

Gregor Stokburger/Mario Pufahl

Kosten senken mit CRM

Gregor Stokburger/Mario Pufahl

# **Kosten senken mit CRM**

Strategien, Methoden  
und Kennzahlen



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme  
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei  
Der Deutschen Bibliothek erhältlich

1. Auflage, August 2002

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2002

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2002

Lektorat: Manuela Eckstein

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.

[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: Schimpf und Partner, Wiesbaden

Satz: Publishing Service R.-E. Schulz, Dreieich

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN-13: 978-3-322-86707-0 e-ISBN-13: 978-3-322-86706-3

DOI: 10.1007/978-3-322-86706-3

# Vorwort

---

Customer Relationship Management (CRM) wurde zunächst als vorübergehender Trend betrachtet. Sicherlich war der frühe Ansatz von CRM – Fokus auf den Kunden – nicht neu. Trotzdem hat sich der Trend nicht nur bis zum heutigen Tage gehalten, sondern sogar verstärkt. Immer mehr Unternehmen erkennen die Wichtigkeit eines CRM-Konzepts, das Unternehmen hilft, Kundenbeziehungen optimal zu pflegen.

In einer Welt gestiegener Komplexität und hybrider Kunden versprechen Investitionen in Kundenbeziehungen mehr Umsatz und Gewinn. Leider ist dies nicht immer der Fall. Die Unternehmen lernten in der Vergangenheit, dass CRM – falsch angewandt – oftmals unzufriedene Mitarbeiter, höhere Komplexität der Prozesse sowie vereinzelt höhere Informationskosten durch eine zusätzliche Datenbasis bedeutet. Das finanzielle Scheitern von CRM hatte unter anderem weitere Gründe:

- Investition in falsche CRM-Strategien
- Einsatz von CRM in den falschen beziehungsweise nicht in allen betroffenen Organisationseinheiten
- Aufbau und Erhalt unrentabler Kundenbeziehungen
- geringe Akzeptanz bei den Nutzern

Der Wettbewerbsdruck zur Kosteneffizienz, Rationalisierung und Qualitätssteigerung wird sich durch die wirtschaftliche Globalisierung weiter verschärfen. In der Vergangenheit wurde CRM überwiegend genutzt, um qualitative Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Die Unternehmen erhofften sich durch eine verbesserte Kundenbeziehung und eine bereichsübergreifende Datenbasis Wettbewerbsvorteile, stehen jedoch unter dem Druck einer raschen Amortisation der entstandenen Einführungskosten. Es fehlt an Strategien und Methoden für Manager, dem Dilemma der kurzfristig erhöhten Kosten durch CRM zu entgehen und Stakeholdern die langfristige Vorteilhaftigkeit dieses Konzepts zu verdeutlichen.

Der Einsatz von CRM als ganzheitliches Konzept zu mehr Effizienz im Unternehmen setzt vor allem ein Umdenken bei allen Beteiligten voraus. CRM darf nicht einseitig aus der Sicht des Kunden betrieben werden. Nur erfolgreiche Unternehmen, die Gewinne erwirtschaften, können am Markt bestehen. CRM stiftet dann Nutzen, wenn es dem Unternehmen hilft, seine ökonomischen Ziele mithilfe einer ganzheitlichen CRM-Strategie zu erreichen.

Folgende Fragen sind hierbei zu beantworten:

- Welche Kundenbeziehungen sind für Kunden und Unternehmen profitabel?
- Wie können die profitablen Kundenbeziehungen langfristig aufrecht erhalten und neue generiert werden?
- Welches Wissen über die Kunden ist nützlich zur Erreichung der Unternehmensziele und wie werden Informationen erhoben?
- Wie können Kunden mit den gewonnenen Informationen effektiv angesprochen werden?
- Für welche Unternehmen ist CRM geeignet und in welchem Umfang?
- Mit welchen Steuerungsinstrumenten kann der Erfolg von CRM während und nach der Einführung gemessen werden?

Diese und weitere Fragen werden durch dieses Buch mit besonderem Bezug zur Praxis beantwortet. Den Schwerpunkt hierbei bildet ein ganzheitliches Modell, das es Praktikern ermöglicht, Antworten auf Fragen in den einzelnen Phasen eines CRM-Modells zu erhalten.

Das Buch richtet sich vor allem an Entscheider und Mitarbeiter in Unternehmen, die sich intensiv mit dem Gedanken des CRM auseinandersetzen. Die Darstellung von CRM erfolgt unter Berücksichtigung von Kosten und deren Überwachung in den jeweiligen Kundenzyklen. Es wird belegt, dass CRM zwar kurzfristig höhere Kosten verursacht, sich diese aber bei einer langfristigen Betrachtung profitabler Kundenbeziehungen zügig amortisieren.

