

CRM bei bauMax

Von der Strategie zur erfolgreichen
Umsetzung

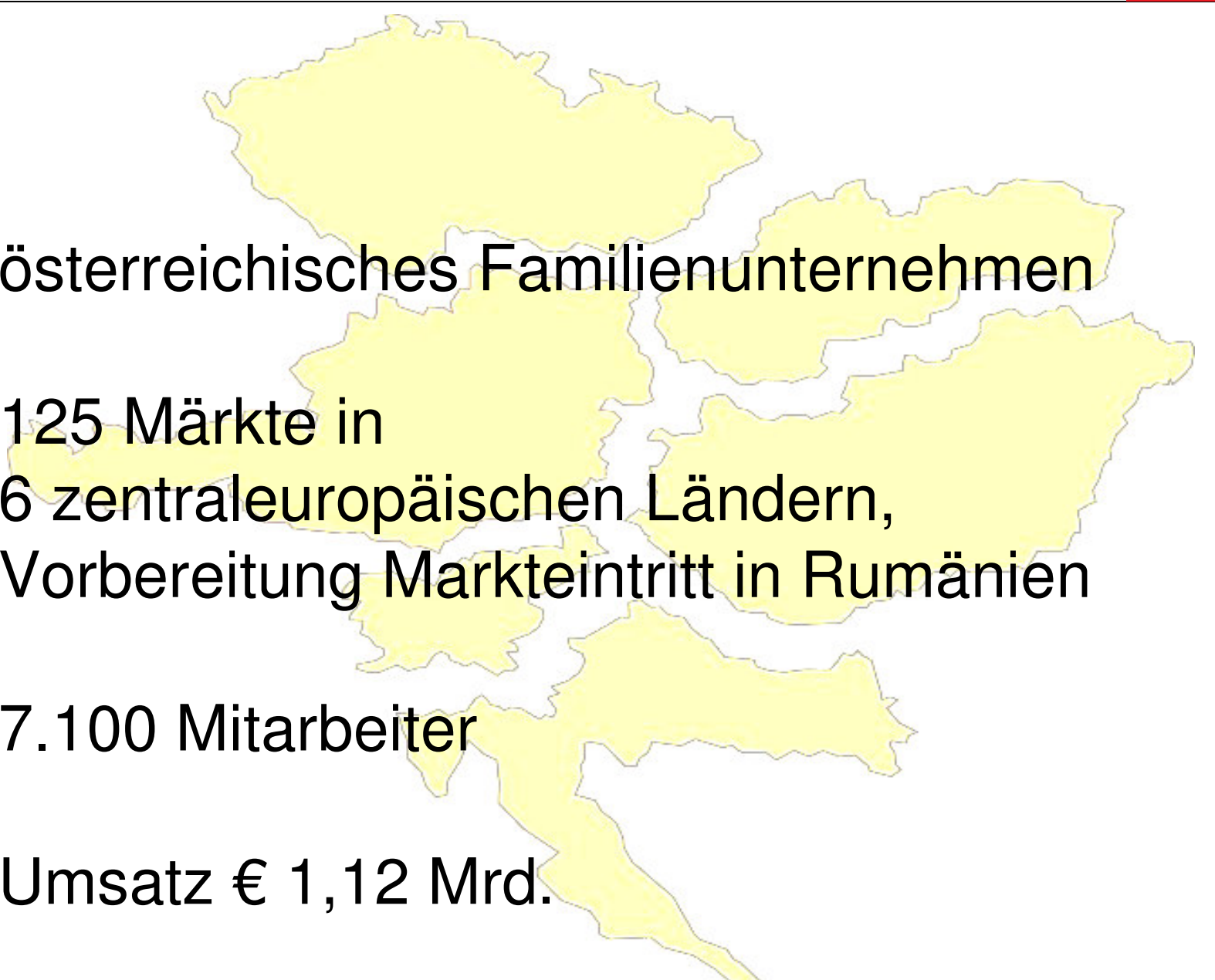
- 1 bauMax – Das Unternehmen
- 2 bauMax und CRM - Die Hintergründe
- 3 Zentrales CRM: Umsetzung/Erfolgsmessung
- 4 CRM im Vertrieb: Umsetzung/Erfolgsmessung
- 5 Zukünftige Ausrichtung - Chancen

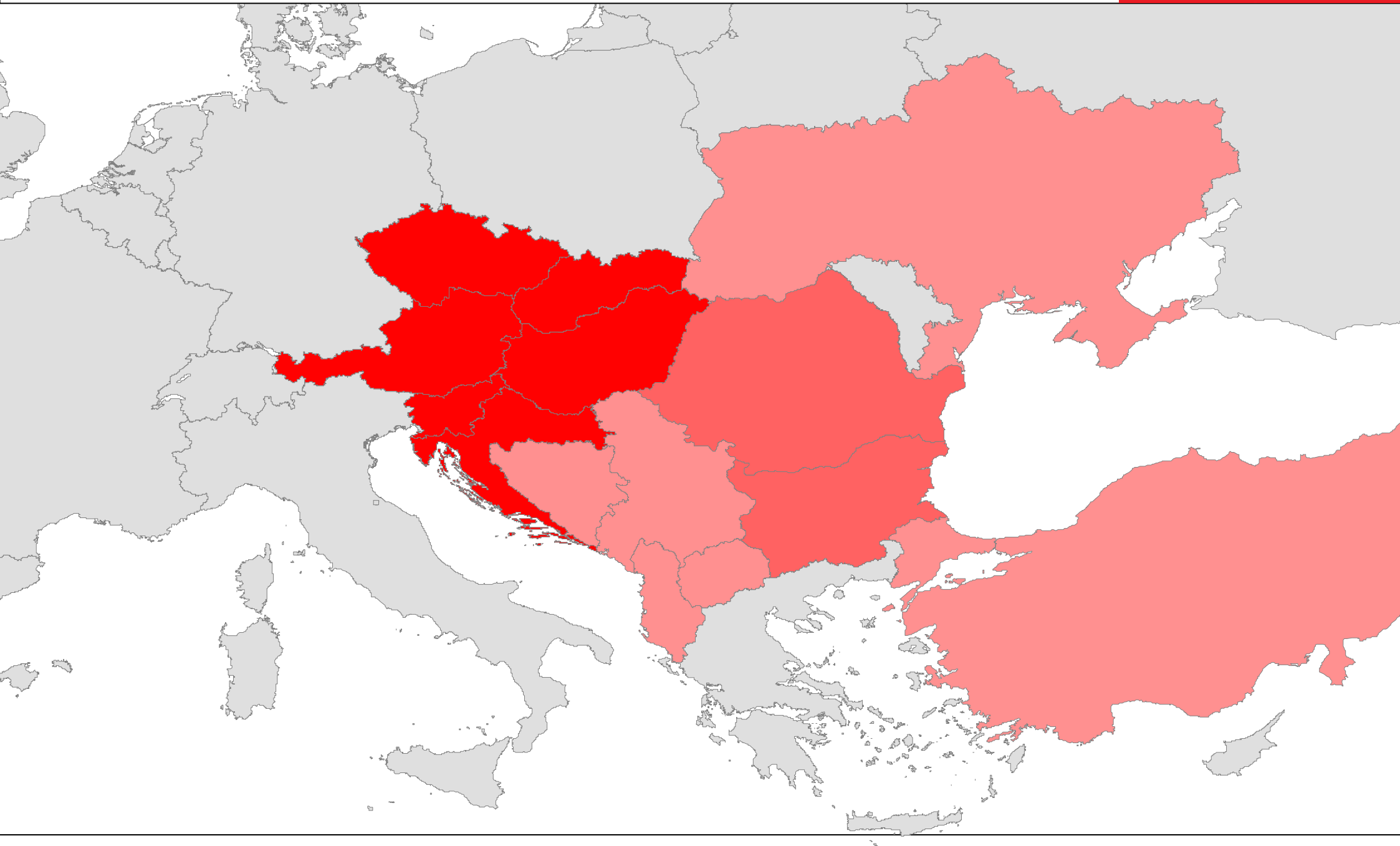
- 1** **bauMax – Das Unternehmen**
- 2** bauMax und CRM - Die Hintergründe
- 3** Zentrales CRM: Umsetzung/Erfolgsmessung
- 4** CRM im Vertrieb: Umsetzung/Erfolgsmessung
- 5** Zukünftige Ausrichtung - Chancen

