

# **Thema: Business Intelligence**

## **CRM – Customer Relationship Management**

Bearbeitet von Bernd Richter Matr.9701639

Seminar aus Informationswirtschaft Nr.0402

Leitung: o. Univ. Prof. Dkfm. Dr. Wolfgang H. Janko und Priv. Doz. Dr. Michael Hahsler  
SS 2007

## **Kurzfassung**

Die vorliegende Arbeit beschreibt das Kundenbeziehungsmanagement (CRM). Es handelt sich dabei um einen Managementansatz dessen zentrales Element der Kunde und dessen Zufriedenheit ist. Das Ziel der Arbeit ist die Klärung folgender Fragen: Was ist CRM? Wie kann es erfolgreich eingesetzt werden? Welche Effekte sind zu erwarten? Dies geschieht durch eine Definition, die Beschreibung der Entwicklung (von der Produktorientierung zur Kundenorientierung), der Analyse des Kunden und der Bereiche in denen CRM eingesetzt wird und durch das Herausarbeiten der für das Unternehmen positiven Aspekte, dem Nutzen. Abschließend werden zum einen die Komponenten von CRM – Systemen erläutert und zum andern Erfolgsfaktoren bzw. Problemfelder aufgezeigt.

Die Auseinandersetzung mit den angeführten Bereichen soll einerseits einen Über-/Einblick in den Themenkomplex gewähren und andererseits ein gewisses Verständnis für den Begriff „Kundenbeziehungsmanagement“ und dessen praktische Bedeutung fördern.

## **Abstract**

This paper is about customer relationship management (CRM). In the last years there has been a change from a product- to a customer – oriented view. The customer contentedness and wishes of them are spent more and more attention. The marketingstrategy (what kind of data is needed, how the data can be captured and stored and in which way the information should be analysed) is called CRM, which covers concepts used by companies to manage their relationships with customers. The aim of this thesis is to give an answer to the questions: What is the meaning of CRM? How can it be successfully used? And what are the effects of CRM for the company?

For this purpose the paper contains a definition, a description of the historical development and a look at the customer and the company. The CRM – Systems, the important points for success and what kind of troubles can be expected, are other topics. This paper should give an overview and understanding of ‘customer relationship management’.

## **Inhaltsverzeichnis:**

<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>6</b>
<b>2. DEFINITIONEN</b>	<b>8</b>
<b>3. VERÄNDERUNGEN</b>	<b>13</b>
<b>3.1. PHASE 1 – PRODUKTPOLITIK IN REINKULTUR</b>	<b>13</b>
<b>3.2. PHASE 2 –MARKENPOLITIK (DAS TRADITIONELLE MARKETING)</b>	<b>14</b>
<b>3.3. PHASE 3 – BEZIEHUNGSMANAGEMENT (KUNDENORIENTIERUNG)</b>	<b>15</b>
<b>4. DIE KUNDEN</b>	<b>18</b>
<b>4.1. DIE KUNDENBEZIEHUNG</b>	<b>18</b>
<b>4.2. PHASEN DER KUNDENBEZIEHUNG</b>	<b>19</b>
<b>4.3. KUNDENINFORMATION</b>	<b>23</b>
<b>4.4. KUNDENANALYSE</b>	<b>24</b>
<b>5. ZIELE UND AUFGABEN</b>	<b>25</b>
<b>6. NUTZEN FÜR FIRMEN</b>	<b>26</b>
<b>6.1. EINFLUSS DES BEZIEHUNGS- MANAGEMENT AUF DAS UMSATZWACHSTUM</b>	<b>26</b>
<b>6.1.1. UMSATZSTEIGERUNG DURCH FOLGEKÄUFE</b>	<b>26</b>
<b>6.1.2. CROSS UND UP SELLING</b>	<b>27</b>
<b>6.2. EINFLUSS DES BEZIEHUNGS- MANAGEMENT AUF DIE KOSTEN</b>	<b>27</b>
<b>6.2.1. KOSTENSENKUNG BEIM AKQUIRIEREN VON KUNDEN</b>	<b>27</b>

<b>6.2.2. REDUKTION DER TRANSAKTIONSKOSTEN</b>	<b>28</b>
<b>6.3. MARKETING, VERTRIEB UND SERVICE</b>	<b>28</b>
<b>6.3.1. MARKETING</b>	<b>29</b>
<b>6.3.2. VERTRIEB</b>	<b>30</b>
<b>6.3.3. SERVICE</b>	<b>31</b>
<b>7. DAS CRM – SYSTEM</b>	<b>32</b>
<b>7.1. KOMPONENTEN VON CRM - SYSTEME</b>	<b>32</b>
<b>7.1.1. DAS ANALYTISCHE CRM</b>	<b>32</b>
<b>7.1.2. DAS OPERATIVE CRM</b>	<b>33</b>
<b>7.1.3. DAS KOMMUNIKATIVE CRM</b>	<b>34</b>
<b>7.1.4. DAS KOLLABORATIVE CRM</b>	<b>34</b>
<b>7.2. E-CRM</b>	<b>35</b>
<b>7.3. PFLICHTENHEFT</b>	<b>36</b>
<b>7.4. ERFOLGSFAKTOREN / PROBLEMFELDER</b>	<b>36</b>
<b>8. KRITIK UND ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>38</b>
<b>9. LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>40</b>

## 1. Einleitung

Die vorliegende Arbeit befasst sich im Rahmen des Seminars aus dem Fachgebiet Informationswirtschaft, welches die Thematik Business Intelligence behandelt, mit dem Unterpunkt CRM - Customer Relationship Management. Das Ziel der Auseinandersetzung ist CRM, das aus dem Englischen stammt und mit Kundenbeziehungsmanagement oder Kundenpflege übersetzt werden kann, möglichst eingehend zu beleuchten [vgl. Wiki 2006]. Es sollen verschiedene Aspekte angesprochen und somit offene Fragen geklärt werden. Konkret handelt es sich dabei um den Punkt der Definition, jenen der Wirkungsweise, den der Beteiligten und jene der Ziele.

Es handelt sich dabei um einen relativ neuen Ansatz welcher einen Orientierungswechsel innerhalb der Wirtschaft widerspiegelt. Eine sehr lange Zeit galt, bis Ende der 80er Jahre, das Augenmerk dem Produkt und nicht dem Konsumenten. Es herrschte die Meinung vor, dass eine Qualitätssteigerung des Produkts unweigerlich den Marktanteil eines Unternehmens erhöht und somit auch dessen Wettbewerbsfähigkeit. Mit einfachen Worten, je besser ein Produkt ist, desto höher sind die Chancen des Unternehmens sich auf dem Markt etablieren zu können. Nachdem die Wirtschaft erkannt hat, dass ohne das Wissen um die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden kein „maßgeschneidertes“ Produkt erzeugt werden kann, hat ein Umdenkprozess eingesetzt. Man hat damit begonnen, den zuvor angeführten Aspekten mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Der Kunde ist somit ins Zentrum des Interesses gerückt und bildet daher den Kern des Systems, er ist die Basis unabhängig davon welche Art des „Kundenpflege – Modells“ man auch in Betracht zieht.

Aufgrund der Tatsache, dass die Gewinnung der Daten sehr viel Zeit in Anspruch nimmt und auch kostenintensiv ist, sind die Unternehmen zum einen bestrebt eine Kundenbeziehung aufzubauen und aufrecht zu erhalten und zum anderen wurden Systeme entwickelt, um den Prozess effizienter zu gestalten. Die erhaltenen Informationen werden einerseits strukturiert, um eine gezielte Anwendung zu ermöglichen und andererseits gespeichert. Durch die Speicherung der Daten kann man zu jedem beliebigen Zeitpunkt auf das Material zurückgreifen und von der Entwicklung bis zum Marketing und dem Verkauf die Produkte genau auf eine Zielgruppe abstimmen.

Da eigentlich ein jeder von uns mit CRM in Berührung kommt, sei es als Kunde oder im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit, sollen in dieser Arbeit die verschiedenen Definitionen, Ziele, Möglichkeiten des CRM, aus heutiger Sicht und die dem CRM zugrunde liegenden Bereiche, die Kundenbeziehung und deren Veränderung im Laufe der Zeit, bearbeitet werden. Nachdem auch die Frage des Nutzens, allgemein (im Vergleich zu den Kosten) und im Besonderen für die Unternehmen, immer gestellt wird, wird auch diesem Bereich Aufmerksamkeit geschenkt und in weiterer Folge werden zudem die Auswirkungen auf die verschiedenen Bereiche im Unternehmen angeschnitten.

## 2. Definitionen

Um schlussendlich zu „einer“ Definition des Themas Customer Relationship Management – CRM zu gelangen werden in diesem Punkt zuerst einige Definitionen präsentiert und danach die Gemeinsamkeiten und Unterschiede miteinander verglichen. Im Zuge der Zusammenfassung am Ende dieses Kapitels soll eine neue Definition aufgrund der herausgearbeiteten Gemeinsamkeiten entwickelt werden.

Zu Beginn kommt es zur Klärung bestimmter themenspezifischer Fragen.

Woher kommt CRM? Was wird darunter verstanden? Gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Definitionen? Wenn ja, woraus ergeben sich diese?