*München, im Mai 2002*

*Mario Pufahl  
Gregor Stokburger*

# Inhalt

---

<b>Vorwort</b>	5
<b>1. Was bedeutet CRM ?</b>	9
Für wen macht CRM Sinn?	14
Warum CRM?	18
Wissen, Zielen, Treffen, Pflegen – CRM als ganzheitlicher Ansatz	25
<b>2. Wissen – Kostenreduktionspotenziale durch Informationen</b>	31
Wissen als strategischer Wettbewerbsfaktor	31
Wo steht das Unternehmen?	33
Kunden-Know-how	42
Informationstechnische Voraussetzungen eines wertorientierten Kundenmanagements	49
Kostenreduktion durch Wissen	69
<b>3. Zielen – Kostenreduktionspotenziale durch zielgerichtete Ansprache</b>	73
Wertsteigerndes CRM strategisch und operativ	73
Festlegung der Marketingstrategie	74
Wertorientiertes Kundenmanagement als Bestandteil des Unternehmenswerts	75
Maßnahmen zur Erhöhung des Kundenwerts	94
Auswirkungen von CRM auf den Marketing-Mix	101
<b>4. Treffen – Kostenreduktionspotenziale durch bedarfsgerechtes Verkaufen</b>	113
Der Vertrieb als Bindeglied zwischen Ansprache und Service im CRM Success Wheel	113
Kostenminimale Informationsversorgung des Vertriebs	120
Vertriebsoptimierung durch CRM	126
Vertriebsoptimierung durch CRM in Zahlen	145

<b>5. Pflegen – Kostenreduktionspotenziale durch individuellen Service</b>	155
Service im Sinne des CRM _____	155
Servicestrategie als ganzheitlicher Ansatz _____	157
Kostenreduktion im Service mit CRM _____	168
Kostenkontrolle im Service _____	193
<b>6. Best Practices</b> _____	201
Effizienzsteigerung im Vertrieb _____	201
Ganzheitliches CRM _____	204
<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</b> _____	209
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> _____	211
<b>Literaturverzeichnis</b> _____	213
<b>Die Autoren</b> _____	217

# 1. Was bedeutet CRM?

---

Customer Relationship Management (CRM) sollte nicht als Maximierung des Kundennutzens um jeden Preis verstanden werden. Es ist falsch, den Fokus der Betrachtung nur auf die ersten Begriffe „Customer“ = Kunde und „Relationship“ = Beziehung zu legen. Ein Unternehmen betreibt kein erfolgreiches CRM, wenn es nur die Wünsche des Kunden als oberstes Ziel propagiert und möglichst viele Kundenbeziehungen aufbaut. Niemals darf vergessen werden, dass Gewinnstreben eines der obersten Unternehmensziele sein sollte. Dies trifft besonders auf CRM zu.

Eine überwiegend kundenbezogene Unternehmensphilosophie ohne konsequente Kostenanalyse ist nicht Erfolg versprechend. Der Börsenwert von Unternehmen richtet sich nach den Erwartungen, dass Investitionsvorhaben von Unternehmen langfristig Gewinne erwirtschaften. Häufig werden laufende Auszahlungen wie Zinsen oder Gehälter innerhalb der Konzeption einer kundenbezogenen Unternehmensausrichtung ungenügend berücksichtigt. Diese periodisch anfallenden Kosten führen in Zeiten des ökonomischen Abschwungs und damit einhergehender geringer Umsätze häufig zu Illiquidität. Trotz der strategischen Kundenausrichtung ist der Return on Investment (ROI) zur Deckung der laufenden Kosten zu gering.

## **Beispiel: „Web-Van“**

**In den USA wurden Lebensmittel flächendeckend über eine eigene Logistik inklusive Lagerhäusern und entsprechenden Transportfahrzeugen (so genannte „Web-Vans“) vertrieben. Auf die Einbeziehung bestehender Logistik- und Vertriebsstrukturen wurde verzichtet und eine neue Vertriebsstruktur wurde aufgebaut. Die Bestellung der Waren erfolgte bequem über das Internet. Aufgrund der prompten Auslieferung war die Kundenzufriedenheit äußerst hoch. Die immensen Investitionskosten für die Infrastruktur brachten die verfolgte CRM-Strategie allerdings zum Scheitern.**



Dies ist ein typisches Beispiel für die Wichtigkeit eines „CRM-Controllings“. CRM ist eine Investition, die sich wie andere Investitionen messen lässt. Kennzahlen setzen die durch das CRM-System verursachten Auszahlungen in Relation zu den Einnahmen. Diese ermöglichen dem Verantwortlichen die Überwachung und Steuerung der CRM-Aktivitäten. Die Schwierigkeit bei CRM ist die Messung des enormen qualitativen Anteils. Existieren keine vorab definierten Kennzahlen zur Messung dieses Anteils, so lässt sich CRM schwer steuern.