**Unser Auftrag ist es, das Heimwerken
in Zentraleuropa zu kultivieren.**



**Wir wollen unseren Kunden helfen,
erfolgreich ihre Wohnträume zu erfüllen.**

- 
- A yellow map of Central Europe, showing the outlines of Austria, Czech Republic, Slovakia, Hungary, Poland, and Romania. The map is positioned in the background of the list items.
- ▶ österreichisches Familienunternehmen
 - ▶ 125 Märkte in
6 zentraleuropäischen Ländern,
Vorbereitung Markteintritt in Rumänien
 - ▶ 7.100 Mitarbeiter
 - ▶ Umsatz € 1,12 Mrd.



Erster bauMax-Markt in Österreich/Kindberg 1975

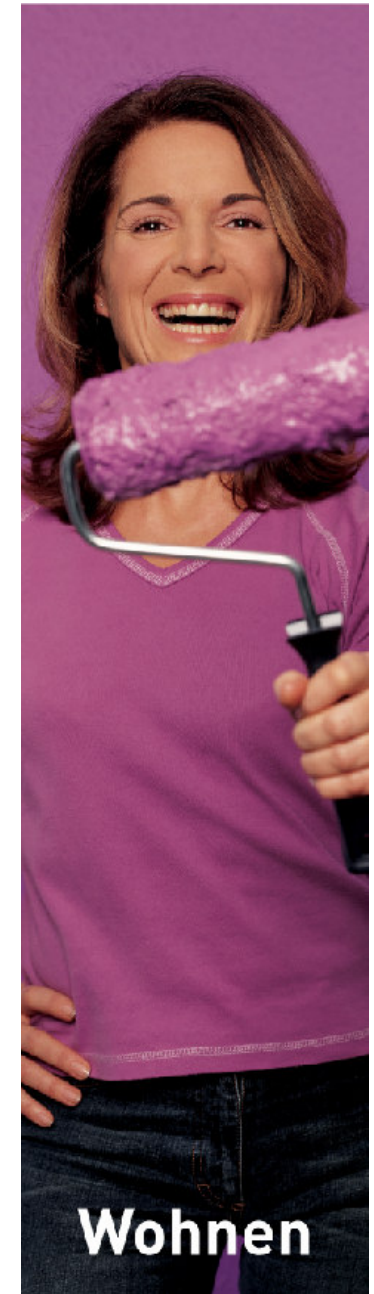


Mega bauMax-Markt Wien Inzersdorf 2006



© Visualisierung: www.zuchna.at

Die vier bauMax-Welten



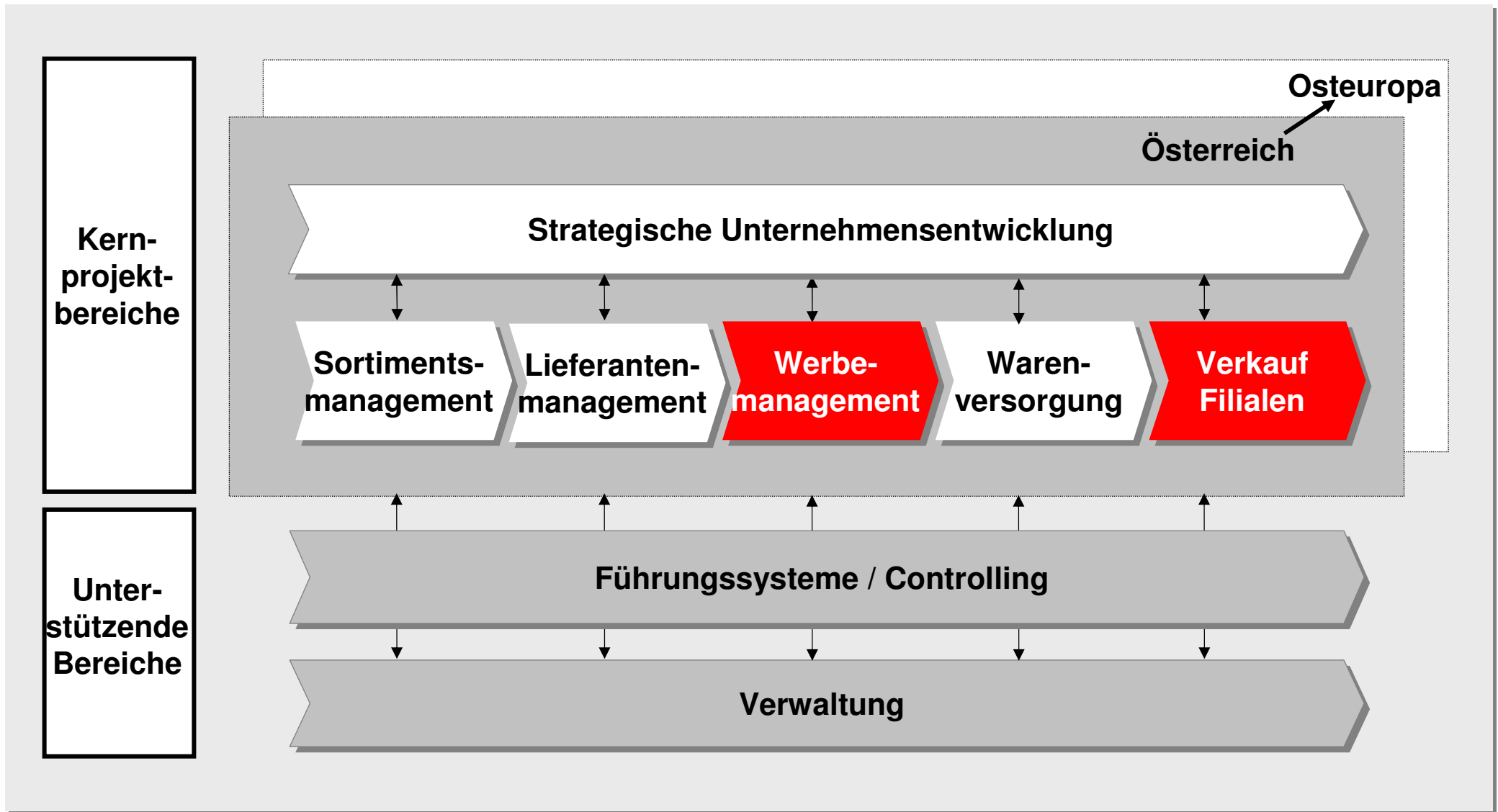
- 1 bauMax – Das Unternehmen
- 2 bauMax und CRM - Die Hintergründe**
- 3 Zentrales CRM: Umsetzung/Erfolgsmessung
- 4 CRM im Vertrieb: Umsetzung/Erfolgsmessung
- 5 Zukünftige Ausrichtung - Chancen

- Wettbewerbsverschärfung
- Angleichung von Sortimenten und Marktauftritt
- Preisstagnation bzw. –verfall („Preise wie vor 20 Jahren“ – schön wärs!)
- Sortiments- und Verkaufsflächenexpansion bei gleichzeitig stagnierenden Umsätzen
- Zunehmende Marktsättigung – Flucht in die Expansion
- Marktdurchdringung Betriebsform Selbstbedienung
- ...

A large, solid red arrow pointing to the right, positioned below the list of trends.

