

Stefan Helmke  
Matthias Uebel  
Wilhelm Dangelmaier *Hrsg.*

# Effektives Customer Relationship Management

Instrumente – Einführungskonzepte –  
Organisation

*6. Auflage*



Springer Gabler



# Effektives Customer Relationship Management

---

Stefan Helmke · Matthias Uebel  
Wilhelm Dangelmaier  
(Hrsg.)

# Effektives Customer Relationship Management

Instrumente – Einführungskonzepte –  
Organisation

6., überarbeitete Auflage

 Springer Gabler

*Herausgeber*

Prof. Dr. Stefan Helmke  
Düsseldorf, Deutschland

Prof. Dr. Wilhelm Dangelmaier  
Paderborn, Deutschland

Prof. Dr. Matthias Uebel  
Düsseldorf, Deutschland

ISBN 978-3-658-06623-9                      ISBN 978-3-658-06624-6 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-06624-6

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2001, 2002, 2003, 2008, 2013, 2017

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 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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Barbara Roscher

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

# Vorwort zur 6. Auflage

Im Customer Relationship Management (CRM) gewinnen Fragen der ökonomischen Steuerung von Kundenbeziehungen zunehmend an Bedeutung. Dies betrifft sowohl die Verzahnung mit Marketing- und Vertriebsprozessen, die systematische Zielbildung als auch die Ressourcensteuerung. Unternehmen entwickeln zwar verschiedenste neue Servicemaßnahmen, doch fehlen häufig eine zielgerichtete Planung und mitlaufende Steuerung, welche die Effizienz und die Effektivität des CRM-Ansatzes in der Unternehmenspraxis deutlich erhöhen.

Die 6. aktualisierte und vollständig überarbeitete Auflage des Bandes „Effektives Customer Relationship Management“ trägt diesen Aspekten insofern Rechnung, als insbesondere Beiträge zum Thema Steuerung und Controlling von Kundenbeziehungen neu aufgenommen wurden. Ebenso findet die zunehmende Verschmelzung von CRM, Vertrieb und Direktmarketing Berücksichtigung. Dazu wurden des Weiteren Aktualisierungen vorgenommen, die auf den konzeptionellen Veränderungen in der derzeitigen CRM-Diskussion aufsetzen.

Dadurch wird 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.

*Stefan Helmke,  
Matthias 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 Potenzial 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 dahinterstehenden operativen und strategischen Prozesse und Methoden. Die effektive, aufeinander abgestimmte Umsetzung der verschiedenen Aufgaben des Customer Relationship Managements, 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

<b>Teil I Instrumente</b> .....	1
Grundlagen und Ziele des CRM-Ansatzes.....	3
<i>Stefan Helmke, Matthias Uebel und Wilhelm Dangelmaier</i>	
Steuerung der Neukundengewinnung .....	23
<i>Stefan Helmke, Matthias Uebel und Matthias Essing</i>	
Der Vertriebstrichter zur Steuerung von Vertriebsprozessen .....	37
<i>Matthias Uebel und Stefan Helmke</i>	
Best-Practice-Ansätze zur Steuerung im Direktmarketing .....	53
<i>Stefan Helmke und Matthias Uebel</i>	
CRM und Web 2.0 .....	77
<i>John-Uwe Scherberich</i>	
Vertriebssteuerung durch operative CRM-Systeme: Anwendungsstand und Nutzenpotenziale in der betrieblichen Praxis.....	99
<i>Hagen J. Sexauer und Marc Wellner</i>	
CRM-Bestandsaufnahme und Nutzungsrolle im Querschnitt aktueller Trends und Entwicklungen.....	113
<i>Benjamin Birker</i>	
Vertrauen ist alles – Kundenmanagement im Seminarbereich .....	133
<i>Katrin Schwarz</i>	
Data Mining im CRM.....	141
<i>Hajo Hippner und Klaus D. Wilde</i>	
Churn Management – Herausforderungen für den Handel.....	161
<i>Heike Papenhoff und Karsten Lübke</i>	
Wertorientierte Ausrichtung der Neukundengewinnung.....	171
<i>Jens Kirchner</i>	
<b>Teil II Einführungskonzepte und Organisation</b> .....	193
Einführung von CRM im Unternehmen .....	195
<i>Stefan Helmke, Matthias Uebel und Wilhelm Dangelmaier</i>	
Change Management in der Praxis zur Einführung von CRM .....	207
<i>Stefan Helmke, Dörte Brinker-Helmke und Matthias Uebel</i>	