CRM ist ein ganzheitliches Konzept, welches das komplexe Zusammenspiel der Marktparteien in einem theoretischen Modell abbildet und Handlungsanweisungen unterbreitet. Es erfordert insbesondere die Berücksichtigung des letzten Begriffs „Management“ = Steuerung. Dieser wurde bis zum heutigen Zeitpunkt eher vernachlässigt, gewinnt aber in Zeiten des wirtschaftlichen Abschwungs an Bedeutung. Diesen Trend belegen Studien der Gartner Marktforschung (vgl. Herrmann, 2001), wonach 65 Prozent aller CRM-Projekte im Jahr 2001 scheitern.

CRM berücksichtigt die gesamte Wertschöpfungskette. Bereits vor dem potenziellen Kauf müssen die Kundenbedürfnisse klar analysiert sein. Diese müssen gezielt mit den „richtigen“ Produkten angesprochen werden. Abschließend sollte der optimale Servicelevel gefunden werden, um maximale Kundenzufriedenheit zu erreichen. Diese Wertschöpfungskette ist ein in sich geschlossener Kreislauf. Alle Bereiche der Wertschöpfungskette bringen neue Erkenntnisse über den Kunden und bergen Up- und Cross-Selling-Potenziale.

Ein ganzheitliches CRM lässt sich in drei Teilbereiche untergliedern:

- analytisches CRM
- kollaboratives CRM
- operatives CRM

Das analytische CRM steht insbesondere für das Data Mining und Data Warehousing. Dieser Teilbereich beschäftigt sich unter anderem mit der Kundensegmentierung, Berechnung von Kaufwahrscheinlichkeiten und der Vorhersage des zukünftigen Marktverhaltens.

Das kollaborative CRM bezeichnet die Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden. Es bezieht sich auf diverse Medien (Telefon, Fax, eMail, Internet, SMS) beziehungsweise Institutionen (Call Center, Außendienst, Service Center).

Das operative CRM bezeichnet die Geschäftsprozessoptimierung anhand von Software-Anwendungen und Workflows. Dies beinhaltet Kampagnen-Management, Vertriebsautomation, Integration von Front- und Back-Office-Systemen sowie verbesserten Kundenservice durch Workflows.

Alle Teilbereiche werden im Hauptteil dieses Buches auf ihre Eignung zur Kostensenkung durch CRM überprüft.

Ganzheitliches CRM bedeutet:

- C**ustomer : Alle Mitarbeiter eines Unternehmens müssen die Bedürfnisse der externen und internen Kunden genau kennen und diesen durch gezielte Ansprache und Produkte gerecht werden.
- R**elationship : Das Unternehmen muss mithilfe der zuständigen Mitarbeiter eine effiziente Beziehung zu den profitablen Kunden aufbauen und langfristig pflegen.
- M**anagement : Die Unternehmensleitung muss die Interaktionen zwischen Mitarbeitern und Kunden im Sinne der langfristigen Unternehmensziele steuern.

Das Ziel von CRM ist Aufbau, Erhaltung und Verbesserung der Kundenbeziehungen unter Kostenaspekten. Eine Kundenbeziehung ist dann aufrecht zu erhalten, wenn sie den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens langfristig sicherstellt.

Die Kundeninformationen sind dezentral in verschiedenen Datenbanken eines Unternehmens abgelegt. Der Außendienstmitarbeiter besitzt beispielsweise umfangreiches Wissen über seine Bestandskunden. Dieses Wissen muss nicht nur abgespeichert, sondern unternehmensweit verarbeitet und für andere Mitarbeiter zugänglich sein. Wird dieser Schritt nicht vollzogen, besteht die Gefahr, dass die Kundeninformation bei Ausscheiden des Mitarbeiters im Unternehmen nicht weiter nutzbar ist. Dem Unternehmen geht damit die zuvor getätigte Investition in die einzelne Kundenbeziehung verloren.

Die Unternehmensleitung steht vor der Herausforderung, ein Anreizsystem für die Mitarbeiter zu schaffen, damit deren Wissen in eine gemeinsame Basis einfließt. Allein eine unternehmensweite Datenbasis

und die Kenntnis über die Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiter garantiert den Erfolg von CRM. Weitere Managementaufgaben sind:

- die Ausarbeitung einer CRM-Strategie,
- die Festlegung des einzusetzenden Informationssystems,
- die Bestimmung von Zeitpunkt, Art und Umfang des Aufbaus und Aufrechterhaltung von Kundenbeziehungen.

