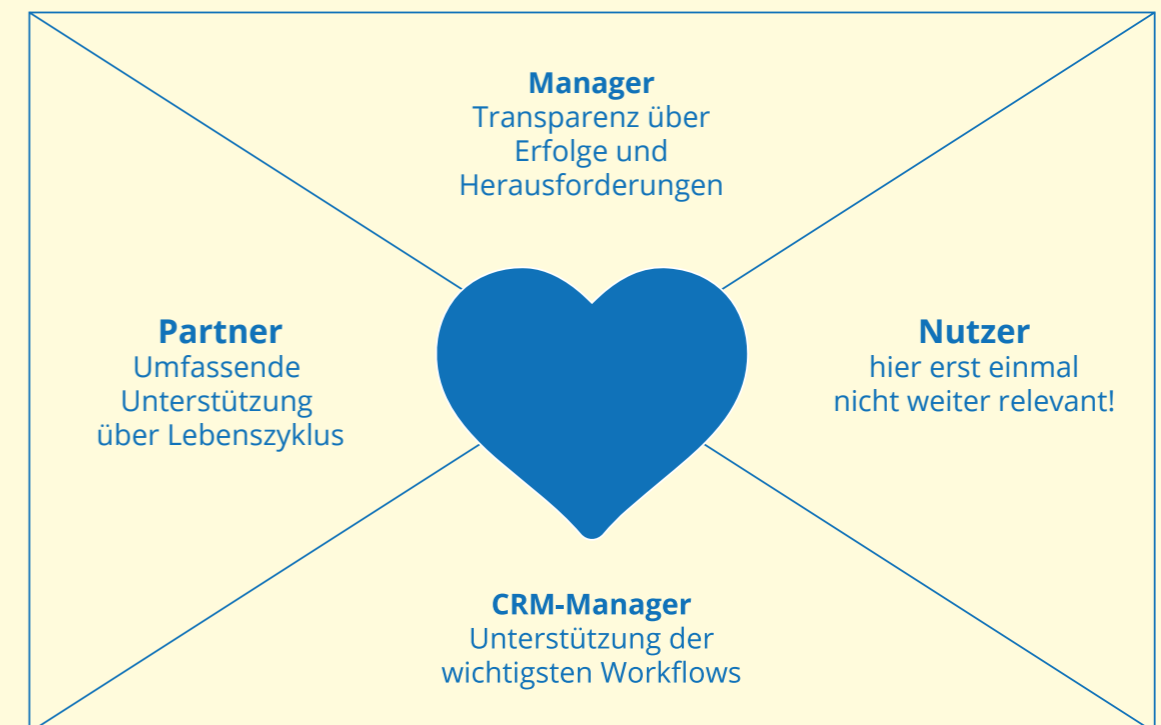
Für beide Gruppen – Marketing-Leitung wie auch Marketing-Mitarbeiter – ist eine umfassendere Unterstützung der Markt- und Kundenschnittstelle über den gesamten Lebenszyklus der Kommunikation und der Kontakte wünschenswert. Von möglichen Kampagnen der Competence Site (Bücher, Themen-Specials, ...), an denen man mitwirken kann, über Erst-Informationen zu Nutzern bis hin zu einer weitergehend unterstützten, teilautomatisierten Lead-Generierung kann die „Customer Value Experience“ optimiert werden, z. B. im Rahmen eines eigenen Partner-Portals.

CRM-Manager („CRM“):

Auch die eigenen CRM-Manager können bei ihren Pains und Gains bzw. ihrem Job to be done besser unterstützt werden. Es handelt sich zumeist um Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen aus den Bereichen Kreation und Kommunikation. Die Erfahrungen im Bereich Prozessmanagement werden On the Job erworben. Heute nutzen sie das CRM vor allem als Datenbank, was bei zunehmender Komplexität unzureichend ist. Sie müssen sowohl systematisch existierende Kunden betreuen als auch die Ansprache und das Onboarding neuer Kunden unterstützen. Hier könnten halbautomatische Workflows eine Schlüsselrolle bekommen, um insbesondere ein „Vergessen“ zu vermeiden („Trigger“). Idealerweise sollte das System auch die Priorisierung von Aufgaben unterstützen, z. B. auf Basis von Dringlichkeiten und Umsätzen.

Top-Manager („CIQ“):

Die Geschäftsführung hat vor allem ein Zeitproblem. Sie betreut nur mit einem Zeitanteil von 25% die Akquise und den allgemeinen Kundenservice. Sie braucht vor allem wichtige Erfolgskennziffern, z. B. zu Verlängerungen aber auch zu neuen Kunden und aktuellen Statusmeldungen zu Kundenprojekten.



6.5. Lösungserstellung: Optimierung CXM, CRM, CBI

Anne Schüller und Heribert Meffert weisen den Weg

Auf der Basis der Kontextanalyse und der einzelnen „Zielgruppen“ / Personas und ihres Job to be done können dann die wichtigsten Customer Journeys bzw. Use Cases im Bereich CXM, CRM und CBI analysiert und optimiert werden. Die nachfolgend skizzierte Teilmethodik basiert dabei für den CXM-Teil wesentlich auf der CTMP-Methode von Anne M. Schüller [Schüller2012] und weicht damit vom üblichen Design Thinking zugunsten der problemspezifischeren Vorgehensweise von Schüller ab. Dabei bietet die CMP-Methode Unterstützungshinweise für die Teilschritte:

- Priorisierung
 - Ist-Analyse
 - Soll-Konzeption
- ▶ Der Journeys / Use Cases

Zudem empfiehlt es sich die Meffertschen 4I als „Kreativitätstool“ zu nutzen. Heribert Meffert hat im Rahmen seiner Lebenswerk-Rede [Meffert2015] seine Community aufgefordert, ihre Wertschöpfung im Rahmen der Digitalisierung neu zu denken und die Digitalisierung insbesondere als Chance zu nutzen, durch Individualisierung und Integration neue Mehrwerte für Kunden zu schaffen und dabei innovative Lösungen zu nutzen, wobei Integrität zu wahren sei.

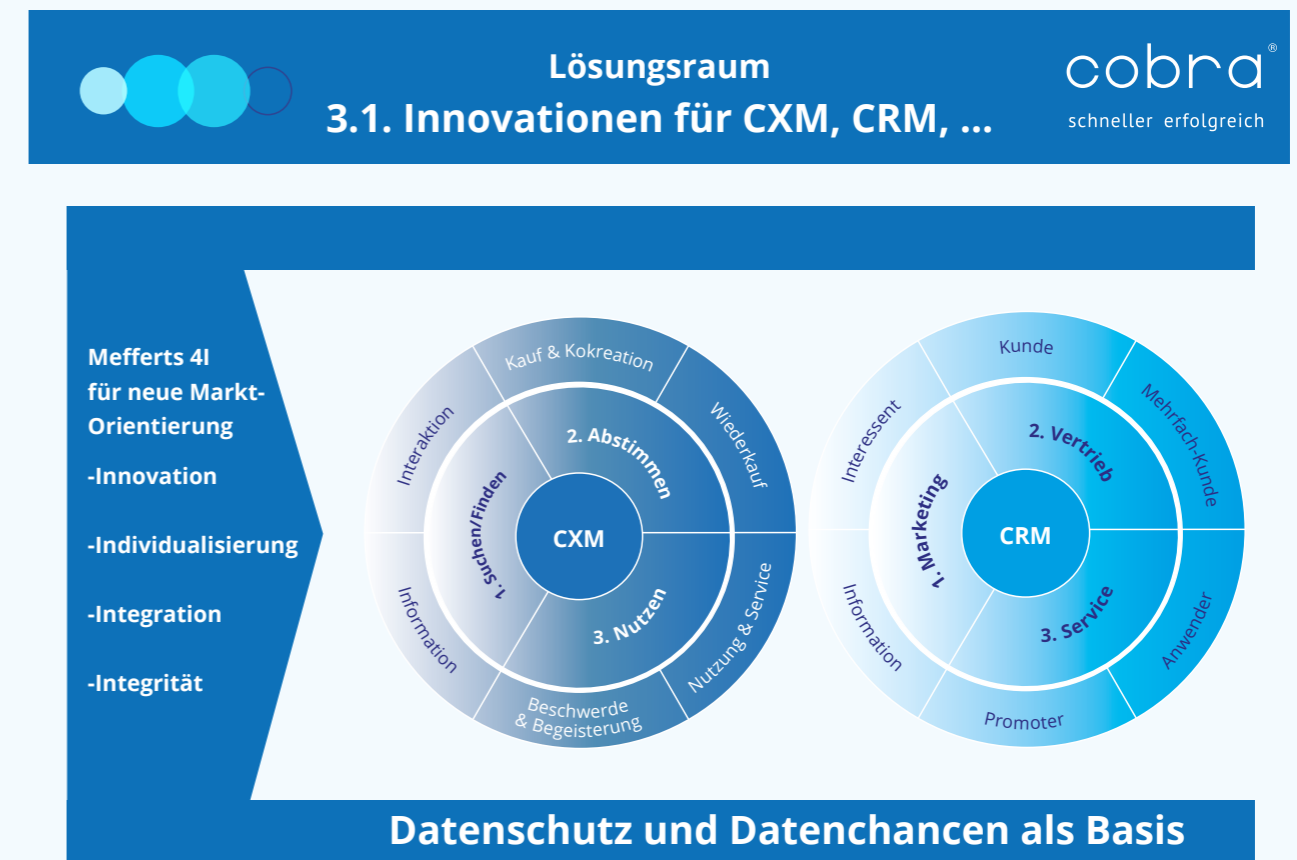


Abbildung 6.5.1.: Mefferts 4I als Heuristik für ein Neudenken von CRM, CXM, ...

Optimierung Next CRM, CXM, CBI

1. Priorisierung der relevantesten Journeys / Phasen

Zunächst ist im Rahmen der Priorisierung auf Basis der Ergebnisse der Problemanalyse top down zu klären, welche CXM-/ CRM-/ CBI-Phasen (Suchen, Abstimmen, Nutzen, ... Marketing, Vertrieb, ..., Planung, Aktion, Kontrolle) und dort welche Journeys/Touchpoints (CXM) bzw. Use Cases (CRM, CBI) im gegebenen Zeit- und Ressourcen-Rahmen (1,5 Stunden, X-Mitarbeiter aufgeteilt auf 4-6 Personen Teams) beleuchtet werden sollten (oder man fokussiert umgekehrt auf Journeys / Use Cases, dann auf Phasen). Hier empfiehlt sich für die Priorisierung eine 360-Grad-Analyse, die alle Stakeholder wie auch alle relevanten Wertaspekte berücksichtigt, also

Dimension Stakeholder

- Kunde
- Unternehmen (CRM-Manager und Top-Manager)

Dimension Wertaspekt

- Positive/negative Erfahrungen (Begeisterungs-, OK-Faktor)
- Unterstützung Jobs to be done bzw. harter Ziele (z. B. Umsatz)

So macht es keinen Sinn, einen exotischen Touchpoint zu optimieren, der zwar ein großes Verbesserungspotenzial aus Sicht einiger weniger Kunden aufweist, aber weitgehend irrelevant für den Umsatz aus Sicht des Unternehmens ist. Bei der CTMP-Methode von Schüller werden dabei z. B. zu Touchpoints in einer zweidimensionalen Tabelle jeweils Werte von 1 bis 10 für die Wichtigkeit aus Sicht der Kunden und des Unternehmens eingetragen und verdichtet. Daneben spielt der Optimierungsaufwand eine wichtige Rolle, was man in einer zweidimensionalen Matrix abbilden kann (siehe Grafik unten).

