

## **Teil 1: Kundenbeziehungen in der Medienlandschaft neu definieren**

**Verlage wandeln sich immer mehr vom klassischen Produktionsunternehmen zu einem vertriebs- und serviceorientierten Unternehmen, bei dem die Ausrichtung aller Aktivitäten auf den Kunden zum zentralen Leitmotiv wird. CRM oder Kundenbeziehungsmanagement bleibt damit nach wie vor eines der wichtigsten Themen für Verlage. Dabei geht es um weit mehr als die Installation einer geeigneten Softwarelösung.**

Für alle Verlage – ob klein, mittel oder groß – ist die Definition einer Strategie zum Aufbau und zur Pflege von Kundenbeziehungen von entscheidender Bedeutung. Die konjunkturelle Situation und der damit verbundene gesteigerte Wettbewerb um Werbeetats von Anzeigenkunden, sich stetig wandelnde Kundenwünsche sowie die verschärfte Konkurrenzsituation durch die neuen Medien zwingt Unternehmen der Medienbranche dazu, Kosten zu senken und trotzdem die Kunden qualitativ hochwertig zu betreuen und vor allem zu halten. Es gilt, Kundenanforderungen besondere Aufmerksamkeit zu schenken und durch die Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit aktiv einen Wettbewerbsvorteil aufzubauen. Die Bedürfnisse der Kunden sollen optimal bedient werden und die Betreuung durch die Vertriebs- und Anzeigenmannschaft mit größtmöglicher Effizienz darauf abgestimmt werden.

Vor diesem Hintergrund beschäftigen sich derzeit viele Verlage mit der Einführung eines Customer Relationship Management-Systems, welches bei der Bewältigung dieser Aufgaben unterstützen soll.

Häufig wird jedoch der Fehler gemacht, die Einführung von CRM auf die Einführung eines Software-Tools zu reduzieren und nicht den ganzheitlichen Aspekt einer CRM-Einführung im Unternehmen zu berücksichtigen.

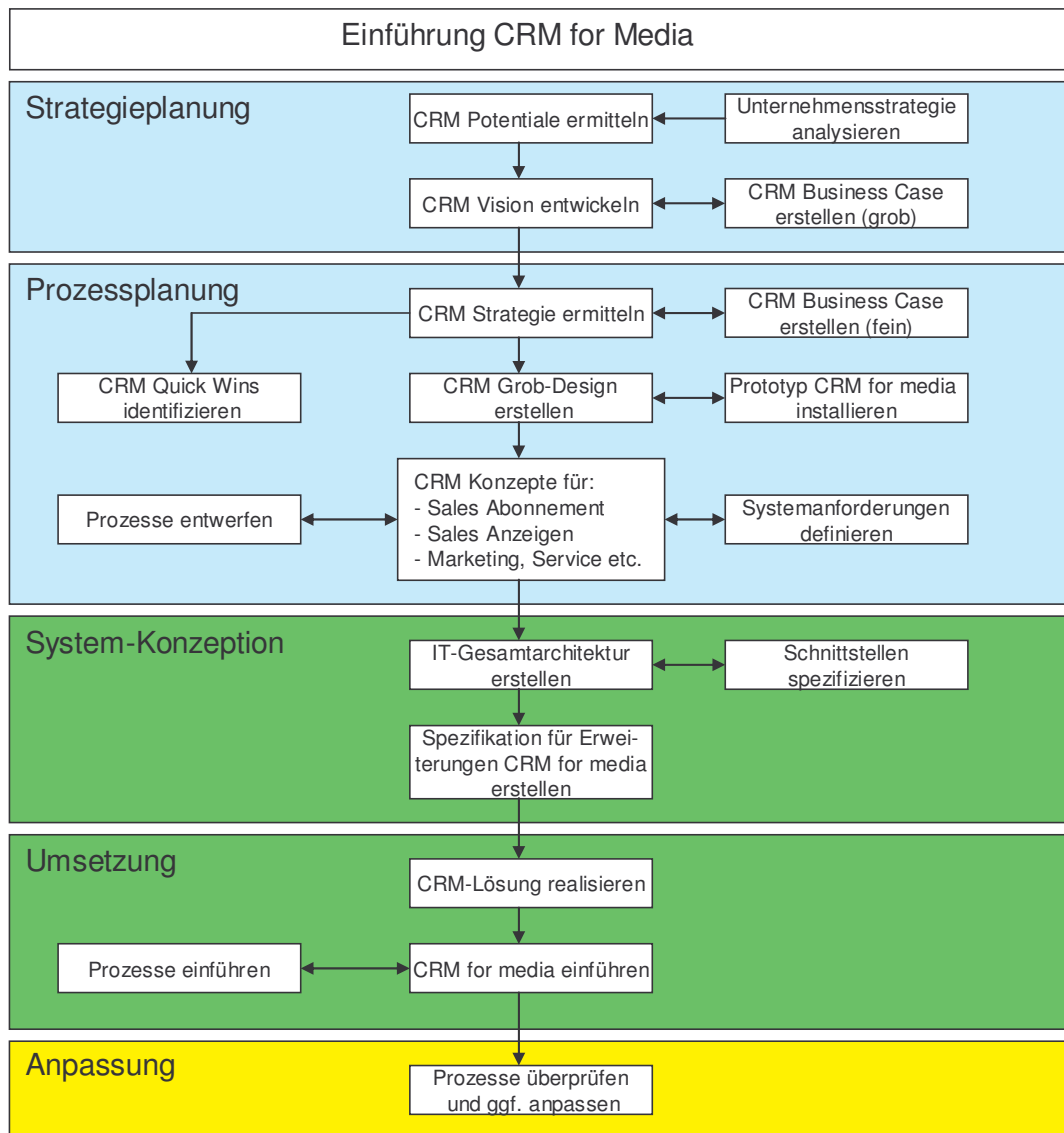
### **Vom Organisationsprojekt zur optimalen IT-Lösung**