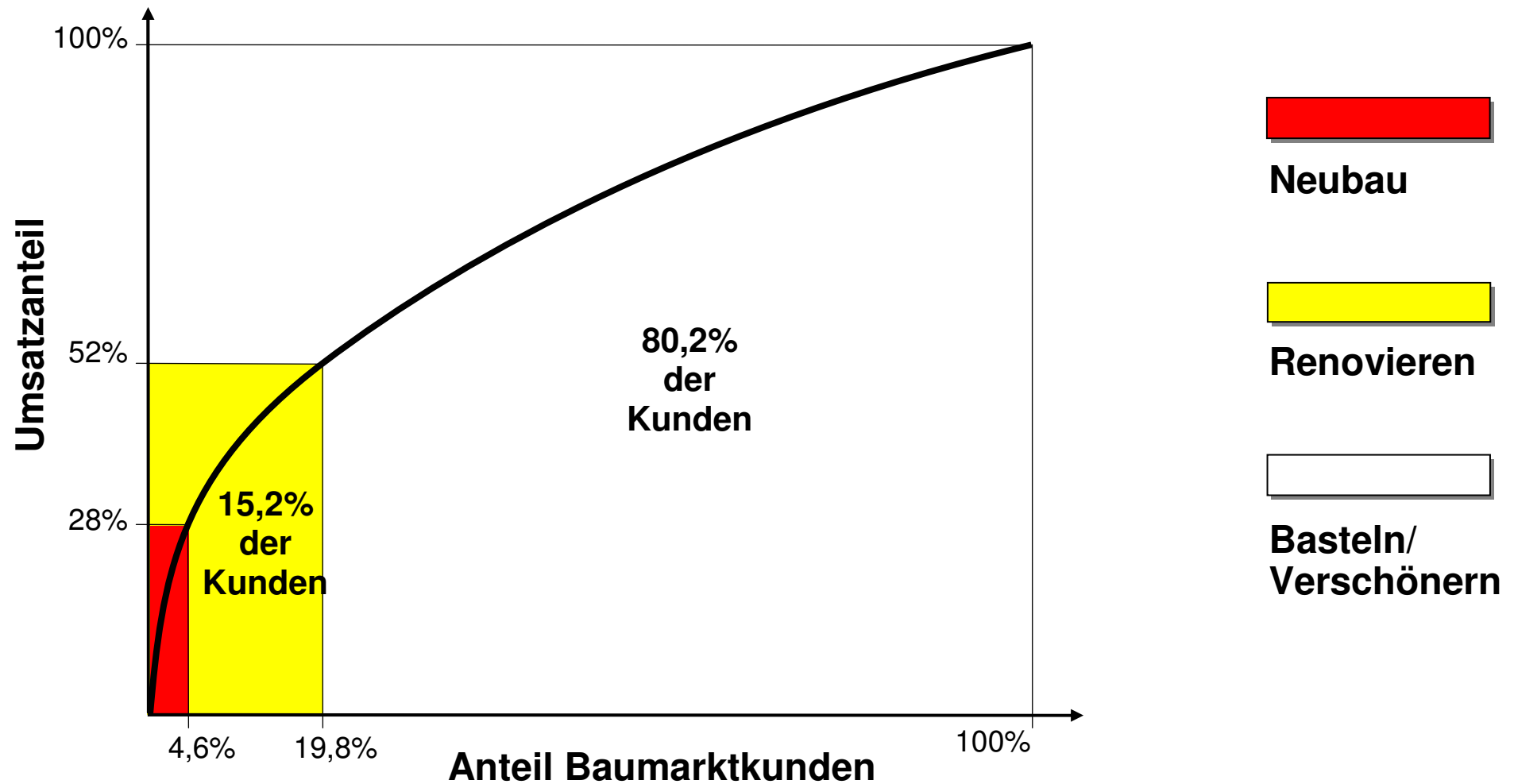
„Kratzen und Beißen“ ist angesagt!

Umsatzsteigerung nur mehr durch Abwerben von Kunden der Konkurrenz möglich!



Heavy User: Anteil am Baumarktumsatz

Neubaukunden (4,6% aller Kunden) verursachen 28% und „Heavy User“ (Neubaukunden und Renovierer) verursachen 52% des Baumarktumsatzes.



Quelle: Heimwerkerstudie 2002 Dual Consult, IFF-Studie, Hochrechnung Roland Berger



-

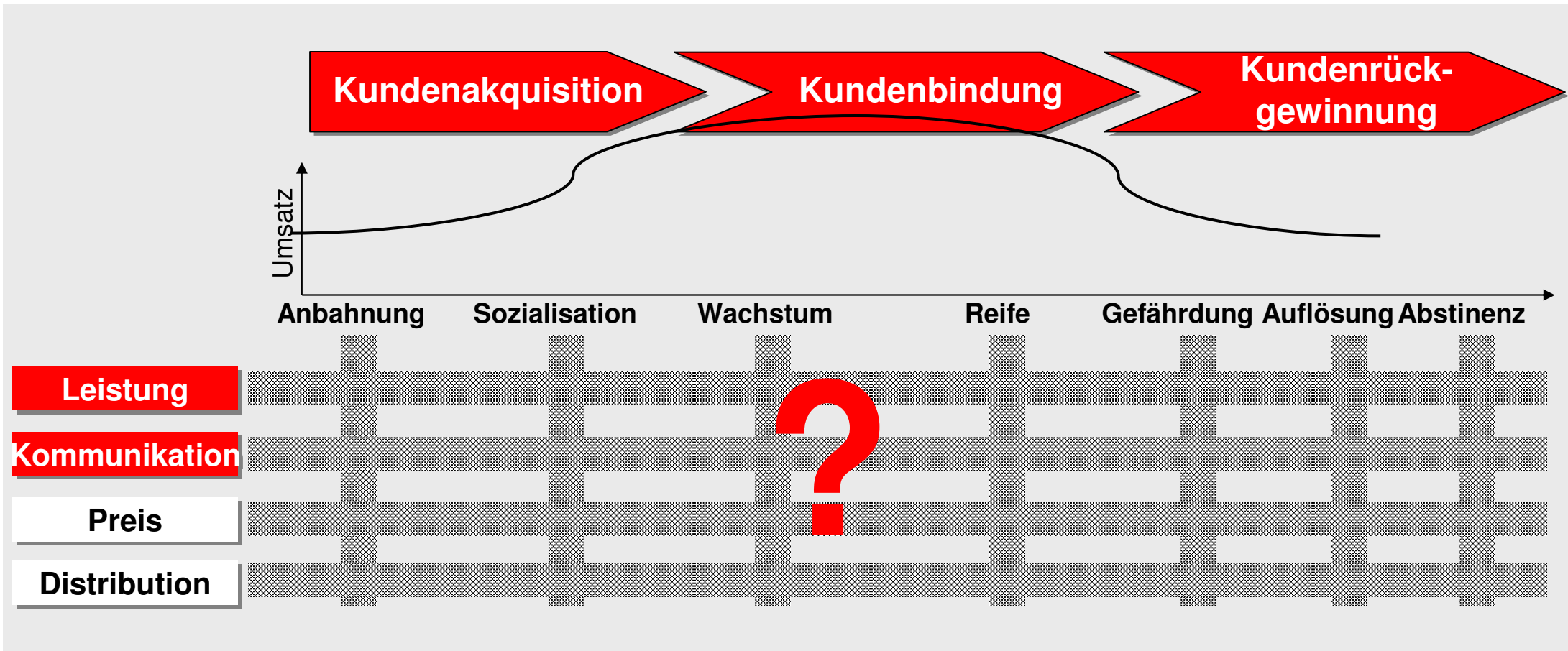
- bauMax entscheidet sich im Jahr 2002 für eine verstärkte Fokussierung auf den „Heavy User“ und stellt die Weichen:
 - Maßnahmen zu Leistungsverbesserung:
 - Integration von Baucentern in den Märkten,
 - Sortimentserweiterungen im Bereich Bauen,
 - Preisanpassungen,
 - Anpassung Mitarbeiterschulungen (z.B. Großkundenbetreuer), ...
 - Maßnahmen Kundenkommunikation/Werbung:
 - Verstärkte Bewerbung der Bauen-Kompetenz (z.B. Flugblätter)
 - Verstärkung der „One-to-one-Kommunikation“ mit den Heavy Usern



Heavy User wollen und müssen individueller behandelt werden - Der CRM-Gedanke ist geboren!

