

Stefan Helmke | Matthias F. Uebel | Wilhelm Dangelmaier (Hrsg.)

Effektives Customer Relationship Management

Stefan Helmke | Matthias F. Uebel |  
Wilhelm Dangelmaier (Hrsg.)

# **Effektives Customer Relationship Management**

Instrumente – Einführungskonzepte –  
Organisation

4., vollständig überarbeitete Auflage



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

**Prof. Dr. Stefan Helmke** ist Dozent an der Fachhochschule der Wirtschaft Bergisch-Gladbach. Zudem ist er Partner der TGCG – Management Consultants Düsseldorf, die auf die Beratung internationaler Konzerne aus Industrie und Handel spezialisiert ist.

**Prof. Dr. Matthias F. Uebel** ist Dozent an der Fachhochschule für Oekonomie und Management (FOM) in Essen. Er ist als Managementtrainer und -berater für internationale Konzerne aus Industrie und Handel tätig.

**Prof. Dr.-Ing. habil. Wilhelm Dangelmaier** ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik, insb. CIM, am Heinz-Nixdorf-Institut der Universität Paderborn. Er leitet das Fraunhofer Anwendungszentrum für Logistikorientierte Betriebswirtschaft Paderborn.

4. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere 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 dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, [www.CorporateDesignGroup.de](http://www.CorporateDesignGroup.de)

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-0415-7

## Vorwort

Im Rahmen des Customer Relationship Managements gewinnen grundsätzliche Fragen der ökonomischen Steuerung von Kundenbeziehungen zunehmend an Bedeutung. Unternehmen entwickeln zwar verschiedenste neue Servicemaßnahmen, doch fehlt häufig eine zielgerichtete Planung und mitlaufende Steuerung, welche die Effizienz und die Effektivität des CRM-Ansatzes in der Unternehmenspraxis deutlich erhöhen würde.

Im Rahmen der 4. aktualisierten Auflage des Bandes Effektives Customer Relationship Management wird diesen Tendenzen insofern Rechnung getragen, als insbesondere Beiträge zum Thema Steuerung und Controlling von Kundenbeziehungen neu aufgenommen worden sind. Ebenso findet die zunehmende Verschmelzung von CRM und Direktmarketing Berücksichtigung. Dazu sind des Weiteren punktuell Aktualisierungen vorgenommen worden, die auf den konzeptionellen Veränderungen in der gegenwärtigen CRM-Diskussion aufsetzen.

Dadurch soll der Charakter des Buches, als umfassendes Gesamtwerk zu wesentlichen Fragen im Rahmen der Umsetzung und Einführung von Customer Relationship Management Antworten zu liefern, weiter verfeinert werden.

Stefan Helmke, Matthias F. Uebel und Wilhelm Dangelmaier

## Vorwort zur 2. Auflage

Das Thema Customer Relationship Management gewinnt zunehmend hinsichtlich der Ausgestaltung des After-Sales-Services sowie der Messung des CRM-Erfolges an Bedeutung.

Im Rahmen der 2. aktualisierten Auflage des Bandes Effektives Customer Relationship Management wird diesen Tendenzen insofern Rechnung getragen, daß insbesondere die Themengebiete Nachkaufmarketing und Kundenzufriedenheit durch entsprechende Beiträge weiter vertieft werden. Dazu sind des weiteren punktuell Aktualisierungen vorgenommen worden, die auf den konzeptionellen Veränderungen in der gegenwärtigen CRM-Diskussion aufsetzen.

Dadurch soll der Charakter des Buches, als umfassendes Gesamtwerk zu wesentlichen Fragen im Rahmen der Umsetzung und Einführung von Customer Relationship Management Antworten zu liefern, weiter verfeinert werden.

Für die Unterstützung bei der Layout-Gestaltung des Manuskripts gilt unserer besonderer Dank Herrn Cand. Wirt.-Ing. Helge Wessoly.

Stefan Helmke, Matthias F. Uebel und Wilhelm Dangelmaier

## Vorwort zur 1. Auflage

Effektives Customer Relationship Management zielt auf eine Steigerung der Kundenzufriedenheit bzw. Kundenbindung und damit auf eine Erhöhung des Unternehmenserfolgs ab. Die Verfolgung dieses Ziels ist aufgrund der Situation in vielen Märkten von besonderer Bedeutung.

In vielen Märkten ist die Tendenz einer zunehmenden Austauschbarkeit der Produktkernleistungen der Anbieter feststellbar. Nicht zuletzt deshalb liegt heutzutage vielfach das größte Potential zur Verschaffung differenzierender Wettbewerbsvorteile im Sinne einer Strategie der Qualitätsführerschaft an den Schnittstellen zum Kunden. Dazu ist eine qualitativ optimierte Kundenbearbeitung umzusetzen, die konsequent an kundenorientierten Zielgrößen ausgerichtet ist. Vom Anspruch dieser Ausrichtung ist nicht nur die Face-to-Face-Kundenbearbeitung betroffen, sondern auch die dahinter stehenden operativen und strategischen Prozesse und Methoden. Die effektive, aufeinander abgestimmte Umsetzung der verschiedenen Aufgaben des Customer Relationship Management vom Entdecken neuer Marktzusammenhänge mit Hilfe komplexer Data Mining-Verfahren über die Anwendung neuer Steuerungskonzepte wie der Customer-Lifetime-Value bis hin zu qualitativen Instrumenten wie Kundenclubs stellt eine wesentliche Einflussgröße für den Unternehmenserfolg dar.

In dem vorliegenden Band wird die effektive Umsetzung von Customer Relationship Management ganzheitlich betrachtet. Führende Wissenschaftler und Praktiker durchleuchten das Thema sowohl aus konzeptioneller als auch aus anwendungsorientierter Perspektive. Dazu werden im ersten Teil des Buches wesentliche Instrumente des Customer Relationship Managements vorgestellt. Im zweiten Teil werden Konzepte für eine optimale Einführung von CRM im Unternehmen sowie die notwendigen organisatorischen Voraussetzungen erläutert, die für die Umsetzung eines effektiven Customer Relationship Managements zu treffen sind.

So ergibt sich ein Gesamtwerk, das Antworten auf Fragen der inhaltlichen Ausgestaltung, der zielführenden Einführung und organisatorischen Verankerung im Rahmen der Umsetzung eines effektiven Customer Relationship Managements liefert.

Für die Unterstützung bei der Layout-Gestaltung des Manuskripts gilt unser besonderer Dank Herrn Cand. Wirt.-Ing. Helge Wessoly.

Stefan Helmke und Wilhelm Dangelmaier

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Vorwort zur 2. Auflage.....	VII
Vorwort zur 1. Auflage.....	IX
Autorenverzeichnis .....	XIII
<b>Teil I - Instrumente</b> .....	<b>1</b>
<i>Stefan Helmke, Matthias F. Uebel und Wilhelm Dangelmaier</i> Grundsätze des CRM-Ansatzes.....	3
<i>Werner Pepels</i> Qualitäts- und Zufriedenheitsmessung als CRM-Basis .....	25
<i>Christina Schmitt</i> Chancen für Loyalitätsprogramme durch das Internet: das Beispiel Lufthansa Miles & More .....	57
<i>Roland Schmid, Volker Bach und Hubert Österle</i> CRM bei Banken: Vom Produkt zum Prozeßportal.....	73
<i>Hans Wicher</i> Nachkaufmarketing.....	89
<i>Werner Pepels</i> Grundzüge des Beschwerdemanagement.....	103
<i>Stefan Helmke und Matthias Uebel</i> Kundenorientierte Steuerung im Direktmarketing .....	119
<i>Michael Bernecker und Florian Hüttl</i> Kundenclubs.....	147
<i>Hagen J. Sexauer und Marc Wellner</i> Vertriebssteuerung durch operative CRM-Systeme: Anwendungsstand und Nutzenpotenziale in der betrieblichen Praxis .....	171
<i>Benjamin Birker</i> CRM-Soll-Prozess einer Dialogmarketingaktion in einem Handelsunternehmen .....	187
<i>Hajo Hippner und Klaus D. Wilde</i> Data Mining im CRM.....	205