Der Einsatz einer geeigneten CRM-Software erschließt bei weitem nicht das Potenzial einer erfolgreichen CRM-Lösung. Es gilt, die wichtigsten Faktoren im Gesamtprojekt zu harmonisieren: die Unternehmensphilosophie und die Geschäftsprozesse müssen kundenorientiert ausgerichtet werden. Ein CRM-Projekt ist daher immer vor allem ein Strategie- und Organisationsprojekt – unterstützt durch die Einführung einer Software, die flexibel und anwenderfreundlich die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens erfüllen kann. Im Rahmen des Organisationsprojektes müssen Strategien zur Kundenbindung und Kundengewinnung festgelegt werden sowie die Geschäftsprozesse auf eine Kundenfokussierung hin überprüft werden. Wichtig ist, dass die Ergebnisse des Organisationsprojektes innerhalb des Verlages kommuniziert und weitergetragen werden. Ein CRM-Projekt kann nur erfolgreich sein, wenn die CRM-Philosophie nicht nur bei Entscheidern, sondern bei allen Mitarbeitern des Unternehmens verinnerlicht ist. CRM muss daher auch intern als Kunden- und nicht als IT-Thema gelebt und kommuniziert werden.

### **Vorgehensmodell zur Einführung von CRM bei Verlagen**

Dieser ganzheitlich orientierte Ansatz von CRM-Projekten ergänzt um die spezifischen Anforderungen aus der Verlagsbranche führen zu folgendem Einführungsmodell:

- Konzeption innovativer und ganzheitlicher Strategien für Kundenmanagement, Vertrieb und Anzeigenverkauf
- CRM-Beratung bei der Gestaltung der Vertriebs-, Marketing- und Serviceprozessen
- Analyse, Konzeption und Planung der optimalen IT-Lösung, basierend auf CRM for Media
- Umsetzung der spezifizierten Lösung
- Überprüfung und Anpassung der eingeführten Prozesse



### Warum CRM-Medienlösung auf Basis von etablierten Standard-Technologien?

Eine CRM-Einführung steht und fällt mit der Akzeptanz beim Benutzer. Jede noch so gute Unternehmensstrategie kann nur dann zum Erfolg führen, wenn sie von allen Mitarbeitern getragen und gelebt wird.

Viele CRM-Projekte sind schon daran gescheitert, dass das System von vielen Anwendern nicht akzeptiert wird und letztlich dafür steht, zusätzliche Arbeit zu verursachen und Zeit für die eigentlichen Verkaufsaktivitäten zu rauben. Die Folge ist eine ungenaue Arbeitsweise mit dem System, die zu einer ungenügenden Datenqualität und daraus resultierend zu einer zunehmenden Ignoranz von Daten aus dem CRM-System bei der Geschäftsleitung führt.