Ansatzpunkte von CRM: Perspektive Kundenbeziehung

Je nach Phase der Kundenbeziehung, können unterschiedliche Maßnahmen der Zielgruppenbearbeitung eingeleitet werden.



Zwei CRM-Ziele bei bauMax

Die Ziele liegen in der Steigerung der Anzahl der Heavy User sowie des Umsatzes der Heavy User.

Customer Relationship Management: Ziele

Akquisition zusätzlicher
Heavy User

1. Ziel

1

**Steigerung
Kundenanzahl**

Durch gezielte Ansprache
neuer Heavy User



Kundenbindung und –rück-
gewinnung Heavy User

2. Ziel

2

**Steigerung
Durchschnittsumsatz**

Durch verstärkte Bindung der
bestehenden Heavy User

2002:	Best in class Strategieprojekt
Frühjahr 2003:	CRM-Konzepterstellung (Ausgangssituation, Ziele, Segmentierung, Maßnahmenkatalog)
Sommer 2003:	Erstellung Business Cases und Formulierung der Kernanforderungen
Herbst 2003:	Ausschreibung Software/Implementierungspartner
April 2004:	Projektstart (Implementierung)
Mai 2004:	Prototyp/Detailkonzept
Juli 2004:	Start Pilotbetrieb (Zentrale + 14 Pilotmärkte)
März 2005:	Start Rollout
Dezember 2005:	Projektende

1. Kosten

- Beratung und Implementierung
- Softwarekosten

2. Technologie Software/Hersteller

- Referenzen
- Service/Standort
- Softwareakzeptanz/Sympathie
- Technische Integrierbarkeit/Einbettung
- Kritische Unternehmensgröße (Stabilität)
- Abdeckung Anforderungen (Ausschreibung)



3. Implementierungspartner

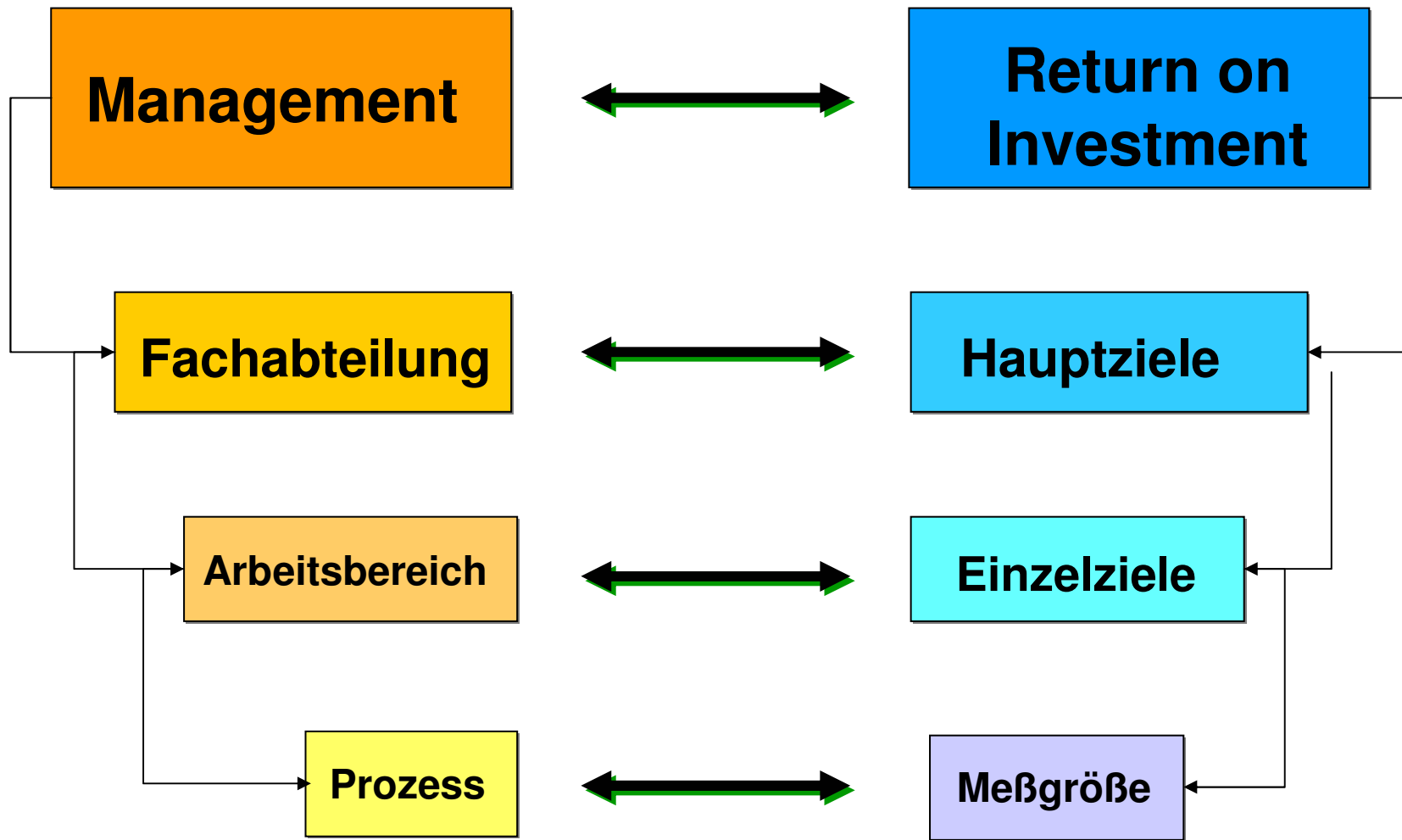
- CRM-Fachkompetenz/Referenzen
- bauMax-Unternehmenskenntnis
- Potenzielles Projektteam