---

Electronic Commerce – ein Merkmal zur kundenorientierten Gestaltung unternehmensweiter Informationssysteme .....	219
<i>Jan Helmke</i>	
Systematische Kosten- und Nutzenbewertung für CRM-Systeme .....	229
<i>Matthias Uebel und Stefan Helmke</i>	
Szenarien, Wargaming und Simulationen als zukunfts- und entscheidungsorientierte Instrumente im Customer Relationship Management.....	243
<i>Mario Stoffels</i>	
CRM in der Praxis – die Auswahl des passenden CRM ist gar nicht so einfach .....	259
<i>Sarah Midderhoff</i>	
Trade Marketing .....	279
<i>Andrea Bollers</i>	
Unternehmensübergreifende Planung als Schnittstelle zwischen CRM und SCM.....	293
<i>Axel Busch und Timo Langemann</i>	
Cross-Buying-Effekte in Multi-Partner-Bonusprogrammen.....	307
<i>Mario Rese, Heike Papenhoff und Annika Wilke</i>	
Serviceorientiertes Controllingsystem als Basis für unternehmensinternes CRM .....	321
<i>Rainer Frischkorn</i>	
Forcierung von CRM durch spielerische Weiterbildung .....	335
<i>Tobias Wunsch, Stefan Helmke und Matthias Uebel</i>	

**Teil I**  
**Instrumente**

# Grundlagen und Ziele des CRM-Ansatzes

*Stefan Helmke, Matthias Uebel und Wilhelm Dangelmaier*

1	Notwendigkeit der Kundenorientierung .....	5
2	Ziele des CRM-Ansatzes .....	7
3	Komponenten des CRM-Ansatzes .....	10
4	Softwareunterstützung .....	18
5	Ausblick .....	20
	Literatur .....	21
	Autoren .....	21

# 1 Notwendigkeit der Kundenorientierung

Über Produkte können sich Unternehmen kaum noch von der Konkurrenz absetzen, da Produkte insbesondere im globalisierten Wettbewerb immer homogener und damit 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 oftmals immer noch die Produkt- und nicht die Kundenorientierung im Vordergrund. Häufig lautet die Devise: „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 festmachen, wie etwa „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 behaupten 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 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 zeigt sich dies bei der Beschwerdebearbeitung. Diese ähnelt teilweise eher einer Kontaktvermeidungsstrategie und ist im Grunde dann ein lästiges, vernachlässigtes Thema. Doch die Reklamationsbearbeitung ist 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 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 – und das ist der dritte negative Aspekt – die Potenziale von B- und C-Kunden nicht konsequent weiterentwickelt und der Share of Wallet ist als nahezu 100 %-Lieferant beim A-Kunden gegebenenfalls 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 Leitspruch definiert werden, gerade in der schnelllebigen Zeit und der Globalisierung, in der das Leben immer komplizierter wird. Dies spiegelt sich auch in der Werbung von erfolgreichen Automobilkonzernen wider. 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.