Hier zeigt sich ein wesentlicher Vorteil einer CRM-Medienlösung auf Basis etablierter Standard-Technologien: Sämtliche CRM-Anwendungsbereiche nutzen bekannte Technologien und vertraute Anwenderoberflächen, die sich auf die Arbeitsweise der Mitarbeiter einstellen lassen und die Geschäftsprozesse flexibel unterstützen. Durch die nahtlose Integration von vertrauten Produkten wie Microsoft Office und Outlook ist die Basis für eine reibungslose Einführung und schnelle Akzeptanz gelegt.

Bei einer erfolgreichen CRM-Einführung steht die zuvor definierte Kundenmanagementstrategie des Unternehmens im Vordergrund. Diese Strategie darf nicht durch das gewählte IT-System vorgegeben oder eingeschränkt werden. Vielmehr muss sich die CRM-Lösung einfach und flexibel auf

die Strategie eines Unternehmens anpassen lassen und auch nachträgliche Kurskorrekturen problemlos ermöglichen. Standard-Technologien unterstützen leicht zu bedienende Werkzeuge zur einfachen Anpassung, die diese Voraussetzung ideal unterstützen. Ohne Programmierung können Felder und Formulare je nach Bedarf verändert oder hinzugefügt werden. Mit leistungsfähigen Schnittstellen auf Basis einer serviceorientierten Architektur können kundennahe Geschäftsprozesse mit verlagsspezifischen Anwendungen oder Speziallösungen erweitert werden. In den allermeisten Fällen kann ein CRM-System nicht „auf der grünen Wiese“ implementiert werden. Ein wesentlicher Aspekt bei der Einführung des Kundenmanagementsystems ist daher die Integrationsfähigkeit in bestehende Landschaften. Standardisierte Integrations-Services ermöglichen eine Anbindung an vorhandene ERP-Systeme – SAP IS-Media, Microsoft-basierte Lösungen oder sonstige Anwendungen – ebenso problemlos wie die Integration von externen Systemen, z.B. von Werbeagenturen, Adressbrokern oder Marketingdienstleistern.

Die Vorteile einer CRM-Medienlösung auf Basis von Standard-Technologien auf einen Blick:

- Abgestimmt auf die Arbeitsweise der Benutzer durch vollständige Integration vertrauter Basis-Produkte (z.B. Office-Tools)
- Flexible Abbildung der individuellen Geschäftsprozesse und der CRM-Philosophie des Unternehmens
- Schnelle und einfache Integration in die bestehende IT-Umgebung

## Teil 2: Kundenbeziehungen in der Medienlandschaft neu definieren

**Verlage wandeln sich immer mehr vom klassischen Produktionsunternehmen zu einem vertriebs- und serviceorientierten Unternehmen, bei dem die Ausrichtung aller Aktivitäten auf den Kunden zum zentralen Leitmotiv wird. CRM oder Kundenbeziehungsmanagement bleibt damit nach wie vor eines der wichtigsten Themen für Verlage. Dabei geht es um weit mehr als die Installation einer geeigneten Softwarelösung.**

Nachdem im ersten Teil dieses Artikels der Bedarf der Medienbranche an einem CRM-System skizziert und die Anforderung an ein erfolgreiche CRM-Projektierung definiert wurde, beschäftigt sich der 2. Teil mit den wesentlichen Ausprägungen und Funktionalitäten eines auf die Verlagsbranche ausgerichteten CRM-Systems.

### **Stammdatenverwaltung**

Die Pflege von Geschäftspartnerstammdaten bildet den grundlegenden Baustein einer erfolgreichen Kundenbeziehung. Sie umfasst neben Adress- und Kommunikationsdaten auch die Pflege von so genannten „weichen Faktoren“. Zu ihnen gehören neben Angaben zu Branche und Kundenwert auch die Kennzeichnung der Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Verlag unter Verwendung der Kategorien Anzeigen-/Abokunde, Lieferant, Agentur und Wettbewerber. Der Informationsgehalt der geschäftspartnerspezifischen Stammdaten sowie die Möglichkeit der geschäftspartnerübergreifenden Filterung nach vordefinierten Kriterien erlaubt dem Anwender eine zielgerichtete Kunden-/ Kundengruppenansprache.