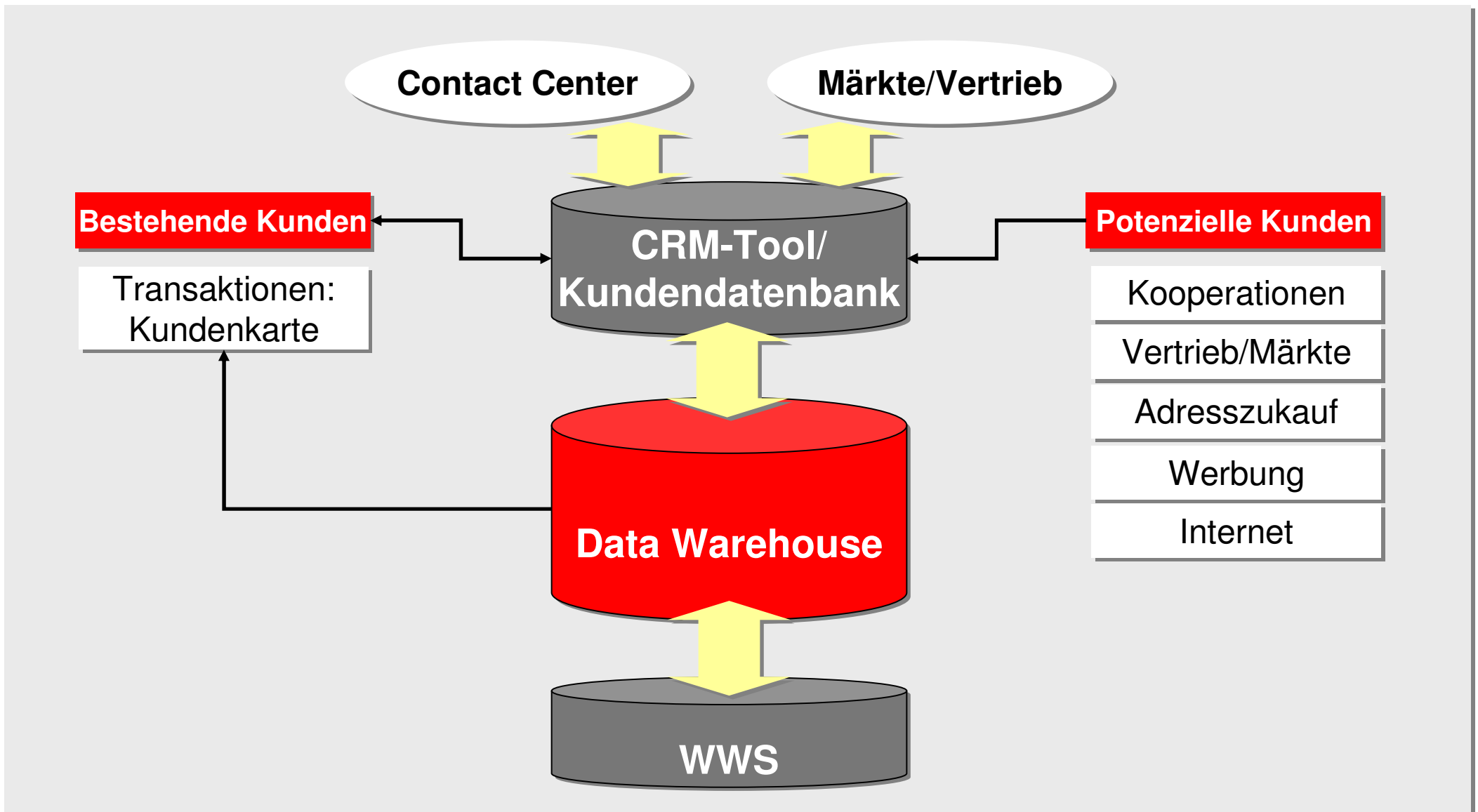


Siemens Business Services

Maßnahme	Fokus
1 Akquisition potenzieller Heavy User mittels bauMax-Scheckheft	Heavy User-Akquisition
2 Großkundenbetreuer in Baucenter-Märkten für die Zielgruppe Heavy User	Heavy User-Bindung
3 Direkte Ansprache: Persönliches Schreiben vom Markt an High Beginners	Heavy User-Bindung
4 Direkte Ansprache: Telefonischer Kontakt/Email-Kontakt an High Potentials	Heavy User-Bindung
5 Direkte Ansprache: Persönliche SMS-Information an Heavy User	Heavy User-Bindung
6 Informationsleistung: Heavy User- bzw. Profi-Corner auf der bauMax-Homepage	Heavy User-Bindung
7 Events: VIPs und Super VIPs werden als Dankeschön zu Branchen-Messen eingeladen	Heavy User-Bindung

bauMax - Organisation vs. Ziele





Zentral: Marketing/Werbung

Den Kunden in den Markt bringen!

- Erschließen von Adressquellen und Analyse der bestehenden Kunden
- Zusammenstellung von Zielgruppen für Aktivitäten
- Planung und Durchführung von Kampagnen/Aktivitäten
- Erfolgsmessung und -kontrolle
- Laufende Verbesserung der Aktivitäten

Dezentral: Vertrieb/Märkte

Den Kunden im Markt betreuen!

- Unterstützung der Aktivitäten und Weitergabe von Informationen
- Kundenbetreuung und Kundenkontakt:
Großkunden/attraktive Kunden (Neukunden und bestehende)
- Feedback zu den Aktivitäten

Notwendigkeit einer Tool-Unterstützung

- ▶ **Verabschieden wir uns von der Illusion, dass alle Beteiligten glücklich über eine CRM-Einführung sind!**
- CRM in der tagtäglichen Umsetzung bedeutet nicht nur das Generieren von neuen Umsatzpotenzialen, sondern auch
 - laufende Arbeit
 - persönliches Engagement
 - *und Achtung*: die aktive Auseinandersetzung mit dem Kunden
- CRM (v.a. mit Systemunterstützung) heißt aber auch
 - Messbarkeit von Leistung im Kundenkontakt
 - Transparenz von Engagement

Zitat Mitarbeiter: *„Unser Markt hat derzeit ein Umsatzproblem – deshalb können wir kein CRM machen!“*

- ▶ **Der wichtigste Erfolgsfaktor ist der Mitarbeiter (v.a. im Vertrieb) – nicht die Systemumstellung!**
- Frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter und ihrer Erfahrung
 - Strategiephase mit zukünftigen Usern im Projektteam
 - Maßnahmenentscheidungen (Arbeitsgruppe mit zukünftigen Usern)
- „Zuckerbrot und Peitsche“
 - Incentivierung („CRM-Club“)
 - Benchmarking und Eskalationsszenarien (aber Achtung: Demotivation bei fehlendem Fingerspitzengefühl)
- Support für User
 - Persönlicher, inhaltlicher Support – in der Anfangsphase auch proaktiv
 - Technischer Support muss garantiert sein

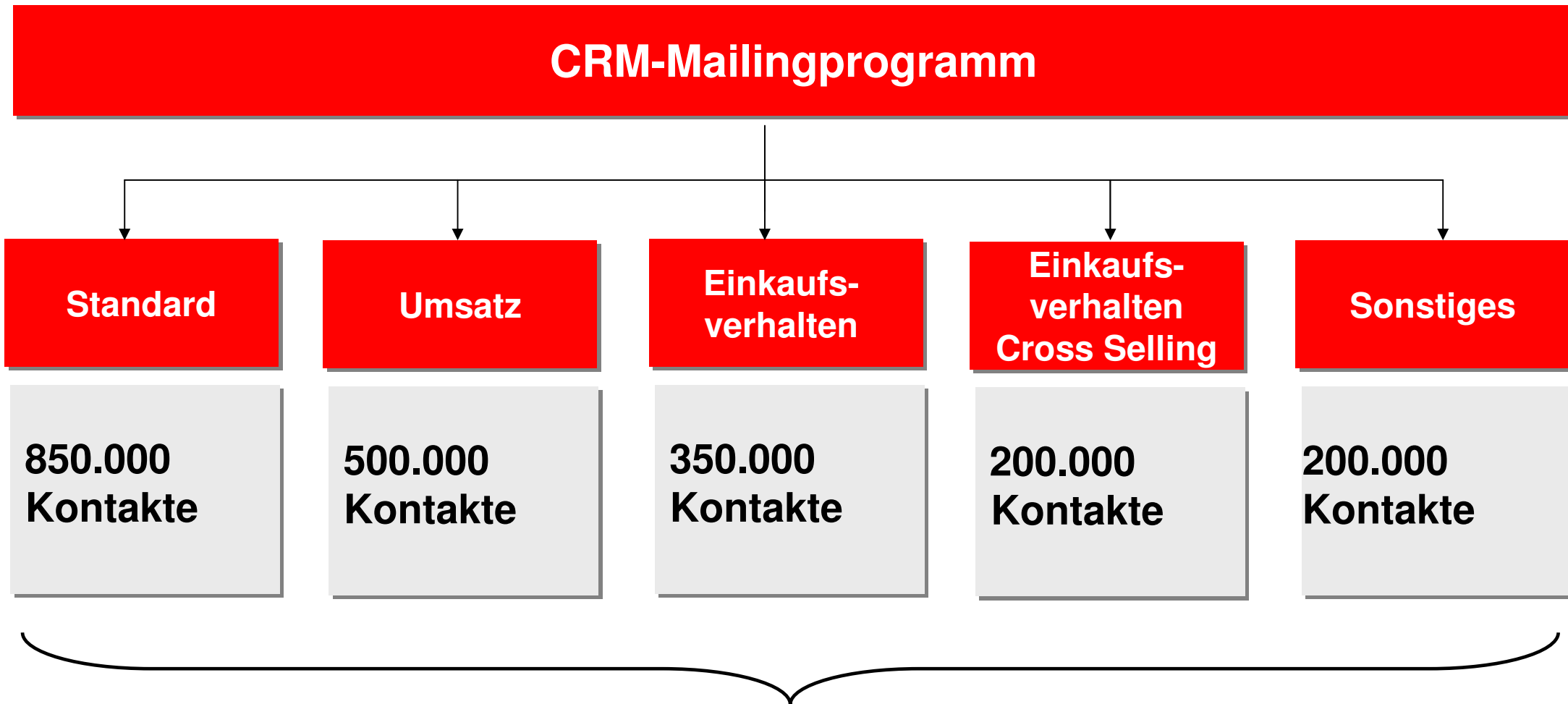
- Die CRM-Strategie ist in Zeiten wie diesen schnell entschieden!
 - Resultat aus der Suche nach neuen Umsatzpotenzialen auf gesättigten Märkten
 - Eine der wenigen Möglichkeiten, der Konkurrenz Kunden nachhaltig abzuwerben
 - Werden erst Potenzialrechnungen und Business Cases angefertigt, rechtfertigt sich zumeist auch die Anschaffung einer zusätzlichen Systemunterstützung. Und außerdem: alle CRM-Berater finden CRM super...
- 
- A large, solid red arrow pointing from left to right, positioned below the text "super...".
- Doch mit all diesen Entscheidungen ist noch kein einziger Euro verdient – sondern nur Geld und Ressourcen investiert!
 - **Der wahre Schlüssel liegt in der operativen Umsetzung. Und hier liegt der größte Knackpunkt!**