<i>Werner Pepels</i> Darstellung und Bedeutung des Kundenlebenszeitwerts im Business to Business-Marketing.....	227
<i>Jens Kirchner</i> Wertorientierte Ausrichtung der Neukundengewinnung.....	263
<b>Teil II - Einführungskonzepte und Organisation.....</b>	<b>287</b>
<i>Stefan Helmke und Wilhelm Dangelmaier</i> Ganzheitliches CRM-Audit für eine erfolgreiche Einführung von CRM.....	289
<i>Stefan Helmke, Dörte Brinker und Helge Wessoly</i> Change Management – der kritische Erfolgsfaktor bei der Einführung von CRM .....	301
<i>Hans Wicher</i> Kundenorientierte Organisationsformen.....	313
<i>Jan Helmke</i> Electronic Commerce – Ein Merkmal zur kundenorientierten Gestaltung unternehmensweiter Informationssysteme .....	325
<i>Matthias F. Uebel</i> Wirtschaftlichkeitsberechnungen für CRM-Lösungen .....	337
<i>Mario Stoffels</i> Szenarien, Wargaming und Simulationen als zukunfts- und entscheidungsorientierte Instrumente im Customer-Relationship-Management.....	353
<i>Catherine Suzanne Mennicken, Marcus Grebe und Klaus W. Jereb</i> Im Spannungsfeld von Kostenoptimierung und Kundenzufriedenheit: Das Siemens-ICN-Service Center im Praxistest .....	369
<i>Andrea Dümichen</i> Trade Marketing.....	389
<i>Winfried Felser</i> Virtuelle Competence Center: .....	405
<i>Axel Busch und Timo Langemann</i> Unternehmensübergreifende Planung als Schnittstelle zwischen CRM und SCM .....	419
<i>Mario Rese, Heike Papenhoff und Annika Wilke</i> Cross Buying Effekte in Multi Partner Bonusprogrammen .....	435
<i>Rainer Frischkorn</i> Serviceorientiertes Controllingsystem als Basis für unternehmensinternes CRM .....	449
<i>Tobias Wunsch, Stefan Helmke und Matthias Uebel</i> CRM-Prozesskompetenz im Planspiel erlernen.....	463

## Autorenverzeichnis

BACH, VOLKER, Dr., Projektleiter am Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen.

BERNECKER, MICHAEL, Prof. Dr., Mitglied des Vorstandes, PGPA Werbeagentur AG, Lünen; Dozent für Strategisches Marketing und Internationales Management an der FHDW Bergisch Gladbach.

BIRKER, BENJAMIN, International CRM-Manager, Parfümerie Douglas GmbH.

BRINKER, DÖRTE, Dipl.-Kffr., Projektmanagerin im Informationsmanagement einer deutschen Großbank.

BUSCH, AXEL, Dipl.-Wirt.-Ing., Stipendiat des Graduiertenkollegs und Mitarbeiter der Fachgruppe Wirtschaftsinformatik, insbes. CIM, Heinz Nixdorf Institut, Universität Paderborn.

DANGELMAIER, WILHELM, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik (Schwerpunkt CIM) am Heinz Nixdorf Institut und zudem Leiter des Fraunhofer Anwendungszentrums für logistikorientierte Betriebswirtschaft in Paderborn.

DÜMICHEN, ANDREA, Dipl.-Kffr. (FH), als Trade Marketing Specialist verantwortlich für das Retail gerichteten Marketing der Canon Deutschland GmbH.

FELSER, WINFRIED, Dr., geschäftsführender Gesellschafter, Netskill Medienvermarktungs GmbH, Düsseldorf.

FRISCHKORN, RAINER, Head of Key Account Management for Siemens Power Generation Oil & Gas and Industrial Applications, verantwortlich unter anderem für interne IT Service Verrechnung und Service Monitoring.

GREBE, MARCUS, Dipl.Informatiker und Betriebswirt, Senior Consultant für Customer Relationship Management bei Siemens ICN VD (Information and Communication Networks, Vertrieb Deutschland), Bereich Communication Consulting and Services (CCS), Düsseldorf.

HELMKE, JAN, Prof. Dr., Professor für Wirtschaftsinformatik, Fachhochschule für Oekonomie und Management, Essen.

HELMKE, STEFAN, Dr., Professor für Controlling, Handelsmanagement, Prozessmanagement an der FHDW Bergisch Gladbach, Partner der TGCG – Management Consultants.

HIPPNER, HAJO, Dipl.-Wirt.-Inf., Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik an der Katholischen Universität Eichstätt.

HÜTTL, FLORIAN, Dipl.-Bw., Sales Trainee, Renault UK.

## Autorenverzeichnis

- JEREB, KLAUS WERNER, Fachjournalist, Inhaber der Kommunikationsagentur Comfact, Düsseldorf.
- KIRCHNER, JENS, Dr., Leiter Vertrieb Neukunden bei der Quelle Aktiengesellschaft, Fürth.
- LANGEMANN, TIMO, Dr., Berater im Bereich Supply Chain Management, insbesondere Prozeß- und Technologieumfeld von Supply Chain Collaboration, KPMG Consulting AG, Düsseldorf.
- MENNICKEN, CATHERINE SUZANNE, Dipl.-Wirtschafts-Ing., Consultant für Customer Relationship Management bei Siemens ICN VD (Information and Communication Networks, Vertrieb Deutschland), Bereich Communication Consulting and Services (CCS), Düsseldorf.
- ÖSTERLE, HUBERT, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen; CTO der IMG AG, St. Gallen u. a.
- PAPENHOFF, HEIKE, Dipl.-Kffr., Doktorandin am Lehrstuhl für angewandte Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing (Prof. Dr. Mario Rese) der Ruhr-Universität Bochum und Dozentin für Marketing an der FOM Fachhochschule für Oekonomie und Management, Essen.
- PEPELS, WERNER, Prof., Professor für Marketing, Fachhochschule Gelsenkirchen.
- RESE, MARIO, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing der Ruhr-Universität Bochum und Affiliate Professor an der ESMT European School of Management and Technology, Berlin.
- SCHMID, ROLAND, Dipl.-Inf.-Ing., ETH, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen.
- SCHMITT, CHRISTINA, Dipl.-Kffr., Marketing Managerin Lufthansa Miles&More, Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt am Main.
- SEXAUER, HAGEN J., Dipl.-Kfm., Doktorand am Lehrstuhl für Entwicklung betrieblicher Informationssysteme der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main von Herrn Prof. Dr. A. Oberweis sowie Inhaber der strategischen CRM-Unternehmensberatung HJS-Marketing in Zwingenberg.
- STOFFELS, MARIO, Professor für Controlling und Finanzwirtschaft, FH Eberswalde.
- UEBEL, MATTHIAS F., Dr., Professor für Handelsmanagement, CRM, Vertriebsmanagement an der FOM Essen, Managementberater/-trainer.
- WELLNER, MARC, Dr., Database Marketing Manager im Bereich Zielkundenmanagement der Deutschen Lufthansa AG in Frankfurt am Main.
- WESSOLY, HELGE, Cand. Wirt.-Ing., zur Zeit studentischer Mitarbeiter am Fraunhofer Institut für logistikorientierte Betriebswirtschaft, Paderborn.

WICHER, HANS, Dr., Dipl.-Kfm., Dipl.-Päd., Dozent an der Bundeswehrfachschule Hamburg.

WILDE, KLAUS D., Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik, Katholischen Universität Eichstätt.

WILKE, ANNIKA, Dipl.-Kffr., Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für angewandte Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing (Prof. Dr. Mario Rese) der Ruhr-Universität Bochum und Project Manager an der ESMT European School of Management and Technology, Berlin.

WUNSCH, TOBIAS, Dipl.-Ing., Senior Consultant PE/OE, Geschäftsbereichsleiter HR Training & Consulting bei der TOP Business AG.



