

WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit:

Einführung von Customer Relationship Management in Pharmaunternehmen

Verfasserin/Verfasser: Dietmar Wessely

Matrikel-Nr.: 0050808

Studienrichtung: Betriebswirtschaft

Beurteilerin/Beurteiler: Priv.Doz. Dr. Michael Hahsler

Ich versichere:

dass ich die Diplomarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland (einer Beurteilerin/ einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Datum

Unterschrift

Einführung von Customer Relationship Management in Pharmaunternehmen

von Dietmar Wessely

betreut von Dr. Michael Hahsler

Abstract

Die Wichtigkeit, bereits vorhandene Kunden an ein Unternehmen zu binden und ein Verhältnis herzustellen, das Loyalität und Treue von Seiten des Kunden fördert, ist ein Faktum, welches Unternehmen aller Branchen nicht leugnen können. Es ist viel kostenaufwendiger neue Kunden zu gewinnen, als alte Kunden ans Unternehmen binden. Dies hat auch die Pharmabranche erkannt, welche Thema dieser Diplomarbeit ist.

Im ersten Abschnitt wird die Pharmabranche nach den Kriterien Markt, Vertriebswege und Unternehmensstruktur betrachtet. Anschließend wird der Begriff Customer Relationship Management definiert und erläutert, sowie die Bausteine desselben dargestellt. Im dritten, empirischen Teil werden die Geschäftsführer von vier verschiedenen Unternehmen hinsichtlich der Gründe der Einführung, dem eigentlichen Einführungsprozess, der Etablierungsphase, sowie Prognosen zur Entwicklung der Branche befragt.

Sämtliche befragte Geschäftsführer gaben an, sofort wieder CRM in ihrem Betrieb einzuführen, einer hatte an der Einführung nichts auszusetzen, während die anderen drei Kritikpunkte an der Implementierung vorbrachten. Mehr finanzielle und zeitliche Aufwendung aber auch die bessere Einbindung der betroffenen Mitarbeiter, um Barrieren auszumachen und vermeiden zu können, sind die wichtigsten Punkte, die die betroffenen Firmen gerne anders gemacht hätten.

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	3
1. Einleitung.....	6
1.1. Ausgangssituation	6
1.2. Aufbau der Arbeit.....	7
1.3. Forschungsfrage und Forschungsmethodik.....	7
1.3.1. Forschungsfrage	7
1.3.2. Forschungsmethodik	8
2. Allgemeines zur Pharmabranche.....	9
2.1. Vertriebsstruktur	9
2.2. Entscheidungsträger.....	11
2.3. Marktstruktur.....	12
2.3.1. Größe der Unternehmen	12
2.3.2. Marktbeschränkungen.....	13
3. CRM.....	14
3.1. Definition.....	14
3.1.1. Gründe für die Einführung	15
3.1.2. Philosophie.....	17
3.1.3. Teilbereiche von CRM.....	18
3.2. Die Bausteine des Kundenbeziehungsmanagements	20
3.2.1. Kundenwert	22
3.2.2. Kundenbindung	32
3.2.3. Kundenzufriedenheit.....	35
3.3. Technologische Komponenten	40
3.3.1. Data Warehouse	41
3.3.2. Data Mining	43
3.3.3. On-Line Analytical Processing (OLAP).....	45
4. Einführungskonzepte	46
4.1. Benchmarking als Einführungshilfe.....	47
4.2. Fehlervermeidung bei der Einführung von CRM.....	48
4.3. Konzepte und Best Practices.....	49
Angloamerikanische Fachliteratur	49
Deutsche Fachliteratur	49
4.3.1. Anpassung des Geschäftsmodells und schaffen der Grundlagen für CRM.....	51
4.3.2. Entdecken des Kundenverhaltens und der richtigen Kunden	51

4.3.3. Erarbeiten einer CRM-Strategie	52
4.3.4. Implementierung von CRM.....	53
4.3.5. Lerntransfer durch CRM	53
5. Befragung der Unternehmen	56
5.1. Methodik	56
5.2. Die Unternehmen.....	57
5.2.1. Arcana Arzneimittel GmbH.....	57
5.2.2. Ratiopharm GmbH.....	60
5.2.3. Schering GmbH Austria.....	63
5.2.4. Serono Austria GmbH	67
5.3. Zusammenfassung der Interviews	71
5.3.1. Definition von CRM.....	71
5.3.2. Gründe für die Einführung von CRM	71
5.3.3. Nutzen der Maßnahmen und Neuerungen für das Management	72
5.3.4. Retrospektive Betrachtung der Einführungsphase	73
5.3.5. Beurteilung der verwendeten Software.....	74
5.3.6. Bewertung der Rolle des Konsumenten in der Pharmabranche.....	74
5.3.7. Prognosen für die Pharmabranche.....	74
6. Conclusio und Forschungsausblick	75
Literaturverzeichnis.....	76
Abbildungsverzeichnis	82

1. Einleitung

1.1. Ausgangssituation

Ständig wachsende Märkte, Globalisierung, der zunehmende Kostendruck auf das Gesundheitswesen und eine schärfer werdende Konkurrenzsituation, vor allem durch die Einführung von Generika sind nur wenige Herausforderungen, denen sich die Pharmaindustrie gegenüber sieht. Vor diesem Hintergrund stellt sich für Pharmaunternehmen die Frage, welche Strategien es einzuschlagen gilt und welche Ziele man sich als Unternehmen stecken muss, um am Markt bestehen zu können.

Ein in den U.S.A. entwickelter Strategieansatz scheint Antworten auf die aufgeworfenen Fragen zu liefern. Hierbei handelt es sich um CRM, Customer Relationship Management, auf deutsch Kundenbeziehungsmanagement. Dieser Ansatz definiert Kunden als Existenzbegründung für Unternehmen. Es hat keinen Sinn, die besten Mitarbeiter und das fortschrittlichste Produkt zu haben, wenn man über keinen Abnehmer für selbiges verfügt. Die Unternehmen müssen also daran interessiert sein, einen möglichst großen Kundenstock zu haben, um mehr absetzen zu können, um so ein Umsatzwachstum zu verzeichnen. Dieses wirkt sich wiederum auf die Kapitalmärkte aus, da man im Allgemeinen annehmen kann, dass steigende Umsätze auch zu steigenden Aktienwerten führen.

Hier fängt jedoch die eigentliche Strategie erst an. Wie ich im Verlauf dieser Arbeit noch zeigen werde, ist es für Unternehmen kostengünstiger, bereits vorhandene Kunden zu halten als neue Kunden zu gewinnen, was mit einer CRM-Strategie dazu führt, dass man bereits bestehende Kundenbeziehungen zu festigen versucht, um so ein Wechseln zu Konkurrenten zu vermeiden. Bei einem großen Kundenstock ist es nahezu unmöglich, starke Beziehungen aufzubauen und zu etablieren. Möglich wird dies erst mit dem Einsatz von neuen Technologien, wie zum Beispiel Datenbanken und Data Mining-Prozessen.

1.2. Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit beschäftigt sich nun mit der Einführung dieses CRM-Konzeptes und den Schwierigkeiten und Möglichkeiten, die sich daraus ergeben. Im ersten Kapitel wird die Pharmabranche einer näheren Betrachtung unterzogen. Vertriebswege, Struktur, Entscheider und der rechtliche Rahmen sind Thema dieses Abschnittes. Das zweite Kapitel setzt sich mit den Grundlagen und Bausteinen von CRM auseinander. Definition, Grundlagen, Bausteine und Technologische Komponenten sind Kernpunkte dieses Abschnittes. Das folgende dritte Kapitel behandelt unterschiedliche Einführungskonzepte und Leitfäden. Benchmarking und Best Practices sind. Mit dem dritten Kapitel ist die theoretische Betrachtung abgeschlossen und es folgt im vierten Kapitel die Darstellung der praktischen Sicht der Dinge. Hierin werden vier unterschiedliche Firmen der Pharmabranche vorgestellt und deren Geschäftsführer oder Marketingleiter zum Thema CRM und Einführung von CRM befragt.

1.3. Forschungsfrage und Forschungsmethodik

1.3.1. Forschungsfrage

Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautet:

Welche praktischen Gründe gibt es, CRM in Pharmaunternehmen zu integrieren und welche Maßnahmen müssen seitens des Topmanagements getroffen werden, um diese Integration zu ermöglichen und als laufenden Optimierungsprozess zu etablieren?

Ziel dieser Arbeit ist es daher,

Gründe und Maßnahmen zu erörtern, die das Topmanagement von Pharmaunternehmen verwendet hat, die die Einführung von CRM betreffen. Darüber hinaus soll über die Befragung von Entscheidern eine Prognose über die zukünftige Entwicklung der Pharmabranche gestellt werden.

1.3.2. Forschungsmethodik

Die Methodik dieser Arbeit besteht aus zwei aufeinander aufbauenden Teilen. In Teil 1 wird die Theorie des Kundenbindungsmanagements zusammengefasst, um aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen einen fundierten Fragebogen zu entwerfen, welcher in Teil 2 der Arbeit dazu verwendet wird, Informationen und Hintergründe aus Befragungen von Geschäftsführern beziehungsweise Marketingleitern zu gewinnen.

Befragt werden im Laufe dieser Arbeit Entscheider von vier Pharmaunternehmen unterschiedlicher Größe und mit unterschiedlichem Produktportfolio.