- Management Commitment von Beginn an!
- Know How organisieren! Bei Mangel:
 - Know How-Träger als Mitarbeiter einstellen
 - Externe Partner mit Erfahrung
- Klare Strategie formulieren!
 - Status Quo feststellen und übergeordnete Ziele definieren
 - Zielsegment beschreiben und fokussieren
 - Einbindung aller zukünftig involvierten Unternehmensbereiche
 - Beispielhafte Maßnahmen und Prozesse definieren
- Alle Phasen der Kundenbeziehung in die Strategie integrieren: Akquisition, Bindung, Rückgewinnung
- Achtung: Zuerst Strategie – dann erst die Frage einer systemtechnischen Unterstützung behandeln!

- Geschäftsführung und involvierte Bereichsleiter müssen im Boot sein – **Management Commitment.**
 - Besonders in der Phase der operativen Umsetzung von enormer Bedeutung (gute Strategien sind schnell unterstützt...)
 - Laufende Unterstreichung des Stellenwertes
- **Schnelle Erfolge** herbeiführen
 - Beginnen mit einer „Insel“ und Priorisierung Kunden beibehalten
 - Fokussierung auf erste vielversprechende
 - Erste Erfolge für interne Motivation (und für „Beruhigung der Geldgeber“...) nutzen



- 1 bauMax – Das Unternehmen
- 2 bauMax und CRM - Die Hintergründe
- 3 Zentrales CRM: Umsetzung/Erfolgsmessung**
- 4 CRM im Vertrieb: Umsetzung/Erfolgsmessung
- 5 Zukünftige Ausrichtung - Chancen



► bereits über 2 Mio. Direct-Mailings 2006 – Tendenz steigend

Durch ein auf das Data Warehouse aufgesetztes Data Mining-Tool wird es möglich, Kunden nach ihrem Kaufverhalten in homogene Gruppen zusammenzufassen.

- Laufend aktualisierte Berechnung von in sich homogenen Kundensegmenten
- Ausweisung der am stärksten gekauften Warengruppen je Segment
- Loyalitätskennzeichen zur Erkennung von „langfristigen Heavy Usern derselben Warengruppe“
- Derzeit 22 unterschiedliche Data Mining-Segmente
- Beispiele: Garten, Indoor-Pflanzen, Bauen, Haushalt, Basteln/Dekoration, Anstreichen, Fliesen, Reinigung, Sanitär, Beleuchtung, Autozubehör, ...
- Nutzung der Segmente für zielgerichtete Direct Mailings



Zusätzlich zu den Data Mining-Segmenten werden die Daten im Data Warehouse für Mailings basierend auf konkreten Produktverbünden genutzt.

- Konkrete Produktverbünde lassen sich aus den Daten über das gesamte Sortiment finden
- Bis auf Artikelebene können Verbundeffekte analysiert werden und konkreten Kunden zugeordnet werden
- Nutzung von logischen Produktverbünden für treffergenaue Direct Mailings
- Starke Zusammenarbeit mit der Industrie!
- Beispiele Mailings:
 - „miniMax“ (Familien mit Kleinkindern im Haus),
 - Pool (Mailing für Poolbesitzer),
 - Sicherheit (Käufer von „Sicherheits-Artikeln“),
 - Tier-Nahrung (für Tierbesitzer),
 - Wellness (Käufer von „Wellness-Artikeln“),



Erfolgskennzahlen:

- Response: 76%*
- Anzahl Einkäufe: + 22%**
- Umsatz/Einkauf: + 28%**
- Umsatz/Kunde: + 57%**



- * kontaktierter Kunde besucht Markt und kauft in den ersten 4 Wochen der Aktion
- ** im Vergleich zur Kontrollgruppe (aus der Selektion herausgegriffen)

Erfolgskennzahlen:

- Response: 45%*
- Anzahl Einkäufe: + 20%**
- Umsatz/Einkauf: + 49%**
- Umsatz/Kunde: + 80%**
- Anmerkung: Mailing an „langfristige Heavy Usern derselben Warengruppe“

- * kontaktierter Kunde besucht Markt und kauft in den ersten 4 Wochen der Aktion
- ** im Vergleich zur Kontrollgruppe (aus der Selektion herausgegriffen)



bauMax PREISSÄGE **10%**

Großer Wert + kleiner Preis

Feinsteinzeug „Lexus“
Format 40 x 40 cm • 1. Serie • Abrieb 3. freibischer
xx 289425

17,49,-/m²

Feinsteinzeug „Poliert“
Format 30 x 60 cm • 1. Serie • freibischer
Sandy xx 3280032
Hera xx 3280566

22,99,-/m²

„La Cultura“
Laminatboden 7 mm
Maße 1.280 x 176 x 7 mm
Trägermaterial HDF
Nutzungsklasse 31, ex 3347166

6,99,-/m²

Fertigparkett „Kirsche“
Maße 1.280 x 288 x 12 mm
ca. 3,5 mm Holzschicht
Stich-ackrylverleimt
xx 3313666

29,90,-/m²

Fliesen- und Parkettwochen

Sensationelle Angebote!