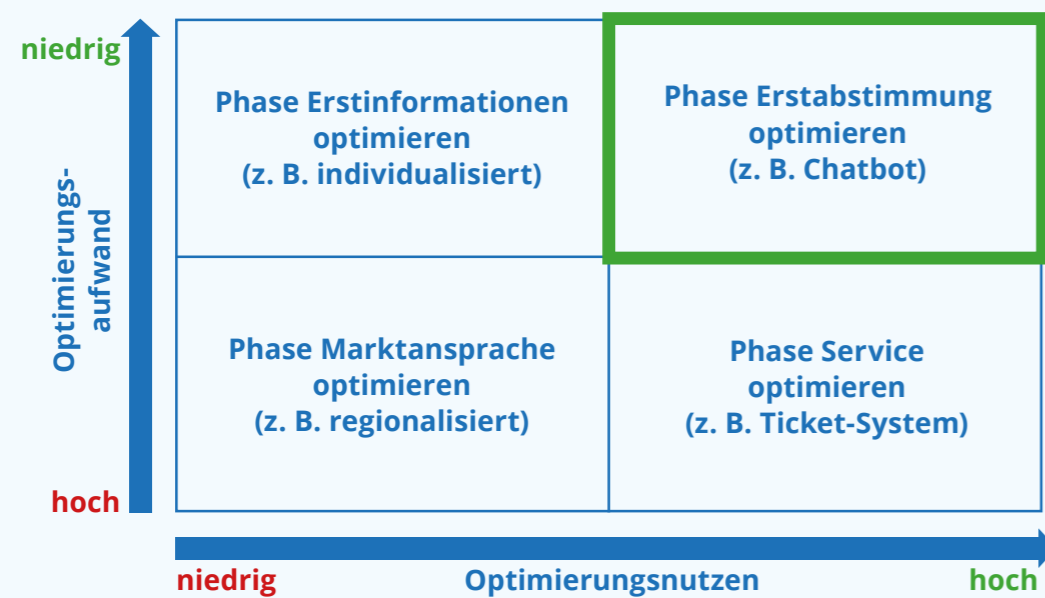


Tabelle 6.5.1.: Priorisierung CXM-Phasen aus Aufwands- und Nutzensicht (nur illustrativ)

2. Analyse Ist-Situation

Im Rahmen der Ist-Analyse werden die existierenden Journeys / Touchpoints und Use Cases in ihrem Ist-Zustand modelliert und konstruktiv-kritisch reflektiert. Schüller empfiehlt für das CXM das Touchpoint Journey Mapping, wo die existierenden Touchpoints wie auf einer Landkarte aufgetragen werden. Am Ende ist die genaue Art der Dokumentation auch zweitrangig. Die Dokumentation von Customer Journeys / Use Cases im Rahmen der Ist-Analyse ist vor allem ein Werkzeug, um anhand der Dokumentation des Ist-Zustands mögliche Verbesserungen zu entdecken und systematisch zu optimieren. Hier sollten in den Unternehmen bekannte Methoden zum Einsatz kommen.

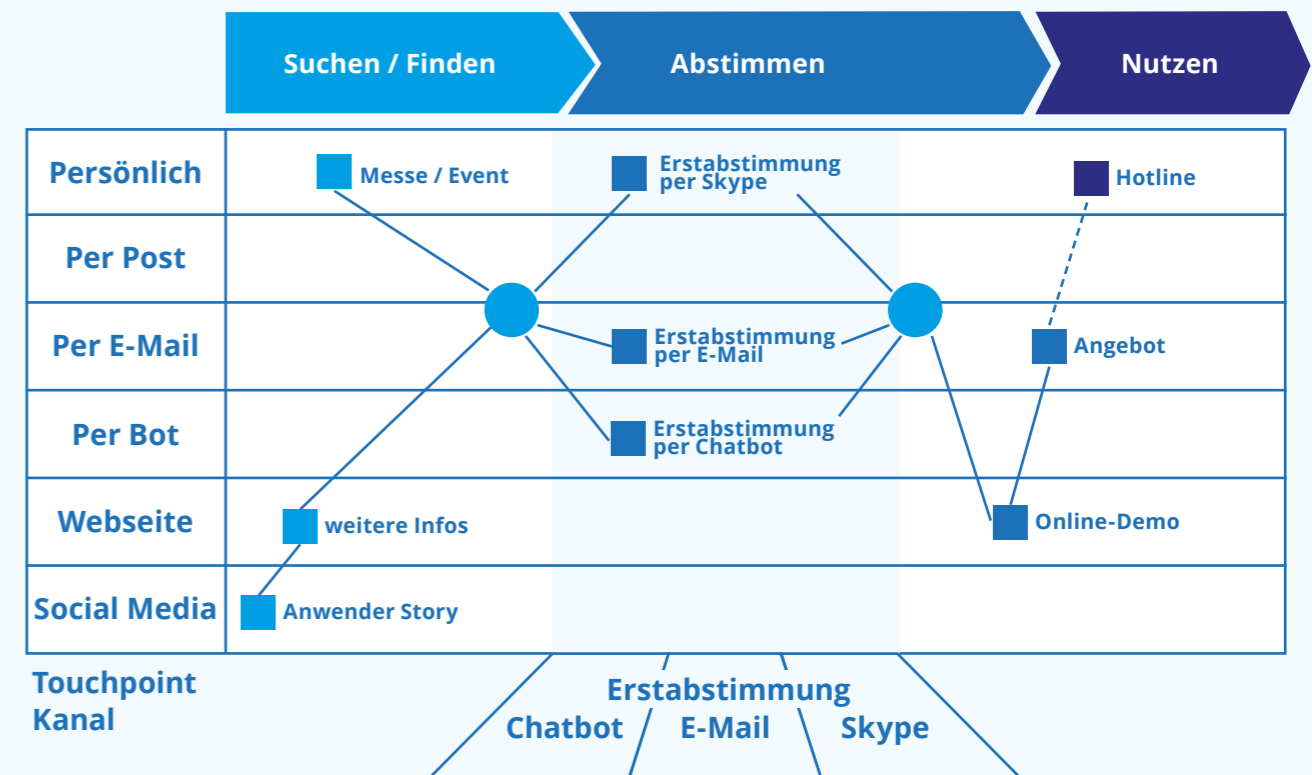


Abbildung 6.5.2.: Customer Journey

Auch bei der Analyse der Ist-Situation können dann Einzelaspekte und Alternativen wieder entsprechend des obigen Priorisierungs-Verfahrens mehrdimensional (Stakeholder, Wertdimension) in ihrer Qualität bewertet werden. Beispiel Erstabstimmung: Der Kunde hätte am liebsten von Anfang an eine hochqualifizierte persönliche Betreuung, aber vor allem ist ihm wichtig, dass die Anfrage unmittelbar und kompetent beantwortet wird. Das Unternehmen ist ebenfalls an einem optimalen Anfrage-Management interessiert, achtet aber auch auf die Effizienz des Prozesses und möchte zudem nicht alle CRM-Manager in ihrer Employee Experience mit unnötigen Fragen belasten. Hier besteht ein Konflikt zwischen Kunde und Unternehmen, aber auch innerhalb der Unternehmen-Ziele, der dann für z. B. eine Bewertung von Mail, Chatbot oder Skype-Chat mit Mitarbeitern herangezogen wird.

| | Suchen / Finden | | | Abstimmen | | | Nutzen | | | |
|---------------|-----------------|---|----|-----------|----|---|--------|----|---|---|
| 10 | | | | | | | | | | |
| 9 | | ■ | | | | | | | ■ | ■ |
| 8 | | | | | ■ | ■ | | ■ | | |
| 7 | ■ | | | | | | ■ | | | |
| 6 | | | ■ | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | ■ | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| Wert/Variante | A | B | C1 | C2 | C3 | D | E1 | E2 | F | G |

Erstabstimmung
Chatbot
E-Mail
Skype

Tabelle 6.5.2.: Bewertung von Varianten nach Kano (Begeisterung, OK, Enttäuschung)

3. Soll-Konzeption

Basis der Soll-Konzeption sind einerseits die analysierten Customer Journeys / Use Cases mit ihren Stärken und Schwächen und andererseits die Erkenntnisse der Problemanalyse zum Kontext und zu den Personas und ihren Jobs to be done. In Tabelle 6.5.2. sind für eine Customer Journey verschiedene Touchpoints nach dem KANO-Modell bewertet (Begeisterungsfaktoren: grün, OK-Faktoren: gelb, Enttäuschungs-Faktoren: rot), wobei zum Teil auch Alternativen je Touchpoint oder Teilphase verglichen werden (C1 bis C3). So kann z. B. eine Erstabstimmung mit dem Kunden realisiert werden über:

- Mail an anfragen@unternehmen.de (Enttäuschung)
- Einen Chatbot (Ok)
- Einen direkten Skype-Austausch mit dem richtigen Unternehmens-AP (Chance auf Begeisterung im Erstkontakt)

Als Anregung für eine Optimierung der Ist-Situation können neben einem Verständnis der Personas und ihrer Jobs to be done auch Checklisten dienen, die z. B. mögliche Features dokumentieren (siehe Tabellen oben). Am Ende dieser Phase sollten die Wunsch-Journeys / Use Cases dokumentiert werden.