2. Allgemeines zur Pharmabranche

2.1. Vertriebsstruktur

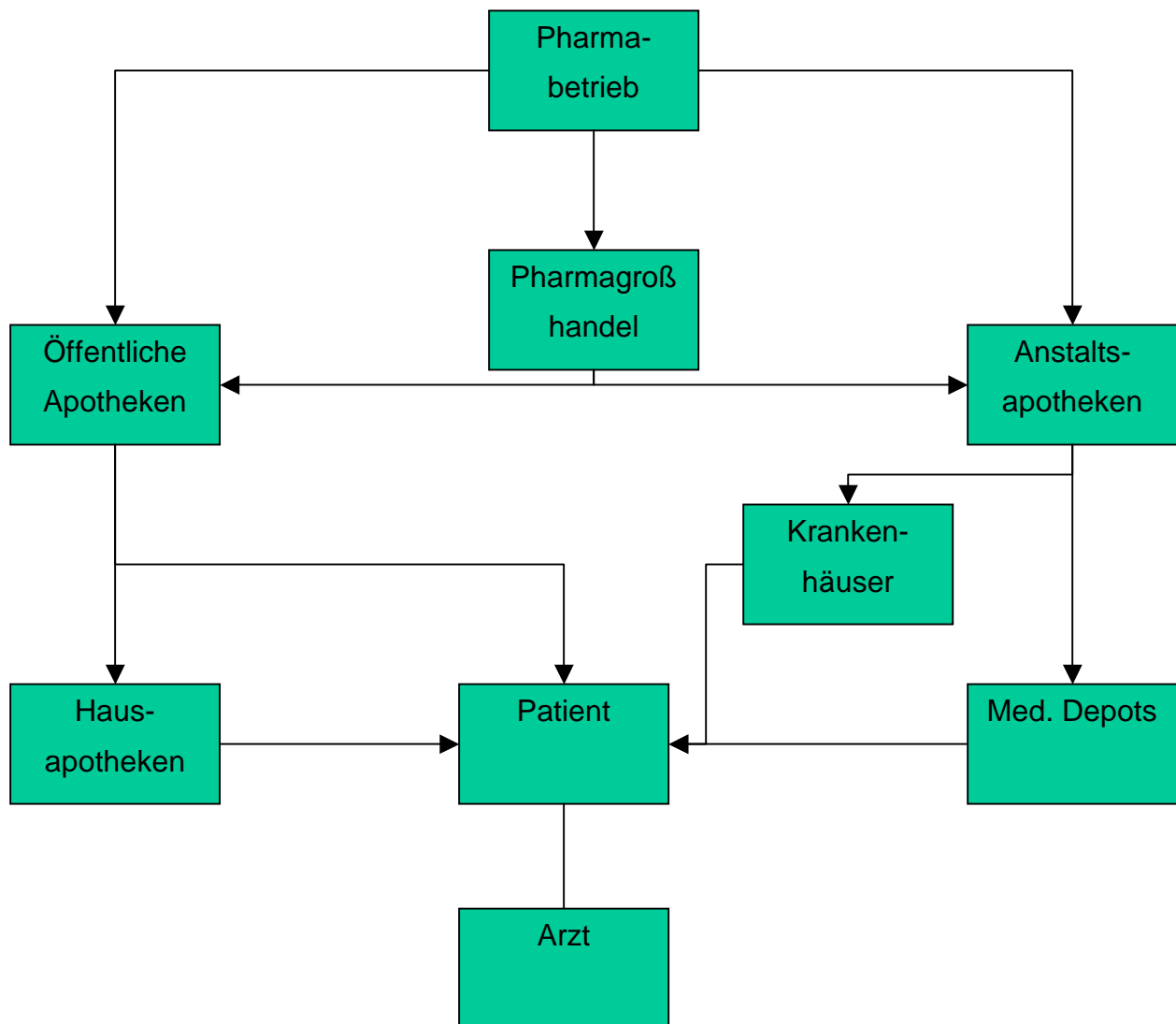


Abbildung 1: Vertriebskanäle in der Pharmabranche

Das Kerngeschäft der Pharmabranche ist die Entwicklung und der Verkauf von pharmazeutischen Produkten. Die Kunden für diese Produkte sind primär Ärzte und Apotheken, erst an zweiter Stelle kommen die eigentlichen Verbraucher. Die Ursache hierfür ist die Gesetzeslage in Österreich. Es ist Pharmaunternehmen prinzipiell verboten, direkt Werbung für ihre Angebote zu machen (siehe dazu im Detail Kapitel 2.3.2.). Auf die Endkunden kann also nur beschränkt eingegangen werden. Dies hat zur Folge, dass sich die Marketing- und Vertriebsabteilungen auf die vorgelagerten Kanäle, öffentliche Apotheken, Anstaltsapotheken, Hausapotheken, Krankenhäuser, sowie deren medizinische Depots, konzentrieren (siehe Abbildung 1).

Die Frage lautet nun, wer die Entscheidungsträger beim Kauf von Arzneimitteln sind. Zwei Drittel der Patienten verlassen sich auf die Meinung des Arztes ihres Vertrauens und dem zur Folge nach auch auf die von ihm vorgeschlagenen, meist rezeptpflichtigen Produkte. Dies dient dem Marketing als Legitimation, Ärzte mit Werbemaßnahmen zu bearbeiten.

Wie schon oben erwähnt ist die Lage bei Produkten, die nicht der Rezeptpflicht unterliegen anders. Hier kann der eigentliche Kunde direkt angesprochen werden (z. B. Zeitungsanzeigen, Fernsehwerbung, Radiospots, etc.). Mengenmäßig werden laut einer Grafik von Pharmig mehr als doppelt so viel rezeptpflichtige wie rezeptfreie Arzneimittel verkauft [Phar03; S. 25].

Die Bedeutung des Endkunden für ein Pharmaunternehmen ergibt sich also aus dem jeweiligen Produktportfolio. Je mehr rezeptfreie Arzneimittel im Produktportfolio aufscheinen, umso stärker muss ein Unternehmen auch budgettechnisch auf die Endverbraucher eingehen, ist der Großteil der Produkte rezeptpflichtig, so wird man sich verstärkt auf die zwischengelagerten Stufen (Ärzte, Apotheken, beziehungsweise Pharmagroßhandel) konzentrieren.

Im Pharmageschäft gibt es zwei Kernstrategien – die Entwicklung von neuen Produkten, hervorgebracht durch Investitionen in Forschung und Entwicklung und andererseits Generika, Arzneimittel, die auf bereits erforschten Produkten basieren und daher billiger hergestellt werden können (durch den Wegfall der Entwicklungskosten).

2.2. Entscheidungsträger

Die Entscheidungsträger in der Pharmabranche sind, wie im vorherigen Kapitel kurz angeklungen, Arzt und Patient. Ob der Absatz eines Produktes erfolgreich ist, hängt in erster Linie von ihnen ab. Die Beziehung zwischen Arzt und Patient hat sich in den letzten Jahren stark zu Gunsten der Patienten verschoben. Klemperer bemerkt in seiner Arbeit „Wie Ärzte und Patienten Entscheidungen treffen“ [Klem03; S. 5], dass Patienten sich von ihren Ärzten eine verbesserte Kommunikation, mehr Informationen und ein höheres Maß an Beteiligung bei Entscheidungen bezüglich ihrer Behandlung erwarten. Ein wichtiger Grund für die Auflösung der Asymmetrie dieser Beziehung liegt vor allem in der Durchdringung der Gesellschaft mit dem Internet.

Die Informationstechnologie ermöglicht also diesen Paradigmenwechsel in der Arzt-Patient-Beziehung. Für die Pharmabranche wird es wichtig sein, auf diese Verschiebung zu reagieren und sich auf den Endkunden, die Patienten, konzentrieren. Da es aber, wie in Kapitel 2.1. bereits erörtert, nur beschränkt möglich, beziehungsweise sogar verboten ist, die Endverbraucher mit direkter Werbung anzusprechen, wird es neuer Methoden und Maßnahmen bedürfen, die den Entscheider Patient in seiner Wahl unterstützen bzw. beeinflussen können.

2.3. Marktstruktur

2.3.1. Größe der Unternehmen

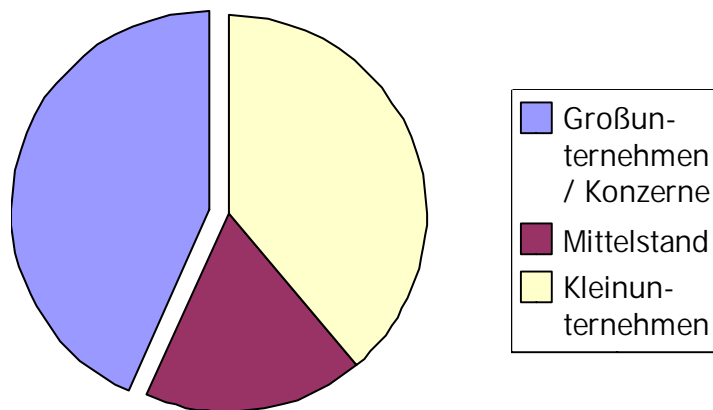


Abbildung 2: Größe der Pharmaunternehmen in Österreich (nach Jahresumsätzen in Prozent) [Quelle: Pharmig]

Wie in Abbildung 2 ersichtlich, besteht die österreichische Pharmabranche zu einer Mehrheit von 43,4 Prozent aus Großunternehmen, die einen jährlichen Umsatz von mehr als 7,5 Millionen Euro erwirtschaften. Dem gegenüber steht ein relativ geringer Anteil (17,7 Prozent) von mittleren Unternehmen (Jahresumsatz zwischen 1,5 und 7,5 Millionen Euro), sowie ein 38,9 Prozent großer Anteil Kleinunternehmen. Errechnet man nun den Anteil am Gesamtjahresumsatz der Pharmabranche, so kann man sagen, dass der Hauptteil des Umsatzes von großen Pharmabetrieben generiert wird.