Die Produktionsleitung setzt das Wissen um die Bedürfnisse der Kunden in die Verbesserung bestehender oder in die Einführung neuer Produkte um. Nur auf diesem Weg werden die Kundenbedürfnisse in der Zukunft primär befriedigt. Zu klärende Fragen sind:

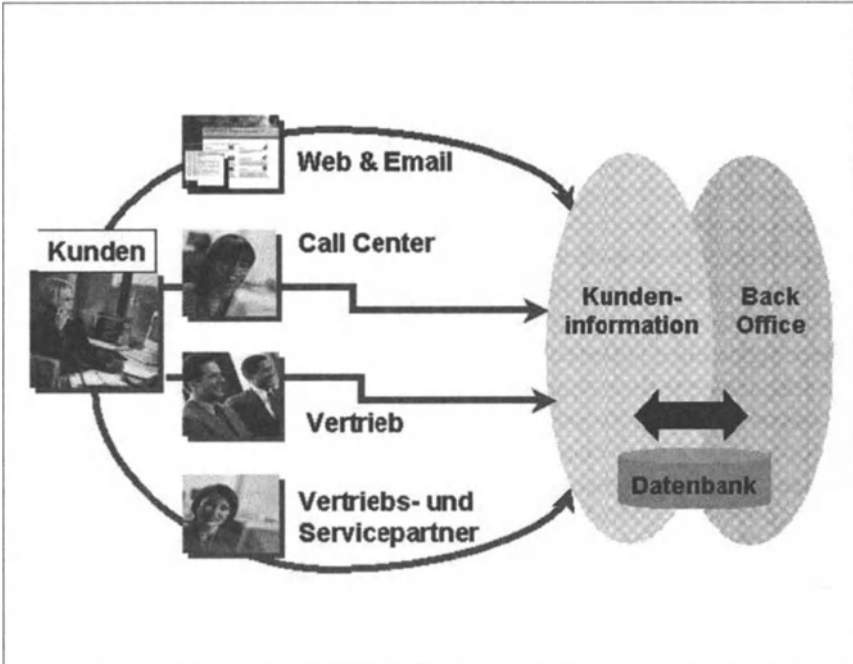
- Ist das vorhandene Personal in der Lage, die Anforderungen in Produkte umzusetzen?
- Ist die anzuwendende Technik verfügbar?
- Ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis für das Unternehmen positiv?

Die Marketingleitung des Unternehmens identifiziert und analysiert auf Basis vorhandener Kundendaten profitable Kunden. Dies ermöglicht die Berechnung eines Customer Lifetime Value (CLV). Die diskontierten Einzahlungen im Vergleich zu den diskontierten Auszahlungen legen den Wert des einzelnen Kunden für das Unternehmen fest. Ist ein Kunde wertvoll im Sinne des CLV, so ist dieser intensiver zu bearbeiten. Ist der CLV eines Kunden negativ, so steht das Marketing vor der Entscheidung, die Beziehung abzubrechen.

CRM bedeutet für alle Mitarbeiter umfassende Integration und Kommunikation mit anderen Bereichen. In einer korrekt angewandten CRM-Philosophie kann kein Unternehmensbereich isoliert betrachtet werden. Jeder Mitarbeiter in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen sollte Kundenbedürfnisse kennen und in seine Überlegungen einbeziehen.

### **Beispiel: Automobilhersteller**

**Die Automobilhersteller haben Service Center für Neuwagenkunden eingerichtet, in denen Fragen und Anregungen, die das Produkt und dessen Verwendung betreffen, gesammelt werden. Häufen sich die Fragen oder Beschwerden zu bestimmten Produkt-Features, zum Beispiel „Wie öffne ich den Tankdeckel meines Fahrzeugs?“, so sind diese in einer Datenbank zu dokumentieren.**



Quelle: Siebel Systems

Abbildung 1: Service Center

**Der Mitarbeiter des Service Centers nimmt die Fragen der Kunden entgegen. Er findet vordefinierte Antworten zu FAQs in der Datenbank. Zeigen die Auswertungen, dass Fragen überdurchschnittlich häufig gestellt wurden, so wird die Entwicklungsabteilung benachrichtigt und mit der Überprüfung der Frage beauftragt. Die Anfrage wird geschlossen, indem ein Vermerk für die Entwicklungsabteilung hinterlegt wird. Eine durchgeführte Produktmodifikation stellt die Kundenzufriedenheit zukünftig sicher.**

Das Beispiel verdeutlicht, dass eine isolierte Betrachtung einzelner Abteilungen keinen Erfolg verspricht. Eine Information, die innerhalb der Organisation nicht verarbeitet wird, hat keinen Wert für das Unternehmen im Sinne des CRM.

# Für wen macht CRM Sinn?

Allgemein sollte jedes Unternehmen CRM einsetzen, wenn die Kundenzufriedenheit nachhaltig gesteigert und durch Kostensenkungen oder Umsatzsteigerungen langfristig höhere Gewinne erzielt werden sollen.

Nach Porter verschafft sich ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, wenn es strategisch wichtige Aktivitäten besser oder billiger als seine Konkurrenten erledigt (vgl. Porter, 1997). Ein Unternehmen kann nach Porter eine Differenzierung oder umfassende Kostenführerschaft strategisch anstreben. CRM bietet dem Unternehmen die Chance, beide strategischen Ziele gleichzeitig zu erreichen (vgl. Abb. 2).