Use Case / Produkt Kampagne

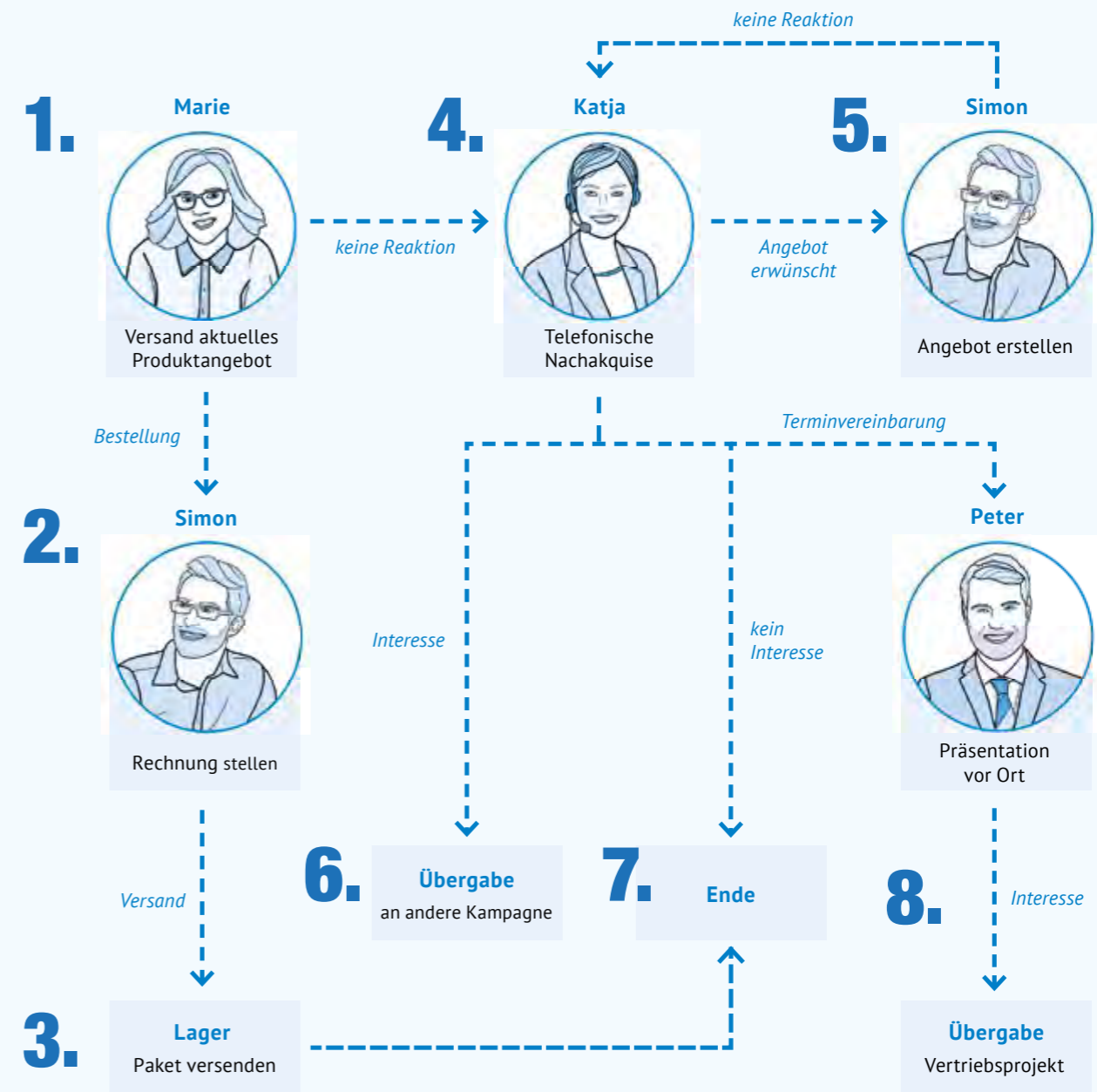


Abbildung 6.5.3.: Use Case / Produkt Kampagne aus Mehr Erfolg in Vertrieb, Marketing und Service ©cobra

Use Case Lead Management



Zusammenfassung Lösungserstellung

Lösungsraum

| Lösung | 3.1 Innovationen erkennen und 3.2 Use Cases neudenken |
|---|--|
| Einordnung (Wann?) | Nachdem der Kontext und die relevanten Archetypen / Nutzergruppen verstanden worden sind, geht es nun darum, neue Lösungen (Use Cases Journeys) zu entwickeln. |
| Motivation (Warum?) | Diese Aufgabe stellt die eigentliche Essenz des NextCRM / CXM Workshops dar. |
| Ergebnis (Was?) | Ergebnis sind die Sammlungen an Innovationsideen und Skizzen neuer/optimierter Use Cases je Persona bzw. je Gruppe |
| Vorgehen (Wie?) <small>1,5 Stunden</small> | <p>45 Minuten (oder länger) Innovationspotenziale erkennen (je Persona / Gruppe): Auswahl der wichtigsten Use Cases / Journeys Analyse Ist-Zustand der heutigen Use Cases / Journeys Identifikation möglicher Verbesserungs- / Innovationspotenziale</p> <p>45 Minuten (oder länger) Use Cases / Journeys neudenken (je Persona / Gruppe): Brainstorming zu möglichen Veränderungen Use Cases / Journeys Skizze / Diskussion möglicher Veränderungen der Use Cases / Journeys Skizze / Diskussion neuer Use Cases / Journeys</p> |

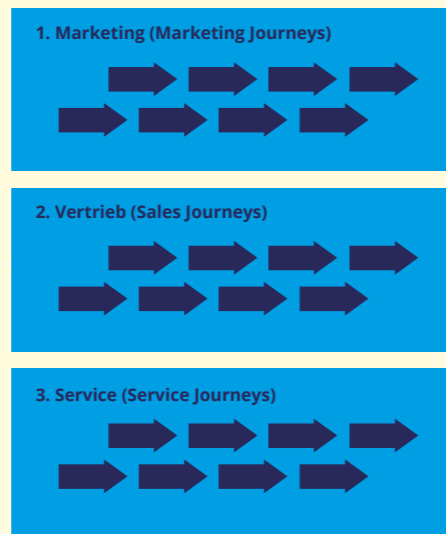
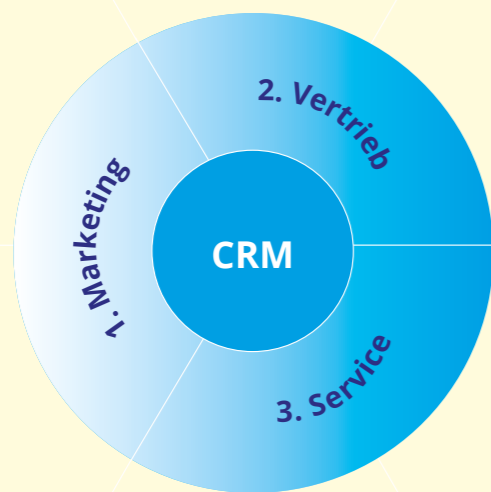
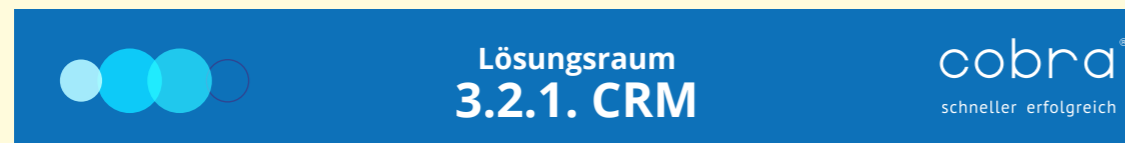
Professionelles Leadmanagement in Zeiten der DSGVO

Abbildung 6.5.4.: Professionelles Leadmanagement in Zeiten der DSGVO aus dem Whitepaper „Professionelles Leadmanagement in Zeiten der DSGVO“ ©cobra

Mögliche Ansätze für Fallbeispiel NetSkill Solutions / Competence Site:

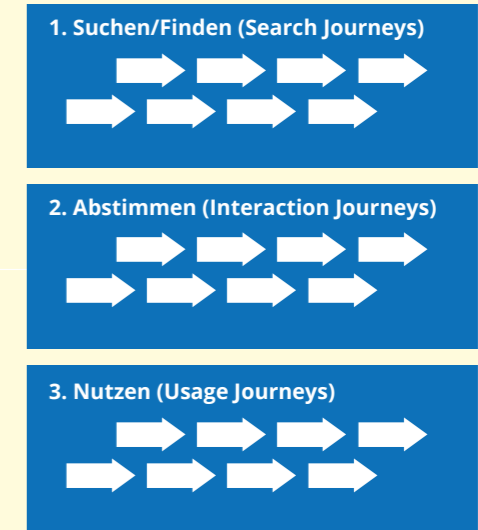
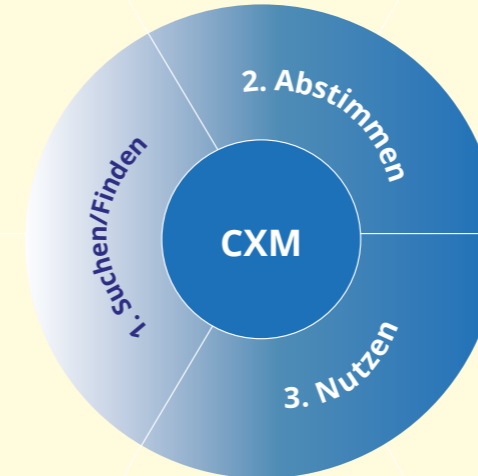
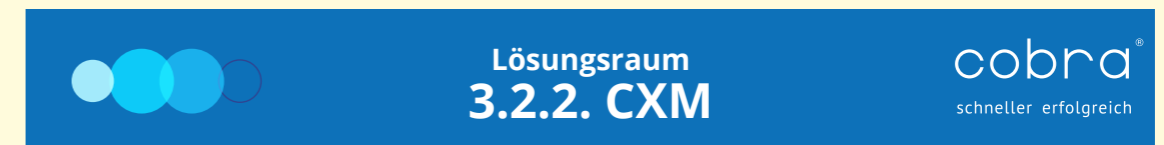
Für das Fallbeispiel sind mögliche CRM-Optimierungen:

- Trigger/Workflows zu neuen Lesern von Premium-Contents
- Trigger/Workflows zu aktuellen Akquise-Kampagnen
- Trigger/Workflows zu aktuellen Service-Kampagnen für existierende Partner
- Kundenzufriedenheit der existierenden Partner ...