Beispiel Mailing „Farben“

Erfolgskennzahlen:

- Response: 52%*
- Anzahl Einkäufe: + 38%**
- Umsatz/Einkauf: + 14%**
- Umsatz/Kunde: + 57%**
- Anmerkung: Mailing an „langfristige Heavy Usern derselben Warengruppe“

- * kontaktierter Kunde besucht Markt und kauft in den ersten 4 Wochen der Aktion
- ** im Vergleich zur Kontrollgruppe (aus der Selektion herausgegriffen)

The advertisement for baumax features a woman in a red and white striped shirt and blue overalls, smiling while painting a wooden crate. The top left corner displays the baumax logo and the slogan "Großer Wert + kleiner Preis". The top right corner shows a "PREISGAGE 10%" tag. The main text "Farbenwochen bei baumax!" is written in purple. Below the image, four paint products are showcased with their prices:

- Genius Pro Ambiente Wohnraumfarbe 2,5 l**
Reichweite: ca. 5-7 m²
große Farbintensität
z.B. kartellblau, matt
Grundpreis: 716,-
xx 3213022 **17,90**
sonstige, Grundpreis: 750,-
xx 3213015 **18,99**
- Genius Pro Ambiente Trend Lasur abgetönt**
1 und 2,5 l
fest abgetönt, integrierbare Wundlasur mit weißer Grundfarbe
ca. 7 Stunden
Reichweite: ca. 18 m² / l
z.B. 2,5 l gelbgrün
Grundpreis: 14,99
xx 3207622 **36,99**
- Genius Pro Ambiente Effects**
2,5 und 5 l
für kreative Wandgestaltung
mattweiß, 2,5 l
Reichweite: ca. 17 m²
Grundpreis: 8,-
xx 2897428 **19,99**
sonstige, 2,5 l
Reichweite: ca. 17 m²
Grundpreis: 8,40,-
xx 2897429 **21,99**
- Genius Pro Ambiente Trend Color 0,1 l**
hoch konzentrierte Abtönfarbe
11 Trend-Farbtöne
zum Abtönen von Treppelassen, Treppenzuflüssen und Dispersen
auch untereinander beliebig mischbar
z.B. moosgrün
xx 3070717 **2,49**

Erfolgskennzahlen:

- Response: 68%*
- Umsatz/Einkauf: + 14%**
- Umsatz/Kunde: + 17%**



- * kontaktierter Kunde besucht Markt und kauft in den ersten 4 Wochen der Aktion
- ** im Vergleich zur Kontrollgruppe (aus der Selektion herausgegriffen)

- 1 bauMax – Das Unternehmen
- 2 bauMax und CRM - Die Hintergründe
- 3 Zentrales CRM: Umsetzung/Erfolgsmessung
- 4 CRM im Vertrieb: Umsetzung/Erfolgsmessung**
- 5 Zukünftige Ausrichtung - Chancen

Das Arbeiten mit einem CRM-Tool entspricht bereits dem derzeitigen Anforderungsprofil für Teamleiter Bauen/Baucenterleiter:

Anforderungsprofil Baucenterleiter/in:*



Auszug

* Das Anforderungsprofil richtet sich an weibliche und männliche Bewerber.

Ein Baucenterleiter bei (Mega)bauMax ist verantwortlich für die Leitung des Baucenters. Dazu gehören die Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung sowie das Setzen aller Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen, die Analyse der Kennzahlen und die Steuerung des Geschäfts mittels dieser Kennzahlen. Darüber hinaus ist er um neue Stammkunden bemüht und sorgt für die Verbesserung der Umsätze mittels ausgewogener Lagerhaltung und Mengenplatzierungen. Dafür sind Fachkenntnisse und Erfahrung im Bereich Baustoffe bzw. Baustoffhandel sowie Kenntnisse in der Verarbeitung von Baustoffen unbedingt erforderlich. Der Baucenterleiter nimmt das Personal für das Baucenter auf, sorgt für Einschulung, Motivation und die optimale Einsatzplanung der Mitarbeiter. Des Weiteren ist er für die innerbetriebliche Organisation des Baucenters, für Warenbestellung und den Warenfluss sowie für den optimalen Lagerstand verantwortlich. Wenn er Stellvertreter des Geschäftsleiters ist, führt er in dessen Abwesenheit den Markt selbstständig und verantwortlich (siehe Aufgaben Geschäftsleiter/in).

Ein Baucenterleiter bei (Mega)bauMax zeichnet sich durch ein gutes Auftreten, ein gepflegtes Erscheinungsbild und durch die Vorbildwirkung für seine Mitarbeiter aus. Er geht offen auf Menschen zu, ist freundlich und hilfsbereit, hat Freude am Umgang mit Kunden und kann gut verkaufen. Er ist teamfähig und arbeitet gut mit den Kollegen zusammen. Außerdem ist er offen für Neues, lernbereit und zeigt hohe Motivation als Baucenterleiter bei (Mega)bauMax zu arbeiten. Gute Organisation und selbstständige Arbeitseinteilung sind für ihn Routine. Er trägt Arbeitskleidung sowie Namensschild, hat in der Vergangenheit berufliche Stabilität gezeigt und passt in unser Gehaltsschema.

„... Dazu gehören Umsatz-, Kosten und Ertragsplanung sowie das Setzen aller Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen,...“

„Darüber hinaus ist er um neue Stammkunden bemüht...“

„Außerdem ist er offen für Neues, lernbereit und zeigt hohe Motivation...“

- **CRM-Ziele, die von bauMax verfolgt werden:**

- Gewinnung neuer Heavy User als Kunden und als Preissäger
- Verstärkte Bindung bestehender Heavy User
- Rückgewinnung ehemaliger Heavy User



- **So unterstützt das CRM-Tool im Vertrieb:**

Märkte geben potenzielle Heavy User ein. Zentrale wird sofort aktiv und bindet den Kunden durch Mailings mit Gutscheinen

Märkte geben neue Großprojekte bestehender Preissäger ein. Zentrale wird sofort aktiv und bindet den Kunden punktgenaue Mailings

Zentrale selektiert „Wegbrecher“ und stellt die Daten dem Vertrieb zur Verfügung. Vertrieb kontaktiert Wegbrecher zur Rückgewinnung telefonisch.



Das CRM-Tool unterstützt die Erreichung aller drei Ziele!

Kundenrückgewinnung

- Kontakt von „Wegbrechern“ durch den Markt und Angebot eines Gutscheines beim nächsten Marktbesuch.
- Ergebnis 2006:
 - 29% der Kunden konnten unmittelbar nach dem Kontakt zurück gewonnen werden
 - Bon bei Folgekäufen um das dreifache höher als Höhe des Durchschnittsbons



Neukundengewinnung

- Anlage potenzieller, neuer Heavy User im CRM-System durch Marktmitarbeiter
- Anschließendes Direct-Mailing durch zentrales Marketing
- Ergebnis 2006:
 - 61% der Kunden konnten unmittelbar nach dem Kontakt/Mailing als neue Heavy User gewonnen werden
 - Bon bei Folgekäufen um das vierfache höher als Höhe des Durchschnittsbons



- 1 bauMax – Das Unternehmen
- 2 bauMax und CRM - Die Hintergründe
- 3 Zentrales CRM: Umsetzung/Erfolgsmessung
- 4 CRM im Vertrieb: Umsetzung/Erfolgsmessung
- 5 Zukünftige Ausrichtung - Chancen**

- Weiterer Ausbau der zentralen Direct-Marketing-Maßnahmen: **Verstärkte Zusammenarbeit mit der Industrie**
- Ausbau der vertriebsseitigen CRM-Maßnahmen auf **alle vier Welten** Bauen, Garten, Werkzeug und Wohnen
- **CRM-Roll-Out** in MOE