## **Beispiel: Anrufererkennung**

**Ruft ein Kunde in einem Service Center an, so wird er oft nur identifiziert, wenn er dem Mitarbeiter seinen Namen oder seine Kundennummer nennt. Der Einsatz einer Software (CTI) erlaubt die unmittelbare Anzeige der Kundendaten auf dem Bildschirm des Mitarbeiters. Eine Bearbeitung mit CTI generiert einen Differenzierungs- und Kostenvorteil, wenn Wettbewerber diese Technik nicht einsetzen.**

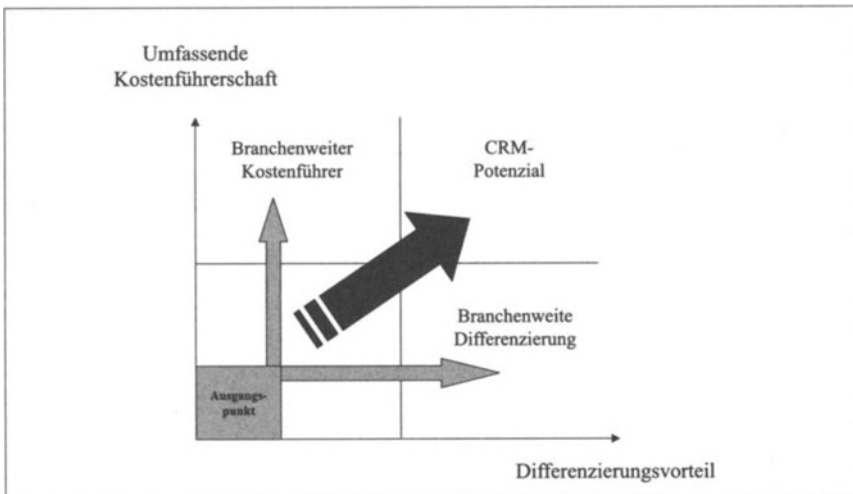


Abbildung 2: CRM-Strategiealternativen

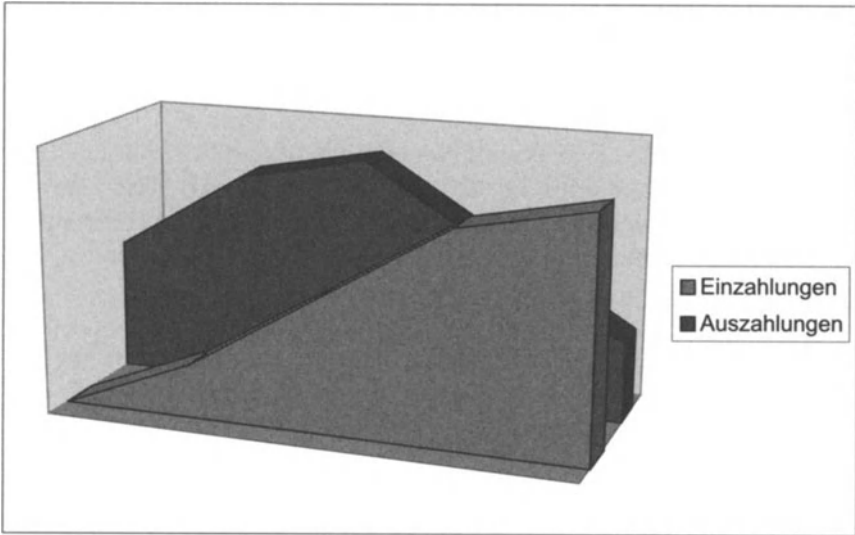


Abbildung 3: Auszahlungen vs. Einzahlungen von CRM im Zeitverlauf

Eine Kostenführerschaft nach Porter durch CRM ist schwierig zu realisieren. Kurzfristig verursacht CRM erhebliche Auszahlungen. Die Konzepterstellung bindet Personal und verursacht Kosten (zum Beispiel durch Beratungsunternehmen, Software-Lizenzen und Infrastruktur). Langfristig spart CRM diese durch geringere Durchlaufzeiten, geringere Medienbrüche und dergleichen ein (vgl. Abb. 3).

Die entscheidenden Fragen lauten:

- Kann sich CRM im Unternehmen amortisieren?
- Wie lange kann das Konzept Gewinn bringend genutzt werden?
- Kann durch das Konzept langfristig eine Differenzierung und Kostenführerschaft im Vergleich zu Wettbewerbern gelingen?

Für die Realisierung einer Kostenführerschaft durch CRM sind zahlreiche Vorüberlegungen durch das Management unabdingbar.

### **Realistische Einschätzung des eigenen Unternehmenstyps**

Der eigene Unternehmenstyp lässt sich aus einem klassischen Marketingkonzept ableiten, welches ursprünglich für Markteinführungszeitpunkte von Neuproduktentwicklungen angewendet wird.