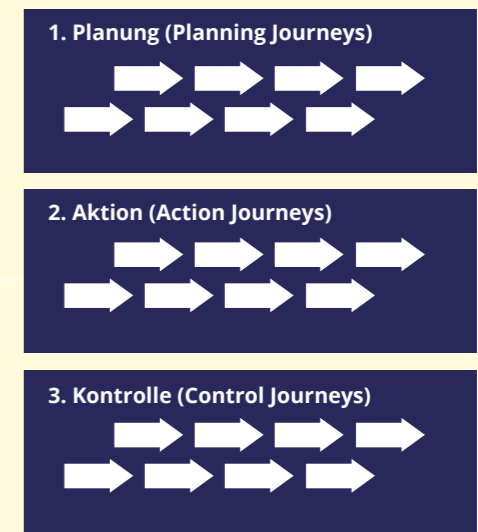
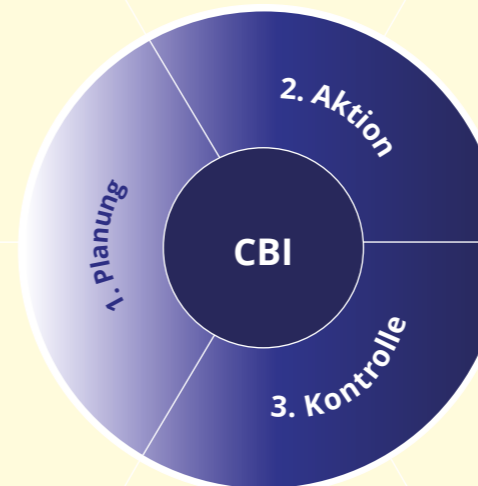
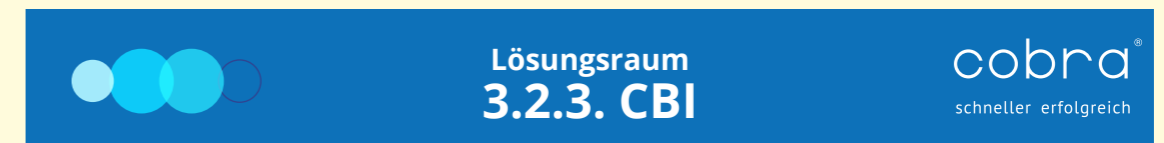
Für das Fallbeispiel sind mögliche CXM-Optimierungen:

- Premium Content für Self-Service-Infos und On-Boarding
- Individualisierte Partner-Newsletter
- Ticket-Management für kokreative Kampagnen, Prozesse ...
- Partner-Portal (Self-Service) mit Interessens-Profil, Track & Trace, ...
- Kundenzufriedenheit



Für das Fallbeispiel sind mögliche CBI-Optimierungen:

- Dashboards zur aktuellen Sales-Pipeline, zu Auftragseingängen
- Dashboards zur Service-Abdeckung ...
- Dashboards zur Kundenzufriedenheit
- Dashboard zur Kundenbindung, Umsatzverlängerung



6.6.

Realisierungsphase: Iterationen DSGVO & NextCRM

Realisierungsphase: Iterationen DSGVO & NextCRM

Typisch für die Logik des Design Thinking ist die iterative Vorgehensweise, bei der Lösungen nicht durch das jeweilige Durchlaufen der Phasen eines Wasserfall-Modells entstehen, sondern durch laufende Optimierungen von Prototypen. Im Rahmen eines eintägigen Workshop können weder Spezifikationen noch Entwicklungspläne fertiggestellt werden. Eine weitere Verfeinerung des Entwicklungspfades aus der Phase Strategie durch eine erste Skizze möglicher Prototypen bzw. sogenannter Minimal Viable Products (MVP bzw. am Ende VP) kann Einstiegspunkt in die Umsetzung sein. Dafür lohnt es sich, mögliche Optimierungen bzw. „Produkte“ und Versionen nach Dringlichkeit und Wichtigkeit zu kategorisieren.

Anhand dieser Analyse kann dann am #DayOne für den #DayTwo festgelegt werden:

- Wer mit wem
- Wann, was, wie (und warum?)

realisiert. Ob man hier nun in jedem Fall den Kanon agiler Software-Entwicklung aufsetzen muss, hängt sicherlich vom Umfang und von der Komplexität der Aufgabenstellungen ab. Für eine weitergehende Vertiefung wird auf die Literatur zur (agilen) Software-Entwicklung verwiesen.

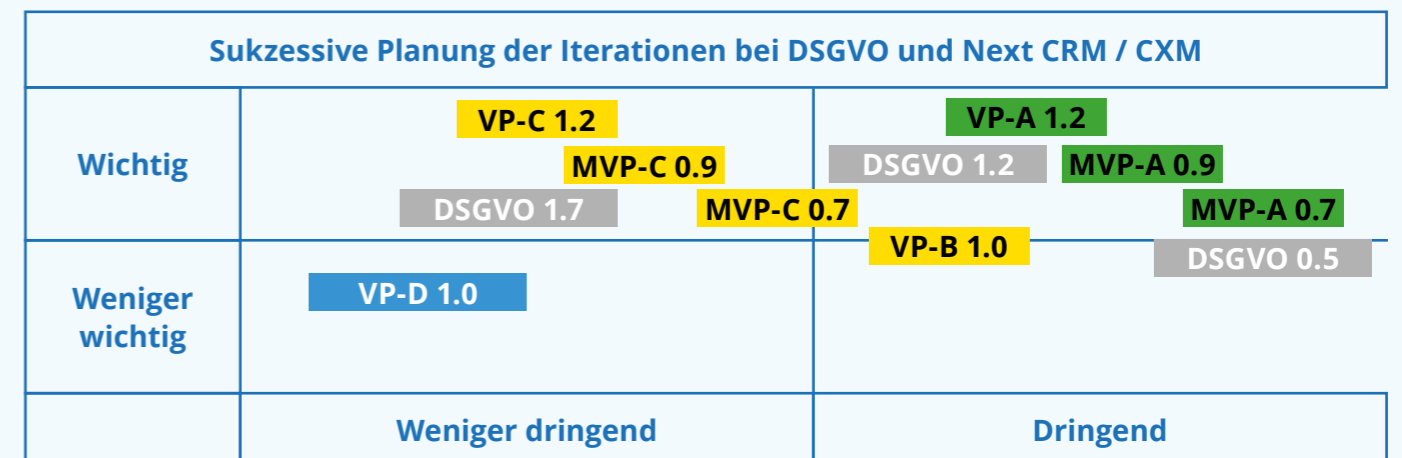
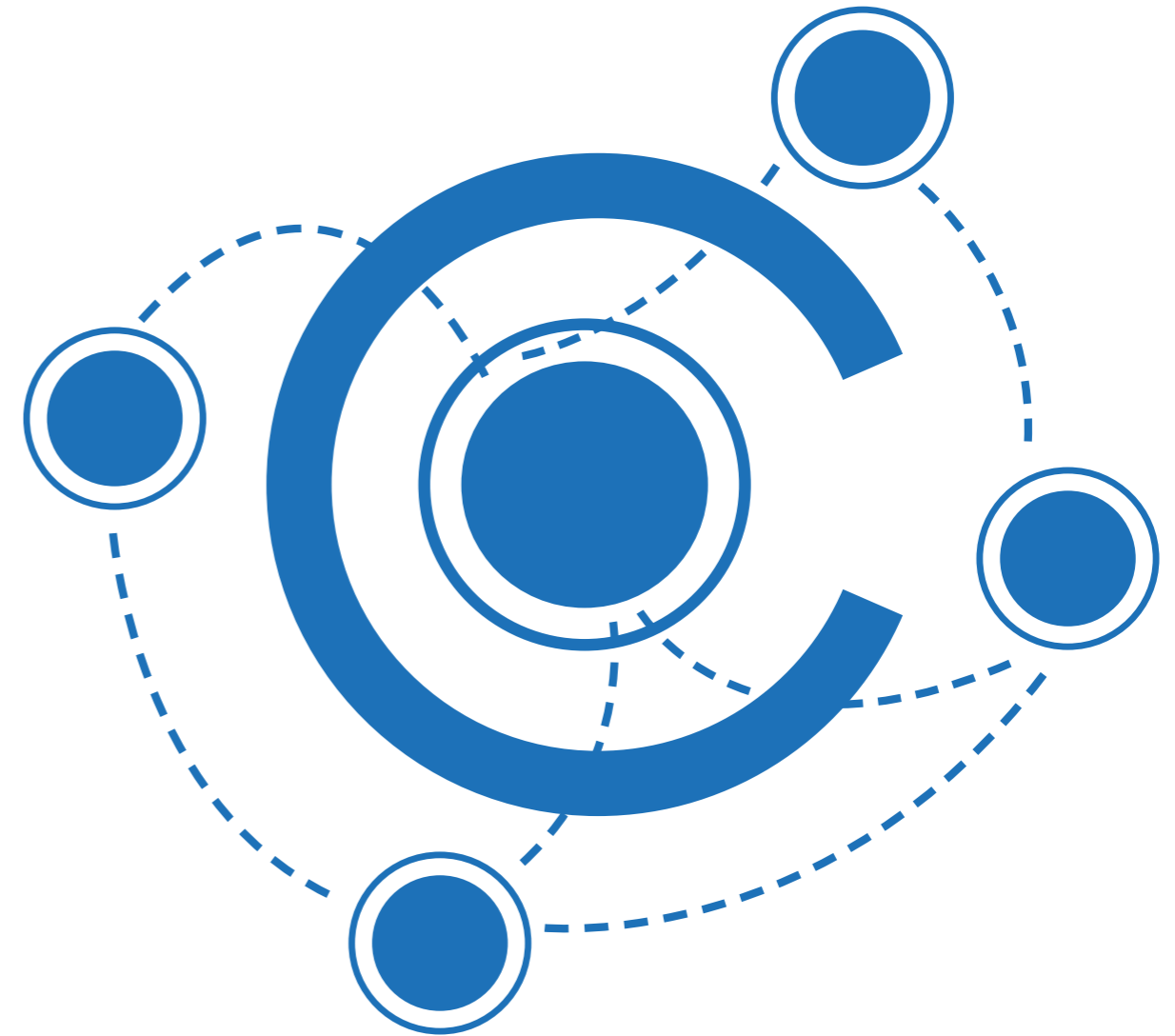


Abbildung 6.6.1.: Sukzessive Planung der „MVP“-Iterationen

Markt- und kundenorientierte CRM-/CXM- Plattformen



7.1. Die „Dritte Digitalisierungswelle“

Um die Relevanz dieses Kapitels zu verstehen und zu erkennen, warum jetzt die Nachfrage nach markt- und kundenorientierten Lösungen bis hin zu integrativen Plattformen so zunimmt, gilt es die Logik der Digitalisierungswellen zu verstehen. Grundsätzlich hat die Pandemie die Reife der Digitalisierung in den Unternehmen offenbart und das Bewusstsein geschärft. Wer aber nun glaubt, mit einer gut überlebten Pandemie auch umfassend und nachhaltig zukunftsfähig zu sein, ignoriert die Treiber und Trends, die unserer Zukunft prägen werden.