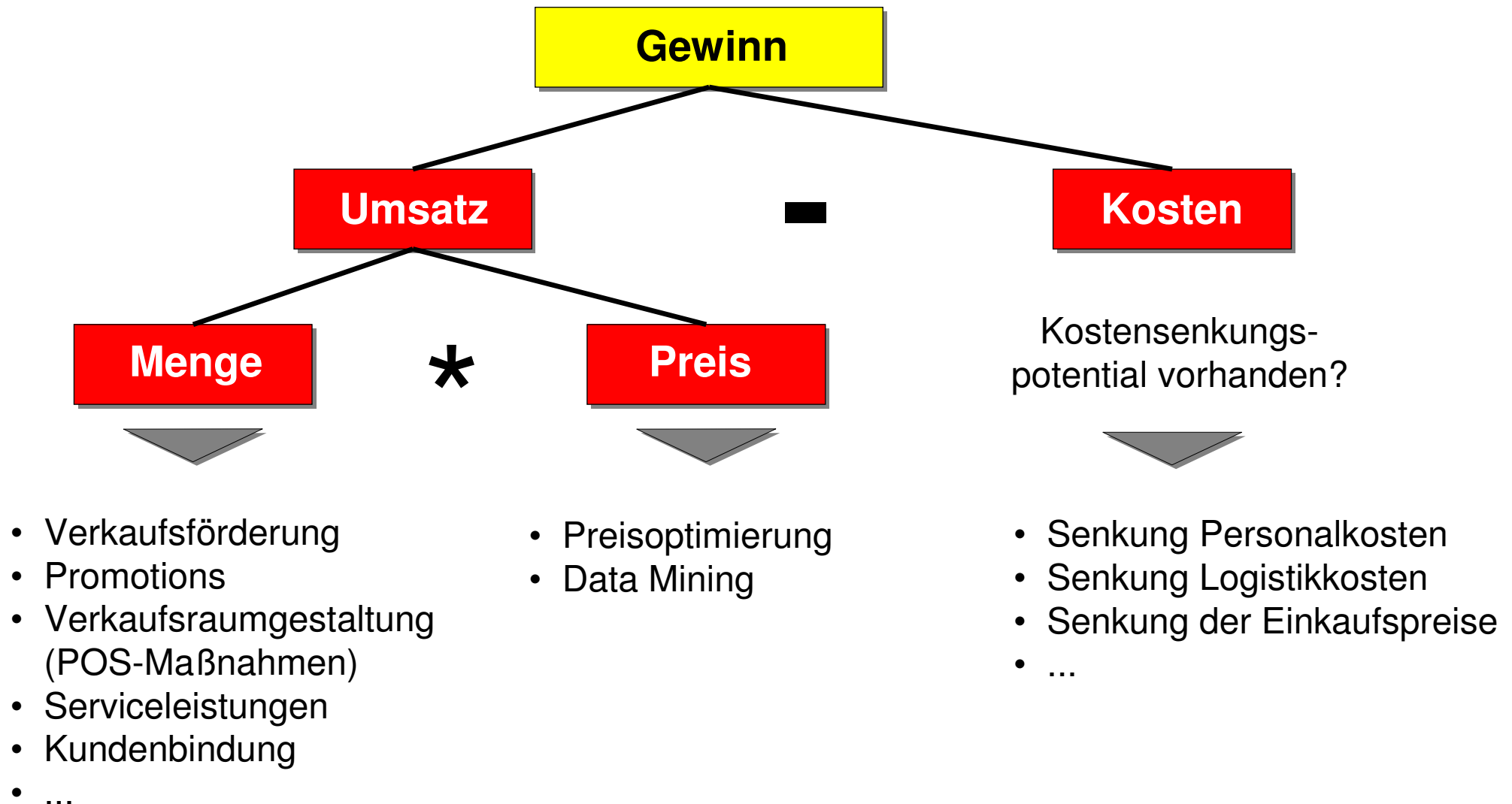
- ▶ **CRM wird mehr denn je zu einem wesentlichen Standbein in der Kundenbearbeitung**

Backup

Die vier Welten im Markt

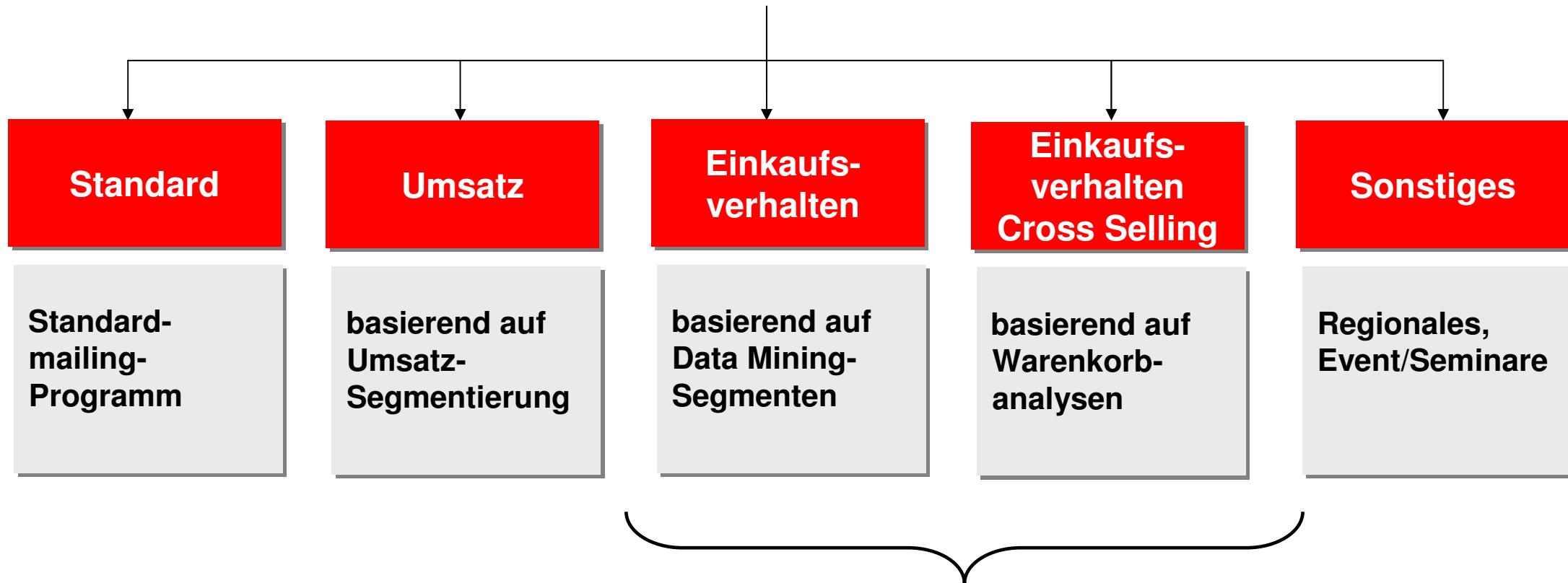


Die Konzentration auf Kostensenkung ist häufig ausgereizt. Was kann das Marketing leisten?



- Interessante Referenzen
- Partner in der Nähe (Standort Wien); Kompetenz CEE
- Hohe Akzeptanz der Software bei internen Usern
- Flexible Integration; verhältnismäßig geringer Implementierungsaufwand
- Geschäftsentwicklung und Unternehmensgröße
- Schlankes und kostengünstiges Tool, das Anforderungen abdeckt

CRM-Mailingprogramm – aktives, zentralseitiges Arbeiten mit dem CRM-Tool



► **DWH/Data Mining-unterstützt**

CRM auf Basis der Kundenumsätze

Einige Mailings werden ausschließlich durch die Kriterien „Umsatz“ und „Anzahl der Monate im Zähljahr“ ausgelöst.



- Um die Heavy User individueller und besser betreuen und bearbeiten zu können war eine Systemunterstützung im Vertrieb notwendig! Beispiele:
 - Der Vertrieb muss seine Top-Kunden kennen!
 - Der Vertrieb muss auf sämtliche Informationen über seine Top-Kunden zugreifen können (Stammdaten, Kaufverhalten, Umsatz, Werbemaßnahmen,...)!
 - Der Vertrieb muss Informationen über Kunden zentral ablegen können!
 - Der Vertrieb muss steuern können, welche seiner Kunden besonders behandelt werden sollen (über Mailings der Zentrale mit Gutscheinen usw.)
 - ...
- bauMax implementiert 2005 das CRM-Tool für den Vertrieb, um eine intensivere Betreuung der Heavy User zu ermöglichen



- **CRM-Tool unterstützt den Markt in der Betreuung der Heavy User!**