Im Zusammenhang mit der Marktstruktur wichtig zu erwähnen ist die Gruppe der Generika. Generika sind Arzneimittel, die in gleicher qualitativer und quantitativer Zusammensetzung, für das gleiche Anwendungsgebiet (Indikation) und als gleiche Arzneiform zugelassen werden sollen wie eine bereits zugelassene Arzneyspezialität [Phar03; S. 23]. Das Marktforschungsunternehmen IMS Health schätzt den weltweiten Generika-Markt auf ein Volumen von 32 Milliarden Dollar und prognostiziert für die kommenden Jahre Wachstumsraten von 14 Prozent pro Jahr, also ca. das doppelte Wachstum des gesamten Pharmamarktes.

2.3.2. Marktbeschränkungen

Den in der Pharmabranche tätigen Unternehmen steht eine Vielzahl von Marktbeschränkungen gegenüber. Zur genaueren Beobachtung dieser Beschränkungen muss man sich mit der Rechtslage auseinandersetzen. Das Arzneimittelgesetz (AMG) definiert den rechtlichen Rahmen für die Pharmabranche. Interessant für das Thema CRM sind vor allem die Bestimmungen bzw. Gesetze, welche die Werbe- und Informationsmaßnahmen von Pharmaunternehmen beschränken und regulieren.

Das AMG §1 Z1-4 definiert Arzneimittel als „Stoffe oder Zubereitungen aus Stoffen, die nach der allgemeinen Verkehrsauffassung dazu dienen oder nach Art und Form des Inverkehrbringens dazu bestimmt sind, bei Anwendung am oder im menschlichen oder tierischen Körper Krankheiten, Leiden, Körperschäden oder krankhafte Beschwerden zu heilen, zu lindern, zu verhüten oder zu erkennen.

In §50 bis §61 finden sich sämtliche Gesetze, die sich mit der Werbung und dem Vertrieb von Arzneimitteln befassen.

§51 bis §54 regelt die Laienwerbung, also die Werbung, die den Endverbraucher als Zielgruppe hat. Hier ist ersichtlich, dass rezeptpflichtige Produkte nicht beworben werden dürfen. Für nicht rezeptpflichtige Arzneimittel hat die Anzeige so gestaltet sein, dass sie eindeutig als Werbung identifizierbar sein muss. Des Weiteren ist auch auf die erzielte Wirkung des Produkts und dessen Nebenwirkungen hinzuweisen.

§55 und §56 setzen den gesetzlichen Rahmen für Fachwerbung, also Werbung für Ärzte, Apotheker und medizinisches Personal.

3. CRM

Um sich mit Customer Relationship Management (im weiteren Verlauf der Arbeit abgekürzt mit "CRM") auseinandersetzen zu können, ist es eingangs essentiell diesen Begriff zu definieren. Ziel dieses Kapitels ist es, ein klares Bild davon zu bekommen, was eigentlich mit CRM gemeint ist.

Die Unterteilung dieses Abschnitts vollzieht sich in fünf Unterkapitel, die, beginnend mit einer Begriffsdefinition, näher erörtern sollen, wie CRM funktioniert, welche Bedingungen CRM an Mitarbeiter, Unternehmenskultur und -organisation stellt und was es im Endeffekt bewirken soll.

3.1. Definition

Customer Relationship Management bedeutet auf Deutsch Kundenbeziehungsmanagement und genau darum geht es bei CRM. Ziel ist es mit profitablen Kunden nachhaltige Beziehungen aufzubauen und zu festigen, um langfristig loyale Kunden an das Unternehmen zu binden.

CRM ist laut Hippner und Wilde *"eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, 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"* [HiWi03; S. 6ff]. Aus dieser Definition ist bereits implizit zu entnehmen, dass es sich bei CRM keineswegs allein um eine Technologie handelt, sondern vielmehr um ein strategisches Konzept, welches auf ebendieser Technologie fußt.

CRM ist zwar ohne moderne Kommunikations- und Informationstechnologie nicht durchführbar, jedoch greift eine softwareseitige Betrachtung der Thematik zu kurz, da sonst am Kern von CRM vorbei gedacht wird. Frederick Newell geht ebenfalls auf diese Dualität des Verständnisses von CRM ein. „The customer database is still an important ingredient in an effective marketing strategy. The next new rules will not work without this important customer information and customer understanding, but there's more to it than just identifying, acquiring, and retaining profitable customers and capturing information about and personalizing communications with customers. These tools are neither the base of the iceberg nor the 4-ton body of the hippopotamus.“ [Newe00; S. 10].

Schmid definiert CRM als kundenorientiertes, technologiegestütztes Managementkonzept mit der Absicht, ein Gleichgewicht zwischen unternehmensseitigen Investitionen in Kundenbeziehungen und der Befriedigung von Kundenbedürfnissen zu erreichen, um so die Rentabilität des Unternehmens zu erhöhen.[Schm01; S.12]

Anders als bei ERP-Projekten, die über einen modulweisen Rollout in Unternehmen eingeführt werden, quasi vom Kleinen ins Große geschehen, soll die Etablierung von CRM-Systemen eine Vision sein, die von oberster Führungsebene her kommuniziert werden muss. Eine Umkehrung des Einführungsprinzips bei ERP-Projekten ist hierbei der Fall – vom Großen wird ins Kleine gedacht [vgl. StSE01].

3.1.1. Gründe für die Einführung

Zunächst ist es aber wichtig, der Frage auf den Grund zu gehen, welche Motive es für Unternehmen gibt, CRM in die Organisation zu integrieren bzw. selbige nach CRM hin auszurichten. Wie eine empirische Untersuchung von Reichheld verdeutlicht, steigt mit zunehmender Dauer der Kundenbeziehung auch der daraus resultierende Gewinn. Hierbei wird auch offensichtlich, dass sich die anfänglichen hohen Investitionen zum Aufbau der Kundenbeziehung auch betriebswirtschaftlich rechnen [HiWi02; S. 11 / Reic97; S. 52ff]. Die Gründe hierfür sind

- Preisprämien – mit steigender Kundenbindung nimmt die Preiselastizität ab, was dazu führt, dass Kunden eher dazu bereit sind, für eine vertraute und für gut befundene Gesamtleistung einen höheren Preis zu bezahlen.
- Weiterempfehlungen – Loyale Kunden neigen dazu, die guten Erfahrungen, die sie mit einem Unternehmen gemacht haben, anderen (potentiellen Kunden) mitzuteilen (positive Mundpropaganda). In der Regel sind so gewonnene Kunden von einem höheren Wert, als Kunden, die auf eine Werbe- oder Preisaktion reagieren [Reic97; S.65].
- Kosteneinsparungen – durch eine engere Bindung an die Kunden lernt das Unternehmen die spezifischen Bedürfnisse besser kennen und kann so effizienter auf diese eingehen. Beispielsweise erlauben die über die Jahre angesammelten Kundeninformationen eine Reduzierung von Streuverlusten bei Marketingaktionen.
- Umsatzwachstum – je mehr ein Kunde mit einem Produkt bzw. einer Dienstleistung vertraut ist und je zufriedener er mit den damit verbundenen Zusatzleistungen ist, desto häufiger wird er das Produkt oder diese Dienstleistung nutzen, d.h. es kommt zu

Folgekäufen [ReSa91; S.111]. Darüber hinaus werden über die Zeit zunehmend Cross¹ und Up² Selling-Potentiale ausgeschöpft.

Des Weiteren besagt das Pareto-Prinzip, dass 20% der Kunden 80% des Umsatzes generieren, darüber hinaus ist es für Unternehmen profitabler, weil kostensparender, bereits vorhandene Konsumenten zu binden, als neue Kunden zu akquirieren. „Spätestens nach dem ersten Internet-Hype, wo auf „Teufelkommraus“ Kunden akquiriert wurden, die aber aufgrund der kurzen Kundenbindung nie einen positiven Kundenwert erwirtschafteten, findet hier eine Sensibilisierung statt.“ [Elss04; S. 26]. In Abbildung 3 sieht man, wie sich die einzelnen Kundengewinne kumulieren.