Insbesondere in den Dimensionen Kunde und Wettbewerb müssen sich Unternehmen auf einen enormen Veränderungsdruck einstellen. Der neue Kunde als Souverän wird in vielen Anwendungsbereichen verwöhnt von einer Qualität der Customer Experience, die zunehmend zum Standard werden muss. Durch den Generationswechsel wird sich dieser Druck noch erhöhen. Bald wird die Erfahrung mit den eigenen privaten Apps im Apple- aber auch im Android-Kontext zur Richtschnur. Zugleich wird der Druck durch alte und neue Wettbewerber verschärft. Wenn Startups im Hightech-Bereich mit KI und Plattformen zu günstigeren Preisen bessere Leistungen erbringen, wird die Loyalität auf eine harte Probe gestellt, vor allem, wenn Loyalität nicht mehr die Unternehmensnachfolger bindet. Effizienz oder die Fähigkeit zu Remote Work reichen dann nicht mehr. Ein markt- und kundenorientiertes Weiterdenken des eigenen Geschäftsmodells wird zur Notwendigkeit. Kompakt formuliert:



Abbildung 7.1.1.: Die „Dritte Digitalisierungswelle“

7.2. Integration von CXM und CRM-Lösungen

Heute sind CRM- und CXM-Anwendung in der Praxis sehr oft noch relativ unintegriert. Auch in den vorausgegangenen Kapiteln war die Kopplung von CRM und CXM vor allem gedanklich. Wenn Plattformen aber tatsächlich zu kokreativen Räumen für Unternehmen und ihre Ökosysteme bzw. Ecosysteme werden sollen – wobei Self-Service ein erster Schritt ist – dann ist es notwendig, dass CRM- und CXM-Lösungen nicht nur zusammengedacht, sondern auch wirklich technologisch integriert werden. Dann steht Abbildung 7.2.1. für eine integrative Plattform, die nicht nur Daten, sondern auch Abläufe aus Kunden- und Unternehmenssicht abgleicht.

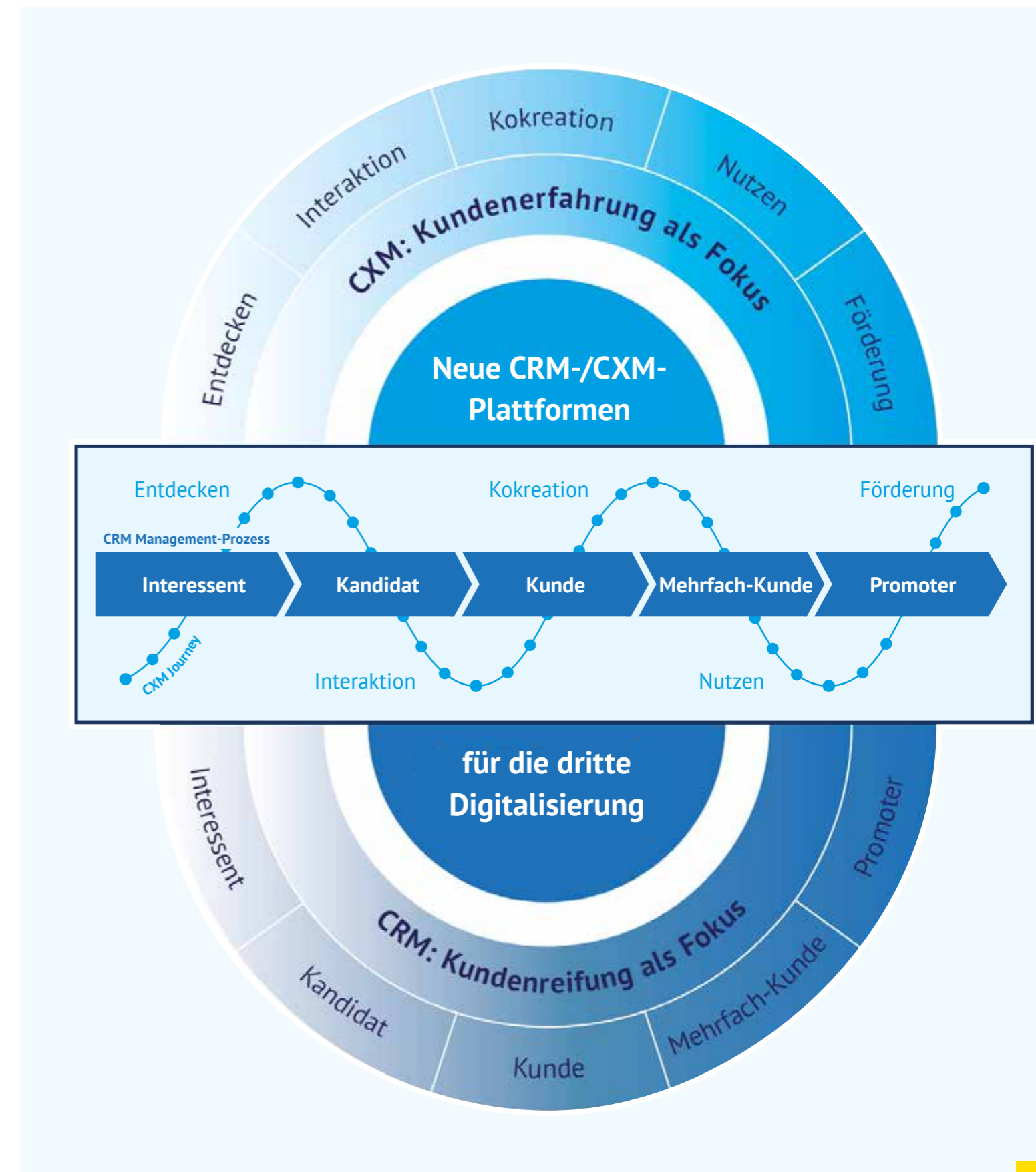


Abbildung 7.2.1.: Integrierte CRM- und CXM-Plattform für neue Markt- und Kundenorientierung

7.3. Der cobra CXM Web Connector als Integrationslösung

Frameworks wie der cobra WEB Connector sind die dafür notwendige Integrationslösung. Der cobra WEB Connector ist ein Zusatzmodul und ermöglicht über eine Web API die Anbindung von einer oder mehreren Webseiten des Unternehmens. Daten können dabei entweder aus der cobra Datenbank veröffentlicht werden oder aus einem Webformular in die cobra Datenbank geschrieben werden. Über Konfigurationen können sogenannte Endpunkte festgelegt werden. Über einen Endpunkt wird definiert, welche Felder einer CRM-Tabelle angesprochen werden. Auch verknüpfte Tabellen (Zusatztabellen über Beziehungsfelder verbundene Tabellen) können hinterlegt werden. So wird die gewünschte Anbindung von CXM-Lösungen an die CRM-Plattform über diese „intelligentere“ Web API-Plattform realisiert. Durch die Integration von Standard- und Individual-Lösungen ist also die Gesamtlösungen mit individueller CX-Ausprägung bei möglichst geringem Aufwand möglich – so wird Individualisierung zu unserem Standard.

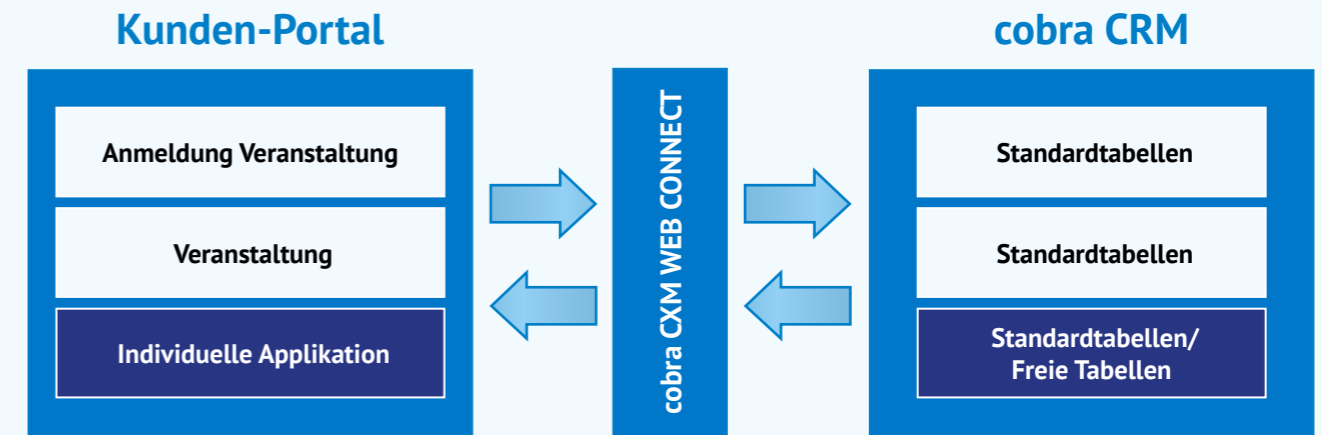


Abbildung 7.3.1.: cobra CXM WEB CONNECT als Integrations-Framework

Der enorme Vorteil dabei: die Anbindung bedeutet auch ein Andocken an alle weiteren Optionen des CRM-Systems wie z. B. (halb)automatisierte Workflows oder Reportings.