*Beispiel 1: Alle aktiven Abonnenten, deren Studentenstatus in den nächsten 4 Wochen ausläuft*

*Beispiel 2: Alle Anzeigenkunden mit einem Kundenwert B aus dem Baugewerbe*

Die Möglichkeit, Geschäftspartnerabhängigkeiten horizontal sowie vertikal zu strukturieren, gewährt dem Anwender die notwendige Transparenz in der Darstellung von Konzern- und Filialstrukturen sowie der Verknüpfung zwischen Firmen, die in keinem direkten Verhältnis zueinander stehen (z.B. Firma A „ist beauftragte Agentur von“ Firma B). Die Zuordnung einzelner Ansprechpartner am Geschäftspartner komplettiert das Bild einer vollständigen Kundenstruktur.

In Ergänzung zur Vollständigkeit und transparenten Strukturierung zeichnet sich die Stammdatenqualität vor allem durch einen dublettenfreien Adressbestand aus. Der in der Verlagsbranche übliche Zukauf von Adressdaten potenzieller Abo-/Anzeigenkunden für Marketingkampagnen birgt die Gefahr der Dublettenanreicherung des vorhandenen Adressbestandes. Die dreigeteilte Prozessabfolge der Adressstandardisierung, Adressprüfung und ggf. der Zusammenführung gefundener Adressdubletten sichert den Fortbestand eines konsistenten Adressbestandes – die Basis für ein effizientes und zielgruppengerichtetes Kampagnenmanagement.

### **Kampagnenmanagement**

Das Planen, Durchführen und Überwachen von Marketingkampagnen zur Gewinnung und zum Ausbau von Anzeigenkunden/Abonnenten durch das Adressieren zielgruppenspezifischer Bedürfnisse und das Aufspüren von Cross Selling-Potenzialen ist eines der elementaren Bestandteile eines Customer Relationship Management-Systems für die Verlagsbranche. Die Kampagnenplanung startet mit der Definition des Kampagnenziels und der/den zu adressierenden Zielgruppe(n) sowie der Filterung des Adressbestandes nach zielgruppenspezifischen Kriterien.

*Beispiel: zielgruppenspezifische Filterung*

*Eine Abfrage nach Kunden, deren Abo für einen bestimmten Titel im nächsten Monat ausläuft könnte folgendermaßen aufgebaut sein:*

*Summe aller Adressen*

*aus dem PLZ-Gebiet 2 + 3*

*und die im Besitz eines Abos für den ausgesuchten Titel sind*

*und deren restliche Abolaufrzeit kleiner 28 Tage ist*  
*und deren Abo den Status „läuft aus“ aufweist*  
*oder deren Abo den Status „gekündigt“ aufweist*

Im Rahmen der nachfolgenden Kampagnendurchführung erfolgen die Anlage der Kampagne mit ihren Basisdaten (u.a. Name, Ziel, Dauer) und die Zuordnung der gefilterten Adressbestände – Interessenten und/oder Debitoren und/oder Personen. Die Basisdaten werden durch verlagsbranchenspezifische Informationen zu eingesetzten Werbemitteln, beworbenen Titeln/Sonderthemen, Budget sowie Planzahlen zur Responsehöhe und zu Agentur-, Produktions- und Schaltkosten angereichert. Die aufgeführten Kostenblöcke spiegeln Aufwände wider, die zur Beschaffung und Durchführung der geplanten Kampagnenaktivitäten, z.B. personalisiertes Massenmailing, Anzeigenschaltung in Eigen- und/oder Fremdtitel, anfallen.

Nach Abschluss der Kampagnendurchführung werden in Vorbereitung auf das Kampagnencontrolling die Planzahlen zu Kosten und Response, um die während der Durchführung angefallenen Istzahlen ergänzt. Als weitere Komponente zur Messung des Kampagnenerfolgs werden Umsätze der Kampagne zugeordnet, die direkt als Reaktion auf diese erfolgen. Diese Umsätze werden in der Regel in Backendsystemen (z.B. SAP IS M/AM oder M/SD) über die Anlage von Anzeigen-/Aboaufträgen erfasst und im Rahmen des vordefinierten Integrations szenarios, unter Mitgabe des betreffenden Kampagnencodes und der Kundennummer, über eine Schnittstelle an das CRM-System übergeben und entsprechend zugeordnet.