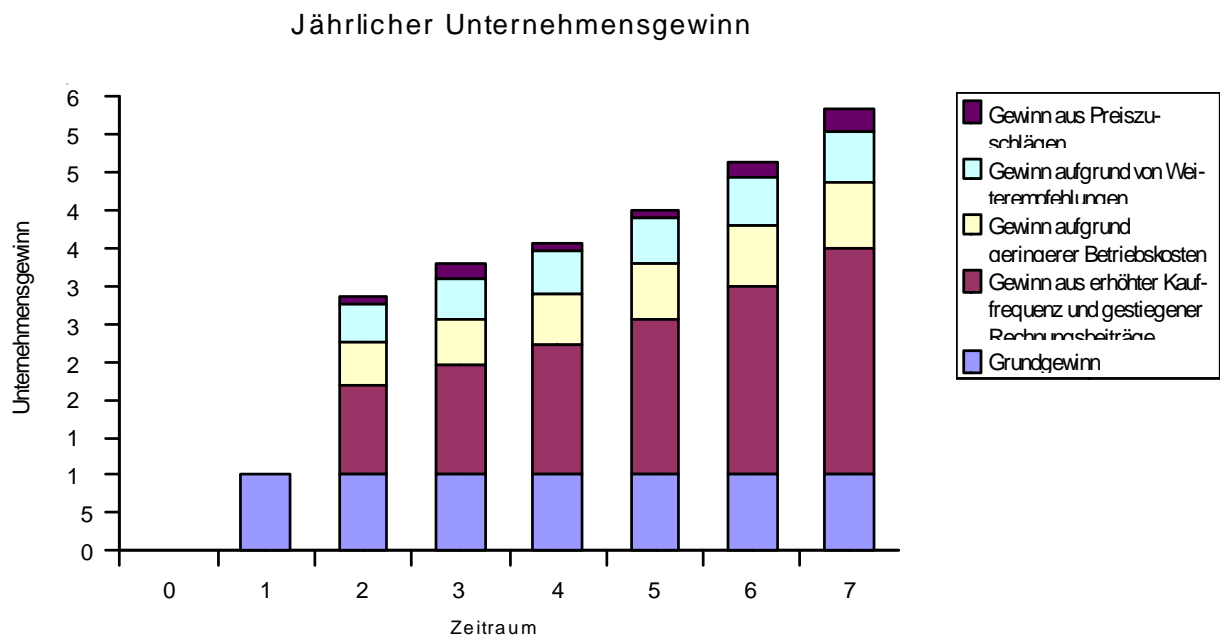


Abbildung 3: Gewinnprognose durch Kundenbindung

¹ Hier wird ermittelt, welche Kunden, die Produkt A gekauft haben, auch für den Kauf von Produkt B in Frage kommen. Ist die Rate hoch, so werden die ermittelten Kunden gezielt angesprochen und auf das entsprechende Produkt hingewiesen.

² Beim Up Selling wird ermittelt, wie hoch die Möglichkeit ist einem Kunden der Produkt A gekauft hat die „bessere“ Variante von Produkt A zu kaufen (z.B. Audi A3 => Audi A4)

3.1.2. Philosophie

Lange vor dem Einzug des Internets in unser tägliches Leben, gab es schon einmal die Praxis des Customer Relationship Managements – freilich anders, nämlich in Form des Gemischtwarenhändlers oder Greißlers, der über jeden einzelnen Kunden und dessen Vorlieben Bescheid wusste, da er wegen eines überschaubaren Kundenstamms Kontakte pflegen konnte. Diese Art der Kontaktpflege war für große Unternehmen in der Vergangenheit nicht möglich, da man, mangels einer geeigneten Technologie nicht dazu in der Lage war, jeden einzelnen Kunden individuell anzusprechen. Durch die Informationstechnologie ist es wieder möglich, Kontakte zu allen Kunden zu pflegen und wesentliche Kundeninformationen stets zur Verfügung zu haben.

Philosophie ist es, einerseits verstärkt auf vorhandene (profitable) Kunden einzuwirken, um diese an das Unternehmen zu binden und andererseits neue, „gute“ Kunden zu gewinnen. Loyale Kunden sind laut Frederick Reichheld der Grundstein zu einer gut funktionierenden, profitablen Firma. In seinem Buch „The Loyalty Effect“ beschreibt er anhand von Beispielen aus der Praxis den Zusammenhang des loyalen Kundenstocks mit der Profitabilität eines Unternehmens. „All through history, the builders of great companies with enduring records of success have striven to deliver superior value to customers first and employees second, so that investors could profit over the long haul.“ [Reic96; S. 9]

Customer Value schlägt Shareholder Value, so prognostizieren Christian Belz und Thomas Bieger [BeBi04, S. 38]. Die Autoren fordern eine Gewichtsverlagerung weg vom Aktienmarkt hin zur Kundenorientierung. Argumentiert wird mit dem langfristigen Mehrwert, den ein Unternehmen über seinen Kundenstock generiert, was in der Folge zu einer Erhöhung des Unternehmenswerts führt. Langfristig entscheidet der Kunde über den Erfolg einer Firma.

Auch Reichheld sieht dies ähnlich [vgl. Reic96, S. 20] – rückt ein Unternehmen den Kunden in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen und Bemühungen und ist es in der Lage den Unternehmenswert dadurch zu steigern, so erfahren auch die Aktien und somit der Shareholder Value einen Kursanstieg.

Was hier von den Autoren gefordert wird, ist ein Paradigmenwechsel. Der Grundgedanke, um den sich bei CRM alles dreht, ist die Orientierung bzw. Neuausrichtung des Unternehmens hin zum Kunden. Hinter diesem Ansatz verbirgt sich die Tatsache, dass es für Firmen profitabler ist, den bestehenden Kundenstock zu halten, als neue Kunden zu

akquirieren. Dies soll nicht bedeuten, dass neue Kunden für die Firma keinen Wert besitzen und deswegen auf sie verzichtet werden kann – dies wäre ein fataler Trugschluss.

3.1.3. Teilbereiche von CRM

In der gängigen Literatur unterscheidet man zur Systematisierung im Allgemeinen drei Stufen von CRM [KeRu01; S.256]:

- Operatives CRM
- Kommunikatives CRM
- Analytisches CRM

Zusätzlich zu diesen drei Teilbereichen fügt Buttler einen vierten hinzu, nämlich das strategische CRM. Strategisches CRM ist auf die Entwicklung einer kundenzentrierten Organisationskultur fokussiert. Diese Kultur widmet sich dem Gewinnen und Halten von Kunden. Erreicht wird dies durch die Generierung von Kundenwert [Butt04; S. 4].

Nach Buttler setzt sich die Unternehmenskultur aus mehreren Bausteinen zusammen. Einerseits wird die Kultur eines Unternehmens im Verhalten seiner Führungskräfte widergespiegelt [Butt04; S. 4]. Die Folge dessen ist, dass CRM nur durchsetzbar ist, wenn es durch das Topmanagement auch „gelebt“ wird. Zusätzlich hat die Form der Organisation (Matrix, Funktional, Divisional, etc.) einen großen Impuls auf die Kultur, die im Unternehmen „spürbar“ ist.

Das operative CRM (oCRM) befasst sich vor allem mit der Automatisierung der Prozesse, bei denen der Kunde eingebunden ist. Unter diesem Sammelbegriff findet man Hard- und Softwareprodukte, die den direkten Kundenkontakt unterstützen, z.B. die Planung und Durchführung von Kampagnen oder Außendienstbesuchen. Gelegentlich wird zwischen Marketing-, Sales- und Service-Automation unterschieden, worunter beispielsweise Systeme zum Kampagnenmanagement, zum Computer Aided Selling und zum Beschwerdemanagement zu verstehen sind [HiWi02; S.14]. Der Übergang zum kommunikativen CRM ist dabei fließend.

Das Tätigkeitsfeld des kommunikativen CRM (kCRM) sind Aktivitäten und Tools zur Steuerung, Unterstützung und Koordination der Kommunikationskanäle (z.B. Mailings, Email, Außendienstbesuche, Telefonkontakte, Websites, etc.). Ziel ist es diese Aktivitäten aufeinander abzustimmen (= Multi-Channel-Management), um eine möglichst

bidirektionale Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen zu ermöglichen [HiWi02; S. 15]. Der Kunde soll das Medium frei wählen können, wobei hier zu beachten ist, dass ihm ein einheitliches Gesicht des Unternehmens präsentiert wird [NeKn05; S. 43].

Aufgabe des analytischen CRM (aCRM) ist die Auswertung und Analyse der Daten bzw. Informationen, welche über das operative und kommunikative CRM eingespeist wurden. Im Vergleich zu den beiden anderen Teilbereichen zielt das analytische CRM also nicht auf die unmittelbare Unterstützung kundenbezogener Geschäftsprozesse ab. Hier werden Kundenkontakte und Kundenreaktionen systematisch aufgezeichnet [HiWi02; S.15]. Aufbauend darauf findet eine Auswertung der Datenbasis statt, die wiederum den Grundstein für die Verbesserung der CRM-Prozesse legt [NeKn05; S. 44].