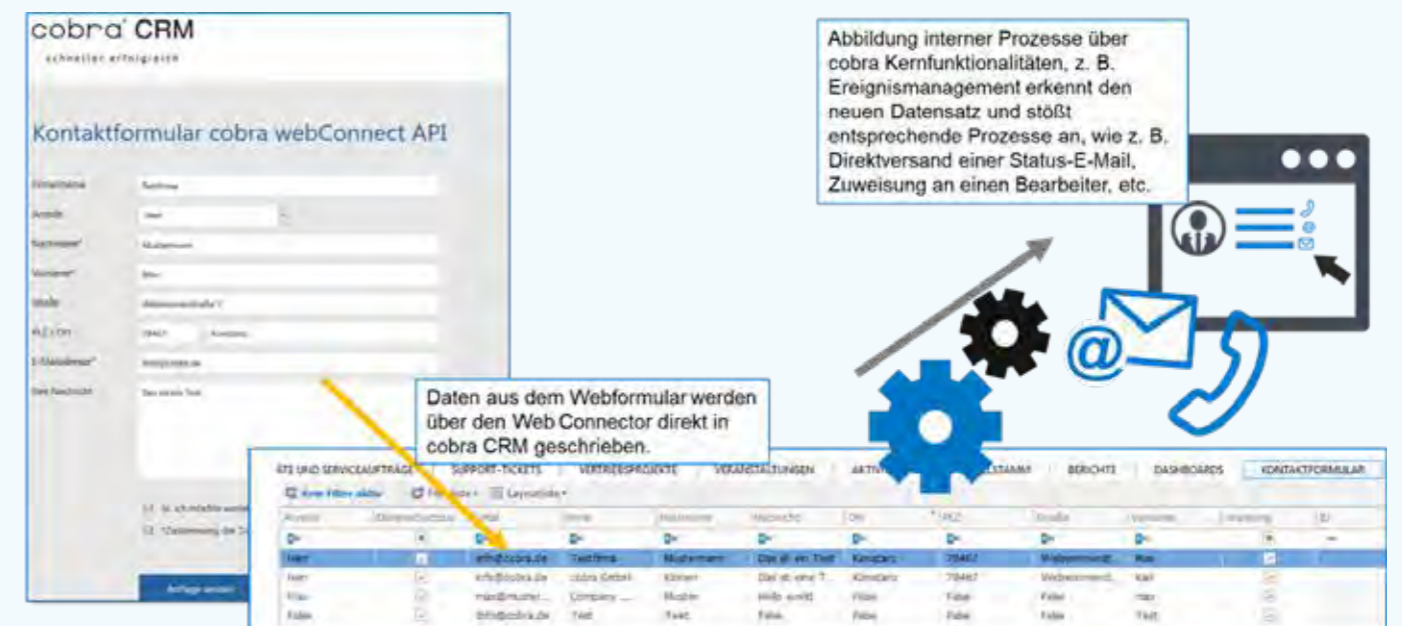


Abbildung 7.3.2.: Anbindung über cobra CXM WEB CONNECT an interne Workflows

7.4. Letzter Schritt in der CRM-Evolution?

Kundenbindung goes online

Wie jede bahnbrechende Innovation im Laufe der Geschichte fing auch das Kundenbeziehungsmanagement klein an. In einer Zeit vor der Digitalisierung, globalisierten Anglizismen und schneidigen Abkürzungen komprimierte sich das, was wir heute als Customer-Relationship-Management (CRM) kennen, auf Karteikarten mit Namen, Adressen und allerhand nützlichen Informationen. Geschäftsführer oder Kundenbetreuer – je nach Wichtigkeit des jeweiligen Abnehmers – meldeten sich beizeiten, um zum Geburtstag zu gratulieren, nach dem allgemeinen Befinden zu fragen oder eben, um das neueste Angebot aus dem eigenen Hause zu präsentieren. Kurz gesagt: Es waren simplere Zeiten. Seitdem hat sich einiges getan und wie die Kaulquappe aus der Ursuppe, erhob sich auch das Customer-Relationship-Management auf zu neuen Ufern, in einem stetig andauernden evolutionären Zustand. Doch auch wenn die These einer endenden Evolution wissenschaftlichen Anforderungen nicht standhält, könnte der nun getane Schritt als der letztmögliche angesehen werden: cobra CXM WEB CONNECT bereitet den barrierefreien Weg für CRM in das Internet

Dieser Beitrag wurde zuerst im Rahmen des Magazins Startup Valley veröffentlicht, s. [Litz2021b]

Von Etappensiegen und unsichtbaren Mauern

Wie schafft ein ganzes Arbeitsmodell innerhalb weniger Jahre einen solch gigantischen Sprung? Vom Rolodex auf dem Schreibtisch in die unendlichen Weiten des World Wide Web verbuchte Customer-Relationship-Management eine Vielzahl wichtiger Etappensiege. Der durch alle Lebensbereiche fortschreitende Beginn der Digitalisierung beeinflusste auch die Kundenpflege. Daten fanden ihren Weg vom Papier in Schaltkreise, verweilten von nun an umgewandelt in Einsen und Nullen auf Festplatten statt in Ringordnern – und auch wenn dieser erste Anstieg ein mühsamer war, die Aussicht vom Gipfel konnte nichts toppen. Die Möglichkeiten schienen grenzenlos. Mit dem Auftauchen erster CRM-Systeme um die 90er-Jahre herum ließen sich die nun in beinahe unbegrenztem Maße speicherbaren Kundendaten auch jederzeit nach Bedarf abrufen und verwenden. Auch die cobra – computer's brainware GmbH mischte in dieser Anfangszeit mit und beteiligte sich an dieser Revolution im Datenverwaltungsbereich. Wie sehr die Cloud – ein globales Netzwerk aus Remoteservern zur dezentralen Speicherung von Informationen – dieses Feld erneut verändern sollte, war zu diesem Zeitpunkt noch nicht abzusehen. Sie brachte die Kapazität für Kundendaten zum ersten Mal wirklich nah an die Unendlichkeit und machte das Abrufen dieser tatsächlich von jedem Ort und zu jeder Zeit möglich. Was können sich Anwender noch mehr wünschen? Die Möglichkeit zur technischen Innovation erreichte eine unsichtbare Mauer, die sie nicht mehr zu überwinden schien. Das größtmögliche Maß an Convenience und Usability schien erreicht, die Evolution abgeschlossen.



Zusammenbringen, was zusammengehört

Was auf rein technischem Wege nicht gelang, ließ sich in der übergeordneten Arbeitsweise verwirklichen – aus CRM wurde CXM (Customer-Experience-Management). Plötzlich stand nicht mehr die Beziehung zum Kunden im Mittelpunkt, sondern ihm ein Erlebnis zu schaffen, und die Software passte sich an – wenn auch nur marginal. Dabei befand sich der Raum für den nächsten großen Schritt in der Evolution des Kundenbeziehungsmanagements direkt vor den Augen der Anwender. Wenn auch ausgestattet mit der einen oder anderen Überschneidung, liefen CRM und sämtliche Prozesse im Internet parallel zu- und nur bedingt abhängig voneinander ab. Die bestehenden Interferenzen mussten häufig mühsam von einem abgeschlossenen Raum in den anderen übertragen werden. Beispielsweise wurde das Bespielen der unternehmenseigenen Website mit bereits im CRM erfassten Daten so zum strapaziösen wie fehleranfälligen Unterfangen. Eine barrierefreie Verbindung zwischen System und Online-Präsenz – hinter der Idee einer solchen Koppelung standen schon immer ein unerschöpfliches Maß an Potenzial und unzählige neue Anwendungsmöglichkeiten. Wie also lässt sich zusammenbringen, was zusammengehört?

Verbindung schaffen, Vielfalt gewinnen

Für eine direkte, in beide Richtungen verlaufende und dazu komplett hinderisfreie Brücke zwischen dem CRM-System und einem beliebigen Ziel im World Wide Web ergeben sich vielfältige Einsatzmöglichkeiten. cobra CXM WEB CONNECT fungiert als genau diese Schnittstelle, überschreitet aber auch bereits die Grenzen dieser Definition. Sei es in der öffentlichen Verwaltung des Stadtmarketings, in Vereinen mit eigenen Mitgliederportalen oder bei der Organisation verschiedener Studiengänge durch Bildungsanbieter – die Nutzung hilft Mitarbeitern beispielsweise durch kombinierte Veranstaltungskalender dabei, Kontaktformulare einzelner Kunden mit Datenlisten gleichzeitig auszuspielen und diese ebenfalls auf der Website zu positionieren. Bei der Nutzung von cobra CXM WEB CONNECT können Anwender dazu von einem wechselseitigen Datenfluss profitieren, durch den sich Kundeninformationen aus dem CRM-Netzwerk automatisch auf die Website übertragen sowie aus dem Onlineauftritt generierte Daten in das bestehende System eintragen lassen. So können sich Mitarbeiter von der bisherigen doppelten Pflege von Kontaktlisten sowie der Website und damit auch von der bereits angesprochenen Fehleranfälligkeit verabschieden.

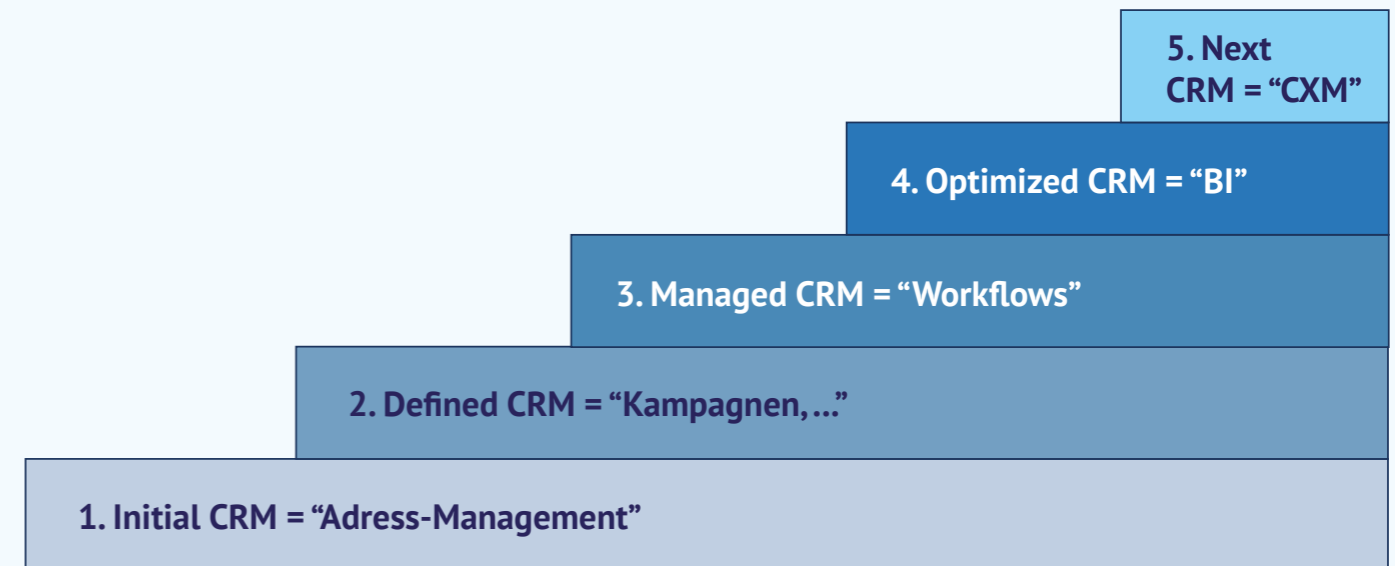


Abbildung 7.4.1.: Beispielhafte Anwendungsfälle

Ausgangspunkt für neue Wege

Dass jede große Freiheit auch mit Verpflichtungen einhergeht, stellt keine neue Erkenntnis dar. Gerade im Internet auf HTML-basierten Webauftritten kommt der Datensicherheit eine besondere Bedeutung zu. Durch eine lückenlose Dokumentierung über die Schnittstelle der Anwendung von cobra hinaus verläuft die Verwaltung von Kontakten ohne großen Aufwand sowie hundertprozentig sicher und datenschutzkonform. Nun von einem Ende der Evolution zu sprechen, mag bei genauerer Betrachtung doch etwas zu voreilig sein. Zwar fällt es schwer, einen nächsten größeren Sprung am Horizont der Entwicklung auszumachen, allerdings scheint dieser neue Stand eine Vielzahl von Möglichkeiten in jede noch denkbare Richtung zu ermöglichen – als Basis für mehrere kleinere Schritte. Wenn die Historie des CRM eines gezeigt hat, dann, dass Innovation nicht vorhersehbar und genauso wenig zu stoppen ist. Die letzte, zuvor häufig vernachlässigte Schneise scheint beidseitig geöffnet und die Verbindung zwischen Customer-Relationship-Management und dem eigenen Webauftritt nun auch auf eine zufriedenstellend automatisierte Weise hergestellt. Die Grenzen des Möglichen haben sich erneut erweitert – auf welche Weise das CRM wieder an selbige stößt, steht noch in den Sternen.