---

Teil I

---

Instrumente

---

**Stefan Helmke, Matthias F. Uebel und Wilhelm Dangelmaier**

# **Grundsätze des CRM-Ansatzes**

1	Ist Kundenorientierung notwendig? .....	5
2	Ziele des CRM-Ansatzes .....	7
3	Komponenten des CRM-Ansatzes .....	11
	3.1 Operatives CRM .....	12
	3.2 Kollaboratives CRM .....	12
	3.3 Analytisches CRM .....	13
4	Softwareunterstützung .....	20
5	Ausblick .....	23
6	Literatur .....	24

# 1 Ist Kundenorientierung notwendig?

Über Produkte können sich Unternehmen kaum noch von der Konkurrenz absetzen, da Produkte insbesondere im globalisierten Wettbewerb immer ähnlicher und austauschbarer werden. Nur wenige Unternehmen verfügen tatsächlich über eine außerordentliche Technologieführerschaft. Somit ist der Bereich Kunden- und Serviceorientierung besonders interessant für eine Differenzierung vom Wettbewerb. Daß deutschen Unternehmen dies derzeit nur durchwachsen gelingt, belegen aktuelle Servicebarometer oder stehende Redewendungen wie „Servicewüste Deutschland“. In Deutschland steht häufig immer noch die Produkt- und nicht die Kundenorientierung im Vordergrund. Häufig lautet die Devise letztendlich noch: „Wenn die Produkte stimmen, hat der Kunde sie zu kaufen.“ Dabei belegen viele Beispiele, wie z. B. das Unternehmen Rank Xerox, daß eine Investition in Service wesentlich lukrativer ist als in eine weitere Verfeinerung des Produktes. Die Produktqualität darf natürlich im Umkehrschluss nicht vernachlässigt werden, denn sie wird vom Kunden einfach vorausgesetzt.

Mangelnde Serviceorientierung lässt sich an klassischen Aussagen fest machen wie „Da sind Sie aber der Erste“ oder „Nur was da steht“, z. B. im stationären Einzelhandel, wenn der Kunde auf der Suche nach einem bestimmten Produkt ist. Dies ist häufig kein Wunder, da Personal aufgrund des Kostendrucks radikal ausgedünnt wird. Ein Manager aus der Zentrale eines Einzelhandelsunternehmens hat mir neulich gesagt: „In der Fläche das Personal auszudünnen; hat große, kurzfristige monetäre Effekte. Dafür bauen wir in der Zentrale noch mehr auf, das gelebte Parkinsonsche Gesetz.“ Die reine Kostenbetrachtung steht im Widerspruch zur Kundenorientierung, da dadurch vielmehr zusätzliche Umsätze erzielt werden sollen. Um das Ergebnis zu verbessern, sind Kosteneinsparungsmöglichkeiten irgendwann limitiert, Ergebnissteigerungen aus Umsatzwachstum jedoch nicht.

Unternehmen sagen oft, daß sie Kundenbindung über wirkliche emotionale Verbundenheit aufgrund des guten Leistungsangebotes aufbauen wollen. Aber im Grunde ist die Gebundenheit aufgrund eines Vertragsverhältnisses oder technisch-funktionaler Abhängigkeit ökonomisch häufig viel lukrativer.

Teilweise drängt sich die Frage auf, ob Unternehmen tatsächlich eine verbesserte Kunden- und Serviceorientierung aus Verbundenheitsmotiven anstreben. Vielmehr scheint häufig latent die Beantwortung der Frage interessant zu sein, welches das Mindestmaß an Service ist, damit der Kunde nicht gleich abspringt. Die Frage wird meist nicht gestellt, da sie nicht in den Zeitgeist eines ethisch-normativen, moralisch sauberen Wirtschaftskontextes passt. Deutlich wird dieses zum Teil an der Reklamationsbearbeitung. Diese ähnelt teilweise eher einer Kontaktvermeidungsstrategie und ist im Grunde dann ein lästiges, vernachlässigtes Thema. Vielmehr ist die Reklamati-

onsbearbeitung als Chance zu begreifen, da Kunden nach erfolgreicher Bearbeitung häufig sogar zufriedener sind als vorher.

Vielmehr wird sich über die hohe Preissensitivität der Kunden beklagt. Aber der Kunde wird in die „Billy Billig-Mentalität“ getrieben, wenn der Service ohnehin meist schlecht ist und der Preis das einzige, wahrnehmbar unterscheidbare Kriterium für den Kunden ist. Allerdings führt schwacher Service in der ganzen Branche zu einer Nivellierung, die auch die Erwartungen der Kunden senkt.

Im Grunde ist CRM nichts neues, auch Tante Emma oder der Schwertverkäufer im Alten Rom haben schon CRM betrieben - generisch, ohne diese Begriffe zu verwenden. Denn grundsätzlich führt eine höhere Kundenorientierung zu höheren Umsätzen. Der Grad der Kundenorientierung ist allerdings nicht zu maximieren, sondern zu optimieren, denn die zusätzlichen Umsätze oder die daraus resultierende Rendite müssen die zusätzlichen Kosten aus der Kundenorientierung überkompensieren, um einen ökonomischen Erfolg ausweisen zu können. Dabei ist es wichtig, den Erfolg der Kundenorientierung und resultierender Differenzierung z. B. mit Hilfe einer Kundenerfolgsrechnung konsequent zu messen. Denn es gibt auch negative Beispiele, wie z. B. im Maschinenbau, wo durch eine unökonomisch ausgerichtete Kundenorientierung das gesamte Geschäftsmodell ins Wanken gerät. Tendenziell wird die Kundenorientierung stark auf A-Kunden ausgerichtet. Es muss jedoch auch hier beachtet werden, dass die A-Kunden noch profitabel sind. Wird hier jeder Kundenwunsch erfüllt und auch die „rosa-karierte“ Maschine ausgeliefert, können diese Kunden schnell unprofitabel werden. Dies wird teilweise in Unternehmen gar nicht bemerkt, wenn keine Kundenerfolgsrechnung im Einsatz ist. Der zweite negative Aspekt der dargestellten extremen A-Kundenorientierung ist, dass das Standardgeschäft vernachlässigt wird und man im auch als „Brot-und-Butter-Geschäft“ bezeichneten Bereich z. B. aufgrund der Preise nicht mehr konkurrenzfähig ist, obwohl sich dieser Bereich als lukrativ erweisen könnte. Zudem werden drittens die Potenziale von B- und C-Kunden nicht konsequent weiterentwickelt und der Share of Wallet ist als nahezu 100%-Lieferant beim A-Kunden ggf. bereits ausgereizt.

Durch eine qualitativ höherwertigere und individuellere Kundenbearbeitung können sich Unternehmen entscheidende Wettbewerbsvorteile erarbeiten. Wird in Unternehmen über Services diskutiert, werden häufig viele innovative, kreative Ideen generiert, wie z. B. das Versenden von Aktienkursen auf das Handy. Die Frage, ob der Kunde diese überhaupt benötigt, bleibt häufig unbeantwortet. Vom Unternehmen als innovative Begeisterungsleistungen angebotene Services stellen dann für den Kunden häufig nur überflüssige ergänzende Leistungsdetails dar. Unternehmen mit ihrem speziellen Branchen-Know-how verlieren hier häufig den Blickwinkel des nicht so im Detail involvierten Kunden. Eine neutrale Drittperspektive hilft hier. Es zeigt sich oft, daß eine bessere Erledigung der Basisleistung, wie z. B. kompetente Beratung, den Kunden wesentlich zufriedener stellen würde. „Keep it simple“ kann hier als Leistspruch definiert werden, gerade in der schnelllebigen Zeit und der Globalisierung, in der das Le-

ben immer komplizierter wird. Dies spiegelt sich auch in der Werbung von erfolgreichen Automobilkonzernen wieder. Standen im Werbeauftritt in den 80er Jahren noch relativ komplexe technische Leistungsdetails im Vordergrund so wird heute über einfache Botschaften im wesentlichen emotional kommuniziert.