Dabei werden drei Gruppen von Unternehmen unterschieden (vgl. Hagemeyer, 2001):

- Innovator (Typ A)

Unternehmen des Typs A sind Neuerungen unmittelbar aufgeschlossen und versuchen auf schnellstmöglichem Wege, sich Wettbewerbsvorteile durch neue Konzepte zu verschaffen. Risiken werden dabei in Kauf genommen, um größtmögliche Vorteile zu generieren.

- Early Adopter (Typ B)

Unternehmen des Typs B sind Neuerungen aufgeschlossen, warten jedoch erste Erfolge eines Konzepts ab, um diese dann ebenfalls einzusetzen. Die Konzepte sind in dem Stadium bereits im Markt erprobt.

- Follower (Typ C)

Unternehmen des Typs C sind risikoavers. Erst wenn eine hohe Marktdurchdringung von Konzepten erfolgt ist, werden diese eingesetzt.

Schätzt das Management das eigene Unternehmen als Innovator ein, so ist die Entwicklung eines CRM-Konzepts ohne jegliche Erfahrungswerte erforderlich. Dies hat die höchsten Kosten der Einführung zur Folge, da keine Best-Practice-Ansätze zur Verfügung stehen. Der Vorteil liegt im großen Erfolgspotenzial des Konzepts.

### **Beispiel: Call Center**

**Die Unternehmen, die vor mehreren Jahren Call Center eingeführt haben, hatten erhöhte Aufwendungen für CTI, da die Software der Anbieter noch nicht ausgereift war. Es kam zu Ausfällen der Anlagen, was hohe Stillstandskosten zur Folge hatte. Die Lizenzkosten waren entsprechend der geringen Marktdurchdringung hoch. Bei der Einführung der Systeme entstanden hohe Kosten durch geringe Erfahrungswerte der Integratoren, und es mussten Konzepte zur Anwender- und Administratorenschulung erstellt werden. Das Differenzierungspotenzial bei den Endkunden war sehr hoch, da kein anderer Anbieter in den Branchen diesen Servicegrad erreichte. Die Anbieter erzielten aufgrund der Differenzierung höhere Einnahmen und die Kosten amortisierten sich zügig.**

Wird das eigene Unternehmen hingegen als Typ B oder C eingeschätzt, so kann dies die Einführungskosten sowie das Differenzierungspotenzial von CRM mindern. Der Nettovorteil für das Unternehmen durch CRM kann hingegen steigen. Das Unternehmen kann von Erfahrungswerten anderer Unternehmen profitieren und Fehler vermeiden, was wiederum Ressourcen spart und das Investitionsrisiko minimiert. Ist es möglich, Mitarbeiter einzubinden, die bereits mit dem Gedanken des ganzheitlichen CRM vertraut sind, so erhöht sich die Akzeptanz im Unternehmen. Ein weiterer Vorteil einer Einführung von CRM als Typ A oder B liegt im Bereich der einzusetzenden Software. Diese ist ausgereifter und eventuell hat sich schon ein Standard am Markt etabliert.

### **Detailliertes Zielsystem für CRM**

Ein detailliertes Zielsystem ist nötig, um die Kostenersparnis durch CRM ex post zu messen. Zuerst müssen spezifische Bereichsziele aus den Unternehmenszielen für CRM abgeleitet werden. Die Unternehmensleitung muss den Ist-Zustand im Hinblick auf das Ziel messen und eine kurz-, mittel- und langfristige Vorgabe für die Mitarbeiter machen. Die Art der Zielerreichung sollte durch das Management gesteuert werden, andernfalls besteht die Gefahr, dass der Mitarbeiter oder der Bereich das Ziel für das Gesamtunternehmen suboptimal erreicht.

#### **Beispiel: Investitionsgüterindustrie**

**Ein Unternehmen der Investitionsgüterindustrie hat ein CRM-Konzept eingeführt, innerhalb dessen eine Softwarelösung inklusive Kampagnenmanagement implementiert wurde. Die Wiederkaufsrate liegt zum Zeitpunkt der Einführung des CRM-Systems bei 35 Prozent. Am Anfang des Jahres erhält ein Außendienstmitarbeiter die Vorgabe, die Kundenbindung in Form der Wiederkaufsrate und den Umsatz um jeweils 10 Prozent bis zum Jahresende zu erhöhen. Daraufhin wird der Mitarbeiter bei all seinen Kunden persönlich vorstellig. Mittels erhöhter Nachlässe für Bestandskunden schafft er es, die vorgegebenen Ziele zu erreichen. Die erhöhte Reisetätigkeit und die Nachlässe schmälern den Unternehmensgewinn. Besser wäre die Vorgabe der Nutzung der Kampagnenfunktionalität unter Ausnutzung bereits vorhandener Daten. Nur die Unternehmen, die Interesse an einem Wiederkauf zeigen, würden dann von dem Außendienst aufgesucht. Die Reisekosten würden so minimiert.**



## **Detaillierte Kenntnisse der Kostenstrukturen in den Unternehmensbereichen**

Umfangreiche Kenntnisse der Kostenstrukturen lassen sich nur in der Unternehmensführung generieren. Wird CRM beispielsweise nur innerhalb einer Abteilung eingeführt und dort der Verantwortungsbereich für CRM definiert, so können die Auswirkungen auf andere Unternehmensbereiche nur bedingt abgeschätzt und überwacht werden, da keine Einsicht in die Kostenstrukturen anderer Bereiche vorliegt.