Das Kundenbindungsmanagement ist ein wissenschaftlich fundierter Ansatz der vor allem an den Universitäten von Atlanta, Cranfield und Stockholm entwickelt wurde [Rapp 2005]. Der Begriff „Customer Relationship Management“ kommt aus dem Englischen und kann mit Kundenbeziehungsmanagement oder Kundenpflege übersetzt werden. Mit ihm wird die Dokumentation und Verwaltung der langfristig orientierten Kundenbeziehung beschrieben. [Wiki 2006]

Eine Definition die versucht den gesamten Rahmen von CRM zu umspannen und dabei gleichzeitig auch auf die Ziele des Modells eingeht lautet folgendermaßen [Wiki 2006]: *„CRM ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst sowie Forschung & Entwicklung. Dies geschieht auf der Grundlage einer Datenbank mit einer entsprechenden Software zur Marktbearbeitung und anhand eines vorher definierten Verkaufsprozesses. Zielsetzung von CRM ist dabei die Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseite im Rahmen von Geschäftsbeziehungen.“*

Im Gegensatz zu diesem ganzheitlichen Ansatz, der gleich mehr oder weniger das gesamte Unternehmen mit einbezieht, geht die nächste Definition von einer Umstrukturierung der Marketingabteilung aus [Rapp, 2005, S.40]: *„Customer Relationship Management definiert die Neuorientierung vom funktionalen, klassischen Marketing, das produktorientiert ist und sich auf die Kundenakquisition konzentriert, hin zum übergreifenden, ganzheitlichen Marketing, das auf die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden fokussiert ist. Sein Kerngedanke ist die Steigerung des Unternehmens- und Kundenwerts durch das*

*systematische Management der existierenden Kunden.*“ Des weiteren bezeichnet Rapp [Rapp (2005)] CRM als eine Plattform zur Kundengewinnung mit deren Hilfe potentielle Kunden sowohl aus dem bestehenden Kundenstock als auch im Bereich der Neukunden herausgefiltert werden können. Seiner Ansicht nach ist das Hauptanliegen allerdings der Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung, entsprechend der kundenprozessorientierten Perspektive dieser Methode. Dadurch unterscheidet sich der CRM- Ansatz grundsätzlich von anderer Modellen und kann mit folgenden Worten zusammengefasst werden: *„Statt Kunden für Produkte gilt es, Produkte für Kunden zu finden.“*

Aufgrund dieser Ausführungen hinsichtlich CRM kann man eindeutig erkennen, dass es sich um eine kundenorientierte Methode handelt die eingesetzt wird, um eine Steigerung des Mehrwerts zu erreichen. Eine andere Definition rückt erneut das gesamte Unternehmen in den Mittelpunkt und stellt ebenfalls einen Bezug zur Informationstechnologie her. Nach Ansicht dieser Autoren, kann das Customer Relationship Management folgendermaßen zusammengefasst werden [FHMW 2000, S.10]: *„CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“* Eine allgemeine Definition zum Kundenbeziehungsmanagement wiederum lautet [WiBW 2001, S. 496]: *„Ziel dieser Aktivitäten ist es, Geschäftsbeziehungen aufgrund immer besseren Wissens über die Kunden und ihrer Anforderungen zu gestalten, kontrolliert durchzuführen und zu überwachen.“*

Eine weitere Definition zeigt, wie vielschichtig das Modell des CRM auf alle Bereiche, die im Zusammenhang mit dem Kunden stehen, wirkt [BMHC 2005, S.8]: *„Kundenbindungsmanagement ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundestamm gerichteter Maßnahmen mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen.“*

Aus diesen verschiedenen Beschreibungen ein und desselben Themenkomplexes geht deutlich hervor, dass verschiedene Autoren verschiedene Ansätze bei der Definition von CRM verfolgen. Trotz unterschiedlicher Standpunkte verbindet jedoch alle Definitionen auch etwas Gemeinsames. Im Gegensatz zur Produktorientierung geht es darum, eine Beziehung zu den

Kunden aufzubauen und diese zu festigen. Die Steigerung des Profits ist ebenfalls ein weiteres erklärtes Ziel. Warum es unterschiedliche Ansätze gibt liegt, nach Ansicht von Don E. Schultz [Schu 2000], an der Region in der sie entwickelt wurden. Er geht davon aus, dass der Amerikanisch orientierte Standpunkt verstärkt Augenmerk auf die Informationstechnologie legt und somit im CRM ein Werkzeug zur Optimierung der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden sieht. Der europäische Ansatz ist hingegen als Managementstrategie zu verstehen, welche die Orientierung des Unternehmens auf seine Kunden und somit eine langfristige Bindung dieser vorsieht. Seiner Meinung nach gibt es keinen besseren Ansatz sondern nur einen für das einzelne Unternehmen besser passenden.

Die Autoren Frielitz C., Hippner H., Martin S. und Wilde K., [FHMW 2000] sind zu dem Schluss gekommen, dass ein optimales Ergebnis nur durch eine Mischung der Faktoren Technologie und Strategie erreicht werden kann. Sie vertreten die Sichtweise, dass sich in der Praxis folgendes Vorgehen bewährt hat: eine strategische Ausrichtung, die Definition der kundenorientierten Prozesse und anschließend die Implementierung mit CRM – Systemen.

Schließlich stellt sich nach den vorangegangenen Ausführungen nun die Frage, was die Gemeinsamkeiten und was die Unterschiede der verschiedenen Definitionen, Beschreibungen und Ansichten sind?

Aus allen Definitionen geht klar hervor, dass es sich beim CRM – Ansatz, im Gegensatz zu den bis Anfang der 90er propagierten produktorientierten Ansätzen, um einen Methode handelt deren Kernstück oder Hauptziel der Kunde mit all seinen Bedürfnissen und Wünschen ist. So wird von „kundenbezogenen Prozessen“ [Wiki 2006] über „Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden“ [Rapp 2005, S.40] bis hin zu einer „Plattform zur Kundengewinnung“ [Rapp 2005, S.41] gesprochen. Der zweite wesentliche Teil, der soeben angesprochenen Beziehung, ist natürlich das Unternehmen. Dieser Umstand kristallisiert sich sehr deutlich aus den verschiedenen Definitionen heraus, da beim CRM unter anderem von einem „Ansatz zur Unternehmensführung“ [Wiki 2006], oder einer „Unternehmensphilosophie“ [FHMW 2000, S.10] gesprochen wird. Es ist demnach eindeutig, wer die im CRM beteiligten Parteien sind. Auf der einen Seite befindet sich das Unternehmen und auf der anderen der Kunde. Außerdem hat sich ebenfalls herausgestellt, dass die bestehenden Beziehungen zwischen diesen beiden Komponenten wesentlich sind.

Die nächste Frage, die sich aufdrängt, lautet: Was ist eigentlich das Ziel bzw. welche Zielsetzung verfolgt die Methode des CRM?

So unproblematisch es war die Zahl der Beteiligten herauszuarbeiten, umso schwieriger gestaltet sich die Aufgabe ausschließlich ein einziges Ziel herauszufiltern. Zum einen findet man in den Zitaten immer wieder, das im Rahmen des Wirtschaftsstudiums von vielen als das primäre und ureigenste Ziel der Ökonomie bezeichnete, Streben nach Profitmaximierung. Untermauert wird diese Aussage unter anderem durch folgenden Satz: [Wiki 2006] die „Zielsetzung von CRM ist dabei die Schaffung von Mehrwerten“ oder auch durch die Zieldefinition, die lautet: [Rapp 2005, S.40] „Steigerung des Unternehmens- und Kundenwerts“ .

Eine weitere Zielsetzung lenkt die Aufmerksamkeit auf die Zeitkomponente. So wird von [FHMW 2000, S.10] „auf lange Sicht profitablen Kundenbeziehungen“ über den [Rapp 2005, S.41] „Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung“ bis hin zu [BMHC 2005, S.8] „dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen.“ gesprochen. Aus diesen Definitionen kann man ableiten, dass es sich beim Customer Relationship Management um einen Ansatz mit zumindest mittel-, tendenziell aber langfristiger Ausrichtung handelt. Wobei die Basis für eine langfristige Bindung des Kunden, seine Zufriedenheit und das damit verbundene Erfassen und Erfüllen seiner Bedürfnisse, nur indirekt abgeleitet werden kann. In keiner der Definitionen ist explizit von einer Maximierung der Kundenzufriedenheit die Rede. Es wird nur von einem [WiBW 2001, S. 496] „besseren Wissens über die Kunden“ oder allgemein von einer [FHMW 2000, S.10] „kundenorientierten Unternehmensphilosophie“ gesprochen.

Neben der Formulierung von bestimmten Zielen geht aus einigen Definitionen zum einen auch die Notwendigkeit der Verwendung von Datenbanken [Wiki 2006] oder allgemeiner die [FHMW 2000, S.10] „Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien“ zur Bewältigung der enormen Informationsmengen hervor und zum anderen tritt der Wunsch nach Kontrolle z.B. [WiBW 2001, S. 496] „zu gestalten, kontrolliert durchzuführen und zu überwachen“ oder [BMHC 2005, S.8] „Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteter Maßnahmen“ in den Vordergrund. Die drei Bereiche Marketing, Verkauf und Service werden wiederholt als die Kernbereiche des CRM angeführt [Wiki 2006] [FHMW 2000, S.10] .

Die verschiedenen Aspekte der einzelnen Definitionen wurden mittlerweile genau herausgearbeitet und beleuchtet. Gemeinsamkeiten, Unterschiede und auch

Erweiterungsmöglichkeiten wurden angesprochen. Abschließend sollen die wichtigsten Punkte in einem Absatz zusammengefasst werden. Es ist allerdings hervorzuheben, dass das Resümee sich ausschließlich auf eine Begriffsbestimmung des CRM bezieht und andere Bereiche, wie die Behandlung der Frage „Was ist eine Kundenbeziehung?“ bzw. „Was passiert in den Bereichen Marketing, Verkauf und Service?“ in den entsprechenden Unterpunkten behandelt werden.

Bei CRM handelt es sich um eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie die sowohl als Werkzeug als auch als Strategie zu verstehen ist. Als Ausgangspunkt ist die Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden anzunehmen. Das Ziel einer Profitmaximierung, die Umsatzsteigerung und Kostensenkung, wird durch die optimale Gestaltung der Kundenbeziehung in Richtung maximaler Kundenzufriedenheit und einer daraus resultierenden langfristigen Bindung des Kunden an das Unternehmen möglich. Allerdings ist die Voraussetzung dafür, dass die notwendigen „Werkzeuge“ vorhanden sind, um eine intensive Unterstützung mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien, besonders in den kundennahen Bereichen Marketing, Verkauf und Service zu erreichen.

### **3. Veränderungen**

Im Anschluss an die im Punkt 2 durchgeführte Definition des Begriffs und nach der Einordnung des Themas in einen groben Rahmen, bildet jetzt die zeitliche Entwicklung den Mittelpunkt der folgenden Ausführungen. Seit dem Beginn von Massenproduktionen gab es eine Reihe von Veränderungen die zumeist auf technische Entwicklungen oder auf innovative Ideen zurückzuführen sind, welche allerdings ausschließlich unternehmensinterne Veränderungen bedeuteten. Die Wege vom Rohstoff zum Endprodukt wurden optimiert oder die Entwicklung besserer Rohstoffe vorangetrieben, der ursprüngliche Ansatz, in erster Linie wird ein Produkt hergestellt und dann wird es verkauft, aber nicht in Frage gestellt. Woraus eindeutig hervorgeht, dass das Ziel ohne Zweifel das Produkt war und der Kunde, der es erwirbt als Nebensache angesehen wurde. Erst seit den 90er Jahren ist es zu einem Umdenkprozess gekommen und der klassische, bis dahin gültige Produktionsweg wurde allmählich in Frage gestellt. Der Kunde, mit all seinen Facetten, wurde „entdeckt“ und es kam zur Entwicklung von Ansätzen, die eine Erfassung seiner Wünsche und Bedürfnisse möglich machten.