3.2. Die Bausteine des Kundenbeziehungsmanagements

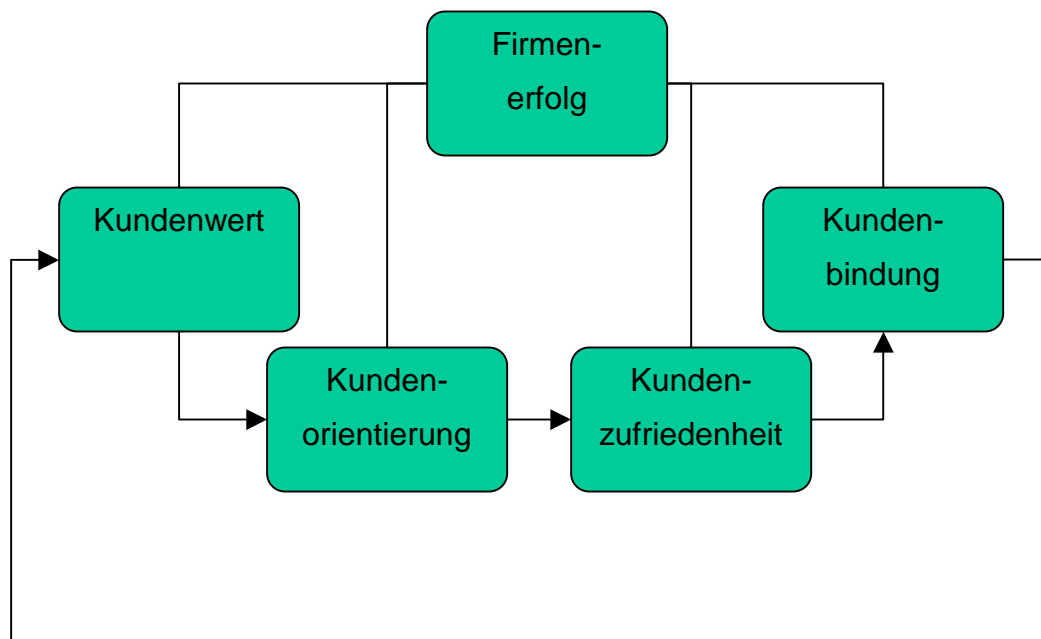


Abbildung 4: Die „vier K“ des Kundenbeziehungsmanagements

Kundenbindung bzw. -loyalität wird unter anderem dadurch erreicht, dass man Kundenzufriedenheit schafft. Durch zufriedene Kunden allein ist aber noch nicht garantiert, dass diese auch wieder zum Unternehmen zurückkommen - zufriedene Kunden können aber genauso gut auch bei Konkurrenten einkaufen.

Wie schon oben angeklungen, gilt es bei CRM aber nicht möglichst viele Konsumenten an das Unternehmen zu binden, sondern zu den richtigen Kunden langfristige Bindungen aufzubauen [RuLZ00; S. 187].

Die Zufriedenheit ist also eine Vorbedingung um Loyalität beim Kunden zu erzeugen, für die langfristige Kundenbindung sind jedoch daneben mehrere andere Faktoren ausschlaggebend, die in Folge dieses Kapitels weiter erörtert werden.

Es gibt laut Frederick Newell [Newe00; S. 38ff] zwei Arten von Käufern. Erstens sind dies Kunden, die vor allem auf die Transaktion Wert legen. Für diesen Typ steht vor allem ein günstiges Angebot im Mittelpunkt. Wäre bei einer anderen Firma ein vergleichbares Produkt zu einem geringeren Preis erhältlich, so würde der Kunde sofort zum Alternativenanbieter wechseln. Für ein Customer Relationship Management sind diese Käufer nicht von Interesse, da es schwierig bis unmöglich ist, zu ihnen Vertrauen und Loyalität aufzubauen.

Die andere Art sucht einen Lieferanten bzw. Anbieter, dem er als Kunde vertrauen kann. Ist dieses Vertrauen einmal aufgebaut, so tendiert der Kunde dazu dem Unternehmen gegenüber loyal zu sein [Newe00; S. 38ff].

Allerdings hat man in der Regel ein beschränktes Budget um Loyalität zu erreichen. Um die vorhandenen Mittel nicht nach dem Gießkannenprinzip an alle Kunden gleich zu verteilen muss man daran denken, dass Budget nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten einzuteilen, beginnend mit einer Analyse der Kunden bzw. des Kundenwertes und differenzierter Kundeneigenschaften.

Günter und Helm postulieren [GüHe04] in ihrem Beitrag „Kundenbewertung im Rahmen des CRM“ Aufgaben des wertorientierten Kundenmanagements und geben eine Vorgehensweise hierzu an.

- 1) Kundenwerttreibende Faktoren ermitteln und beeinflussen,
- 2) wertvolle Markt- / Kundensegmente identifizieren und deren Bearbeitung intensivieren,
- 3) Kundenanalysen zur Verfügung stellen, die zufriedenheitsorientierte Kundenbearbeitung ermöglichen und damit Kundenbindung erhöhen sowie beispielsweise zur Vertriebs- und Kundendienststeuerung beitragen,
- 4) werterhöhende Maßnahmen in allen Business Units und Funktionsbereichen des Unternehmens konzipieren und implementieren,
- 5) insgesamt wertbeeinträchtigende Faktoren in allen Business Units und Funktionsbereichen des Unternehmens identifizieren, auf den Prüfstand stellen und gegebenenfalls zu reduzieren,
- 6) wertbeeinträchtigende Kundenbeziehungen identifizieren und auf den Prüfstand stellen.

Implizit wird hier angedeutet, dass sich Unternehmen von unrentablen Kunden trennen sollen.

3.2.1. Kundenwert

Der Begriff Kundenwert, ist ein Konstrukt, welches man aus zwei Positionen aus betrachten kann. Einerseits drückt man mit dem Kundenwert den Wert eines Kunden für ein Unternehmen aus, andererseits kann man darin den Wert sehen, den ein Produkt oder eine Dienstleistung für einen Kunden hat. Um hier Verwechslungen zu vermeiden, ist dieses Kapitel dem Wert eines Kunden für ein Unternehmen gewidmet.

Nach welchen Kriterien soll nun der Kundenwert gemessen werden, welche Kategorien gibt es hierfür und ist es möglich eine betriebswirtschaftlich klare (=messbare) Aussage für jede Kundenbeziehung zu treffen? Sabrina Helm und Bernd Günter [GüHe03; S. 5] stellen der Praxis hier kein gutes Zeugnis aus. „Die Bewertung einzelner Kundenbeziehungen scheint unsystematisch, unregelmäßig und methodisch anspruchslos zu erfolgen, etwa in Kategorisierungen wie: gute Kunden, schlechte Kunden – Stammkunden, Laufkundschaft – Großkunden, Kleinkunden – oberflächliche ABC-Analysen.“

Der Kundenwert aus Unternehmenssicht fußt auf zwei Standbeinen. Dies ist einerseits das Marktpotential des Kunden und andererseits das Ressourcenpotential des Kunden [vgl. ToRu03 S. 138ff].

Unter dem Marktpotenzial versteht man den potenziellen Verkaufserfolg eines Kunden, während seiner Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen. Dieses beinhaltet nicht nur den heutigen Ertrag, sondern auch die zukünftigen Zahlungsflüsse eines Kunden, was dieser Komponente eine dynamische Betrachtung des Kundenwerts verleiht. Das Ertragspotential eines Kunden ist der derzeitige monetäre Beitrag des Kunden zum Unternehmenserfolg, welches in der Praxis oft als einziges Entscheidungskriterium für die Investition in die Kundenbeziehung herangezogen wird. Zur Beschreibung des Entwicklungspotenzials hingegen benötigt man das erwartete Deckungsbeitragspotential und den zukünftigen Kundenbedarf. Zudem hängt dieses eng mit dem Cross-Buying-Potenzial zusammen, welches sich auf die zusätzlich getätigten Geschäfte außerhalb des derzeitigen Geschäftsbereiches bezieht. Als vierte Determinante ist das Loyalitätspotenzial eines Kunden zu nennen. Sie wird durch Faktoren wie Vertrauen, Commitment, Zufriedenheit und die Beziehungsabhängigkeit bestimmt.

Das Ressourcenpotential betrachtet den Kunden als Wert- und Vermögensbestandteil des Unternehmens und liefert somit indirekte Beiträge zum Unternehmenserfolg. Unter dem Referenzpotential versteht man das aktive, beziehungsweise passive Weiterempfehlungsverhalten des Kunden. Im Gegensatz dazu handelt es sich beim

Informationspotenzial um Informationsflüsse vom Kunden zum Unternehmen, welche zur Prozessoptimierung genutzt werden können. Als dritte Determinante wird das Kooperationspotenzial gesehen, welches durch die Bereitschaft und Fähigkeit des Kunden ein Wertsteigerungspotenzial beinhaltet. Besondere Beachtung erhält dieses Potenzial im Dienstleistungssektor. Das Synergiepotenzial umfasst die Verbundwirkungen aller Kunden.

Um CRM in einem Unternehmen zu installieren, benötigt man zunächst eine Methode um den Kundenwert aus Unternehmenssicht zu messen. Für das Messen des Kundenwerts existieren verschiedene Verfahren, die unterschiedlich viele Bausteine enthalten. Kein bekanntes Kundenwertermittlungsverfahren schafft es aber, all diese oben genannten Komponenten in die Berechnung einfließen zu lassen und in einer Zahl bzw. in einem Wert zusammenfließen zu lassen. Für die zahlreichen Berechnungsarten gibt es verschiedene Einteilungen. Weber und Lissautzki [WeLi04; S. 11ff] nehmen in ihrem Buch „Kundenwert-Controlling“ eine Unterscheidung in drei Merkmalen vor :

- *Dimensionalität:* während eindimensionale Kundenwertanalysen auf eine einzige mehr oder weniger verdichtende Größe fokussieren, ist es eine Zielsetzung der mehrdimensionalen Methoden, die unterschiedlichen Erfolgsfaktoren der Kundenbeziehungen möglichst umfassend abzubilden. Diese können entweder als unabhängige Dimension nebeneinander stehen oder in ein hierarchisches Ursache-Wirkungs-System eingebettet werden
- *Zeitbezug:* Kundenwerte können zeitpunkt- oder zeitraumbezogen gemessen werden. Statische, zeitpunktbezogene Methoden greifen typischerweise auf Periodenerfolgsgrößen, wie Gewinn oder Deckungsbeitrag, zurück. Demgegenüber berücksichtigen mehrperiodische, dynamische Berechnungen den gesamten Kundenlebenszyklus.
- *Aggregationsniveau:* Verfahren können danach unterschieden werden, ob Kundenwartergebnisse auf Einzelkunden-, Segment- oder Kundenstammbasis erhoben werden.