7.5. Beispielhafte Anwendungen

In Abbildung 7.5.1. sind einige beispielhafte Anwendungen:

- vom einfachen Web-Formular für den Kunden
- über Dokumenten-Austausch-Plattformen
- und Eventportale
- bis hin zu umfassenden Kundenservice-Portalen

dargestellt.

Zugleich sind aber auch beliebige Web-Apps für cobra-Anwender denkbar, um dort fokussierte und oft vereinfachte Zugänge zu ermöglichen.

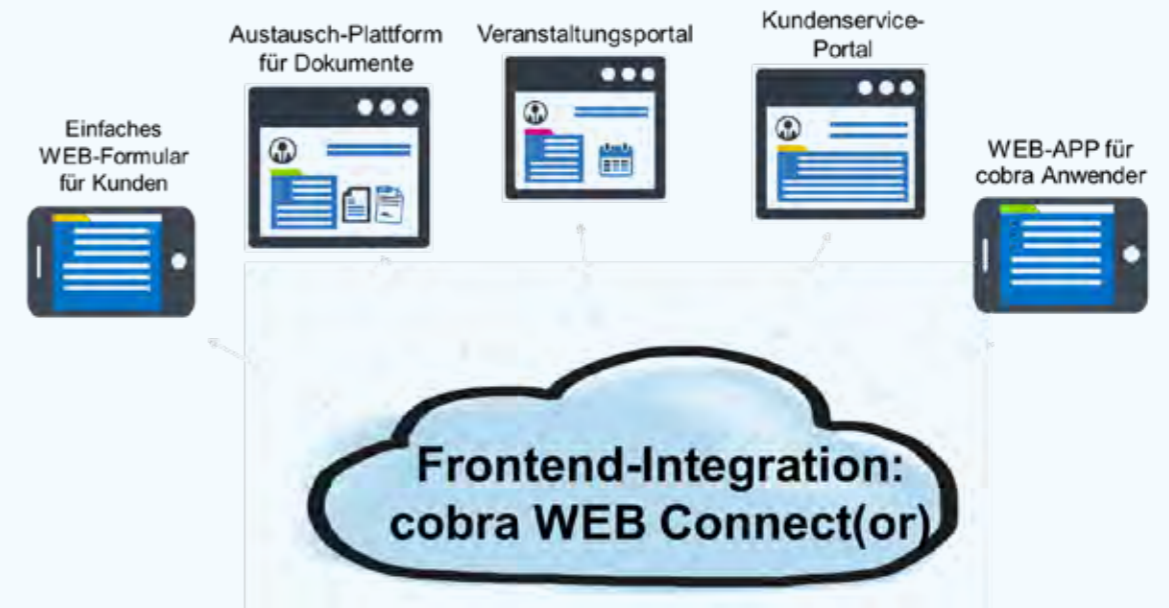


Abbildung 7.5.1.: Beispielhafte Anwendungsfälle

In Abbildung 7.5.2. ist das für das Beispiel des „Abhol-/Lieferdienstes“ skizziert. Der Mitarbeiter erhält täglich seine relevanten Abholstationen und erfasst Details vor Ort, auch die Quittung des Kunden. In cobra werden auf dieses Basis dann alle notwendigen Prozesse angestoßen.

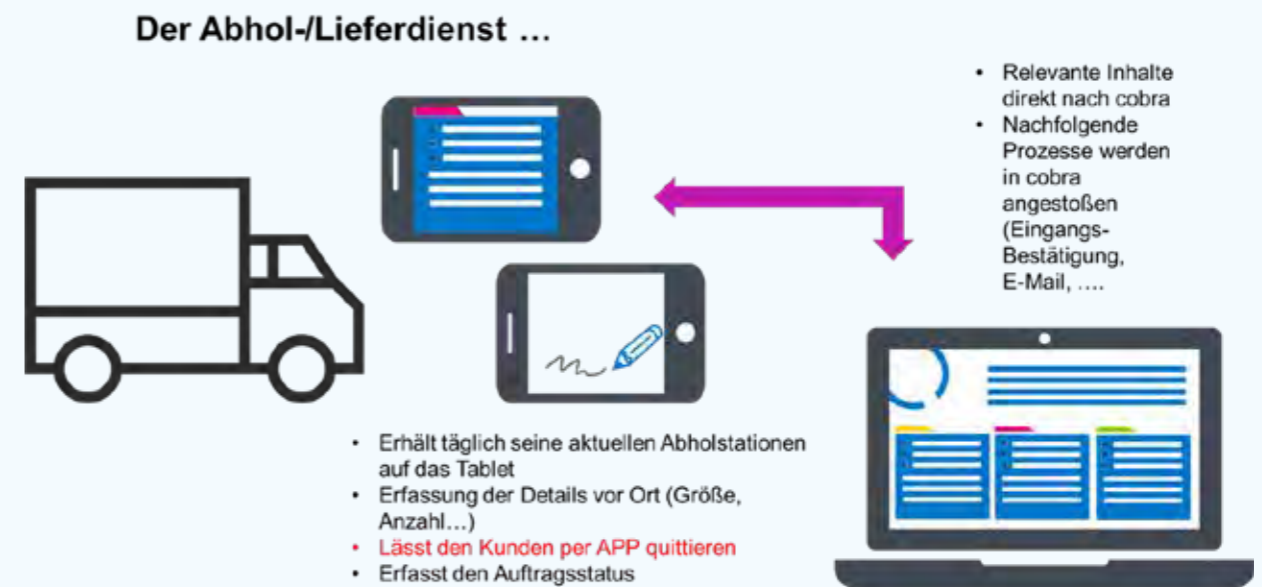


Abbildung 7.5.2.: Beispiel Abholdienst

Ein System für Next CRM und BEYOND



Mich beeindruckten Kontaktmanagement-Anbieter **wie cobra**, die seit vielen Jahren ein sehr **leistungsfähiges On-Premise CRM** herstellen, es mit **BI verbinden**, **Vorhersagen und Datenqualität kombinieren** und starke eigene Marketingtools mit den **notwendigen externen Helferlein ergänzen, um hohen Kundennutzen zu erzielen.**

Ralf Korb

8.1.

Unsere Schnell-Checkliste(n) für Ihr NextCRM-System

Last, but not least zwei Kapitel in eigener Sache. Damit Sie die oben skizzierten Szenarien realisieren können, ist das richtige System erfolgsentscheidend. Nachfolgend finden Sie Kriterien, die Sie auf jeden Fall prüfen sollten:

- Was leistet das System für die Unterstützung Ihrer Daten- und Kundenkompetenz bzw. für die Unterstützung eines umfassenden Datenschutz-Managements und eines kundenzentrierten CRM / CXM?
- Wie umfassend ist die Kompetenz Ihres Partners und seines Ecosystems bei den Themen Datenschutz und modernes Kundenmanagement?
- Wie realistisch ist eine kokreative / kooperative Projektzusammenarbeit auf Augenhöhe und im Rahmen eines mittelstandstauglichen Budgets?
- Wie gut war die Performance Ihres Partners in der Vergangenheit?

Kernaussagen der Tabelle: Start-Ups und internationale Player haben oft Probleme mit der DSGVO, globale Player mit Projekten auf Augenhöhe. Ideal ist ein Anbieter, der kompetent und dabei partnerschaftlich ist.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Leistungsfähigkeit des Systems (Fokus CRM / Datenschutz) | | | | | |
| Absicherung DSGVO Kernfunktionalitäten | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Umfassendes Datenschutz-Management für die Stakeholder | ✗ | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ |
| NextCRM goes CXM-Paradigma | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ |
| Kompetenz des Partners und seines Ecosystems (Fokus CRM...) | | | | | |
| Umfassende Kernkompetenzen zur EU-DSGVO | ✗ | ✗ | ✓ | ✗ | ✓ |
| Umfassendes Unterstützungs-Ecosystem EU-DSGVO | ✗ | ✗ | ✓ | ✗ | ✓ |
| Intensiver Austausch Thoughtleader CRM / CXM / ... | ✗ | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ |
| Allgemeine Performance des Partners | | | | | |
| Hohe Kundenzufriedenheit (Umfragen) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Vertrauenswürdige Technologie-Plattform | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Marktführend in Deutschland (Installationen Top 3) | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Weitere Aspekte einer Partnerschaft | | | | | |
| Präsenz in Deutschland | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| „Augenhöhe“, Projektorientierung Mittelstand | ✗ | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ |
| Kosteneffizienz | ✓ | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ |

1: Hipbes Start Up
2: Führender (Top 3) Anbieter, Welt
3: Führender (Top 3) Anbieter, Konzern D
4: Führender (Top 3) Anbieter Mittelstand, D
5: cobra

Tabelle 8.1.1.: Checkliste NextCRM goes CXM

8.2.

Das Wichtigste: ein System, dem auch andere vertrauen

Nun wurde die Tabelle in Kapitel 6.1. von uns selbst erstellt und es ist nicht auszuschließen, dass hier die Selbstsicht auch die Bewertung mit beeinflusst hat. Neben „unserer“ Tabelle belegen aber auch die Auszeichnungen zweier Analysten – von COMPUTER BILD und Trovarit – die besondere Eignung von cobra CRM. Die Experten bescheinigten uns hohe Werte der Kundenzufriedenheit und des Vertrauens (Trusted Solution).