Mit anderen Worten, das Augenmerk hat sich vom Produkt weg hin zum Kunden verschoben. Die Verlagerung des Schwerpunkts und die einzelnen Schritte welche dabei gesetzt wurden, werden anhand der im Anschluss folgenden Unterpunkte, welche Monika Klepper [Klep 2001] entnommen sind, veranschaulicht.

#### **3.1.Phase 1 – Produktpolitik in Reinkultur**

In der ersten Phase war das zentrale Element das Produkt. Es war das wichtigste Instrument, um eine Kundenbindung zu erreichen. Aufgrund der zu diesem Zeitpunkt enormen Nachfrage konnten die verschiedenen Aspekte wie Qualität, Service und auch der Bereich Kundenwünsche praktisch völlig außer acht gelassen. Der wesentlichste und somit auch der ausschlaggebende Faktor, um konkurrenzfähig zu bleiben, war der Preis. Die Unterschiede zwischen den einzelnen Produkten waren gering, insofern konnte man sich mit der „einfachen Methode“, wer den günstigsten Preis am Markt bieten kann, im Wettbewerb etablieren.

### **3.2.Phase 2 –Markenpolitik (Das traditionelle Marketing)**

In der zweiten Phase begannen die Unternehmen mit dem Aufbau von Marken - dem Branding. Es handelte sich dabei zwar um den ersten Schritt in Richtung einer Kundenbeziehung, dass Produkt als zentrales Element blieb aber weiterhin bestehen. Es wurde das Ziel verfolgt, eine emotionale Bindung zwischen dem Kunden und einer bestimmten Marke herzustellen, um dadurch Einfluss auf das Kaufverhalten zu nehmen. Die emotionale Komponente erhielt demnach einen gewissen Stellenwert und es wurde zu einer Aufgabe des Marketings einem Produkt gewisse Emotionen zuzuordnen, um dem Kunden zu vermitteln, dass er durch den bloßen Kauf des Produktes ebenfalls in den „Genuss“ der emotionalen Begleiterscheinungen kommen kann. In die Entwicklung der Produkte flossen zwar zusehends Markt- und Wettbewerbsanalysen ein, aber nach wie vor stand die Produktion an erster Stelle und erst im Anschluss wurde nach entsprechenden Kunden – „Abnehmern“ gesucht.

Im Verlauf der Zeit wurde es aufgrund der ständig wachsenden Produktvielfalt am Markt und dem daraus sich ergebenden steigenden Werbebedarf zur Positionierung einer Marke, immer schwieriger ein für das Unternehmen adäquates Kosten- Nutzenverhältnis zu erzielen. Zeitgleich wurden die Konsumenten immer „mündiger“ und die angebotene Preis-Leistungsbeziehung wurde zunehmend hinterfragt. Sehr viele Kunden entschieden sich zusehends für ein qualitativ gleichwertiges „No- Name“ Produkt und waren nicht mehr bereit „grundlos“ den Markennamen zu bezahlen.

Die folgende Abbildung 1 soll das traditionelle Geschäftsmodell graphisch veranschaulichen. Auf der linken Seite der Graphik sind die verschiedenen Bereiche von der Planung des Produktes über die Produktion bis zu Übergabe an den Kunden dargestellt. Die rechte Seite der Graphik zeigt die Kapitalflüsse. Erkennbar ist, dass bei der „klassischen“ Vorgehensweise der Kunde erst nach Abschluss der Produktion, also wenn die Produkte komplett fertig sind, in diesen Ablauf eingebunden wird. Daher kommt es auch erst zwischen „Vertrieb“ und „Käufer“ zu Kapitalrückflüssen an den Unternehmer.

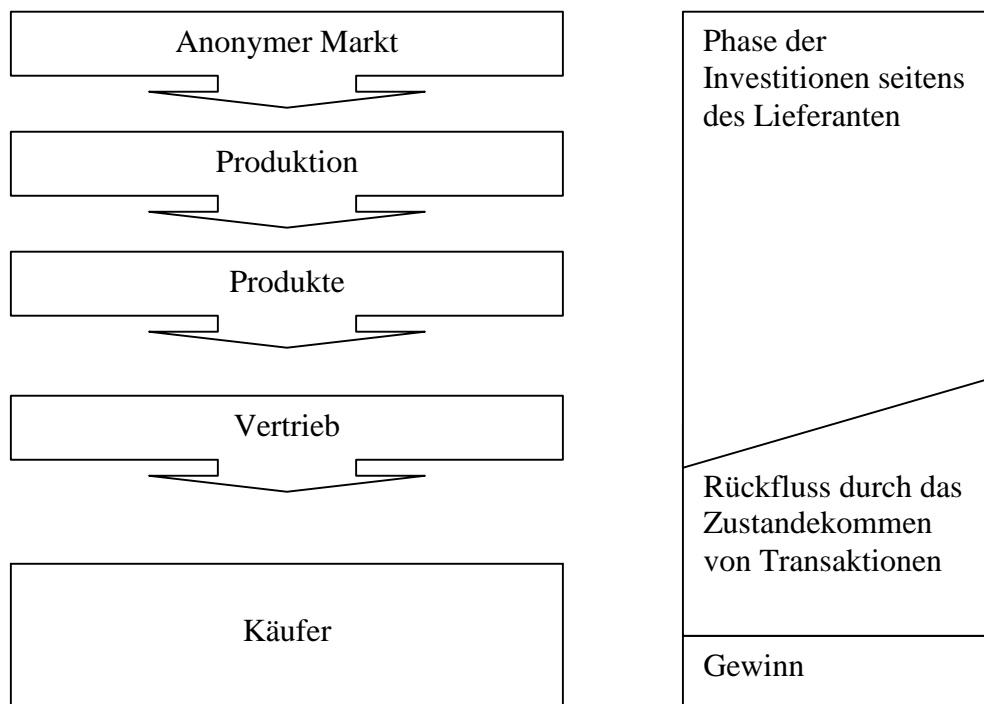


Abbildung 1: Das alte Geschäftsmodell nach[Rapp 2000]

### 3.3.Phase 3 – Beziehungsmanagement (Kundenorientierung)

In der dritten Phase ist tatsächlich der Wechsel weg vom Produkt hin zum Kunden zu beobachten. Die Vorgehensweise des CRM sieht vor, zuerst auf die Wünsche als auch auf die Bedürfnisse der Konsumenten einzugehen. Sind diese einmal ermittelt, wird für jeden Kunden ein „maßgeschneidertes“ Produkt angefertigt. Es steht auch nicht der Neuerwerb von Kunden im Mittelpunkt. Das Hauptziel besteht darin eine stabile, dauerhafte Beziehung zu jedem Kunden aufzubauen, um dadurch eine langfristige Bindung des Kunden zu erreichen. Durch diese Herangehensweise soll ein Wettbewerbsvorteil auf den internationalen Märkten entstehen. Dieses neue Geschäftsmodell wird in Abbildung 2 dargestellt. In der zweiten Graphik sieht man die Veränderungen zu der „klassischen“ Vorgehensweise. Auf der linken Seite erkennt man eine Aufteilung des „Vertriebs“ in einen der Produktion vorgelagerten „Bestellung/Kauf“ Bereich und eine Zustellung der fertigen Produkte. Auch die Kapitalflüsse

sind geteilt in eine Erhebungsinvestition und einen Fertigungskostenblock für das Unternehmen und eine vor der Produktion angesiedelte Bezahlung der maßgeschneiderten Produkte. Aus diesen Abbildungen kann man auch den Wechsel von der Produktorientierung zu einer „Einbindung“ des Kunden in die Planung der Produkte. Im CRM wird also erst mit der Produktion begonnen wenn das Kundenbedürfnis nach dem Produkt vorhanden ist

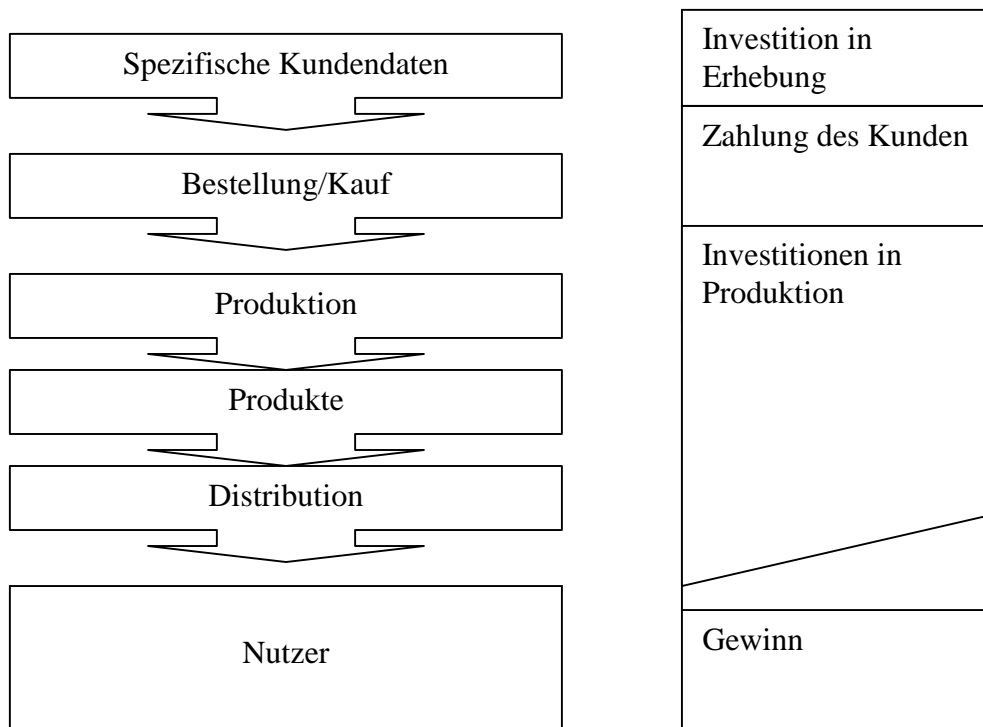


Abbildung 3.2: Das CRM- Geschäftsmodell nach [Rapp 2000]

Abschließend werden die Kennzeichen und Unterschiede der zwei zuvor angeführten Geschäftsmodelle zusammengefasst und in der Tabelle 1 einander gegenübergestellt.