Krafft und Albers beziehen in ihrer Unterteilung ebenfalls die Dimensionalität mit ein, steuern aber darüber hinaus die Kategorie der Zuordnung bei.

	Individuelle Darstellung	Kumulierte Darstellung
Eindimensional	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative Segmentierung • Kundendeckungsbeitrags-Rechnung • Customer Lifetime Value 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitatives Ranking aller Kunden • ABC-Analyse
Mehrdimensional	<ul style="list-style-type: none"> • Scoring Ansätze • Radarchart (je nach Kunde) 	<ul style="list-style-type: none"> • Scoring Portfolio • Klassisches Kunden-Portfolio

Abbildung 5: Ansätze zum Bewerten von Kunden [Kra199 S. 3]

3.2.1.1. Eindimensionale Methoden

Qualitative Segmentierung

Im Blickfeld der qualitativen Segmentierung stehen nicht Kundengruppen, sondern einzelne Kunden, die auf Grund der subjektiven Einschätzung eines Mitarbeiters in Segmente aufgeteilt werden. Monetäre Größen sind bei dieser Form der Kundenwertermittlung nicht von Belang. Die Informationen zu den Kunden können aus internen Quellen (Mitarbeiterstamm) sowie aus externen Quellen (Handelsvertreter, Marktforschung) stammen.

Die Kunden werden in Segmente, wie zum Beispiel Lead User, „Strategische Kunden“ oder auch Innovatoren unterteilt.

Der größte Nachteil besteht folge dessen in der Subjektivität und der hiermit verbundenen Vergleichbarkeit von Ergebnissen über Perioden hinweg. In der Praxis stellt die qualitative Segmentierung trotzdem ein wichtiges Entscheidungskriterium dar.[WeLi04; S.13]

Kunden-Deckungsbeitrags-Rechnung

Der Name trägt schon viel zur Erklärung dieses Begriffs bei – den einzelnen Kunden werden ihre jeweiligen Deckungsbeiträge zugeordnet. Voraussetzung hierfür ist, dass die Kostenrechnung im Stande ist, die angefallenen Kosten auf den einzelnen Kunden aufzuteilen.

Kunden-Bruttoerlöse pro Periode
- Erlösschmälerungen
= Kunden-Nettoerlöse pro Periode
- Kosten der vom Kunden bezogenen Produkte (variable Stückkosten lt. Produktkalkulation, Multipliziert mit den Kaufmengen)
= Kunden-Deckungsbeitrag I
- Eindeutig kundenbedingte Auftragskosten (z.B. Vorrichtungen, Versandkosten)
= Kunden-Deckungsbeitrag II
- Eindeutig kundenbedingte Besuchskosten (z.B. Kosten der Anreise zum Kunden)
- Sonstige relative Einzelkosten des Kunden pro Periode (z.B. Gehalt eines speziell zuständigen Key-Account-Manager; Engineering-Hilfen; Mailingkosten; Zinsen auf Forderungsausstände...)
= Kunden-Deckungsbeitrag III

Abbildung 6: Kunden-Deckungsbeitrags-Rechnung

Über mögliche zukünftige Geschäfte wird bei der Kundendeckungsbeitragsrechnung nichts ausgesagt, da bei dieser Art der Berechnung nur vergangene Transaktionen zur Kundendeckungsbeitragsrechnung herangezogen werden.

Customer Lifetime Value

Im Gegensatz zu der oben vorgestellten Methode, führt der Customer Lifetime Value einen Zeithorizont bei der Betrachtung des Kundenwertes ein. Der CLV versucht nicht wie andere Ansätze einzelne Perioden zu betrachten (statisch), sondern zielt auf die gesamte Kundenbeziehungsdauer ab (dynamisch). „Ziel ist eine Optimierung über alle bestehenden und potenziellen Geschäftsbeziehungen anhand der Kundenlebenszeitwerte auf der Basis dynamischer Investitionsrechnung.“ [KrRu03; S. 285]

Der CLV berechnet sich wie folgt:

$$CLV_{a0} = \sum_{t=0}^T \frac{\sum_{s=1}^S (E_{ast} - A_{ast}) - A_{at}}{(1+i)^t}$$

CLV_{a0} : Customer Lifetime Value des Kunden a zum Zeitpunkt 0

t (0,...,T) : Periode

T : Anzahl der Perioden

s ∈ (1,...,S) : Einkaufstag;

S	: letzter Einkaufstag der betrachteten Periode
E_{ast}	: Einzahlung des Kunden a an Einkaufstag s der Periode t
A_{ast}	: Auszahlung für Kunden a
A_{at}	: allgemeine Auszahlung für Kunden a in Periode t
i	: Kalkulationszinsfuß bezogen auf die Dauer einer Periode t

Es muss bei dieser Methode jedoch bedacht werden, dass es sich hierbei um Schätzungen von zukünftigen Erträgen, also einer Art Prognose handelt.

Qualitatives Ranking aller Kunden

Hierbei werden alle potentiellen Kunden hinsichtlich eines Kriteriums in eine Rangfolge gebracht. Auf Basis dieser Kunden-Rangliste kann zum Beispiel eine Vertriebsorganisation die vermeintlich interessantesten Kunden im Rahmen einer Neukundenakquisitions-Aktion intensiv besuchen. Auch hier gilt der Einwand, dass die Kunden subjektiv anhand qualitativer Kriterien eingeschätzt werden, was nicht nur Willkür darstellt, sondern auch zu ökonomisch nicht vertretbaren Entscheidungen führt [KrAI00; S. 518]. Wie bei der qualitativen Segmentierung wird hier auf eine Betrachtung monetärer Größen verzichtet.

ABC-Analyse

Die ABC-Analyse ist ein Ordnungsverfahren zur Klassifizierung einer großen Anzahl von Daten (Erzeugnisse, Kunden oder Prozesse). Die gängige Aufteilung sieht die Bildung jeweils einer A-, B- und C-Klasse vor, woher das Verfahren seinen Namen hat. Die Einteilung in drei Klassen ist jedoch nicht zwingend erforderlich. Die Anzahl der zu bildenden Klassen hängt vielmehr von den darauf folgenden unterschiedlichen Behandlungen der einzelnen Gruppen ab. Werden zwei oder mehrere Gruppen später gleich behandelt, ist eine Unterteilung nicht sinnvoll [Wiki05].

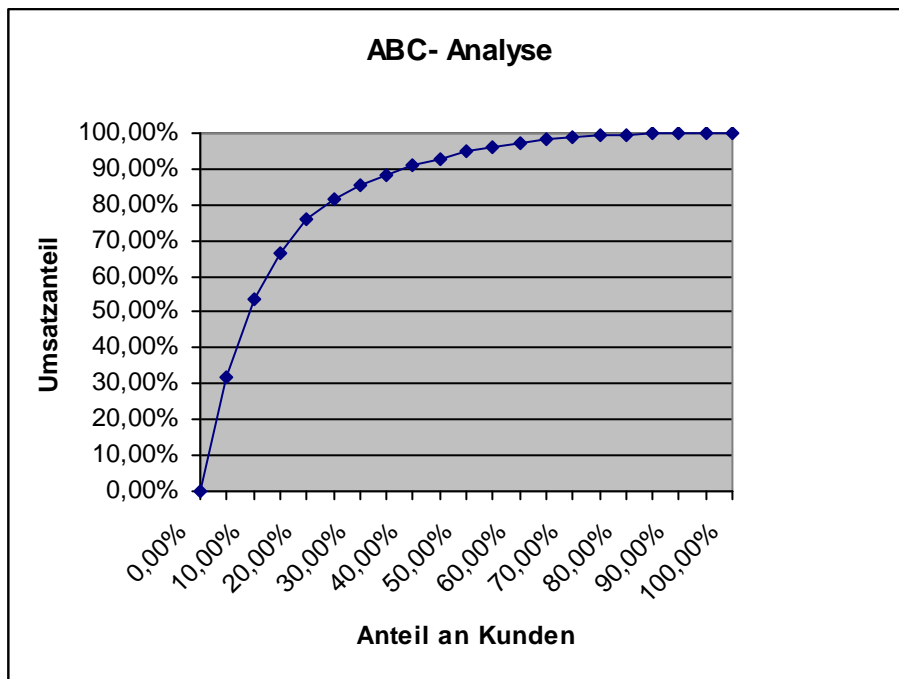


Abbildung 7: Beispiel einer ABC-Analyse

Diese Form der Kundenbewertung ist laut Tomczak und Rudolf-Sipötz die Methode, die in der Praxis am Häufigsten anzutreffen ist [ToRu03 S. 155]. Wie bei den Autoren ersichtlich, erfolgt eine Unterteilung der ABC-Analyse nach Art der Berechnung. Bei über sechzig Prozent der befragten Unternehmen werden regelmäßig Umsatzanalysen durchgeführt, während etwa vierzig Prozent die eingegangenen Deckungsbeiträge analysieren [ToRu03 S. 155]. Bei der Berechnungsmethode nach Umsätzen wird kritisiert, dass die Kunden, mit denen der höchste Jahresumsatz getätigt wird, keineswegs auch den größten Beitrag zum Gewinn erbringen müssen [BaWi00]. Optisch mag sich eine recht ähnliche Konzentrationsdarstellung ergeben, wenn man statt dem Anteil am kumulierten Umsatz den Anteil an den kumulierten Deckungsbeiträgen heranzieht, es ändert sich aber durchaus die Reihenfolge der Kunden und es kann auch zu einer Veränderung der Klassenzuordnung kommen [Köhl05; S. 408].