Das abschließende Kampagnencontrolling misst unter Einsatz von im CRM-System integrierten Reporting Services den Kampagnenerfolg unter Berücksichtigung der Kosten, Umsätze, der adressierten Zielgruppen und der zum Einsatz gekommenen Kampagnenaktivitäten. Das Ergebnis liefert eine Entscheidungsgrundlage für zukünftige Kampagnen und deren Ausgestaltung.

Neben dem dargestellten Adressmanagement und Marketing bilden die Darstellung des im Sales verankerten Managements von Abo-/Anzeigenaufträgen und der Vertrieb von Nebenprodukten (u.a. Bücher, CDs, Tickets) ein weiteres wesentliches CRM-Modul für den Einsatz in der Verlagsbranche.

### **Anzeigen- und Aboverwaltung**

Von der Verkaufschance über das Angebot und dem Auftrag bis zur Rechnung unterstützt die Geschäftsprozesslogik eines CRM-Systems den gesamten Prozess des Vertriebsablaufs.

Die am Geschäftspartner geführte Verkaufschance eröffnet mit der Dokumentation des potenziellen Produktinteresses die Vertriebspipeline. Der Anwender erfasst im CRM-System neben dem Produkttyp (Anzeige, Abo, Nebenprodukt), dem potenziellen Umsatz, der Beurteilung der Umsetzungswahrscheinlichkeit und dem geschätzten Enddatum auch produktspezifische Details. Diese können u.a. die für die Anzeige bzw. das Abo relevanten Titel/Sonderthemen, die geplante Laufzeit, die für die Umsetzung vom Geschäftspartner beauftragte Agentur und eine grobe Produktbeschreibung beinhalten.

Nach eingehender Angebotsanfrage des Kunden wird die betreffende Verkaufschance mit ihren Stammdaten zur Angebotsanlage/-pflege/-berechnung und Weiterführung in Auftrags-/Rechnungsdaten vom CRM-System (z.B. unter Einsatz der Middleware „BizTalk“) über eine Schnittstelle an das operative Backendsystem (bspw. SAP IS-M/AM + IS-M/SD) exportiert.

Eindeutige Identifikatoren (z.B. Kundennummer, Verkaufschancen-/Angebotscode) dienen der zielgenauen, systemübergreifenden Zuordnung.

Die am Geschäftspartner geführten CRM-relevanten Salesdaten ermöglichen die oft zitierte 360-Grad-Sicht auf den einzelnen Geschäftspartner und stehen als Filterkriterien für die Generierung von Zielgruppenlisten sowie Reports zur Verfügung.

*Beispiel: Alle Geschäftspartner, die für einen bestimmten Titel eine Verkaufschance mit einem potenziellen Umsatz > x im Status „offen“ besitzen, die eine Umsetzungswahrscheinlichkeit > 80% aufweisen und die gemäß ihres voraussichtlichen Enddatums in den nächsten 3 Wochen abgeschlossen werden sollen.*

Der Salesprozess findet mit der Auswertung der im CRM abgebildeten Vertriebsdaten seinen Abschluss und mündet in das 3. Modul, das im Rahmen eines CRM-System für die Medienbranche Verwendung findet – dem Serviceprozess.

### **Serviceverwaltung**

Serviceanfragen von Verlagskunden umfassen im Wesentlichen die Annahme, Bearbeitung und ggf. Weiterleitung von Kundenanfragen zur Aufnahme von Kleinanzeigen, Aboaufträgen/-verlängerungen, Änderungen der Lieferadressen, Bestellungen von Nebenprodukten (z.B. Konzertkarten, Hörbücher) und Reklamationen.

Es bedarf einer effizienten Einbindung des für die Anfragenbearbeitung verantwortlichen Call Centers in die vorhandene Systemarchitektur. Diese sollte den angeschlossenen Agents einen schnellen und direkten Zugriff auf die operativen Systeme zur Anzeigen-/Abobearbeitung und auf das CRM-System zur Kundenbeziehungspflege ermöglichen.