	<b>Produktorientierung</b>	<b>Kundenorientierung</b>
<b>Zielsetzung</b>	Absatz von Produkten	Gewinnung loyaler Kunden
<b>Fokus</b>	Gewinnung von Kunden	Bindung von Kunden
<b>Zeithorizont</b>	Kurzfristig	Mittel- bzw. Langfristig
<b>Zielgröße</b>	Marktanteile	Kundenwert
<b>Wissensbasis</b>	Markt - Wettbewerbsanalysen	Analyse der Kundenbedürfnisse
<b>Art der Produkte</b>	Massenwaren	Angepasste, individualisierte Produkte und Service
<b>Preis</b>	Fixpreis	Abhängig von den jeweiligen Wünschen / Bedürfnissen
<b>Kunden</b>	Alle	Mündige Kunde mit individuelle Produktwünschen
<b>Anrede</b>	Standardisiert, Anonym	Individuell
<b>Kommunikation Unternehmen vs. Kunde</b>	Einseitig	Zweiseitig

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Merkmale von Produkt- und Kundenorientierung  
[nach Klep 2001]

## **4. Die Kunden**

Dieser Teil der Arbeit behandelt zum einen die Kundenbeziehung als solche und zum anderen den zeitlichen Ablauf, das bedeutet es werden die einzelnen Phasen, vom „Recruitment“ bis hin zum „Winback“, beleuchtet. Im Anschluss wird neben dem Bereich der Kundeninformation auch der Aspekt der Kundenanalyse erörtert.

Zu Beginn wird der Begriff der Kundenbeziehung eingehend definiert und in weiterer Folge werden bestimmte Merkmale, die zu einer Verbesserung der Wettbewerbsposition führen, beleuchtet.

Im zweiten Unterpunkt kommt es zu einer Auseinandersetzung hinsichtlich der verschiedenen Phasen, welche ein Kunde im Rahmen seiner Beziehung mit dem Unternehmen durchläuft. Die in diesem Abschnitt vorgestellten Schritte entsprechen lediglich einem Musterablauf der, je nach Branche, adaptiert werden kann. Die Ausführungen im vorletzten Punkt, dem der Kundeninformation, präsentieren einen kurzen Überblick bezüglich der wichtigsten Kennzahlen und am Ende des Kapitels wird die Kundenanalyse erläutert.

### **4.1. Die Kundenbeziehung**

Das Ziel dieses Abschnitts ist eine genaue Definition des Begriffs „Kundenbeziehung“ herauszuarbeiten und somit eine begriffliche Abgrenzung und Einordnung zu schaffen. Es wird im Zusammenhang mit dem Thema CRM – Kundenbeziehungsmanagement zwar immer wieder von den Potenzialen einer guten Kundenbeziehung, von dem Nutzen den sie für das Unternehmen hat, der Notwendigkeit zur Optimierung der Kundenbeziehung und den Möglichkeiten die Kundenbeziehung mit Hilfe moderner Technologien zu unterstützen gesprochen, aber eine exakte Definition konnte in der Literatur nicht gefunden werden. So schreibt Egger, dass kein einheitliches Begriffsverständnis existiert [Egger 2001, S91] und er spricht von zwei möglichen Sichtweisen einer Kundenbeziehung. Einerseits könne eine Kundenbeziehung durch Transaktionen zwischen zwei Parteien entstehen, dies wird als transaktionale Sicht bezeichnet, andererseits sehen die Kritiker dieses handlungsorientierten Ansatzes keinerlei Verbindung zwischen dem Wiederkaufverhalten und der Kundenbeziehung sondern sind der Ansicht, dass erst wenn der Kunde der Meinung ist eine Beziehung zu einem Unternehmen zu haben eine Kundenbeziehung entstanden ist. Allerdings

ermöglichen diese Sichtweisen keine klare Abgrenzung, was genau unter dem Terminus Kundenbeziehung zu verstehen ist, insofern wird im nächsten Schritt versucht, folgende Frage zu klären: „Was ist mit Kundenbeziehung im Zusammenhang mit Kundenbeziehungsmanagement gemeint?“.

Nimmt man das Wort Kundenbeziehung als Ausgangspunkt, im Zuge einer allgemeinen Annäherung und betrachtet die einzelnen Begriffe, kommt man zu folgendem Ergebnis.

Der Begriff „ Beziehung“ impliziert, dass zwei oder mehrere Beteiligte miteinander in Verbindung stehen, aus dem „Kunden“ kann man zum einen auf einen wirtschaftlichen Hintergrund schließen und zum andern ist der Erwerb von Waren oder Dienstleistungen von einem Verkäufer ein weiterer Aspekt den ein „Kunde“ erfüllt. Daraus kann man ableiten, dass es sich bei der Verbindung zwischen dem Kunden und dem Verkäufer (das Unternehmen) um eine geschäftliche Beziehung handelt. Die Informationen bezüglich der Bedürfnisse und Wünsche des Kunden sind ein wesentlicher Bestandteil für den Ansatz des Kundenbeziehungsmanagement. Nach Ansicht dieses Modells kommt es vor allem dann zu einer tragfähigen und funktionierenden Beziehung, wenn die Kommunikation zwischen dem Kunden und dem Unternehmen „einwandfrei“ funktioniert. Das bedeutet, dass im Rahmen des CRM der gesamte Austausch sämtlicher Informationen zwischen Kunden und Unternehmen als Kundenbeziehung betrachtet werden kann.

## **4.2. Phasen der Kundenbeziehung**

Einerseits ist die Kundenbeziehung in verschiedene Abschnitte gegliedert und andererseits gibt diese Gliederung zusätzlich die zeitliche Abfolge, vom Gewinnen eines neuen Kunden bis hin zu dem Aufbau einer erfolgreichen Kundenbeziehung bzw. dem Verlust des Kunden, wieder. Stone et al. [StWW 1996, S.676 ff] beschreibt acht verschiedene Stufen welche im Rahmen dieser Arbeit vorgestellt werden. Diese lauten:

- a) Recruitment
- b) Welcoming
- c) Getting to know
- d) Account Management
- e) Intensive Care
- f) Potential Divorce
- g) Divorce
- h) Winback

ad a) Recruitment

Das eindeutige Ziel in dieser Phase ist es Kunden zu gewinnen. Dieser Schritt ist jedoch insofern zu differenzieren, dass die Kunden nicht „wahllos“ ausgesucht werden, sondern einem bestimmten Zielgruppensegment angehören, welches das Unternehmen erreichen möchte. Es geht demnach darum potentielle Kunden aus einer bestehenden Menge herauszufiltern. Die für diesem Zweck eingesetzte Werbung muss dementsprechend auf der einen Seite sicherstellen, dass der Kunde Kenntnis von dem Produkt erlangt aber auf der anderen Seite gilt es, aus Kostengründen, Mehrfachbewerbung zu reduzieren. Wobei in diesem Zusammenhang unter Mehrfachbewerbung sowohl die verschiedenen Möglichkeiten der Werbung wie das Plakat, Tageszeitungen, TV usw. gemeint sind als auch das getrennte bewerben einzelner Produkte eines Unternehmens sofern sie für die gleiche Zielgruppen bestimmt sind.

ad b) Welcoming

Nachdem der Kunde geworben wurde ist es notwendig mit dem Aufbau der Kundenbeziehung zu beginnen. In dieser Phase sollte das Unternehmen einen Schritt auf den Kunden zugehen und beginnen, diesen mit allen relevanten Informationen zu versorgen. Dazu bedarf es zum einen einer Aufklärung über die Produktpalette und den jeweiligen Nutzen des Produkts für den Konsumenten und zum andern werden auch Kontaktpersonen definiert, welche sowohl die Wünsche als auch die Probleme des Kunden entgegennehmen.

#### ad c) Getting to know

Frei übersetzt kann man in diesem Fall von einem „kennen lernen“ sprechen. Dieser sehr essentielle Teil im Zuge des Aufbaus einer Beziehung, wird sehr häufig von den Unternehmen übersprungen, er ist aber wesentlich, um die Zufriedenheit des Kunden sicherzustellen Teil und ihn langfristig zu binden. Neben der Informationen über die Zahlungsmoral, das Bestellverhalten usw. können auch jene Kunden identifiziert werden die eine schwache Bindung aufweisen bzw. Unzufriedenheiten auf der Kundenseite festgestellt werden. Hat man diese Aspekte einmal eruiert kann man versuchen diese Personen, zumindest zum Teil, durch „Intensive Care“ von einer verfrühten Trennung abzubringen.

#### ad d) Account Management

Diese Phase symbolisiert die „optimale Kundenbeziehung“. Eine reibungslose Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen garantiert ein rechzeitiges Erkennen von Bedürfnissen und Problemen auf der Kundenseite und ermöglicht insofern entweder die Erfüllung oder aber Lösung der angesprochenen Bereiche. Dieser Umstand spiegelt allerdings den Idealzustand wieder und diese Idealvorstellung ist leider nicht bei allen Kunden realisierbar. In diesem Zusammenhang sind zwei Möglichkeiten zu beobachten. Zum einen kommt es dazu, dass diese Stufe gar nicht erreicht wird oder zum andern findet ein Wechsel in die Phase des „Intensive Care“ bei manchen Kunden statt.

#### ad e) Intensive Care

Wie der Name schon vermuten lässt, kommt es in dieser Phase zu eine sehr intensiven Betreuung des Kunden. Die Gründe dafür können einerseits im „Getting to know“ festgestellte Unzufriedenheiten und Bindungsschwäche sein oder es ist zu Problemen im „Account Management“ gekommen. Das Ziel dieser Stufe ist es die belastenden Differenzen auszuräumen, z.B. mit Hilfe von Vergünstigungen und Sonderlösungen, und die den Optimalzustande herzustellen.

Sollten die Probleme des Kunden nicht erkannt werden oder keine Einigung möglich sein wird der Kunde in die nächste Phase abgleiten.

ad f) Potential Divorce

Charakteristisch für das „Potential Divorce“ ist eine hohe Kundenzufriedenheit und minimale Bindung an das Unternehmen. Die Trennung des Kunden kann nur verhindert werden wenn die Firma massiv um den Kunden kämpft.

ad g) Divorce

Die Bemühungen des Unternehmens waren nicht erfolgreich oder haben gar nicht stattgefunden und es ist zu einer Trennung des Kunden vom Unternehmen gekommen.

Je nach den Gründen die zu dieser Trennung geführt haben ist es durchaus möglich, dass noch eine Bindung vorhanden ist und es „jetzt einfach nicht passt“ aber eine spätere Rückgewinnung möglich ist.

ad h) Winback

Die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs eines „Winback“ ist entscheidend von den Gründen die zum „Divorce“ geführt haben abhängig. Einerseits kann man bei einem unpassenden Preis oder beim Fehlen der vom Kunden gewünschten Produkte mit einer hohen Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass der Kunden zurückgewonnen werden kann, andererseits stehen die Chancen, dass die Bemühungen erfolgreich sind, bei einer schlechten Beratung oder einem mangelhaften, unbefriedigenden Service im allgemeinen sehr schlecht. In so einem Fall ist es extrem schwer bis nahezu unwahrscheinlich, dass der Kunde wieder für das Unternehmen gewonnen werden kann. Ganz allgemein ist eine gute und reichhaltige Kundendatenbank die notwendige Basis dafür, wenn man in der Phase des Winback Erfolg haben möchte.