Abbildung 8.2.1.: Auszeichnung Computerbild

| Kriterium | Bewertung cobra CRM in Schulnoten |
|---|-----------------------------------|
| Budgettreue im Projekt | 1,43 |
| Personalaufwand im Projekt | 1,57 |
| KMU-Tauglichkeit / -Praktikabilität des Systems | 1,66 |
| Zielerreichung im Projekt | 1,71 |
| Individualprogrammierungsanteil im Projekt | 1,75 |
| Implementierungspartner insgesamt | 1,75 |
| Einführungssupport | 1,75 |
| Projektmanagement | 1,80 |
| System insgesamt | 1,87 |
| Performance des Systems | 1,92 |
| Funktionalität des Systems | 1,95 |
| Anpassbarkeit / Flexibilität des Systems | 2,03 |

Tabelle 8.2.1: Bewertung von cobra bei Trovarit-Umfrage



Botschaften **Kap. 8**

Ein System für NextCRM

NextCRM braucht NextCRM-System

Damit Sie die oben skizzierten Szenarien realisieren können, ist das **richtige System erfolgsentscheidend**. Nachfolgend finden Sie Kriterien, die Sie auf jeden Fall prüfen sollten:

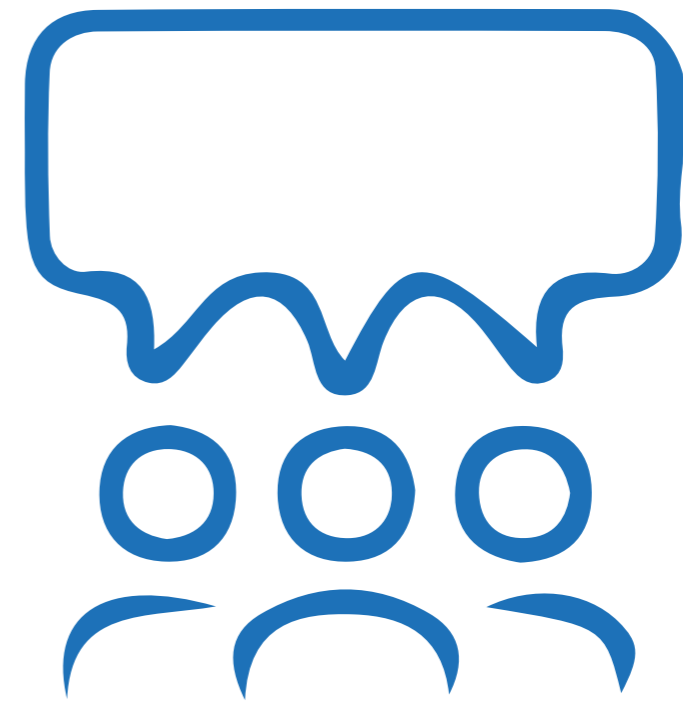
Unsere Checkliste

Start-Ups und globale Player haben oft **Probleme mit einer umfassenden Unterstützung des Datenschutz-Managements**, globale Player tun sich oft schwer mit Projekten auf Augenhöhe. Ideal ist ein Anbieter, **der kompetent und dabei partnerschaftlich ist**.

Externe Analysten

Neben „unserer“ Tabelle belegen die **Auszeichnungen zweier Analysten – von Computerbild und Trovarit** – die besondere **Eignung von cobra CRM**. Die Experten bescheinigten uns **hohe Werte der Kundenzufriedenheit und des Vertrauens (Trusted Solution)**.

9 Experten & Quellen



**Wer durchstarten will,
muss sich radikal auf die Seite
des Kunden stellen.**



Anne M. Schüller, die ...

Managementvordenkerin

Anne M. Schüller ist Managementvordenkerin, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Sie gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmenstransformation. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen.

Die **Customer Experience Revolution** ist ganz klar eine **Customer Experience Evolution**



Ralf Korb, der ...

CRM-Analyst

Ralf Korb verfügt über 30 Jahre Praxiserfahrung. Seit 2014 ist er auch bei der BARC GmbH in Würzburg als Senior Analyst tätig, wo er die Bereiche CRM, ERP und Data Security unterstützt. Als Speaker, Dozent und Autor verschiedener Expertenportale sowie Zeitschriften, hat der Unternehmer und BARC-Analyst den Markt im DACH Raum maßgeblich seit 1999 mitgeprägt.

Datenschutz muss als
neue Vertrauensbasis
mit dem **Kunden genutzt**
werden!



Jürgen Litz, der ...

**Mittelstandsschützer
und -förderer**

Jürgen Litz ist seit 2009 Geschäftsführer der cobra GmbH und sieht seinen Schwerpunkt in der strategischen Weiterentwicklung des CRM-Anbieters. Im Hinblick auf die DSGVO wirbt er für ein positives Verständnis von Datenschutz und Datenchancen.

Quellenverzeichnis

ASW2018

Top-Studie: Digitales Misstrauen kostet deutsche Unternehmen 127 Milliarden Euro Umsatz,
Absatzwirtschaft, 2018

<http://www.absatzwirtschaft.de/top-studie-digitales-misstrauen-kostet-deutsche-unternehmen-127-milliarden-euro-umsatz-132396/>

BITKOM2018

3 von 4 Unternehmen verfehlen die Frist der Datenschutz-Grundverordnung,
BITKOM, 2018

<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/3-von-4-Unternehmen-verfehlen-die-Frist-der-Datenschutz-Grundverordnung.html>

BVMW2018

Droht Entdigitalisierung des Mittelstandes durch DSGVO?
BVMW, 2018

<https://www.bvmw.de/landesgeschaeftsstelle-bayern/news/2094/droht-entdigitalisierung-des-mittelstandes-durch-dsgvo/>

BARC2015

CRM Survey 2015 – Auf dem Weg zum Customer Experience Management

<https://barc.de/news/crm-survey-2015-auf-dem-weg-zum-customer-experience-management>

CEH2018

Customer Experience muss zur Leitlinie der Unternehmensführung werden

<https://espresso-digital.de/2018/03/07/johannes-ceh-customer-experience-muss-zur-leitlinie-der-unternehmensfuehrung-werden-shiftcx/>

CEH2018b

Evolutionsstufen der Customer Experience

<https://www.newsaktuell.de/academy/evolutionsstufen-customer-experience/>

cobra2018

Blitzumfrage EU-DSGVO,
cobra, 2018

https://www.cobra.de/cobra_Download/Datenschutz%202018/cobra_Blitzstudie_EU-DSGVO.pdf

cobra2018b

Checkliste Datenschutz,
cobra, 2018

<https://www.cobra.de/crm-und-datenschutz/download-checkliste/>

cobra2018c

E-Book zum Datenschutz,
cobra, 2018

<https://www.cobra.de/crm-und-datenschutz/download-e-book/>

cobra2018d

Whitepaper zum CRM,
cobra, 2018

<https://www.cobra.de/service/downloads/whitepaper-co/whitepaper-crm/>

cobra2018e

Interessantes rund um Datenschutz und CRM,
cobra, 2018

<https://adress-plus.cobra.de/service/whitepaper-e-books/>

Computerweekly

Software für Robotic Process Automation (RPA) im Aufwind,

<https://www.computerweekly.com/de/feature/Software-fuer-Robotic-Process-Automation-RPA-im-Aufwind>

CRM2016

Competence Book CRM,
Netskill Solutions, 2016

Drucker

„The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence - it is to act with yesterday's logic.“,
Peter Drucker

DSGVO2018

EU-DSGVO, zuletzt abgerufen 2018,

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex%3A32016R0679>

Felser 2014

CRM vor einem neuen Paradigmenwechsel?!

https://www.huffingtonpost.de/winfried-felser/management-mythen-irrwege_b_5103175.html

Gartner

Hyperautomation, blockchain, AI security, distributed cloud and autonomous things drive disruption and create opportunities in this year's strategic technology trends.

<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2020/>

Quellenverzeichnis

Handelsblatt2008

Kundenorientierung findet an vielen Stellen statt,

Handelsblatt, 2008

<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/kundenbindung-kundenorientierung-findet-an-vielen-stellen-statt-seite-2/2963390-2.html>

Korb2018

Für einen neuen, kundenorientierten Vertriebsansatz braucht es agile, smarte Werkzeuge!

<https://espresso-digital.de/2018/03/08/ralf-korb-fuer-einen-neuen-kundenorientierten-vertriebsansatz-braucht-es-agile-smarte-werkzeuge-shiftcx/>

Leonhard2015

Customer Experience Management,

Gerd Leonhard, 2015

<https://www.youtube.com/watch?v=7aZ2SjZkcUk>

Litz2021a

Apropos Privacy Shield - 7 Gründe, warum die Private Cloud Sinn macht

LinkedIn, 2021

<https://www.linkedin.com/pulse/apropos-privacy-shield-7-gr%C3%BCnde-warum-die-private-cloud-litz/>

Litz2021b

Letzter Schritt in der CRM-Evolution?

Magazin Startup Valley, 2021

Medium

Top 10 automation tools for LinkedIn 2019

<https://medium.com/linkedin-helper/top-10-automation-tools-for-linkedin-2019-dddddcae5ef53>

Meffert2015

Preisträger Heribert Meffert redet auf dem Marketing Tag über „seinen Oscar“

absatzwirtschaft, 2015

<http://www.absatzwirtschaft.de/heribert-meffert-gewinnt-den-marketing-lifetime-award-2015-69933/>

Pflaeging-Hermann2015

Komplexmethoden, Niels Pflaeging, Silke Hermann,

Redline Verlag, 2015

Simon2017

Wie Marketing von den Hidden Champions lernen kann, Hermann Simon, Seite 201 in Marketing weiterdenken, Manfred Bruhn, Manfred Kirchgeorg,

Springer, 2017

Slideshare2017

Customer Experience vs Customer Delight,

Simplyfy360, 2017

<https://de.slideshare.net/simplify360/customer-delight-vs-customer-experience>

Schüller2019

Die Orbit-Organisation: In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft (Dein Business), Anne M. Schüller, Alex T. Steffen

Gabal, 2019

Schüller2017

Fit für die Next Economy: Zukunftsfähig mit den Digital Natives, Anne M. Schüller, Alex T. Steffen

Wiley, 2017

Schüller2016

Touch. Point. Sieg: Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation,

Gabal, 2016

Schüller2012

Touchpoints, Anne Schüller,

Gabal, 2012

Selecthub

7 Critical CRM Trends to Keep an Eye on For 2020

<https://www.selecthub.com/customer-relationship-management/crm-trends/>

SWOT2018

SWOT-Analyse, Wikipedia, zuletzt abgerufen 2018

<https://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>

WiWo2018

Mängel im Datenmanagement bremsen Digitalisierung der Wirtschaft,

WiWo 2018

<http://blog.wiwo.de/look-at-it/2018/07/09/maengel-im-datenmanagement-bremsen-digitalisierung-der-wirtschaft/>

Wohland-Wiemeyer2012

Denkwerkzeuge der Höchstleister, Gerhard Wohland, Matthias Wiemeyer,

Murmann, 2012

Liebe Leserinnen und Leser,

Deutschlands Mittelstand ist spätestens seit dem 25.05.2018 aufgrund der neuen EU-Datenschutz-Grundverordnung zum Teil in eine Art Schockstarre verfallen. Defensiv, in vielen Fällen sogar zurückbauend kränkeln Marktansprache und Kundenmanagement. Das kann sich aber in einem immer schärferen Wettbewerb zu einem bedrohlichen Wettbewerbs-Nachteil auswachsen. Mit neuer Datenschutz- und Datenchancensouveränität ist hingegen genau das Gegenteil möglich. Der Mittelstand kann zudem seinen Wettbewerbsvorteil einer hohen Kundennähe sogar noch ausbauen.

Es kann nicht nur das klassische CRM von den neuen Datenchancen profitieren, auch das „neue“ Paradigma eines verbesserten Customer Experience Management kann zu neuer Reife geführt werden, sodass der „Job“ für den Kunden noch besser gelingt. Hierin liegt oft noch ein großes ungehobenes strategisches Potenzial.

In diesem Partner-Book wird daher als Teil der cobra Methodik ein Rahmenwerk aus Architektur- und Reifegrad-/Vorgehens-Modell vorgestellt, das dem Mittelstand auf diesem Weg Orientierung bietet.