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 auf 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 Groupware-Technologie 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 demografische 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 der Kundenzufriedenheit, oder durch gezielte Informationsversorgung 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 Konzepte zur Effektivitätssteigerung an. Diese sollen über eine differenzierte 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 Multiplikator-Eigenschaften 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 Pro-

zesse, 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 Kundenpotenzialanalysen dazu eingesetzt werden, zum einen Angebote zielgerichteter gemäß des jeweiligen Kundenpotenzials 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 Vertriebsseinheiten 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:

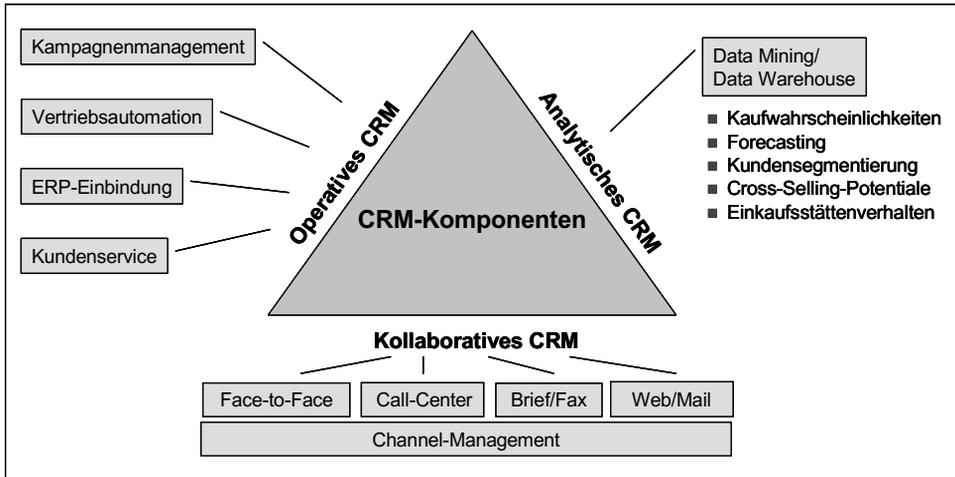
- Erstellung innovativer Leistungsangebote für den Kunden,
- Geschäftsprozessoptimierungen im Kundenmanagement,
- verbesserte Kundendatenanalyse,
- Unterstützung neuer Marketing-/Vertriebsinstrumente.

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 **Abbildung 3.1** darstellt:

**Abbildung 3.1** Komponenten des CRM-Ansatzes



### ■ 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 Enterprise-Resource-Planning-System (ERP-System) des Unternehmens zu schaffen.

### ■ 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, E-Mail, 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.

### ■ 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.

Erfolge durch den Einsatz von CRM-Systemen sind belegbar. 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 Erfolgspotenziale stecken.

Unternehmen benötigen in der 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.

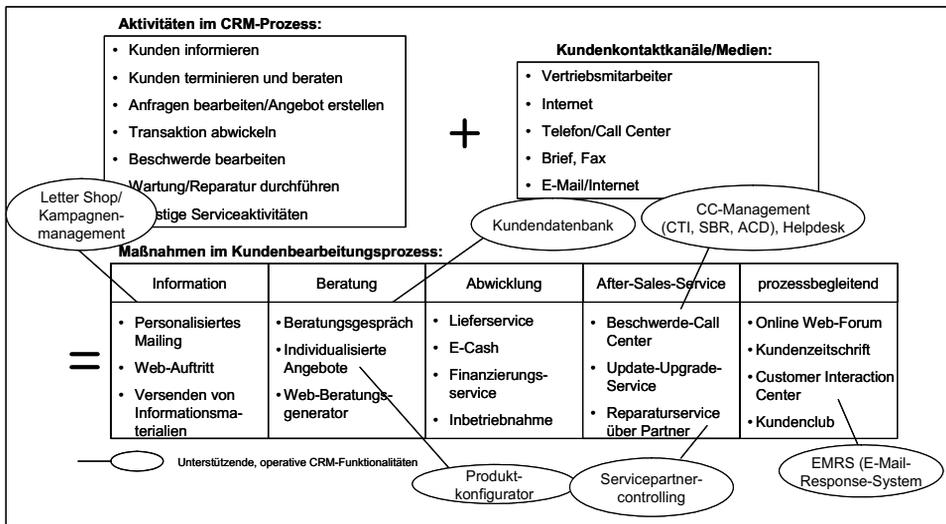
Für die grundsätzliche Instrumentenauswahl ist zu entscheiden, welche Fragen das CRM-System beantworten soll, bzw. welche Aufgaben durch CRM unterstützt werden sollen. Jeder Instrumenteneinsatz bedarf dabei einer gezielten Planung und Kontrolle. Des Weiteren ist zwischen strategischen, taktischen und operativen Aufgaben zu unterscheiden. Ein grundsätzliches Orientierungsraster mit zentralen Fragen zu den einzelnen CRM-Bereichen liefert **Abbildung 3.2**.