Bei dieser Einteilung handelt es sich lediglich um ein Musterbeispiel, dass je nach Branche und Unternehmen individuell und flexibel an das System und die beteiligten Personen angepasst werden kann. So kann es auch einen Sinn ergeben, bei Neukunden sofort mit „Intensiv Care“ zu beginnen, um gemeinsam die komplexe Materie zu einem „maßgeschneiderten“ Produkt zu formen.

### **4.3.Kundeninformation**

Im Rahmen der Kundenorientierung und der Zielsetzung die profitabelsten Kunden langfristig zu binden ist es notwendig diverse Daten von Kunden zu sammeln und zu analysieren. Dabei geht es nicht nur um rein quantitative und finanzielle Kennzahlen sondern auch um qualitative Faktoren die alle Zusammen in den Begriff Kundendaten fallen [HoSi 2005, S 438]. Es gilt also Profildaten, Servicedaten, Kontaktdaten und Kaufdaten zu sammeln und zu speichern um die „wichtigen“ Kunden herauszufiltern.

Ein Teil diesen Daten kann relativ einfach gewonnen werden. Dabei handelt es sich um alle Kundendaten die als unbedenklich eingestuft sind. Zu diesen Informationen zählen die Adresse und Kontaktmöglichkeit, der Ausbildungsgrad, die komplette Kundenhistorie, Lost orders (inklusive der Verlustgründe) und Daten über laufende und abgeschlossene Aufträge. Die restlichen Kundendaten sind zwar für das Unternehmen sehr interessant aber auch extrem schwer zu bekommen. Im Zusammenhang mit diesen Daten stellt sich fast immer die Frage des Datenschutzes und der Wirtschaftsethik. Die angesprochenen Informationen sind die privaten Gewohnheiten (Hobbys, politische Einstellung, Vereine, „schwache Punkte“ usw.), die finanzielle Situation des Kunden (Einkommen, Vermögen, Schulden, Zahlungsmoral, usw.), die Gesundheitsdaten (Behandlungen, Medikamente, Arztbesuche,...), steuerliche Daten und Informationen aus anderen Datenbanken wie mögliche Vorstrafen, Kreditinformationen, usw..

Um einen Missbrauch dieses Wissens auszuschließen sollte man sich immer die Frage stellen ob der Verzicht dieser sensitiven Daten nicht der beste Weg ist um dem Gesetz und den Rechten der Menschen zu entsprechen. [Wiki 2007]

## 4.4. Kundenanalyse

In diesem Unterpunkt soll ein mehrstufiges Vorgehen bei der Kundenanalyse vorgestellt werden. Das Ergebnis ist eine optimale Basis für die im CRM beabsichtigte Markt- und Kundenbearbeitung sein. Der erste Schritt stellt eine Segmentierung der Kundendaten nach konkreten Auswahlkriterien dar. Die Anforderungen an die Kundensegmentierung sollten folgendermaßen erfolgen:

1. Messbarkeit und Operationalisierbarkeit
2. Wirtschaftlichkeit
3. Zugänglichkeit
4. Kaufverhaltensrelevanz
5. zeitliche Stabilität

*„Dabei zu beachten sind die Kriterien für die oben genannten Anforderungen. Mögliche Kriterien sind sozioökonomische Kriterien, psychographische Kriterien und verhaltensorientierte Kriterien. Die Aufteilung der Kundenbasis ermöglicht den Unternehmen eine differenzierte und selektive Kundenbearbeitung.“* [HoSi 2005, S.441]

Der zweite Schritt ist die Überprüfung der Stabilität einer Kundenbeziehung an Hand der Kundenzufriedenheit und der Versuch eine Prognose zu stellen.

Der dritte Schritt bei einer Kundenanalyse stellt das Herausfiltern der wertvollen Kunden dar. Dabei ist der mit dem einzelnen Kunden erwirtschaftete Gewinn und die Dauer der Beziehung ausschlaggebend. [HoSi 2005, S.443]

## 5. Ziele und Aufgaben

Der fünfte Punkt stellt eine allgemeine Sichtweise auf die Ziele des CRM dar. Die genaue Beschreibung, die Erörterung des Nutzens der einzelnen Aspekte und Zuordnung zu den einzelnen Bereichen erfolgt unter Punkt 6.

Bei CRM geht es um die Dokumentation und Verwaltung von Kundenbeziehungen mit einer langfristigen Perspektive. Es geht um ein Erfassen aller relevanter Daten, sowohl den Kunden als auch die einzelnen Transaktionen betreffend. Diese Informationen sollen aber nicht nur in einer Datenbank gespeichert werden sondern müssen aufbereitet werden damit die jeweils relevanten Daten in allen Bereichen des Unternehmens abrufbar sind. Bei der richtigen Anwendung ist eine Unterstützung der Kommunikation mit dem Kunden die Folge, das Herausfiltern von potentiellen Kunden mit hohem Kundenwert möglich und das Entwickeln von maßgeschneiderten Produkten für den Kunden, bei minimalen Kosten, sichergestellt. Durch diese Faktoren wird ein Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen geschaffen [Wiki 2007].

Eine Definition der Zielsetzungen von CRM wäre: Ziel dieser Aktivitäten ist es, Geschäftsbeziehungen aufgrund immer besseren Wissens über die Kunden und ihrer Anforderungen zu gestalten, kontrolliert durchzuführen und zu überwachen [WiBW 2001, S. 496].

Allgemein kann man aber den Aufbau und Erhalt der Bindung der Kunden, das Akquirieren potentieller Kunden, eine Optimierung der Kundenorientierung, das Erfassen der Bedürfnisse und Wünsche zur Entwicklung von maßgeschneiderten Produkten, Steigerung der Kundenzufriedenheit und Kauffrequenz, besseres Ausschöpfen des Kundenpotentials und eine effiziente Datenerfassung, um notwendigen Maßnahmen zu ermöglichen, und um Kosten zu senken, als die Ziele von Customer Relationship Management sehen [Wiki 2007 - Ziele].

Zusammenfassen kann man über die Aufgabe von CRM sagen: es müssen Antworten auf die Frage, Wer sind unsere wertvollen Kunden?, Was wollen diese Kunden?, Wie erreichen wir diese Kunden? und Wie setzen wir dieses Wissen im Unternehmen um?, gefunden werden. Die im CRM vorhandenen Methoden und Strategien können zur Beantwortung dieser Fragen und zur Erreichung des Zieles der Gewinnsteigerung beitragen.

## **6. Nutzen für Firmen**

Wie bereits zuvor erwähnt werden in diesem Teil der Arbeit die positiven Aspekte von CRM, für das Unternehmen beschrieben. Eine gute Kundenbeziehung ist heutzutage für die Firma ein, wenn nicht der wichtigste, Erfolgsfaktor. Der Grund dafür ist, dass die Faktoren, das Umsatzwachstum und die Kostensenkung, durch eine langfristige Bindung des Kunden an das Unternehmen positiv beeinflusst werden. In den folgenden zwei Unterpunkten werden die Einflüsse diese Faktoren herausgearbeitet. Der dritte Abschnitt des Punktes Nutzen für Firmen geht auf die Bereiche Marketing, Vertrieb und Service ein. Es kommt ihnen, als Bindeglied zwischen Unternehmen und Kunden, eine zentrale Rolle zu.

### **6.1. Einfluss des Beziehungs- Management auf das Umsatzwachstum**

Es handelt sich dabei um eine mittel- bis langfristige Strategie. Das Ziel ist nicht ein Produkt möglichst vielen Kunden zu verkaufen, sondern einem Kunden möglichst viele Produkte zu verkaufen. Bei diesem Ansatz geht es um Vergrößerung des Gewinns durch eine Steigerung des Umsatzes. Die Gründe dafür sieht Wilde et al. [FHMW 2000, S.18] einerseits in den so genannten Folgekäufen und andererseits im Cross und Up Selling.

#### **6.1.1. Umsatzsteigerung durch Folgekäufe**

Unter Folgekauf versteht man wenn ein Kunde aus Zufriedenheit und Vertrauen immer wieder die Produkte eines Unternehmens erwirbt. Diese Zufriedenheit entsteht wenn die Qualität, der Umgang mit dem Kunden, das Service, usw. für den Kunden passend ist und seine Erwartungen erfüllt. Bei anhaltend hoher Kundenzufriedenheit entsteht mit der Zeit ein Vertrauensverhältnis, dass den Kunden dazu veranlasst immer wieder die Produkte des gleichen Unternehmens zu erwerben. Bei einer starken Kundenbindung spielt es auch keine Rolle wenn andere Firmen bessere und/oder billigere Produkte anbieten. Dabei spielt natürlich auch ein gewisser Gewohnheitseffekt eine Rolle der den Kunden, solange sich die Qualitäts- bzw. Preisdifferenz in einem gewissen Rahmen bewegt, an das Unternehmen bindet.

### **6.1.2. Cross und Up Selling**

Die Grundlage dieser Verkaufsmethoden ist eine gute Kundendatenbank die über das Kaufverhalten Aufschluss gibt. Bei beiden Formen ist das Ziel mit Hilfe der in den verschiedenen Bereichen (Marketing, Verkauf, Service) gesammelten Daten dem Kunden ein weiteres, passendes Produkt anzubieten.

Der Unterschied ist, dass beim Cross Selling allen Kunden die ein bestimmtes Produkt X gekauft haben ein „dazupassendes“ Produkt Y angeboten wird und beim Up Selling den Käufern von Produkt X das nächst größere / hochwertigere Produkt angeboten wird.

Beispiele für Cross Selling wären z.B. die Frage: „Wollen sie noch eine Apfeltasche dazu?“ beim Kauf eines Menüs bei McDonalds oder das Anbieten einer Feuerversicherung wenn bereits eine Haushaltsversicherung abgeschlossen wurde.

In den Bereich Up Selling fällt die Automobilindustrie die zuerst billige Einsteigermodelle anbietet und später versucht dem Kunden ein größeres Modell schmackhaft zu machen bzw. die Banken die den Studenten ein gratis Konto geben in der Erwartung den Kunden zu binden und ihm später ein „Business Konto Paket“ verkaufen zu können.