3.2.1.2. Mehrdimensionale Methoden

Scoring Methode

Bei der Scoring Methode werden, wie man in Abbildung 8 sehen kann, mehrere Kriterien zur Kundenbewertung herangezogen. Diesen Kriterien teilt man unterschiedliche Gewichtungen zu und bewertet danach die Kunden auf einer (hier Fünf-Punkt-)Skala.

Kriterien	1	2	3	4	5	Gewicht	Wert
Bedarfsvolumen		X				30	60
Wachstum			X			10	30
Preisdurchsetzbarkeit				X		20	80
Kundentreue	X					5	5
Bonität		X				5	10
Lieferanteil				X		10	40
Auftragskontinuität					X	5	25
Lead-User Funktion			X			5	15
Strategischer Partner		X				5	10
Fit mit Ressourcen				X		5	20
Summe						100	295

Abbildung 8: Beispiel einer Scoring Methode

Der Vorteil dieser Methode ist die Einbeziehung sowohl qualitativer als auch quantitativer Informationen. Die unterschiedliche Relevanz der einzelnen Merkmale lässt sich durch Gewichtungsfaktoren berücksichtigen, die mit dem Punktwerten multiplikativ zu verknüpfen sind [Köhl05; S. 414]. Köhler spricht aber auch den methodischen Mangel des Scoring-Verfahrens an. Mit Rangurteilen werden rechnerische Operationen durchgeführt, die streng genommen gar nicht zulässig sind. Zum Teil subjektive Einschätzungen und Gewichtungsfaktoren werden in Zahlenwerte umgeformt, deren Multiplikation, Addition, Prozentuierung usw. Im Endergebnis eine Objektivität vortäuscht, die in Wirklichkeit nicht vorliegt [Köhl05; S. 414].

Bestehen kann der methodologischen Betrachtung ein Scoring-Ansatz, der sich auf wenige Kundendaten stützt, die alle aus dem Rechnungswesen bzw. der Absatzstatistik stammen, das sogenannte RFM-Modell. RFM steht für „Recency of Last Purchase“, „Frequency of Purchase“ und „Monetary Value“. Begründet wird die Aussagekraft des RFM-Modells mit einer empirischen Studie, die einen Zusammenhang zwischen den drei genannten Größen und dem Kaufverhalten der Kunden im Anschluss an Mailings gezeigt hat [Köhl05; S. 415].

Radarchart

Diese Methode funktioniert ähnlich wie das Scoring-Verfahren; auch hier werden Kriterien formuliert und über ein Punktesystem bewertet. Der entscheidende Unterschied ist, dass das Ergebnis des Radarcharts keine verdichtete Scoringzahl sondern eine grafische (siehe Abb. 7). Betrachtung der Kundenbewertung ist. Häufig wird dabei ein Kunde gegenüber dem Durchschnitt aller Kunden oder im Vergleich zu externen Benchmarks abgetragen.

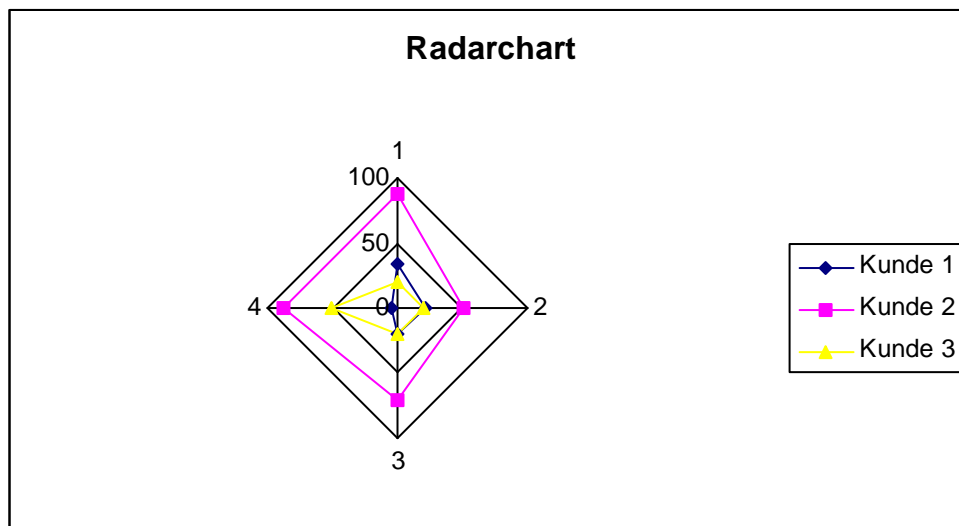


Abbildung 9: Beispiel eines Kundenradarcharts

Scoring Portfolio

Ausgehend von individuellen Scorings ist es auch möglich, alle Kunden in Scoring-Portfolios darzustellen. Potentielle und bestehende Kunden werden dabei üblicherweise anhand der Dimensionen Kundenattraktivität und Wettbewerbsposition mit Hilfe der klassischen Portfoliotechnik dargestellt. Diese Form des Portfolios ist damit eng angelehnt an die Klassifizierungsmatrix von General Electric, in der neun Felder anhand der Kriterien Marktattraktivität und Eigene Wettbewerbsstärke gebildet werden [KrRu03; S. 287].

Wie schon beim Portfolio auf der Basis von kundenindividuellen Scorings dient das klassische Kundenportfolio der Visualisierung der gesamten Kundenstruktur anhand von Kriterien der Kundenattraktivität und der Wettbewerbsposition. Der wesentliche Unterschied zum Scoring-Portfolio liegt darin, dass die Segmentierung überwiegend anhand von quantitativen Größen und aus der Retrospektive erfolgt. Mit anderen Worten werden nur Kunden analysiert, mit denen ein Unternehmen bereits Geschäftsbeziehungen unterhält.

Dabei ist zu beobachten, dass Potentialgrößen (wie Umsatz- oder Deckungsbeitragspotential des relevanten Bedarfs) eher vernachlässigt werden und nur direkt messbare beziehungsweise leicht zugängliche Größen betrachtet werden. Dadurch wird dann die dynamische Ebene von Geschäftsbeziehungen vernachlässigt. Aufgrund ihrer eingängigen Form der Darstellung und der vergleichsweise einfachen Umsetzbarkeit sind Kundenportfolios weit verbreitet. So setzen 44,3% der in einer VDI-Studie befragten Industriegüterunternehmen Kundenportfolios ein [KrRu03; S. 287].

3.2.2. Kundenbindung

Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistung positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten [HoBr05; S.8]. Wie schon eingangs erwähnt ist es wichtig die Begriffe Kundenbindung und Loyalität voneinander abzugrenzen. Während Loyalität lediglich die nachfragerbezogene Perspektive einer Bindung beschreibt, existiert Kundenbindung sowohl auf Nachfrager- als auch auf Anbieterseite [HoBr05; S. 8].

Die Gründe dafür, dass ein Kunde sich an ein Unternehmen bindet, bzw. gebunden fühlt kann viele Ursachen haben. Meyer und Oevermann definieren fünf Typologien von Bindungsursachen [MeOe05; Sp.1340-1341]:

- situative Bindungsursachen (Beschaffung des Marktes, günstiger Standort,...)
- vertragliche Bindungsursachen (keine rechtliche Möglichkeit zum Wechsel)
- ökonomische Ursachen (finanzieller Vorteil beim Anbieter zu bleiben)
- technisch-funktionale Bindungsursachen (z.B. Kompatibilitätsprobleme beim Wechsel zu einem anderen Anbieter) sowie
- psychologische Bindungsursachen (Kundenzufriedenheit, Gewohnheit,...)

Als vorrangiges Ziel eines effektiven Kundenbindungsmanagements gilt es, die freiwillige Bindung zu erhöhen [DiBa94; S. 99]. Die freiwillige Kundenbindung wird erreicht, indem man es als Unternehmen schafft die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, bzw. zu gewährleisten. Das Kundenbindungsmanagement umfasst die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher auf den Kundenstamm gerichteter Maßnahmen mit dem Ziel, die Kundenerwartungen in Bezug auf die Leistungsmerkmale zu erfüllen (=Kundenzufriedenheit), damit diese Kunde auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrecht erhalten und intensivieren (=Kundenbindung) [HoBr05; S.8]. Ergänzend hierzu ist anzumerken, dass die Kundenbindungsmaßnahmen auf die Kundenbeziehungen anzuwenden sind, welche einen positiven Deckungsbeitrag für das Unternehmen erwirtschaften (siehe Kapitel 3.2.1.).