Systemseitige Unterstützung findet diese Anforderung mit der Integration eines Call-Center-Portals. Dieser zentrale und direkte Einstieg erspart den Agents das systemübergreifende Suchen nach Kundendaten und erlaubt die sofortige Einsicht und Bearbeitung aller relevanten prozesseitigen Vorgänge, in Unabhängigkeit zu ihrer Systemquelle.

In Ergänzung erlaubt die integrierte Workflowkomponente eine regelbasierte, automatische Weiterleitung betreffender Kundenanfragen an die zuständigen Fachabteilung zur weiteren Bearbeitung, Prüfung und Rückmeldung an den Kunden.

Die Integration einer Telefonanlage (CT-Integration) zum Managen von In- und Outbound-Telefonaten unterstützt als weitere Systemkomponente die effiziente, systemseitige Integration eines Call Centers.

Eingehende (Inbound-)Telefonanrufe öffnen nach Identifizierung der anrufenden Telefonnummer automatisch die betreffende Kundenakte aus dem CRM-System. Den Agents bietet sich somit die Möglichkeit der sofortigen Dateneinsicht/-eingabe unter Aussparung des zeitaufwendigen manuellen Suchvorgangs nach den relevanten Daten des anrufenden Kunden.

Ausgehende (Outbound-)Telefonanrufe können direkt per Klick aus der elektronischen CRM-Kundenakte ausgelöst werden. Ein weiterer Faktor für ein zeitsparendes Vorgehen des Call Centers am Kunden.

Die genannten Kundenanfragen-getriebenen Prozesse werden zur Vervollständigung der Kundenhistorie im CRM-System dokumentiert und am betreffenden Kunden abgelegt. Sie bilden neben den Daten des Sales- und Marketingprozesses die Basis für ein umfassendes Berichtswesen.

### **Fazit**

Die zielgerichtete Projektierung einer CRM-Einführung in der Medienbranche verlangt neben einem Implementierungspartner mit Branchen- und CRM-Know-how nach einer Software, die in ihrer Basisversion einen Großteil der medienspezifischen Anforderungen abdeckt und mit flexiblen und einfach zu bedienenden Werkzeugen die erweiterte Anpassung an individuelle Geschäftsprozesse erlaubt. Vertraute Benutzeroberflächen, die Integration zu weit verbreiteten Standards (MS

Office, Outlook) und die intuitive Systemhandhabung schaffen die für den Einführungserfolg notwendige Benutzerakzeptanz.

### **Profil**

Resco ist ein 1982 gegründeter internationaler Dienstleister für Management- und IT-Beratung, der Geschäftsprozesse mithilfe neuester Technologien optimiert. Resco ist die deutsche Tochtergesellschaft von Acando, einem der führenden Dienstleister für Management- und IT-Beratung in Europa. Acando/Resco ist mit derzeit 22 Büros, mehr als 1.400 Mitarbeitern und einem Gesamtumsatz von über 150 Millionen Euro in 11 europäischen Ländern vertreten.

Die Geschäftsfelder umfassen neben dem Business- und IT Consulting die Bereiche Microsoft Business Solutions und SAP. Der Schwerpunkt im CRM-Umfeld liegt auf der Beratung zur Optimierung kundenorientierter Geschäftsprozesse sowie der Installation und Integration der Microsoft CRM-Lösung. Zertifizierte Branchenlösungen für Verlage („Resco CRM for Media“) und den öffentlichen Sektor runden das Angebot ab.

### **Autoren:**

Herr Bijan Arjasbi, diplomierter Betriebswirt, startete seine Karriere bei der Nehlsen AG in Bremen, wo er als Projektleiter u.a. für die Einführung eines CRM-Systems verantwortlich war. Seit Oktober 2005 ist er bei der Resco GmbH in Hamburg als Business Consultant und Projektleiter im Themenfeld Customer Relationship Management tätig.

Herr Jörg Schneider ist Diplom-Ingenieur und seit fast 15 Jahren als IT-Berater und Projektleiter für verschiedene Verlage tätig. Zuletzt war er bei der Axel Springer AG verantwortlich für die IT-Systeme im Vertriebs- und Logistikbereich sowie das Themenfeld Business Intelligence. Seit Anfang 2007 ist er bei der Resco GmbH in Hamburg als Senior Business Consultant schwerpunktmäßig für die Medienbranche im Einsatz.