## **6.2. Einfluss des Beziehungs- Management auf die Kosten**

Der zweite Einflussfaktor für die Maximierung des Gewinns ist, neben der Steigerung der Umsätze, die Reduktion der Kosten. Dieser unternehmensinterne Bereich lässt sich wiederum in zwei Unterpunkte aufteilen. Es sind die Reduktion der Kosten bei der Akquirierung der Kunden und bei wiederholten Transaktionen die in den folgenden Unterpunkten beschrieben werden.

### **6.2.1. Kostensenkung beim Akquirieren von Kunden**

Damit ein Kunde für ein Unternehmen gewonnen und gebunden werden kann fallen diverse Akquirierungskosten an. Dabei handelt es sich z.B. um Provisionen oder Werbekosten die in dieser Höhe in der Regel nur bei Neukunden entstehen. So ist in der Literatur nachzulesen, dass „die Gewinnung von Neukunden bis zu fünf Mal teurer ist als die Kundenbindung“ [Wiki 2007] bzw. dass verschiedene Studien gezeigt haben, dass die Kosten für die Neugewinnung

von Kunden fünf bis sieben Mal höher sind, als mit bestehenden Kunden neue Verträge abzuschließen. [WiWe 1999, S. 25]

Auch wenn keine einheitlichen Angaben bestehen ist das Potenzial zur Kostensenkung durch den Aufbau einer langfristigen Kundenbindung auf jeden Fall erkennbar. Das Herausfiltern von potentiellen Kunden und Ausscheiden von unrentablen Kunden ermöglicht eine Vermeidung bzw. Reduktion von unnötigen Werbeausgaben. In diese Richtung geht auch das gezielte Bewerben von bestimmten Zielgruppen bei denen sich das Unternehmen besonders hohe Erträge erwartet.

Neben den direkten gibt es noch indirekte Faktoren zu denen die „Mundpropaganda“ zählt. Wenn es dem Unternehmen gelungen ist zufriedene und somit auch loyale Kunden zu binden, werden diese die Produkte an Bekannte und Verwandte weiterempfehlen. Der Vorteil solcher Neukunden besteht darin, dass meist bereits ein höheres Vertrauen dem Unternehmen gegenüber vorhanden ist. Die Begründung dafür ist die positive Bewertung durch einen „neutralen Dritten“ ohne „Nutzen“, die in Form eines Vertrauens in die Beziehung Unternehmen / Neukunde einfließt. [FHMW 2000, S.19 ]

### **6.2.2. Reduktion der Transaktionskosten**

Diese Form der Kostenreduktion ergibt sich weil der Berater bei einer wiederholten Transaktion die Basisdaten bereits kennt. D.h. bei einer Intensiven Kundenbeziehung sind die Eigenschaften, Vorlieben und Bedürfnisse des Kunden bereits erfasst worden. Es kommt in Folge des Wegfallens des zeitintensiven Erhebungsprozesses der Kundendaten zu einer Effizienzsteigerung.

### **6.3. Marketing, Vertrieb und Service**

Bei jeder Geschäftsbeziehung kann man von drei Phasen sprechen: der Vorkaufphase, der Kaufphase und der Nachkaufphase. Diese Phasen werden jeweils einer Abteilung bzw. einem Bereich des Unternehmens, Marketing, Vertrieb und Service, zugeordnet.

Diese drei Abteilungen sind zugleich auch die zentralen Berührungspunkte mit dem Kunden. Die folgende Aufspaltung der Bereiche ist als Musterbeispiel zu verstehen und kann je nach Unternehmen divergieren.

### 6.3.1. Marketing

Eine allgemeine Definition wäre: „Marketing (von englisch *to market*: Handel treiben; bzw. von *market*: Markt), alle betrieblichen Maßnahmen, die sich am so genannten Marktgeschehen orientieren und darauf ausgerichtet sind, den Absatz zu fördern.“ [MiEn 2006, „Marketing“]

Im Zusammenhang mit CRM ist es aber wichtig nicht vom klassischen Massenmarketing, dessen Zielsetzung die Gewinnung möglichst vieler Neukunden ist, sondern von einem Beziehungsmarketing zu sprechen. Das Ziel dieser Marketingform ist profitable Kunden möglichst langfristig an das Unternehmen zu binden. Die traditionellen Werbemaßnahmen des klassischen Marketings kann man zwar Zwecks Kontaktherstellung verwenden, die weiteren Werbestrategien müssen aber Zielgruppenorientiert erfolgen. [MaSE, S.4]

Auch im Bereich des Marketings soll der Kunde im Mittelpunkt stehen um mit Hilfe der gesammelten Transaktionsdaten die Erstellung eines maßgeschneiderten Angebotes zu ermöglichen. [Klep 2001, S.10]

Das Internet spielt bei individualisierten Angeboten eine entscheidende Rolle. Es ermöglicht Inhalte einfach und kostengünstig auf die potentiellen Kunden abzustimmen. Durch geeignete Software wird das Erkennen des Kundenverhaltens und eine schrittweise Adaption des Angebots auf die Bedürfnisse des Kunden unterstützt. Diese Prozesse lassen sich durch adäquate Implementierung weitgehend automatisieren. Das Ziel ist z.B. eine Website soweit zu „personalisieren“, dass der Kunde jene Produkte zuerst angeboten bekommt die er mit einer hohen Wahrscheinlichkeit kaufen möchte. Basis dafür ist ein Datenbanksystem und eine entsprechende Software die aus der bisherigen Kundenhistorie und den Kundendaten ein Profil erstellt. Entsprechend dieser Einschätzung werden dann die Angebote arrangiert.

Bei der anderen Kommunikationsmöglichkeit des Internets, die wie für das kundenorientierte Marketing geschaffen ist, handelt es sich um das E-Mail. Im Vergleich mit den klassischen Kommunikationsmethoden zwischen Kunde und Unternehmen, dem Brief und dem Telefonanruf, gibt es klare Vorteile. Das E-Mail ist kostengünstiger, einfacher zu personalisieren, schneller und es erreicht den Kunden weltweit. Zusätzlich wird es positiver vom Kunden aufgenommen, da er im Gegensatz zum Tele - Marketing den Abrufzeitpunkt selbst bestimmt. [vgl. MaSE, S.4]

Das E-Mail ist auch eine kostengünstige Variante das Unternehmen als Kunde rund um die Uhr erreichen zu können. Die Kommunikation ist aber ganz allgemein als extrem wichtig

anzusehen. Nur so können die Bedürfnisse des Kunden erforscht werden und zu dem Wettbewerbsvorsprung der für die Profitmaximierung notwendigen ist führen.

Auch alle Bonus- und Kundenprogramme sind in diesem Kontext zu sehen da sie der Marketingabteilung Kundendaten liefern. Diese werden zu einer Personalisierung der Angebote und einer Steigerung der Bindung des Kunden an das Unternehmen benötigt. Als angenehmer Nebeneffekt dieser Marketingmaßnahmen wird dem Kunden ein Gefühl der Bevorzugung und Individualität geben.

### **6.3.2. Vertrieb**

Das im vorhergehenden Punkt beschriebene Marketing ist also für die Markt- und Kundenanalyse zuständig. Die Entwicklung von „maßgeschneiderten“ Produkten für potentiellen Kunden gehört auch zu dieser Abteilung. Für den tatsächlichen Verkauf der Produkte und für die dafür nötige Kommunikation mit dem Kunden ist jedoch der Vertrieb zuständig.

Man spricht daher bei der Unternehmensabteilung Vertrieb von einen Kernbereich des Kundenmanagements. Unter den Tätigkeitsbereich der Vertriebsmitarbeiter fällt die Kundenakquirierung, der Aufbau und die Vertiefung der Kundenbeziehung.[Klepp 2001, S.9] In der Frage des Erwerbs von Kundeninformationen unterscheidet man zwischen dem persönlichen Verkauf durch Vertriebsmitarbeiter und dem unpersönlichen Verkauf durch z.B. Versandhäuser und Online- Shops. Wenn das Produkt durch Mitarbeiter vertrieben wird können diese viele Informationen über den Kunden sammeln und das erworbene Wissen in ihre Arbeit einfließen lassen. Dieser positiven Aspekt birgt aber auch gleichzeitig die Gefahr für das Unternehmen beim Wegfall des Mitarbeiters sein kundenbezogenes Wissen, komplett oder teilweise, zu verlieren. Dieser Datenverlust bedeutet eine Schwächung der Wettbewerbsposition. Mit der Einführung einer Datenbank die alle relevanten Kundendaten speichert kann man dem Totalverlust des Wissens entgegenwirken.

Beim unpersönlichen Verkauf ist der Erwerb der Kundeninformation nur mit Hilfe der, im Punkt Marketing bereits angesprochenen, Bonus und Kundenprogramme möglich. Man hat aber den Vorteil, dass die vom Unternehmen für den kundenorientierten Verkauf der Produkte benötigten Kundendaten von den Mitarbeitern entkoppelt sind. Der Verlust eines Mitarbeiters

steht also in keiner Verbindung zu den Kundeninformationen. Es sind daher keinerlei Konsequenzen für den durch das Wissen um die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden erzeugten Wettbewerbsvorteil zu erwarten.

### **6.3.3. Service**

Die Aufgaben dieser Abteilung umfassen ein breites Spektrum. Einerseits geht es im klassischen Service um das Reparieren der durch den Vertrieb verkauften Produkte, andererseits versteht man unter Kundenservice die Beratung und Unterstützung des Kunden bei Fragen und Problemen bezüglich des Produktes.

Bei Reklamationen handelt es sich um eine sehr heikle Aufgabe. Zu diesem Zeitpunkt ist der Kunde mit dem Produkt oder der Leistung des Unternehmens nicht zufrieden. Es muss rasch eine adäquate Lösung gefunden werden die die Zufriedenheit des Kunden wiederherstellt, da eine langfristige Bindung an das Unternehmen nur durch eine hohe Kundenzufriedenheit erreicht werden kann. Um zu einer maßgeschneiderten Lösung zu gelangen, ist es notwendig den Grund der Reklamationen herauszufinden, auf die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden einzugehen und die Möglichkeiten des Unternehmens zu kennen. Dabei sind die Kundendaten eine wichtige Grundlage.

Im Rahmen des Kundenservices entsteht aber auch die Möglichkeit, durch den direkten vom Kunden herbeigeführten Kontakt, neue Geschäfte einzufädeln und dadurch von der Nachkaufphase wieder in die Vorkaufphase einzutreten.