## 2 Ziele des CRM-Ansatzes

Kundenmanagement bzw. Customer Relationship Management verfolgt das Ziel, die Kundenbearbeitung auf eine neue Qualitätsstufe zu stellen und dafür innovative Serviceleistungen zu schaffen. Als Definition des CRM-Ansatzes lässt sich festhalten:

*Abbildung 2-1: Definition des CRM-Ansatzes*

- Unter Customer Relationship Management (CRM) verstehen wir die ganzheitliche Bearbeitung der Beziehung eines Unternehmens zu seinen Kunden.
- Kommunikations-, Distributions- und Angebotspolitik sind nicht weiterhin losgelöst voneinander zu betrachten, sondern integriert an den Kundenbedürfnissen auszurichten.
- Zentrale Messgröße des CRM-Erfolges ist die Kundenzufriedenheit, die einen Indikator für Kundenbindung und somit letztendlich für den **langfristigen Unternehmenswert** darstellt.

CRM-Software  
bietet hierzu die technologische  
Unterstützung.

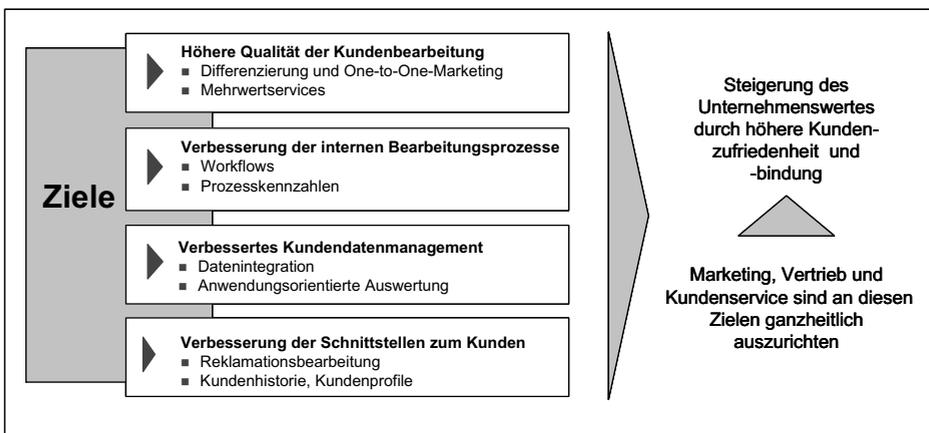
Eine erhöhte Kundenzufriedenheit führt zu einer stärkeren Kundenbindung, die ihrerseits den Unternehmenswert positiv beeinflusst. Um dieses Ziel zu erreichen, sind die Ressourcen in Marketing, Vertrieb und Kundenservice fokussiert einzusetzen. Für den Instrumenteneinsatz im Rahmen des Kundenmanagements liefert CRM-Software die entsprechende technologische Unterstützung. Ziel ist es, die Aufgaben im Kundenmanagement schneller und besser zu bewältigen. Das bedeutet, Informationen über Kunden effizienter in der Unternehmensorganisation zu verteilen und sie im Rahmen der

Bearbeitung der Kundenbeziehungen zielgerichtet und effektiver – also wirksamer – zu nutzen. CRM-Systeme liefern in diesem Zusammenhang die technologische Unterstützung, um die anfallenden Aufgaben in Marketing, Vertrieb und Kundenservice schneller und besser zu bewältigen. Sie dienen dazu, Informationen über Kunden effizienter in der Unternehmensorganisation zu verteilen und sie im Rahmen der Bearbeitung der Kundenbeziehungen effektiver zu nutzen. Dies ist die Basis, um eine differenzierende, individuelle Kundenbearbeitung in die Praxis umzusetzen.

Als Handlungsmaxime des Kundenmanagements lässt sich mit einem Satz zusammenfassen: Wir tun alles, damit ein langfristig profitabler Kunde wieder bei uns bestellt.

Die Ziele im Detail verdeutlicht die folgende Abbildung:

Abbildung 2-2: Ziele des CRM-Ansatzes



Aus den Detailzielen lassen sich zwei grundsätzliche Einsatzzielrichtungen ableiten. Diese Einsatzzielrichtungen von Instrumenten des Kundenmanagements sind Effizienzsteigerungen („die Dinge richtig tun“) auf der einen Seite und Effektivitätssteigerungen („die richtigen Dinge tun“) auf der anderen Seite. Dies korrespondiert mit der Forderung nach Mass Customization im Kleinkundengeschäft und der Forderung nach einem One-to-One-Marketing im Großkundengeschäft.

Instrumente mit dem Fokus Effizienzsteigerungen setzen an der Kostenseite und damit an der Wirtschaftlichkeit der Kundenbearbeitung an. Ihr Ziel ist es, die Vertriebskostensituation im Verhältnis zu den erzielten Umsätzen zu verbessern und durch

gezieltere Informationsverteilung mehr Kunden mit der zur Verfügung stehenden Kapazität bzw. den bestehenden Kundenstamm in kürzeren Zyklen zu bearbeiten.

Wesentliche Kernbereiche sind hierbei die Vereinfachung der „täglichen“ administrativen Arbeit (Prozessoptimierung), die schnellere und umfangreichere Auswertung von Kundendaten sowie die systematische Datenintegration und Verteilung. Die Verbesserung der Informationsprozesse wird derzeit unter Anwendung von Workflow- und Groupwaretechnologie sowie verteilter Kundendatenbanken angegangen. Ziel ist es, Daten nach Möglichkeit automatisiert zwischen den Mitarbeitern zirkulieren zu lassen. Dabei steht im Vordergrund, wie Daten effizient weitergeleitet werden und weniger, welche Daten gezielt zu verteilen sind. Quantität geht bisher meist noch vor Qualität. Kundendatenbanken als Basisinstrument und Herzstück des Kundenmanagements müssen häufig als undifferenzierte Sammelbecken erhalten. Auch unsere Beratungserfahrungen zeigen, daß der Wert einer Kundendatenbank, auf der viele weitere CRM-Instrumente aufbauen, zur Effektivitätssteigerung von den drei folgenden Anforderungen abhängt:

- Konzentration auf wichtige Informationen und Aussieben der nicht-relevanten Daten,
- Erfassung der Informationen auf Basis vordefinierter Ziele,
- Aktualität der Daten.

Werden die entscheidenden Kundendaten nicht herausgefiltert, resultiert daraus eine Informationsflut, die der Vertriebsmitarbeiter nicht mehr effizient verarbeiten kann. Die Effizienz und auch die Effektivität gehen gegen Null, da das System die Akzeptanz verliert und die Informationen keine Anwendung mehr finden. Zudem ist der effektive Nutzen für die Kundenbearbeitung gering, wenn alle Informationen gleich gewichtet sind und keine Priorisierung auf die besonders kaufentscheidenden Informationen erfolgt. Deshalb muss die Erfassung der Informationen auf Basis vordefinierter Ziele, wie z. B. die Kaufverhaltensrelevanz der Information oder die Bedeutung für die Kundenzufriedenheit, erfolgen. Hier besteht erheblicher Entwicklungsbedarf, da aufgrund der einfacheren Erfassung bisher hauptsächlich harte Faktoren, insbesondere demographische Merkmale oder Umsatzdaten der Vergangenheit, abgebildet werden. Diese erklären Kaufverhalten und Kundenzufriedenheit aber nicht vollständig.

Eine höhere Effizienz in der Kundenbearbeitung ist zwar wünschenswert, eine Garantie für Mehrumsätze gibt sie aber nicht, da dadurch die inhaltliche Qualität der Kundenbearbeitung noch nicht verbessert ist. Es kann sogar kontraproduktiv wirken, wenn die Zielfunktion der Vertriebsmitarbeiter auf die Anzahl der abgearbeiteten Kundenkontakte ausgelegt wird, so daß die Quantität vor die Qualität der Bearbeitung in Form von Abschlüssen tritt. Deshalb muss in erster Linie die Qualität der Kundenbearbeitung erhöht werden, z. B. durch eine konsequente Ausrichtung an kundenorientierten Zielen wie eben die Kundenzufriedenheit oder durch gezielte Informations-

versorgung der Vertriebsmitarbeiter. Kundenmanagement bedeutet damit Investieren in die Kundenbearbeitung, nicht Rationalisieren. Ein höherer Gewinn lässt sich durch aktives Kundenmanagement nur über höhere Umsätze und profitablere Geschäftsbeziehungen realisieren.