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 **Abbildung 3.3**.

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?

Abbildung 3.3 Zusammensetzung von CRM-Instrumenten



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 **Abbildung 3.4**.

Während die operativen Komponenten zum Teil 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 deren Basis die einzusetzenden operativen Instrumente auszuwählen sind und sodann der Kanal, 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 ausschließlich diese Basis für den weiteren Komponenteneinsatz gewählt, ergäbe sich eine rein prozyklische Steuerung. Deshalb ist auch das Potenzial 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 Potenzialklassifizierungen. Interessant sind für das Neugeschäft im Wesentlichen die Klassifizierungen, bei denen Ist- und Potenzialklassifizierung auseinanderfallen. Hauptfokus sollte in diesem Beispiel auf Kunden gelegt werden, die eine C-Klassifizierung im Ist und eine A-Klassifizierung hinsichtlich ihres Potenzials 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 Potenzialwert 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 **Abbildung 3.4**. Die Spalten sind dabei als unabhängig voneinander zu verstehen.

**Abbildung 3.4** Instrumente des Kundenmanagements

Operative Instrumente	Kollaborative Instrumente	Analytische Instrumente
After-Sales-Service	Mailing, E-Mail, Outbound-Call	Bedeutungs-/Service-Gestaltungsanalysen
Beratung	Communication Center Management (Kanal: Telefon): Automatic Call Distribution (ACD) Skill Based Routing (SBR) Interactive Voice Response/Spoken Dialogue System (IVR/SDS) etc.	Besuchshäufigkeiten-optimierung/Geo-Marketing
Beschwerdemanagement	E-Mail, Newsletter E-Mail-Management-Reponse-System (EMRS)	Budgetoptimierung
Finanzierungsservice	Face-to-Face-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		Kundenpotenzialanalysen/ Kundenportfolioanalyse/ Kundenpriorisierung/ Kundenscoring
Kundenseminare, -foren	Web 2.0	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

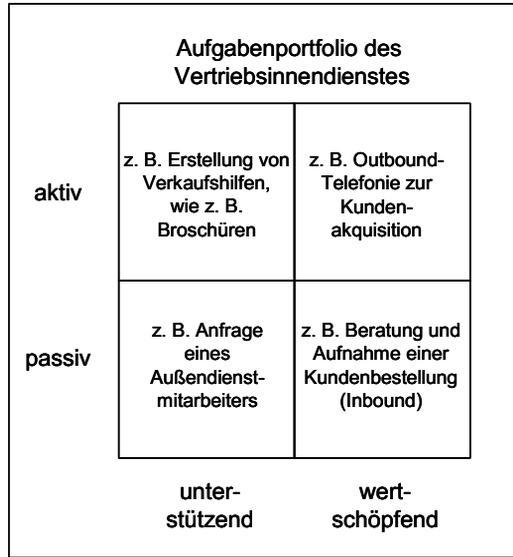
Entscheidend für den Erfolg von Instrumenten ist es damit letztendlich, die Kundenbearbeitung intensiv an der Erfüllung der Kundenbedürfnisse – und damit an Kundenzufriedenheit und Kundenbindung – sowie an der Bedeutung des Kunden für das Unternehmen auszurichten. Dazu bedarf es einer differenzierten Kundenbearbeitung, um die hier liegenden Potenziale 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 eines Mass Customization zu liefern, während bei Großkunden und Kunden mit dem Potenzial zum Großkunden ein intensiverer Instrumenteneinsatz auszugestalten ist.