Die klassische Form des Bereichs Kundenservice in einem Unternehmen ist das Call Center. In dieser Abteilung laufen alle Kommunikationskanäle zusammen. Durch das Internet entsteht neben diesem traditionellen Bereich eine, für das Unternehmen und den Kunden gleich interessante, neue Form des Kundenservice. Dabei handelt es sich um das so genannte Self-Service bei dem der Kunde selbständig Informationen über das Produkt einholen kann oder z.B. eine verloren gegangene Bedienungsanleitung ersetzen kann. Der Vorteil dieser neuen Möglichkeit ist die Kosteneinsparung (z.B. durch Entlastung der Call Center) bei gleichzeitiger Steigerung der Kundenzufriedenheit (z.B. wegen schnellem und günstigem Einholen von Informationen, Weltweit, rund um die Uhr).

## **7. Das CRM – System**

Im letzten Punkt dieser Arbeit soll die bisher noch offen gebliebenen Fragen: Was ist ein CRM- System? und Aus welchen Komponenten besteht ein CRM- System? geklärt werden. Daneben soll auch noch darauf eingegangen werden ob es ein e-CRM gibt, wie ein typisches Pflichtenheft aussieht und zu guter letzt welche Erfolgsfaktoren und Problemfelder bei der Einführung von CRM eine Rolle spielen.

Bei einem CRM- System handelt es sich um eine Datenbankanwendung, die das Erfassen von Kundendaten in einer strukturierten und teilweise automatisierten Form ermöglicht. Das Ziel ist die Daten „brauchbar“ zu machen und allen Teilen des Unternehmens permanent zur Verfügung zu stellen. Wie und in welchen der Komponenten eines CRM- Systems es zur Gewinnung und Aufbereitung der Daten kommt wird im folgenden Unterpunkt beschrieben.

### **7.1.Komponenten von CRM - Systeme**

Dieser Teil der Arbeit soll auf die vier Begriffe die zur Einteilung der Komponenten von CRM – Systemen verwendet werden eingehen. Daraus resultieren die folgenden vier Unterpunkte [Wiki 2007]:

#### **7.1.1. Das analytische CRM**

Diese Komponente eines CRM- Systems ist dafür zuständig die gesammelten Daten (operatives CRM) auszuwerten und zu analysieren. Damit soll eine optimale Vorbereitung und gezielte Durchführung von Kampagnen im Rahmen des operativen Kundenbeziehungsmanagement ermöglicht werden. Eine Definition bezüglich der Tätigkeitsfelder der analytischen CRM wäre [Wiki 2007]: *„Das analytische CRM führt auf den im Data-Warehouse-System zusammengeführten Kunden- und Transaktionsdaten Analysen mittels Methoden der multivariaten Methoden und der Business-Intelligence wie Data-Mining aus.“*

Das Ziel des analytischen Customer Relationship Management ist die Maximierung der gewonnenen Informationen, aus den für das Unternehmen relevanten Kundendaten. Durch das Erkennen von Zielgruppenmerkmalen, Entwicklungstendenzen und dem Herausfiltern von „wichtigen“ Kunden soll es zu einer besseren Einschätzung und Erkennen der Eigenschaften, Verhaltensweisen und Wertschöpfungspotentialen der Kunden kommen [Wiki 2007].

### **7.1.2. Das operative CRM**

Das operative CRM ist die Schaltzentrale in der die im analytischen CRM ausgewerteten Daten Verwendung finden und neue Daten für das analytische CRM gewonnen werden. Es erzeugt also Anhaltspunkte und Hintergrundinformationen für die Beziehung Unternehmen / Kunde die in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service benötigt werden.

Wie werden nun die gewonnenen Daten einer Verwendung zugeführt? Dies erfolgt zum Beispiel im Rahmen einer Kundenbewertung (z.B. ABC – Analyse) oder einer Marktsegmentierung um die potentiellen Kunden herauszufiltern. Auch zählen das Cross- und Up- Selling und die Entwicklung von Self- Services zu den möglichen Verwendungsgebieten der Daten im Rahmen des operativen CRM. Neben der Verwendung der Daten erhält man in diesem CRM- System auch einen Großteil der Informationen die in die Auswertung des analytischen CRM einfließen. Der typische Ablauf in der Praxis sieht wie folgt aus:

- 1) Zu Beginn steht das „Henne-Ei- Problem“ wenn es darum geht erste Daten für die Auswertung zu gewinnen. Das operative CRM versucht diese Informationen, ohne genauere Hintergrundinformationen zu besitzen, zu erhalten.
- 2) Sobald die ersten Daten vom operativen CRM vorliegen beginnt die Weiterverarbeitung und Auswertung durch das analytische CRM.
- 3) Dies ermöglicht weitere operative Kampagnen und endet mit
- 4) dem Gewinnen neuer operativer Informationen, die wiederum der Aufbereitung und Auswertung zugeführt werden.

Es handelt sich also um einen Kreislauf der die Informationen in einem iterativen Prozess ständig optimiert und somit, über einen gewissen Zeitraum, zu hochwertigen Kundendaten führt [Wiki 2007].

### **7.1.3. Das kommunikative CRM**

Bei diesem Bereich des CRM geht es um die Verwaltung und Bereitstellung von Kommunikationskanälen. Es wird dabei auch von einem „Multichannel- Management“ gesprochen, dem die Kontrolle bezüglich der effizienten Nutzung der für den Kundenkontakt bereitgestellten Kanäle obliegt. Zu den Kommunikationsmöglichkeiten zählen neben dem Telefon (Call – Center, IVR, VRU, Voice – over – IP, SMS) und dem Internet (E-Mail, E-Commerce, E-Business) auch die klassischen Direktmarketing – Instrumente wie Post, Fax und Face- to- Face Kommunikation [Wiki 2007].

### **7.1.4. Das kollaborative CRM**

Das kollaborative CRM ist für die Verbreitung der Umsetzung von Kundenbeziehungsmanagement über die Organisations- und Unternehmensgrenzen hinaus zuständig. Um einen Praxisbezug herzustellen folgendes Beispiel: Das kollaborative CRM ist bestrebt das Kundenbeziehungsmanagement nicht nur in der Außendienstvertriebsorganisation sondern im gesamten Vertrieb umzusetzen.

Es werden Zwecks Konzentration der vorhandenen Ressourcen integrative Konzepte für das Pricing, Rabatte und den Zielgruppenfokus erstellt. Das Ziel ist mit einer einheitlichen Zielsetzung und genau strukturierten und abgegrenzten Verantwortungsbereichen dem Kunden gegenüberzutreten. Im Rahmen des kollaborativen CRM wird auch die gesamte Wertschöpfungskette z.B. externe Lieferanten und Vertriebskanäle bzw. Logistikunternehmen mit einbezogen um die Prozesskosten, den Medieneinsatz und die Prozessgeschwindigkeit zu optimieren [Wiki 2007].

## 7.2. e-CRM

Genauso wie bei der Definition des CRM gibt es auch bei dem im Zusammenhang mit dem Internet entstandenen Begriff des e-CRM keine einheitliche Ansicht.

Es stellt sich die Frage ob sich das e-CRM vom „normalen“ CRM extrem unterscheidet oder es sich dabei um ein, bezüglich Internetfähigkeit erweitertes, „klassisches“ CRM handelt [Frie 2001, S.13].

Es handelt sich beim CRM um ein Werkzeug und eine Strategie, deren Ziel die langfristige Kundenbindung, durch ein Optimieren der Kundenkommunikation, Kundeninformation und der Verarbeitungsprozesse ist. Sowohl das „klassische“ als auch das e-CRM will Wettbewerbsvorteile, Umsatzsteigerung und Kostensenkung durch diese Zielsetzung erreichen. Man kann also davon ausgehen, dass es keinen grundsätzlichen Unterschied zwischen den beiden Begriffen gibt. Somit wäre das „e“ als ein Indikator für die verstärkte Verwendung des Internets und den damit in Zusammenhang stehenden Möglichkeiten zu sehen. Wenn man von der derzeitigen Entwicklung ausgeht, kann man das Internet nicht ignorieren ohne mit einem massiven Wettbewerbsnachteil rechnen zu müssen. Daher kann man davon ausgehen, dass es sich bei jedem CRM mittel - oder langfristig um ein e-CRM handelt bzw. jedes CRM bereits ein e-CRM integriert hat oder wird. In diese Richtung gehend sagt Ashley Friedlein [Frie 2001, S.14]: *„In short, it is not worth spending time worrying about the terminological differences between CRM and eCRM as they are fundamentally the same thing.“*

Zu groß sind die Vorteile die das Medium Internet und alle damit verbundenen Technologien und Möglichkeiten, wie das persönliche Ansprechen des Kunden via E-Mail, das Entlasten und damit Kostensenken der Call- Center durch einrichten von Self- Service, die permanente weltweite Erreichbarkeit des Unternehmens, usw. als das irgendein Unternehmen im globalen Wettbewerb darauf verzichten will bzw. kann.

### **7.3. Pflichtenheft**

Welche Faktoren und Anforderungen sind in einem typischen Pflichtenheft einer CRM - Anwendung zu finden? Zur Beantwortung dieser Frage werden nun diese Punkte im folgenden Absatz kurz angeführt.

Zuerst benötigt man möglichst sämtliche Kontaktmöglichkeit der Kunden (Wohn und Geschäftsadresse, Telefonnummern (Mobil, Arbeitsplatz, Privat), E-Mail usw.). In der Datenbank sollen daneben auch alle Informationen über die bisherige Geschäftsbeziehung – sprich die komplette Kundenhistorie – enthalten sein. Damit werden kundenorientierte, individualisierte und zielgruppenabgestimmte Marketingaktionen möglich. Weitere Anforderungen an die CRM- Software sind ein individuelles Reporting und eine einfache Kundenstatistik. Um schnell auf die Kunden reagieren zu können und die Verkaufsprozessdauer möglichst kurz zu halten sollte natürlich die Auftragsinformation möglichst rasch verfügbar sein. Daher ist auch das Integrieren eines Zeitmanagements in die Software ein Punkt bei einem typischen Pflichtenheft. Es stellt sich bei der Einführung einer neuen Software auch immer die Frage wie man bereits vorhandene Daten einfließen lassen kann. Als letzte zwei Anforderungen an eine CRM – Einführung stehen die Möglichkeit des Multichannel Management und die Integration von Office Produkten, in einem typischen Pflichtenheft.

### **7.4. Erfolgsfaktoren / Problemfelder**

In diesem Punkt werden die Erfolgsfaktoren für die Einführung von CRM – Systemen zusammengefasst und die Problemfelder beleuchtet.