Am Fokus der Erzielung von Mehrumsätzen setzen weitere vielfältige Konzepte zur Effektivitätssteigerung an. Diese sollen über eine differenzierte Betrachtung und Behandlung der Kundenbedürfnisse zu einer gesteigerten Kundenzufriedenheit und damit zu Mehrumsätzen führen.

Dabei ist zu berücksichtigen, daß die mit der Steigerung der Kundenzufriedenheit verursachten Kosten in einem wirtschaftlichen Verhältnis zu den Benefits stehen müssen, die das Unternehmen aus der Kundenbeziehung erwartet. Diese Benefits müssen nicht nur monetärer Art sein. So kann der Imagegewinn, der aus einer hohen Kundenzufriedenheit eines Kunden mit Meinungsführer- oder Multiplikatoreigenschaften resultiert, sogar einen negativen Deckungsbeitrag rechtfertigen. Eine entsprechende Optimierung ist erforderlich. In der rein monetären Perspektive ist zu berücksichtigen, daß hier nicht die aktuellen Kundendeckungsbeiträge, sondern der jeweilige Barwert der langfristig erzielbaren Deckungsbeiträge für die Optimierung der Intensität der Kundenbearbeitung entscheidend ist.

Als wesentliche Instrumentenbereiche für Effektivitätssteigerungen in der Kundenbearbeitung durch CRM sind die Einführung innovativer wertschöpfender Instrumente und Prozesse, die priorisierte Kundenbearbeitung sowie die zielorientierte Erfassung und Auswertung von Kundendaten zu nennen.

Zudem sind die beiden Aspekte, Effizienz- und Effektivitätssteigerungen, nicht vollständig getrennt voneinander zu betrachten, da sich die Erhöhung der Effektivität im Kundenmanagement in zusätzlichen Prozeßverbesserungen niederschlagen kann. So können Kundenpotentialanalysen dazu eingesetzt werden, zum einen Angebote zielgerichteter gemäß des jeweiligen Kundenpotentials zu gestalten, zum anderen den jeweils effizientesten Bearbeitungsprozeß auszuwählen.

Allgemein setzen die in jüngster Vergangenheit umgesetzten Instrumente im Kundenmanagement im wesentlichen an der Erhöhung der Prozeßeffizienz an, weniger an der Verbesserung der Effektivität von Vertrieb und Marketing. Im Vordergrund steht also bisher bei den am Markt erhältlichen Systemen die Optimierung der Informationsverteilung, weniger die Steuerung der Kundenbeziehung auf Basis von Kundeninformationen.

Dieser bisherige Fokus mag historisch begründet sein, da sich die Konzepte des Business Process Reengineering einfacher auf die Kundenbearbeitung übertragen lassen, als völlig neue Instrumente zur Verbesserung der Effektivität zu entwickeln. Zudem führt dies häufig schneller zu meßbaren, unmittelbar ergebniswirksamen Erfolgen in Form von Kosteneinsparungen, während die Verbesserung der Umsatzlage langfristiger angelegt ist. Das führt zu dem Paradoxon, daß der Erfolg von CRM-Systemen

bisher in schlechter organisierten Vertriebseinheiten deutlicher wird als in besser organisierten, da dort der Innovationscharakter geringer bewertet wird. Ein Trugschluß wäre es, daraufhin auf CRM-Systeme zu verzichten. Vielmehr sind CRM-Systeme weiterzuentwickeln, um auch die Kundenbearbeitung inhaltlich zu optimieren.

### 3 Komponenten des CRM-Ansatzes

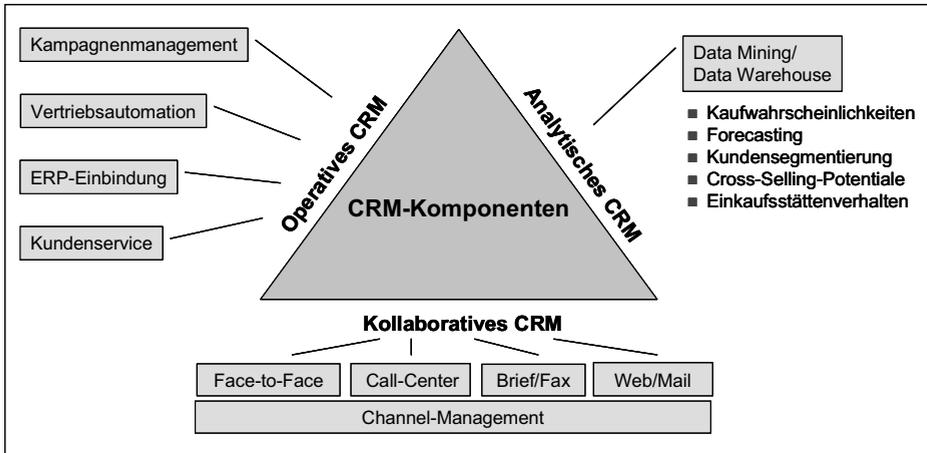
CRM-Systeme verfügen über zahlreiche Funktionalitäten, die – unabhängig von ihrem Einsatzbereich – auf vier Hauptzielrichtungen fokussieren. In allen Einsatzgebieten von CRM können Funktionalitäten unterschieden werden, die auf eines der folgenden Sachziele fokussieren oder mehrere vereinen:

- Erstellung innovativer Leistungsangebote für den Kunden
- Geschäftsprozessoptimierungen im Kundenmanagement
- Verbesserte Kundendatenanalyse
- Unterstützung neuer Marketing-/Vertriebsinstrumente

Dazu integrieren CRM-Systeme unterschiedlichste Komponenten. Die Variationsbreite an in CRM-Software anzutreffenden Komponenten und Funktionalitäten ist demzufolge sehr groß. Sie reicht von Kundendatenbanken über Workflow-Funktionalitäten zur automatisierten Verteilung von Informationen bis hin zu Data Mining-Werkzeugen zur Generierung neuer Zusammenhänge aus den Kundendaten. Da zudem CRM ein relativ junges Software-„Genre“ darstellt und einen relativ weiten Bogen spannt, ist es nicht verwunderlich, daß derzeit viele Anbieter am Markt eine Vielzahl unterschiedlichster Funktionen anbieten.

Die vielfältigen Funktionalitäten lassen sich in drei wesentliche Einsatzbereiche unterscheiden, welche die folgende Abbildung darstellt:

Abbildung 3-1: Komponenten von CRM-Systemen



### 3.1 Operatives CRM

Die operativen CRM-Funktionalitäten umfassen alle Anwendungen, die den direkten Kontakt des Kundenbearbeiters mit dem Kunden unterstützen (Front Office). Die Funktionalitäten haben den Anspruch, den Dialog zwischen Kunden und Unternehmen sowie die dazu erforderlichen Geschäftsprozesse zu optimieren. CRM-Back-Office-Prozesse, wie z. B. die Weiterleitung von Beschwerden per definiertem Workflow, liefern dabei die Informationen, um einen zielorientierten Dialog mit dem Kunden zu führen. Um Insellösungen zu vermeiden, ist es dabei von Bedeutung, leistungsfähige Schnittstellen zwischen CRM-System und dem ERP- (Enterprise Resource Planning)-System des Unternehmens zu schaffen.

### 3.2 Kollaboratives CRM

Funktionalitäten, die in den Bereich kollaboratives CRM fallen, umfassen die gesamte Steuerung und Unterstützung sowie die Synchronisation aller Kommunikationskanäle zum Kunden (Telefon, Internet, Email, Mailings, Außendienst, etc.). Diese werden zielgerichtet eingesetzt, um eine möglichst effiziente und effektive Kommunikation

zwischen Kunden und Unternehmen zu ermöglichen. Eine zentrale Rolle kommt dabei dem Customer Interaction Center als multimedialer Kommunikationsschnittstelle zu.