Bei der Einführung von CRM besteht häufig die Herausforderung, dass der Außendienst seine Informationen nicht offenlegen möchte und sie deshalb im Notizbuch als sein Herrschaftswissen behält. 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 verringert sich.

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.

Es sollte darauf geachtet werden, 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 zurückgewonnen werden sollte, um den Kundenstamm konstant zu halten.

**Abbildung 3.5** Aufgabenportfolio des Vertriebsinnendienstes



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 Besuchslots (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 Besuchslots 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 fünf 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 Besuchslots 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 Ein-Jahres-Betrachtung dann sinnvoll, wenn die zusätzlichen Neukundenumsätze die aus der geringeren Bestandskundenpflege gegebenenfalls resultierenden Umsatzverluste überkompensieren. Soll die Besucheranzahl 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 von Anfang an 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 zusammenarbeiten. Dennoch werden Probleme häufig zu selten angesprochen.

Unternehmen agieren bei der Einführung von CRM meist nach dem Motto „Champagneranforderungen, aber nur Bierbudget“. Irgendjemand, 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 vorseilt. 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, de-

ren 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-Potenziale aufgedeckt werden. Es werden also insbesondere Ergebnisgrößen der Marktbearbeitung betrachtet, die als vergangenheits-orientierte Größen keine Garantie für zukünftige Erfolge darstellen.

Für die Umsetzung der analytischen Instrumente der Datenanalyse werden derzeit Verfahren des Data Mining, der Business Intelligence und des Knowledge Management aktuell diskutiert. Data Mining ist dabei der Sammelbegriff für ausgewählte Verfahren der Datenanalyse, die auf den Datenbeständen eines Data Warehouse aufsetzen und darauf abzielen, in einem mehrdimensionalen Datenbestand bisher unbekannte Zusammenhänge aufzudecken oder etwaige Annahmen zu bestätigen. Die effiziente Anwendung des Data Mining wird technologisch durch die Online-Analytical-Processing(OLAP)-Funktionalität unterstützt. Diese bietet mehreren Nutzern gleichzeitig die Möglichkeit, Daten online mehrdimensional auszuwerten. Eng verwandt ist der Begriff des Data Mining mit den aktuell diskutierten Begriffen Business Intelligence und Data Knowledge Management, die sich im Kern auf das gleiche Ziel konzentrieren. Sie erheben jedoch den Anspruch, über das Data Warehouse hinausgehende Daten in die Analyse zu integrieren.

Auffällig ist, dass Simulationsverfahren, wie z. B. die Monte-Carlo-Simulation, und Verfahren aus dem verwandten Bereich der Marktforschung, wie z. B. multivariate Analyseverfahren (Kausal-, Cluster- oder Faktorenanalyse), bisher relativ wenig Beachtung finden. Zudem ist das weite Feld maschineller Lernverfahren für den Einsatz im Bereich CRM bisher erst rudimentär erschlossen.

Die bisher 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-Potenziale aufgedeckt werden. Es werden also insbesondere Ergebnisgrößen der Marktbearbeitung betrachtet, die als vergangenheitsorientierte Größen keine Garantie für zukünftige Erfolge darstellen.

Hier besteht technischer, aber vor allem auch konzeptioneller Bedarf. Dieser konzeptionelle Bedarf bezieht sich neben der Neugestaltung bzw. verbesserten inhaltlichen Ausgestaltung von Instrumenten, wie z. B. Instrumente, die auf Data Mining-Verfahren basieren, auf die benutzerfreundliche Darbietungsform. Das bedeutet, dass der Nutzer durch entsprechende Oberflächengestaltung und intuitiv einsichtige Bedienungsformen auch inhaltlich komplexe Instrumente ohne tiefgehende Detailkenntnisse effizient und effektiv einsetzen kann.

Aus den oben dargestellten Gründen stellen sich die in CRM-Software realisierten Instrumente notwendigerweise ebenso vielfältig dar wie die Realität, die sie unterstützen sollen, nämlich das Kundenmanagement mit seiner Vielzahl unterschiedlichster Kundenbeziehungen und daraus erwachsender Aufgabenbereiche. So verwundert es nicht, dass Nischenanbieter unterschiedlichste Spezialfunktionen am Markt anbieten.