Sowohl allgemein als auch im Fall einer CRM- Einführung benötigt man klare Ziele und Strategien sowie die richtigen Konzepte damit sich der Erfolg als logische Konsequenz ergibt. Im Fall des kundenorientierten CRM ist die Kundenbeziehung natürlich ganz oben in der Liste der spezifischen Erfolgsfaktoren anzusiedeln. Dabei gilt es mit einer differenzierten Kundenbetreuung (herausfiltern „wertvoller Kunden“) und dem Ausrichten des ganzen Unternehmens auf Kundenprozesse das CRM- System zu optimieren. Ein ebenfalls wichtiger Faktor ist der Aufbau einer „lernenden“ Kundenbeziehung, d.h. mit jeder neuen Information stellt sich das System besser auf den Kunden ein und kommt zu einem immer genaueren Abbild des Kunden. Bei dem Kundenbeziehungsmanagement geht es um eine optimale

Kundenbeziehung, daher ist das Einbeziehen der Kunden als zweiten Beteiligten dieser Beziehung ein wichtiger Erfolgsfaktor. Weitere für den Erfolg relevante Punkte sind: die Möglichkeit der Individualisierung des Leistungsangebots, ein elektronisches Transaktions- und Beziehungsservice, Zwecks Optimierung die Aufnahme von Geschäftsprozessen und sowohl der Ist- als auch der Soll- Zustand.

Neben den allgemeinen, kunden- und systembezogenen Erfolgsfaktoren muss man die Akzeptanz bei den Betroffenen beachten. Damit ist der Umstand gemeint, dass das beste System gegen den Willen des Managements und der Mitarbeiter keinerlei Erfolgschancen hat. Daher werden die Mitarbeiter bei der Entwicklung und Einführung eingebunden. Dies kann durch, aus Mitarbeitern und CRM- Experten bestehende, zielorientierte Projektteams erfolgen. Wenn alle diese Punkte geklärt wurden kann man sich den Fragen wie bestehende Daten übernommen und bereinigt werden, wie die CRM Architektur auszusehen hat und ob bzw. wie man die Software in bestehende Informations- und Kommunikationstechnologien integrieren kann, widmen. Als letzten, jedoch ungleich wichtigeren, Erfolgsfaktor ist das Geld zu nennen, da das Einbeziehen und Umsetzten aller bisher genannter Faktoren nur bei einer ausreichenden Budgetierung möglich ist [Wiki 2007].

Nachdem jetzt die Erfolgsfaktoren beleuchtet wurden, soll nun auf die Frage: Welche potentiellen Engpässe und Problemfelder können bei der CRM- Einführung auftreten? eingegangen werden.

In diesem Zusammenhang wäre wieder die Akzeptanz der Betroffenen, wie bereits oben beschrieben, zu nennen da eine fehlende Zustimmung die geplanten Projekte massiv gefährdet. Auch die Gewährleistung der firmen- bzw. weltweiten Verfügbarkeit gehört in diese Gruppe. Die mangelnde Bewirtschaftung und Aktualisierung der Daten führt zu einer Beeinträchtigung und Reduktion der Effizienz des CRM- Systems, es entsteht eine „Datenfriedhof“. Zu diesen Problemen würde auch die Einführung des kundenorientierten Ansatzes als Selbstzweck führen. Als letztes Problem sei der Datenschutz angeführt. Bei diesem Thema muss man sich, wie unter Punkt 4.3 Kundeninformation bereits beschrieben, immer die Frage stellen ob der Verzicht der sensitiven Daten nicht der beste Weg ist um das Gesetz zu befolgen und die Rechten der Menschen zu wahren [Wiki 2007].

## 8. Kritik und Zusammenfassung

Natürlich gibt es bei all den positiven Faktoren bei CRM auch eine Kehrseite. Es wird nicht allgemein als problemlos betrachtet, zum Beispiel da immer wenn Daten gesammelt werden auch die Möglichkeit besteht, dass der Datenschutz verletzt wird. Einige Kritiker sprechen diesbezüglich von einer Verletzung der Privatsphäre. Eine weitere Gefahr können unfaire Marketing und Verkaufsmethoden sein. Darunter ist der Versuch der Manipulation des Kunden durch das Wissen persönlicher Informationen im Rahmen der Beratung oder des Verkauf von Produkten gemeint. Auf jeden Fall ist wie bei jeder Datenbank die Frage wer aller Zugriff auf die Daten hat und/oder ob ein Zugang nicht nur für Berechtigte besteht zu klären. Ansonsten kann es anstelle des geplanten Einsatzes zu anderen, fehlgeleiteten Anwendungszwecken kommen. Ein Ergebnis ist der Missbrauch von Daten [Wiki 2007].

Eine andere Gefahr bezüglich CRM sehen Kritiker wenn Unternehmen bei der Optimierung der Bestandskundenbeziehung die Akquirierung von Neukunden vernachlässigen. Der Grund dafür ist, dass bei aller Anstrengung bestehende Kunden langfristig zu binden es im Zuge des Wettbewerbs passieren kann, dass der Kunde zu anderen Unternehmen wechselt oder ganz vom Markt verschwindet [Wiki 2007].

In einem globalen Wettbewerb bei dem mündige Kunden durch das Internet eine verbesserte Möglichkeit vorfinden Preis und Produktvergleiche durchzuführen (z.B. geizhals.at) ist das kundenorientierte CRM ein wichtiger Ansatz. Natürlich bringt dieser „transparentere“ Markt auch ein mehr an Angeboten und wenn man z.B. keine Zeit für eine genaue Recherche hat, greift man auf Produkte eines „bekanntes“ Unternehmens zurück bei dem man von einem passenden Preis-Leistungsverhältnis ausgeht. Die technologische Entwicklung in allen Bereichen die es einem Menschen alleine unmöglich macht sich in allen Gebieten auszukennen ist der zweite Punkt der für die Einführung von CRM spricht. Es geht dabei um das Vertrauen, durch eine fachlich und sozial kompetente Beratung, dass man in Hinblick auf Preis, Leistung und Service jenes Produkt erhält, welches optimal seinen Wünschen und Bedürfnissen entspricht.

Zusammenfassend geht es beim CRM um einen kundenorientierten, ganzheitlichen Unternehmensansatz. Das Ziel ist auf Grund einer optimierten Kundenzufriedenheit der profitablen Kunden, durch das Wissen um ihre Bedürfnisse und Wünsche, eine langfristige Bindung an das Unternehmen zu erreichen. Dadurch kommt es zu einer Umsatzmaximierung und Kostensenkung die zu einem Wettbewerbsvorteil führt. Diese drei Schlagworte sind

gleichzeitig die primären Ziele eines gewinnorientierten Unternehmens. Aus diesem Grund muss man die Kundenorientierung und die damit verbundenen Managementansätze eher als „Mittel zum Zweck“ bzw. Notwendigkeit betrachten. Die angesprochenen Umsatzsteigerungen (durch Folgekäufe, Cross und Up Selling) und auch die Kosteneinsparungen (da das Akquirieren von Neukunden teurer ist und bei vorhanden Kunden die Erhebung von Basisdaten entfällt) sind ohne genaue Kundeninformationen und den richtigen Umgang mit diesen nicht möglich. Um einen Wettbewerbsvorteil erzielen zu können muss man (sich ständig neuer Methoden bedienen) flexibel auf die Bedürfnisse des Marktes reagieren und sich den neuen Erfordernissen anpassen. CRM stellt aktuell einen neuen und guten Ansatz zur Erreichung der primären Unternehmenszielen dar.

## 9. Literaturverzeichnis

[BMHC 2005]

**Bruhn, M./Homburg, C.** (2005), Siehe <http://www.kundenbindung-crm.de/seite-10.html>  
Punkt 2. Customer Relationship Management (CRM)

[Egge 2001]

**EGGERT, Andreas:** Konzeptionelle Grundlagen des elektronischen Kundenbeziehungsmanagements. In: EGGERT, Andreas (Hrsg.) ; FASSOTT, Georg (Hrsg.): *eCRM - Electronic Customer Relationship Management*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2001, S. 87–106

[FHMW 2000]

**FRIELITZ, Claudia ; HIPPER, Hajo ; MARTIN, Stephan ; WILDE, Klaus D.:** Customer Relationship Management - Nutzen, Komponenten und Trends. In: *CRM 2000*. 2000, S. 9–44

[Frie 2001]

**FRIEDLEIN, Ashley:** *CRM meets eCRM: An Executive Briefing*. 2001. – <http://www.crmassist.com/browse.asp?c=CRMPeerPublishing&r=%2Fpub%2FAF040901%2Epdf>

[HoSi 2005]

**Homburg/Sieben** (2005), Siehe <http://www.kundenbindung-crm.de/seite-10.html> Punkt 3.  
CRM in der Praxis

[Klep 2001]

**KLEPPER, Monika:** *Grundlagen des CRM*. 2001. – Seminararbeit im Rahmen des SBWL-Seminars „Customer Relationship Management (CRM) im Internet, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt

[MaSE 2007]

**MAGIC SOFTWARE ENTERPRISES:** *The CRM Phenomenon*.– White Paper, <http://www.crm-forum.com/library/ven-020/ven-020.pdf>

[MiEn 2006]

**Microsoft ® Encarta ® 2006 © 1993-2005 Microsoft Corporation**

[Rapp 2000]

**RAPP, Reinhold:** *Customer Relationship Management*. Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2000

[Rapp 2005]

**Rapp,R** (2005), Siehe <http://www.kundenbindung-crm.de/seite-10.html> Punkt 2. Customer Relationship Management (CRM)

[StWW 1996]

**STONE, Merlin ; WOODCOCK, Neil ; WILSON, Muriel:** Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management. In: *Long Range Planning* 29 (1996), Nr. 5, S. 675–683

[Sche 2002]

**Scheir Peter:** Diplomarbeit am Institut für Informationsverarbeitung und Computergestützte neue Medien „Wissensmanagement zu Unterstützung von Kundenbeziehungsmanagement“, Tu- Graz

[Schu 2000]

**SCHULTZ, Don E.:** Learn to differentiate CRM's two faces. In: *Integrated Marketing* (2000)

[WiBW 2001]

**Wirtz, B. W.:** *Electronic Business*, 2. Auflage, Wiesbaden 2001

[Wiki 2007]

**Wikipedia** – <http://de.wikipedia.org/wiki/Kundenbeziehungsmanagment>

[WiWe 1999]

**Wirtz, B. W.; Werner:** Management der Kundenzufriedenheit - ein Erfolgsfaktor im Rahmen der Unternehmensstrategie, in: *Deutsche Bank Spezial*, Nr. 4, 1999, S. 24 - 28