### 3.3 Analytisches CRM

Analytische CRM-Funktionalitäten erheben Kundendaten und werten diese anwendungsorientiert aus, z. B. zur effizienten Kampagnengestaltung oder optimalen Marktsegmentierung. Die gewonnenen Erkenntnisse sind kontinuierlich in der Ausgestaltung der Geschäftsprozesse zum Kunden hin umzusetzen. Systematische Grundlage für analytische CRM-Funktionalitäten bildet ein Data Warehouse, das die relevanten Kundendaten für die einzusetzenden Auswertungsinstrumente bereithält.

Erste Erfolge durch den Einsatz von CRM-Systemen zeichnen sich ab. Allerdings sind auch Projekte zur Einführung von CRM-Systemen gescheitert und haben lediglich Mehrkosten verursacht. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn der Schwerpunkt der CRM-Einführung einseitig auf Softwarefragen liegt. Grundvoraussetzung ist jedoch ein durchgängiges CRM-Konzept, das an den Kundenbedürfnissen ansetzt, über die Kundenorientierungsstrategie, der Aufnahme neuer oder veränderter Instrumente und Prozesse in Instrumental bzw. Process Maps bis hin zu einem adäquaten Change Management sowie Schulungskonzept reicht. Dies zeigt, daß die Einführung eines CRM-Systems eine vielschichtige Herausforderung darstellt, in der allerdings auch enorme Erfolgspotentiale stecken.

Unternehmen benötigen in Regel nicht alle Funktionalitäten, die CRM bietet. CRM-Systeme sind in der Praxis sehr unterschiedlich ausgestaltet. Die entsprechenden unterschiedlichen Erfordernisse zeigen schon grundlegende Parameter, die das Geschäftsmodell des Unternehmens charakterisieren. Wesentliche die Gestaltung des CRM-Systems beeinflussende Parameter sind dabei:

- Art der Kundenbeziehung (Business to Business, Business to Consumer, Business to Government oder Business to Retail),
- Anzahl der Kunden
- Umsatzvolumen der Kunden
- Transaktionshäufigkeit der Kunden

Für die grundsätzliche Instrumentenauswahl ist zu entscheiden, welche Fragen das CRM-System beantworten soll bzw. welche Aufgaben durch CRM unterstützt werden sollen. Jeder Instrumenteneinsatz bedarf dabei einer gezielten Planung und Kontrolle. Des weiteren ist zwischen strategischen, taktischen und operativen Aufgaben zu un-

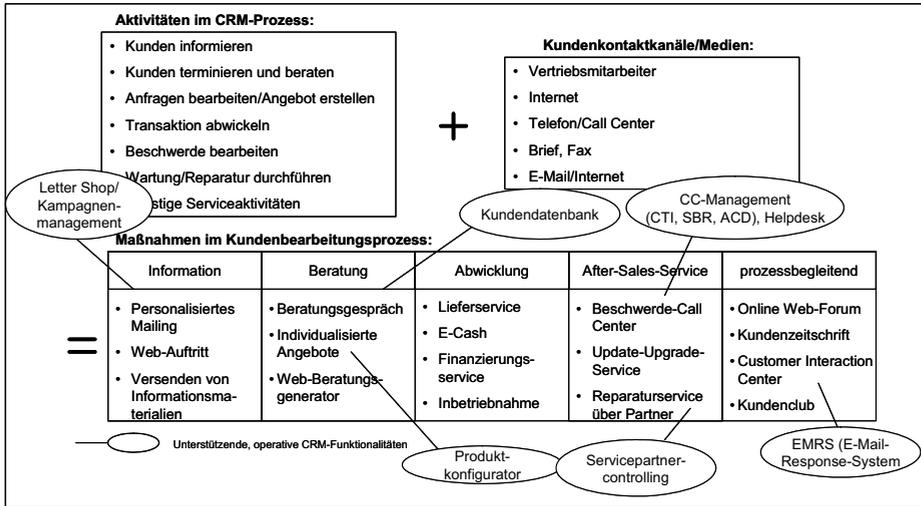
terscheiden. Ein grundsätzliches Orientierungsraster mit zentralen Fragen zu den einzelnen CRM-Bereichen liefert die folgende Abbildung:

**Abbildung 3-2:** CRM-Aufgabenbereiche

		Strategisch	Taktisch	Operativ
Planung (Strategy, Process & Project Map)		Welchen Kundenbedürfnissen ist mit welchen Maßnahmen gerecht zu werden?	Wie sind Budgets auf Instrumente zu verteilen? Wie sind die Prozesse zu gestalten?	Wer ist für welche Maßnahmen einsetzbar?
D u r c h f ü h r u n g	Analytisches CRM	Welche Kundendaten sind zu welchem Zweck zu erheben?	An wen sind welche Kundendaten weiterzuleiten? Wie sind die Daten zu strukturieren?	Mit welchen Verfahren sind die Kundendaten zu analysieren und aufzubereiten?
	Instrumentelles CRM	Welche Instrumente eignen sich für die Erfüllung welcher Bedürfnisse?	Wie werden die Instrumente abgestimmt? Wie sind Front-/Backoffice-Prozesse umzusetzen?	Wer führt welche Maßnahme wann, wie und womit durch?
	Kollaboratives CRM	Welche Kontaktkanäle passen zu Maßnahmen und Kundenstruktur?	Welche Inhalte sind wie zu transportieren? Wie sieht die Harmonisierung aus?	Welches Personal besetzt welchen Kanal?
Kontrolle		Inwieweit werden die identifizierten Kundenbedürfnisse erfüllt? Wie erfolgreich ist CRM?	Welche Methoden und Kennzahlen sind einzusetzen? Wer erhält welche Auswertungen?	Wie, wie oft und womit werden die Daten analysiert?

Instrumente bzw. Maßnahmen des Kundenmanagements ergeben sich für den konkreten Anwendungsfall aus der Kombination einer grundsätzlich zu unterstützenden Aktivität, einem Kanal zur Umsetzung eines Instruments und der Zuordnung zu einer Prozeßstufe im Rahmen des Kundenmanagements. Dies verdeutlicht die folgende Abbildung:

Abbildung 3-3: Exemplarische Zusammensetzung von Instrumenten des Kundenmanagements



Der Unterstützung, Analyse und Verbesserung der kreierte Instrumente dienen CRM-Softwareinstrumente, welche die informationstechnologische Unterstützung des Instrumenteneinsatzes darstellen. Dabei ist zwischen, operativen, kollaborativen und analytischen Komponenten zu unterscheiden. Dies verdeutlicht die folgende Abbildung.

Während die operativen Komponenten z. T. ein Abbild des Instrumentes selbst darstellen und den Client Facing-Prozeß unterstützen, stellen die kollaborativen die Kanalunterstützung zur Umsetzung des Instruments dar. Dies wird auch als Multi-Channel-Management verstanden. Analytische Komponenten werden in Back-Office-Prozessen eingesetzt, um neue Erkenntnisse für das Kundenmanagement zu gewinnen und diese für den operativen Einsatz nutzbar zu machen.

Im Idealfall ist von den im Rahmen des Einsatzes analytischer CRM-Instrumente gewonnenen Erkenntnissen auszugehen, auf Basis welcher die einzusetzenden operativen Instrumente auszuwählen sind und sodann der Kanal auszuwählen ist, der den Bedürfnissen des Kunden am besten gerecht wird. Dies erfolgt unter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse und der ökonomischen Unternehmensziele.