CRM-Software ist ein relativ junges Software-„Genre“. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass Teile von CRM, wie z. B. Tourenplanung oder mobile Verkaufshilfen, schon vor der Einführung des Begriffs CRM am Markt erhältlich waren.

Dem Anspruch der ganzheitlichen Pflege der Kundenbeziehungen werden die bisher am Markt erhältlichen Systeme nur teilweise gerecht. Dies liegt zum Teil auch daran, dass bei einigen Kunden das Thema nicht in einem adäquaten Maß strategisch-konzeptionell angegangen wird. Was dazu führt, dass, gemessen an den potenziellen Hebeln zur Erfolgsverbesserung durch CRM, das Thema eine zu geringe Management Attention erfährt. Letztendlich entsprechen aus den genannten Gründen teilweise die Erwartungen an CRM nicht den Ergebnissen, obwohl sie durchaus erzielbar wären.

Zu berücksichtigen ist, dass CRM-Funktionalitäten, ohne dass sie unter dem Begriff CRM zusammengefasst sind, wie z. B. Kundendatenbanken, bereits seit Jahren in Unternehmen eingesetzt werden. Bei der Einführung neuer CRM-Komponenten ist zu berücksichtigen, dass die bereits existierenden Instrumente so weitgehend wie möglich integriert werden. Dies führt neben der Einsparung von Entwicklungs- und Einführungskosten zu einer gesteigerten Akzeptanz des Systems bei den späteren Nutzern. Denn ansonsten fallen nicht nur zusätzliche Einarbeitungszeiten und -kosten an, sondern stößt das CRM-System eventuell sogar auf Ablehnung, wenn ein bewährtes Instrument durch ein neues Instrument ohne nennenswerte Verbesserungen ersetzt wird.

Insgesamt ist zu vermerken, dass die Entwicklung von CRM-Systemen noch am Anfang steht. Die Möglichkeiten und das Marktpotenzial sind noch lange nicht voll ausgeschöpft. So ist damit zu rechnen, dass der Funktionalitätsumfang auch insbesondere hinsichtlich der Beantwortung von Planungs- und Steuerungsfragen sowie der Anwendungskomfort in Zukunft erweitert bzw. verbessert werden. Studien gehen außerdem von einer Verfünffachung der Umsätze am Markt für CRM-Systeme in den nächsten fünf Jahren aufgrund des großen Nachholbedarfs der Unternehmen aus. Zudem ist in nächster Zeit am Markt eine erhebliche Konsolidierung und Konzentration zu erwarten, worauf schon erste Insolvenzen von CRM-Software-Anbietern als Frühwarnindikatoren hindeuten.

## 5 Ausblick

Kundenorientierung wird in Zukunft noch bedeutender werden, um sich im internationalen Wettbewerb zu behaupten. Doch nur wem es gelingt, das Unternehmen individuell an den Kunden auszurichten, wird überdurchschnittliche Erfolge erzielen. Als Nebenbedingung ist dafür eine rationale ergebnisorientierte Steuerung aller Aktivitäten notwendig.

## Literatur

- [1] HOMBURG, C., GIERING, A., HENTSCHEL, F.: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen-Konzepte-Erfahrungen. Wiesbaden, 1998, S. 81 – 111.
- [2] KLEINALTENKAMP, M.: Geschäftsbeziehungsmanagement. Springer: Berlin, Heidelberg 1997.
- [3] OSTERLOH, M./FROST, J.: Prozessmanagement als Kernkompetenz. Gabler: Wiesbaden 2006.
- [4] Reimann, E./Sexauer H. J.: Handbuch Praxis Kundenbeziehungs-Management, Denkinstitut. Königswinter 2007.
- [5] SIEBEL, T.M./MALONE, K. C.: Die Informationsrevolution im Vertrieb. Gabler: Wiesbaden 1998.
- [6] STAUSS, B./SEIDEL, W.: Beschwerdemanagement, 4. Aufl. Hanser: München 2007.
- [7] WINKELMANN, P.: Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements, 3. Aufl. Vahlen: München 2005.
- [8] ZERRES, C./ZERRES, M.: Handbuch Marketing-Controlling, 3. Aufl. Springer: Berlin 2006.