Eine Einsparung in einer Vertriebsabteilung durch Automation im Rahmen von CRM kann eine Erhöhung der Kosten im Innendienst oder im Service nach sich ziehen, da Anfragen vermehrt nun in diesen Bereichen eingehen, welche originär durch den Außendienst bearbeitet wurden. Liegt der Verantwortungsbereich für die Kosten hingegen bei der Unternehmensleitung, so kann dieser Entwicklung entgegengesteuert werden.

## **Bereitschaft zur Qualifikation von Mitarbeitern**

Ein Unternehmen muss die Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter schaffen, um CRM umsetzen zu können. Dies bedarf der Qualifizierung der Mitarbeiter für CRM. Es genügt nicht, ein System zu implementieren und die Mitarbeiter in der Handhabung zu schulen. Es ist wichtig, dass alle beteiligten Mitarbeiter verstehen, was CRM bedeutet.

Erst das Verständnis für CRM und die richtige Eingliederung des Einzelnen in die Organisation kann das obige Szenario verhindern. Das Verständnis des CRM-Konzepts durch den Mitarbeiter ist unabdingbare Voraussetzung für die spätere Umsetzung von CRM.

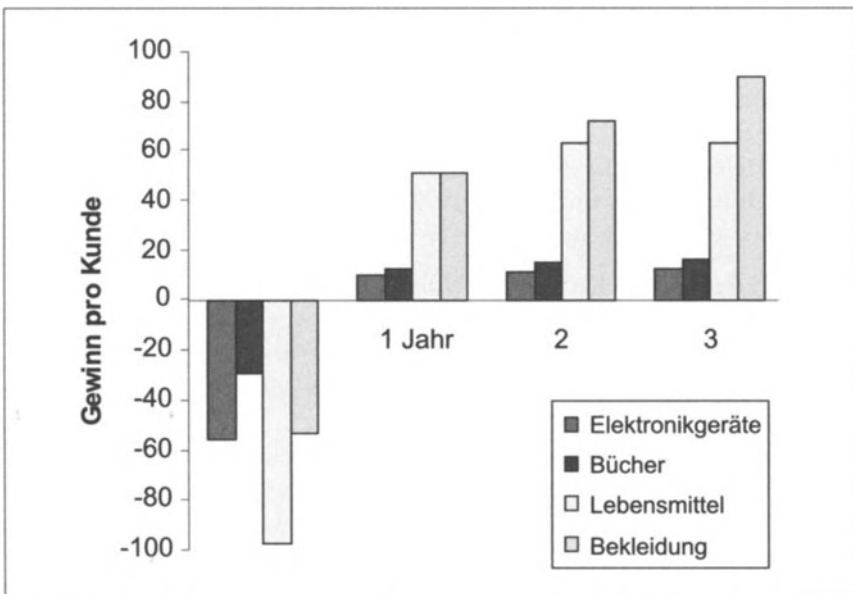
## **Warum CRM?**

Gesättigte Märkte, austauschbare Produkte und Dienstleistungen, abnehmende Markenloyalität, fragmentierte Märkte und hedonistisches Konsumentenverhalten, steigende Adaptionsgeschwindigkeit des Wettbewerbs und Erlösverfall – das sind die zentralen Herausforderungen, mit denen Unternehmen heute konfrontiert werden. Ein schnelles Antizipieren der sich ständig ändernden Kundenbedürfnisse, das Erkennen

von Marktchancen und Differenzierungspotenzialen sowie die Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen sind Faktoren, die künftig noch stärker als bisher über Wettbewerbsvorteile beziehungsweise Wertschöpfungsoptimierung entscheiden und damit die Überlebensfähigkeit von Unternehmen determinieren.

Ein Unternehmen, das zukünftig in der Lage ist, seine Kunden auf der Grundlage von Profitabilitätsanalysen zu segmentieren, diese Segmente zielgerichtet anzusprechen und einen optimalen Servicegrad anzubieten, um damit maßgeblich die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu erhöhen, wird langfristig seine Wettbewerbsfähigkeit auf globalen Märkten bestimmen.

Lange Zeit bestand das Bestreben vieler Unternehmen darin, den Anteil seiner Kunden gemessen am Gesamtmarkt zu erhöhen, und weniger darin, die Rentabilität jedes einzelnen Kunden zu maximieren. Die nachfolgende Grafik verdeutlicht den Zusammenhang zwischen dem Gewinn pro Kunde und der Zeitdauer einer online geführten Kundenbeziehung (vgl. Abb. 4).