Deutlich wird dies an folgendem Beispiel. Eine Bank plant die Ausdehnung des Volumens im Wertpapieranlagenbereich für Privatkunden. In einem ersten analytischen Schritt des Kundenmanagements ist zu analysieren, welche Bedeutung den Kunden derzeit für den Geschäftserfolg beizumessen ist. Würde rein diese Basis für den weiteren Komponenteneinsatz gewählt, ergäbe sich eine rein prozyklische Steuerung. Deshalb ist auch das Potential der Kunden aufzunehmen. Dies läßt sich im Falle der Bank über die Eingänge auf dem Konto abbilden. Wird jeweils eine ABC-Gruppierung vorgenommen, so ergeben sich neun Kombinationen aus den vorgenommenen Ist- und Potentialklassifizierungen. Interessant sind für das Neugeschäft im wesentlichen die Klassifizierungen, bei denen Ist- und Potentialklassifizierung auseinander fallen. Hauptfokus sollte in die-sem Beispiel auf Kunden gelegt werden, die eine C-Klassifizierung im Ist und eine A-Klassifizierung hinsichtlich ihres Potentials aufweisen. Für die Kanalauswahl ergibt sich, daß das qualitativ hochwertigste Instrument, das Face-to-Face-Beratungsgespräch, einzusetzen ist. Bei der Kombination C im Ist- und B im Potentialwert ist in der Regel aufgrund mangelnder Kapazitäten auf ein anderes Instrument, z. B. die Bearbeitung durch ein Call Center, auszuweichen.

Einen Überblick zu aktuellen Instrumenten auf Basis der vorgestellten Unterscheidung in operativ, kollaborativ und analytisch liefert die folgende Abbildung. Die Spalten sind dabei als unabhängig voneinander zu verstehen.

**Abbildung 3-4:** Aktuelle Instrumente des Kundenmanagements im Überblick

Operative Instrumente	Kollaborative Instrumente	Analytische Instrumente
After-Sales-Service	Brief	Bedeutungs-/Service-gestaltungsanalysen
Beratung	Communication Center Management (Kanal: Telefon): ACD (Automatic Call Distribution) SBR (Skill Based Routing) IVR/SDS (Interactive Voice Response/Spoken Dialogue System) etc.	Besuchshäufig-keitenoptimie-rung/Geo-Marketing

<b>Operative Instrumente</b>	<b>Kollaborative Instrumente</b>	<b>Analytische Instrumente</b>
Beschwerdemanagement	E-Mail, Newsletter EMRS (E-Mail-Management-Reponse-System)	Budgetoptimierung
Finanzierungsservice	Face-toFace-Gespräch	Kampagnenoptimierung
Kampagnenmanagement (P-Kampagnen, E-Mail-, M-Mail-Kampagnen)	Fax	Kaufwahrscheinlichkeitsprognosen
Kontakt-/Adreßmanagement	Internet Online-Beratung Kundenforum Lingobot Call-Back-Button etc.	Kunden-/Vertriebs-erfolgsrechnung
Kundendatenmanagement		Kundenpotentialanalysen/Kundenportfolioanalyse/Kundenpriorisierung/Kunden-scoring
Kundenseminare		Kundensegmentierung/Kundenprofiling
Kundenkarten/Kundenclub/Kundenzeitschrift		Kundenzufriedenheitsanalyse
Lead Management		Logfile-Analyzer/ Clickstream-Analyzer
Produktkonfigurator		Simulation von Marktreaktionen
Reparatur-/Wartungsdienst		Sortimentsoptimierung/Category Management
Service Level Agreements		Stornoanalyse
Tracking und Tracing von Aufträgen		Warenkorbanalyse

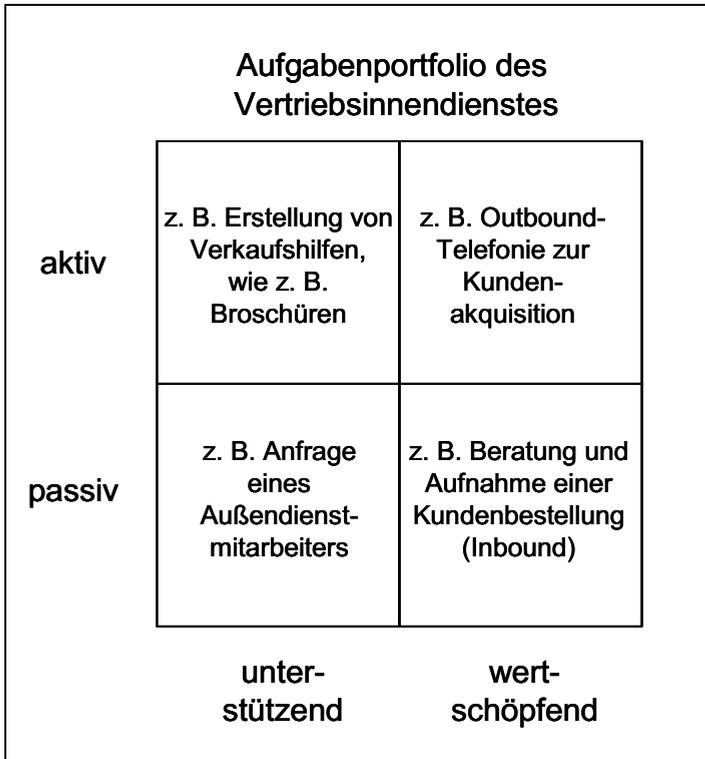
Entscheidend für den Erfolg von Instrumenten ist es damit letztendlich, die Kundenbearbeitung intensiv an der Erfüllung der Kundenbedürfnisse – und damit an Kundenzufriedenheit und Kundenbindung – sowie an der Bedeutung des Kunden für das Unternehmen auszurichten. Dazu bedarf es einer differenzierten Kundenbearbeitung,

um die hier liegenden Potentiale voll auszuschöpfen. So hat ein Schüler sicher eine andere Erwartungshaltung an eine Bank als ein Rentnerehepaar. In der Vollendung führt dies zu einer atomaren Betrachtung des Kunden, um darauf eine One-to-One-Kundenbearbeitung aufzusetzen. Dies ist sicher richtig für die meist wenigen Kunden, mit denen man 85 % des Umsatzes macht. Hier muss eine persönliche Beziehung über den Key Account-Manager aufgebaut werden. Auf keinen Fall dürfen diese Kunden alleine dem Computer überlassen werden. Diese Differenzierung kostet aber auch Geld. Dazu sind mit Hilfe des Instruments der Kundensegmentierung die Kunden in Segmente zu unterteilen, die in sich möglichst homogen, aber untereinander möglichst heterogen sind. Kleinkunden sind beispielsweise individuelle Angebote mit Hilfe eines Produktkonfigurators im Sinne einer Mass Customization zu liefern, während bei Großkunden und Kunden mit dem Potential zum Großkunden ein intensiverer Instrumenteneinsatz auszugestalten ist.

Bei der Einführung von CRM besteht häufig die Herausforderung, dass der Außendienst seine Informationen nicht offen legen möchte und behält sie deshalb im Notizbuch als sein Herrschaftswissen. Der Außendienst muss überzeugt, motiviert und incentiviert werden, seine Informationen in das System einzutragen. Häufig erfolgt dann leider eine Überbürokratisierung, und der Außendienst wird mit der Pflege unerheblicher Details aufgehalten nach dem Motto „Die im Außendienst sollen doch auch einmal arbeiten“. Die wichtige für die Kunden zur Verfügung stehende Zeit sinkt.

Die Zentrale sollte wie der Nachschub beim Militär den an der Front befindlichen Vertrieb so gut wie möglich mit Informationen versorgen und operative Arbeiten abnehmen, damit der Außendienst seine Zeit bei den Kunden maximieren kann. Wenn der Innendienst auch zur aktiven Outbound-Kundenakquise eingesetzt werden soll, ergibt sich das Steuerungsproblem, dass der Innendienst sowohl wichtige unterstützende Aufgaben als auch wertschöpfende Aufgaben übernehmen soll, die sowohl aktiv vom Innendienst selbst als auch passiv durch den Kunden oder den Außendienst angesteuert werden. Dies verdeutlicht das folgende Portfolio.