## Autoren

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

STEFAN HELMKE, Prof. Dr., Professor für Marketing, Controlling, Handelsmanagement, Prozessmanagement an der FHDW Bergisch Gladbach, Partner der Strategie- und Organisationsberatung TGCG – Management Consultants, Düsseldorf.

MATTHIAS UEBEL, Prof. Dr., Professor für Betriebswirtschaft an der FOM – Hochschule für Oekonomie und Management, Düsseldorf, Managementberater/-trainer, Partner der GCG – Management Consultants Düsseldorf.

# Steuerung der Neukundengewinnung

*Stefan Helmke, Matthias Uebel und Matthias Essing*

1	Einführung.....	25
2	Definition Neukunde.....	26
3	Ableitung von Neukundengewinnungszielen.....	27
4	Identifikation der Zielbranchen und des USPs.....	32
5	Fazit.....	35
	Literatur.....	36
	Autoren.....	36

# 1 Einführung

Der folgende Beitrag stellt eine pragmatische Vorgehensweise vor, um rationale Ziele für die Ableitung einer passenden Strategie für die Neukundengewinnung durch den Vertrieb im Business-to-Business zu erarbeiten. In die methodische Darstellung fließen Praxiserfahrungen aus zahlreichen Projekten für namhafte Unternehmen ein. Die Methode ist somit als Referenzmethode zu bezeichnen, welche in der praktischen Anwendung auf die unternehmensindividuellen Erfordernisse anzupassen ist.

Auch wenn die Begrifflichkeit der Neukundengewinnung sich zunächst begrifflich konträr zum Customer Relationship Management darstellt, stellt sie eine wesentliche Aufgabe dar, um das nachhaltige Wachstum eines Unternehmens sicherzustellen.

Die Empirie zeigt, dass Unternehmen die Neukundengewinnung häufig als Randdisziplin betrachten, in der wenige systematische Ansätze und Methoden zur Anwendung kommen. Schließlich zeigen die CRM-Studien, dass die Gewinnung eines Neukunden bis zu achtmal teurer ist als die Bindung eines bestehenden Kunden, so dass der alleinige systematische Fokus auf der Kundendurchdringung der Bestandskunden liegt.

Wenn jedoch die Kundendurchdringung und damit der Share of Wallet bei den einzelnen Kunden ausgereizt ist und auch Preissteigerungen keine realistische Alternative darstellen, kann weiteres Wachstum nur durch Neukundengewinnung erzielt werden. Der Share of Wallet bezeichnet den Anteil des eigenen Produktes am Einkaufsumsatz des Kunden in der jeweiligen Produktgruppe. Dies bedeutet in Verbrauchsgütermärkten, dass der Kunde bereits seinen nahezu gesamten Bedarf bei einem Anbieter deckt, oder im Anlagenbereich, dass bei einem Kunden gegebenenfalls erst wieder zu einem deutlich späteren Zeitpunkt ein neuer Bedarf auftritt.

Zudem werden Unternehmen auch bei einem ausgeprägten CRM es nicht vermeiden können, dass Kunden aus unterschiedlichen Ursachen abwandern. Diesen Ursachen kann der Vertrieb teilweise auch nicht durch eine noch so intensive Kundenbearbeitung, wie z. B. im Fall der Insolvenz des Kunden, entgegenwirken. Kundenfluktuation ist somit in einem gewissen Grade unvermeidbar. Somit ist Neukundengewinnung ein probates Mittel, um Kundenverluste aufgrund natürlicher Fluktuation im Kundenlebenszyklus der Kunden auszugleichen.