Quelle: Reichheld/Scheffer, 2000

Abbildung 4: Kundenwert im eCommerce

Eine selektive Betrachtungsweise der Kundenbeziehungen ist Bestandteil von CRM. Die langfristige Bindung der Kunden, die über den Gesamtzeitraum der Geschäftsbeziehung als profitabel erscheinen, wird als Ziel formuliert. Die monetäre Bewertung des Kundenverhaltens in der mit einem Unternehmen bestehenden Geschäftsbeziehung wird als strategisches Ziel verstanden. Alle bestehenden Kundenbeziehungen werden dabei intensiv unter die Lupe genommen. Kunden mit einem geringen oder negativen Kundenwert werden bewusst reduziert. Die Folge einer derart differenzierten Kundenbetrachtung ist eine Unternehmenskultur, welche den Kunden im Fokus seiner Betrachtungen hat.

Die Fähigkeit, eine langfristige Kundenbeziehung aufzubauen und die Kunden mit einem individualisierten Angebot zu versorgen, hängt dabei insbesondere davon ab, inwieweit ein Unternehmen auf der Basis seiner verfügbaren Daten Geschäftsbeziehungen individuell gestaltet. Ist ein Unternehmen in der Lage, die Struktur, das Verhalten, die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden und deren Beschwerdeverhalten zu kennen, wird es mithilfe einer gezielten Kundenansprache seine ökonomischen Ziele langfristig erfolgreich realisieren können. Dadurch kann das Unternehmen seine Kundenprofitabilität maßgeblich mit einer ganzheitlichen Betrachtungsweise über den gesamten Kundenzyklus hinweg maximieren und für höchste Kundenzufriedenheit sorgen.

Die positiven Aspekte einer langfristigen Betrachtungsweise der Kundenbeziehungen, die im Vordergrund des CRM stehen, schlagen sich besonders in den folgenden Punkten nieder:

- Durch dauerhafte Kundenbeziehungen erhöht sich zunächst die Planungssicherheit des Unternehmens. Dies ist vor allem auf die im Lauf einer Geschäftsbeziehung gestiegenen Austritts- und Wechselbarrieren aufgrund eines zunehmend habitualisierten Kaufverhaltens zurückzuführen.
- Aufgrund des erhöhten Informationsaustauschs, der sich durch eine gestiegene Auskunft- und Beschwerdeneigung entwickelt, erfolgt eine gesteigerte Aussagefähigkeit bezüglich zukünftiger Chancen und Risiken während der Geschäftsbeziehung.
- Während der Dauer einer Kundenbeziehung steigt das Cross- und Up-Selling-Potenzial, welches das Umsatzvolumen pro Kunde im Zeitablauf maßgeblich erhöht.

- Der Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung schafft preispolitischen Spielraum und damit die Möglichkeit der direkten Umsatzsteigerung.
- Indirekt wirkt eine dauerhafte Kundenbeziehung auf die Umsatzhöhe durch ein positives Weiterempfehlungsverhalten.
- Erhöhte Kundenzufriedenheit wirkt sich positiv auf die Kundenbindung und damit auf den Kundenwert aus.
- Gesteigerte Kundenzufriedenheit führt unternehmensintern zu Kostensenkungspotenzialen aufgrund der erhöhten Mitarbeiterzufriedenheit und geringerer Fluktuation.
- Schließlich ergeben sich erhebliche Kostensenkungspotenziale, die sich insbesondere durch eine geringere Betreuungsintensität im Sinne von sinkenden Verwaltungs-, Vertriebs- und Kontrollaufwendungen realisieren lassen.

Der bei der Formulierung einer CRM-Strategie definierte Kundenlebenszyklus pro definiertem Kundensegment dient als Leitfaden, Umsatzsteigernde oder Kosten senkende Potenziale bei der Realisierung eines CRM zu identifizieren. Zahlreiche Kundenkontakte bieten Möglichkeiten, um Umsätze zu steigern, Cross- und/oder Up-Selling zu betreiben und Potenzialausschöpfung durch Weiterempfehlungen (im Sinne von „Kunden werben Kunden“) zu realisieren.

Die Verkürzung von Prozesszeiten, die zielgerichtete Ansprache von Kundensegmenten und die Optimierung von Marketingmaßnahmen ermöglicht es, Kosten einzusparen. Abbildung 5 zeigt eine beispielhafte Potenzialberechnung einer umfassenden CRM-Strategie.

Die sich ergebenden Kostenreduktions- und Umsatzsteigerungspotenziale einer ganzheitlichen CRM-Strategie sind dann zu verwirklichen, wenn CRM als eine Unternehmensphilosophie verstanden wird, die weniger stark auf eine Produktorientierung abzielt. Vielmehr wird der Kunde in allen Bereichen der Unternehmung sowohl kurz- als auch langfristig als zentraler Erfolgsfaktor betrachtet. Somit sind alle Schnittstellen im Unternehmen einer genauen Untersuchung zu unterziehen.