Abbildung 3-5: Aufgabenportfolio des Vertriebsinnendienstes



Darauf zu achten ist, dass Ziele bezüglich Kundenbindung, Neugewinnung und Rückgewinnung konkret definiert werden und in die Incentivierung einfließen. Sowohl für den Innendienst als auch für den Außendienst sind realistische, machbare Ziele zu definieren. Das Kundenmanagement ist in die drei Teilbereiche Kundenneugewinnungsmanagement, Kundenbindungsmanagement und Kundenrückgewinnungsmanagement zu unterteilen. Hier ergibt sich das Spannungsfeld, wie das Verhältnis der Intensität der Aktivitäten zur Kundenbindung, Neugewinnung und Kundenrückgewinnung auszubalancieren ist. Wachstum kann durch Cross-Selling bei bestehenden Kunden oder durch Neu- bzw. Zurückgewinnung von Kunden erzielt werden. Bezüglich der Ziele gilt als Faustregel, dass zumindest die Anzahl verlorener Kunden aus natürlicher Fluktuation zurück gewonnen werden sollte, um den Kundstamm zumindest konstant zu halten. Ein allgemein gültiges Gesetz für die Intensität der Neukundengewinnung lässt sich nicht ableiten. Vielmehr ist diese individuell

in Abhängigkeit der Unternehmensstrategie zu definieren. Der bloße Anspruch nach neuen Kunden und zusätzlichem Umsatz genügt nicht. Vielmehr ist die zur Verfügung stehende Kapazität zu planen. Ein Rechenbeispiel verdeutlicht die Aufgabe der Kapazitätsplanung.

Ein Vertriebsmitarbeiter verbringt 180 Arbeitstage bei den Kunden vor Ort, die restlichen 40 Tage werden für Schulungen und Bürotätigkeiten eingesetzt. Im Schnitt besucht der Vertriebsmitarbeiter 2,2 Kunden pro Tag, so dass ihm 396 Besuchsslots (2,2 Kontakte x 180 Arbeitstage) pro Jahr zur Verfügung stehen. Es wird davon ausgegangen, dass der Vertriebsmitarbeiter effizient arbeitet und voll ausgelastet ist. Durch CRM-Maßnahmen, die z. B. die Auftragsübermittlung für den Vertriebsmitarbeiter vereinfachen, konnte die Kontaktanzahl pro Tag auf 2,4 ausgedehnt werden, so dass insgesamt 432 Besuchsslots zur Verfügung stehen, die derzeit ausschließlich für Bestandskunden vorgesehen sind. Weitere Maßnahmen zur Steigerung der Besuchszahl sind kurzfristig nicht umsetzbar. Die jährliche Anzahl an Kontakten pro Vertriebsmitarbeiter kann also nicht mehr ausgedehnt werden.

Zudem ist dem Unternehmen bekannt, dass rund 5 Besuche notwendig sind, um einen Neukunden zu gewinnen. Wenn das Unternehmen dem Vertriebsmitarbeiter das Ziel vorgibt, 20 Neukunden pro Jahr zu gewinnen, sind entsprechend 100 der Besuchsslots für Neukunden einzuplanen. Dies entspricht rund 23 % der zur Verfügung stehenden Kapazität. Das Ziel kann mit den aktuell bestehenden Vertriebsressourcen nur dann umgesetzt werden, wenn entsprechend Bestandskunden weniger intensiv bearbeitet werden. Das kann bedeuten, dass der Besuchsrhythmus verlängert wird oder Kunden nicht mehr besucht werden und auf einen anderen Vertriebskanal, z. B. Telefonvertrieb, umgestellt werden. Für diese Entscheidungen ist eine entsprechende Priorisierung der Kunden erforderlich. Diese sollte mit dem Vertriebsmitarbeiter zusammen erarbeitet werden. Das Ziel der Neukundengewinnung umzusetzen, ist in einer 1-Jahres-Betrachtung dann sinnvoll, wenn die zusätzlichen Neukundenumsätze die aus der geringeren Bestandskundenpflege ggf. resultierenden Umsatzverluste überkompensieren. Soll die Besuchszahl bei den Bestandskunden nicht verändert werden, kann das hier formulierte Neukundenziel nur durch zusätzliche Vertriebsmitarbeiter erreicht werden.

## 4 Softwareunterstützung

Erst nachdem im Unternehmen klar wird, welche Instrumente auf konzeptioneller Ebene einzusetzen sind, ist die Softwareauswahl anzugehen. An das CRM-Tool wird häufig die Hoffnung geknüpft, daß „alle Probleme“ gelöst werden. Grundsätzlich wird jedoch an den Strukturen und Prozessen nichts geändert. Derartige Projekte sind

schon am Anfang zum Scheitern verurteilt. CRM ohne Prozessoptimierung einzuführen, führt in der Regel nicht zum gewünschten Erfolg. Empfehlung: Externe Berater können andere Fragen stellen und mehr auf den Punkt kommen. Nicht zuletzt müssen die Mitarbeiter noch die nächsten Jahre weiter zusammen arbeiten. Dennoch werden Probleme häufig zu selten angesprochen.

Unternehmen agieren häufig bei der Einführung von CRM nach dem Motto „Champagneranforderungen, aber nur Bierbudget“. Irgend jemand, der gerade Zeit hat, bereitet die Toolauswahl vor, indem er zur Messe geht, Kataloge wälzt, die Anzahl der Funktionen abzählt, und derjenige mit der sympathischsten Präsentation bekommt den Auftrag. Wir haben schon Aufträge abgelehnt, wenn Kunden so vorgehen wollen. Unternehmen führen sogar CRM ohne Lasten- und Pflichtenheft ein. Dann wird es teuer. Denn, was vorher nicht spezifiziert ist, ist im Nachgang kostenintensiver. Zynisch formuliert: „Wenn das CRM-Tool nicht hilft, wird ein neuer Leiter eingestellt. Wenn es danach nicht klappt, liegt es halt am Markt. Die ursächlichen Probleme werden nicht gelöst.“ Vielmehr sind zunächst vor der CRM-Einführung die in Kapitel 3 dargestellten Fragen zu beantworten.

Für einzelne Funktionalitäten haben sich bisher kaum Marktstandards herausgebildet. Zudem sind viele der angepriesenen Funktionalitäten in den tatsächlichen Release-Ständen der Anbieter noch nicht oder nur rudimentär umgesetzt. Dies führt teilweise dazu, daß der Anspruch dem tatsächlichen Ist vorausseilt. So ist es derzeit durchaus nicht unwahrscheinlich, daß ein Kunde zum prototypischen Referenzkunden für die Vollversion eines Anbieters wird.

Unterscheiden lassen sich Anbieter, die den Anspruch erheben, ein vollständiges CRM-Instrumentarium anzubieten, und Anbieter, die sich auf Teilfunktionalitäten spezialisiert haben, wie z. B. Anbieter aus dem Bereich Computer Telephony Integration (CTI). Zudem werden in CRM-Softwaresystemen teilweise Komponenten anderer Softwaresysteme, deren Ursprung nicht im CRM-Umfeld liegt, zur Bewältigung von CRM-Aufgaben genutzt, wie z. B. SAS und SPSS zur Unterstützung von Data-Mining-Funktionalitäten.

Als eindeutiger Trend läßt sich der zunehmende Einsatz analytischer CRM-Instrumente festhalten. Entscheidender Erfolgsfaktor ist, die den multivariaten Verfahren innewohnende Komplexität für die Anwendung in den Fachbereichen transparent zu machen.

Die heute im Rahmen analytischer Komponenten eingesetzten Verfahren konzentrieren sich im wesentlichen auf die Analyse monetärer Zielgrößen wie Umsätze und Kosten, weniger auf die auch für den Unternehmenserfolg bedeutenden Größen wie die Kundenzufriedenheit und -bindung. Zudem sollen mit Kaufwahrscheinlichkeitsmodellen Cross- und Up-Selling-Potentiale aufgedeckt werden. Es werden also insbesondere Ergebnisgrößen der Marktbearbeitung betrachtet, die als vergangenheitsorientierte Größen keine Garantie für zukünftige Erfolge darstellen.