Aus den beiden dargestellten Gründen ergibt sich, dass eine systematische Neukundengewinnung einen entscheidenden Erfolgsstellhebel, um Wachstum im Unternehmen sicherzustellen.

Voraussetzung für eine systematische Neukundengewinnung sind eine rationale und nachvollziehbare Zielbildung sowie eine daraus abgeleitete Strategie. Ziele und Strategie befähigen Unternehmen dazu, den Neukundengewinnungserfolg systematisch zu planen, zu kontrollieren und im Sinne eines Regelkreises kontinuierliche Verbesserungen anzustreben. Dies trägt dem Faktum Rechnung, dass in vielen Unternehmen die Gewinnung von Neukunden mehr oder weniger zufällig, zumindest häufig passiv erfolgt. Durch eine entsprechende Zielsetzung und abgeleiteter Strategie gelingt es Unternehmen, die Neukun-

dengewinnung aktiv zum Erfolg zu führen. Neukundengewinnung selbst und die Entwicklung der Neukundengewinnungsstrategie sind dabei als Prozess zu verstehen. Die folgenden Prozessschritte, die zugleich die Struktur dieses Beitrags liefern, bilden die Grundlage für die Erarbeitung einer systematischen Neukundengewinnungsstrategie, die wiederum die Basis des strategischen Konzeptes darstellt. Dabei sind die folgenden Schritte zu definieren, die zugleich die Struktur dieses Beitrags liefern:

- Definition Neukunde
- Ableitung der Neukundengewinnungszielen
- Identifikation der Zielbranchen
- Identifikation (branchenspezifischer) USPs

## 2 Definition Neukunde

Ein Neukunde kann als Kunde definiert werden, bei dem bisher keine Geschäftsbeziehung zum Unternehmen besteht, die zu Leistungslieferungen mit entsprechenden finanziellen Transaktionen geführt hat. Dies unterscheidet ihn vom Bestandskunden.

Diese scheinbar einfache Definition vernachlässigt jedoch einige wesentliche Aspekte, die im Folgenden dargestellt werden. Im Regelkreis der Neukundengewinnung – Kundenbindung – Kundendurchdringung – Rückgewinnung ist festzulegen, wann ein Kunde als Neukunde, ein Bestandskunde als verllorener Kunde und ein verllorener Kunde als Neukunde zu betrachten ist. Die Nahtstellen zwischen den Schritten des Regelkreises sind zu definieren.

Beispielsweise ist augenscheinlich ein Kunde, der letztmalig vor 20 Jahren gekauft hat, wenn die Wiederbeschaffungszeiten in der Branche in der Regel bei einem Jahr liegen, als verllorener bzw. zurück zu gewinnender Kunde und somit eher als Neukunde denn als Bestandskunde zu klassifizieren. Die Definition, wann ein Kunde als verllorener Kunde zu betrachten ist, hängt also vom letzten Kaufzeitpunkt ab. Branchenabhängig kann die Zeitspanne zwischen letztem Kauf und dem Zeitpunkt, den Kunden als verllorenen Kunden einzustufen, extrem variieren. Ist der Kontakt zu einem Kunden über einen wiederum zu definierenden Zeitraum vollständig abgerissen, so ist nicht mehr von einem verllorenen Kunden auszugehen, der durch ein entsprechendes Rückgewinnungsprogramm zurückgewonnen werden kann. Vielmehr sind derartige Kunden als potenzielle Neukunden anzusehen, da aufgrund der abgebrochenen Beziehung die Maßnahmen des Neukundengewinnungsprogrammes wesentlich erfolversprechender erscheinen als die eines Rückgewinnungsprogrammes.

Hierfür und für die folgenden Fragen ist unternehmens- und branchenindividuell eine Abgrenzung vorzunehmen. Diese Abgrenzungen sind für die spätere organisatorische Umsetzung von Bedeutung, um klare Spielregeln auch im Hinblick auf die Gestaltung von Incentivierungsmodellen für den Vertrieb festzulegen.