Bruhn unterteilt die Maßnahmen zur Kundenbindung in beziehungserhaltende Kundenbindung beziehungsintensivierende Kundenbindung [Bruh04; S.432]. Die beziehungserhaltende Kundenbindung schafft einen „Beziehungssockel“, der die

Aufrechterhaltung der Kundenbeziehung zum Ausdruck bringt. Aufbauend auf diesen Sockel gilt es im Rahmen der beziehungsintensivierenden Kundenbindung beispielsweise Cross-Selling-Aktivitäten¹ zu realisieren. Nur auf diese Weise kann ein Ansteigen der Beziehungslebenszykluskurve erreicht werden [Bruh04; S. 433].

Bruhn erklärt die einzelnen Phasen des Kundenlebenszyklus wie folgt, wobei hier die Maßnahmen zur Kundenbindung unterstrichen sind [Bruh04; S.438ff]

- *Anbahnungsphase*: Kunde und Unternehmen stehen noch nicht miteinander in Kontakt, der Kunde ist daher davon zu überzeugen, dass die Unternehmensleistungen am Besten zu seiner Bedürfnisbefriedigung beitragen können. Maßnahmen sind beispielsweise Qualitätsgarantien oder Value-added-Services² sowie die Förderung von Weiterempfehlungen.
- *Sozialisationsphase*: Diese setzt nach Stattfinden der ersten Transaktion ein und zielt darauf ab, den Kunden an die Produkte bzw. die Leistungen des Anbieters heranzuführen und ihn mit diesen vertraut zu machen. Instrumente zur Eingewöhnung mit direktem Leistungsbezug (z.B. Kundens Schulungen) und indirektem Leistungsbezug (z.B. „Tag der offenen Tür“) stellen hier die Möglichkeiten der Kundenbindung dar.
- *Wachstumsphase*: Ziel dieser Phase ist es die Kundenbeziehung in profitable Bereiche zu führen. Erreicht werden kann dies über eine Anpassung der Leistung an den einzelnen Kunden (Individualisierung der Leistung), beispielsweise über eine Integration des Kunden bei der Leistungsgestaltung, Value-added-Services, Kundenklubs oder individuellen Preisdifferenzierungen.
- *Reifephase*: Hier ist eine Intensivierung der Kundenbindung unwahrscheinlich. In dieser Phase ist eine Maßnahme der Aufbau von Wechselbarrieren (z.B. durch Verträge oder Kompatibilitätsmanagement) um eine Abwanderung zur Konkurrenz zu vermeiden. Die Effizienz der Kundenbeziehung kann beispielsweise durch die Standardisierung von Marketinginstrumenten gesteigert werden.
- *Gefährdungsphasen*: Der Kunde spielt in diesen Phasen mit dem Gedanken einer Abwanderung. Verstärkt wird dies, wenn die Leistung des Anbieters bzw. die Interaktion mit dem Kunden aus Kundensicht Fehler aufweist. Maßnahmen zur Abwendung sind Fehlerkorrekturen und Wiedergutmachungen.

¹ Unter Cross-Selling versteht man die erwartete zusätzliche Nutzung des Produktangebots des Unternehmens durch den Kunden [Hipp04; S.26]

² Value-Added Services sind zusätzliche Dienstleistungen, die mit einem bestimmten Ziel angeboten werden. Diese Dienstleistungen stehen mit dem angebotenen Produkt in Verbindung. [Beut05; S.296]

Neben den Maßnahmen die je nach Phase zum Einsatz kommen, existieren Instrumente welche dem Kundenbindungsmanagement unabhängig vom Kundenlebenszyklus dienen. Hierzu zählt Bruhn das Qualitätsmanagement, das Beschwerdemanagement und die interne Kundenorientierung [Bruh04; S. 441].

Qualitätsmanagement dient der Schaffung und Aufrechterhaltung einer dauerhaften hohen Güte eines Produkts bzw. einer Leistung [Bruh04; S. 441]. Durch den sogenannten Regelkreislauf werden hierzu die Kundenerwartungen gemessen und in Qualitätsanforderungen (*Qualitätsplanung*) übersetzt, Maßnahmen zur Erfüllung der Anforderungen ergriffen (*Qualitätslenkung*), die Erwartungserfüllungen regelmäßig gemessen (*Qualitätsprüfung*) und die Bereitschaft zur Qualitätsorientierung nach innen und außen dokumentiert (*Qualitätsmanagementdarlegung*) [Bruh04; S.441].

Das Beschwerdemanagement kümmert sich darum, auf artikulierte Unzufriedenheit zu reagieren um nach Abschluss des Beschwerdeprozesses die Kundenzufriedenheit wieder herzustellen [Bruh04; S.442]. Das Beschwerdemanagement hat eine Rolle von immenser Wichtigkeit, da Studien zeigen, dass die Kunden, die sich beschwerten nur die Spitze des Eisbergs sind. Der Großteil der unzufriedenen Konsumenten, wandert ohne sich jemals beschwert zu haben zur Konkurrenz ab.

Durch die Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit wird die negative Mund-zu-Mund-Propaganda, die bei unzufriedenen Kunden stattfinden kann reduziert und darüber hinaus schafft Beschwerdemanagement ein kulanteres Unternehmensimage.

Unter interner Kundenorientierung versteht man die Ausrichtung des gesamten Unternehmens hin zum Kunden. Die Sicherstellung von Servicequalität darf nicht erst zwischen dem Anbieter und dem externen Kunden ansetzen [Bruh04; S. 442]. Vielmehr ist es entscheidend den Schwerpunkt auf die Untersuchung und Optimierung von unternehmensinternen Kunden-Lieferanten-Beziehung zu legen; so können vom externen Kunden gewünschte Leistungen effektiv und effizient zur Verfügung gestellt werden [Bruh04; S. 442].

3.2.3. Kundenzufriedenheit

In Kapitel 3.2.2. wurde die Kundenbindung einer näheren Betrachtung unterzogen. Diese hat zum Ziel Kunden, die einen Wert für das Unternehmen lukrieren, dauerhaft in eine Beziehung zum Unternehmen zu integrieren. Dieses Kapitel soll den Zusammenhang der Kundenzufriedenheit mit der Kundenbindung erläutern.

Für den Begriff der Kundenzufriedenheit gibt es in der Literatur eine Vielzahl von Definitionen. Die wesentlichen Komponenten der Variable „Kundenzufriedenheit“ sind die Kundenerwartung und die Bedürfnisbefriedigung.

Wie schon in den vorhergegangenen Kapiteln erwähnt, ist Kundenzufriedenheit keineswegs ein Synonym für Kundenbindung oder Kundenloyalität. Reichheld stellt fest, dass von den abgewanderten Kunden zwischen 65 und 85% zufrieden mit dem Unternehmen waren [Reich93; S.64ff]. Dies ändert jedoch nichts an der Überlegung, dass zufriedene Konsumenten mehr in eine Beziehung zum Unternehmen investieren als unzufriedene. Die Zufriedenheit von Kunden stellt zwar keinen Garant für deren Bindung dar, ist aber unumstritten doch in den meisten Fällen eine zentrale Voraussetzung für diese [JoSa95; S. 89].

3.2.3.1. Das C/D Paradigma

Eine Erklärung über den Zusammenhang dieser zwei Komponenten bietet das *Confirmation/Disconfirmation-Paradigma*. Ausgangspunkt dieses Ansatzes ist der Vergleich der tatsächlichen Erfahrung bei der Produktnutzung (Ist-Leistung) mit einem bestimmten Vergleichsstandard des Kunden (Soll-Leistung) [HoBH05; S. 96]. Im Einklang mit diesem Modell wird Kundenzufriedenheit als „a postchoice evaluation judgement concerning a specific purchase selection“ [WeOI91; S. 84] angesehen, dem Kauf der Leistung oder des Produkts wird also ein Wert zugeteilt, der sich auf die Erwartungshaltung des Käufers bezieht. Homburg, Becker und Hentschel kritisieren an diesem Modell, dass es die Kundenzufriedenheit transaktionsspezifisch betrachtet. Die Kundenzufriedenheit manifestiert sich ihrer Meinung nach nicht aufgrund einer einzelnen Transaktion, vielmehr ist es ausschlaggebend, wenn mehrere zusammenhängende Transaktionen die Erwartungen des Kunden erfüllen [HoBH05; S.97]. Dies gilt vor allem für den Industriegüterbereich, da hier der Gesamtheit der Geschäftsbeziehung mehr Bedeutung beigemessen wird.

3.2.3.2. Formen von Kundenzufriedenheit

Die Typologisierung der Formen der Zufriedenheit geht auf Arbeiten von Bruggemann (1974, 1976) zurück. Folgende Arten der Zufriedenheit kristallisieren sich hier heraus:

- Progressive (Un)Zufriedenheit
- Stabilisierende (Un)Zufriedenheit
- Resignative (Un)Zufriedenheit

Die Unterscheidung zwischen progressiv, stabil und resignativ bezieht sich darauf, ob das Erwartungsniveau des Kunden im Zeitablauf steigt, konstant bleibt oder gesenkt wird [Homb03; S. 27].

3.2.3.3. Dimensionen von Kundenzufriedenheit

Für den Konsumgüterbereich stellt das Konzept von Czepiel und Rosenberg (1974) folgende Dimensionen vor:

- Kaufprozess,
- Entscheidung,
- Funktionalität der Leistung,
- Ästhetik der Leistungsmerkmale,
- psychologische Auswirkung der Leistung,
- Dienstleistungen in Verbindung mit der Leistung und
- das Umfeld der Leistungserbringung

Die Dimensionen der Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich werden im Ansatz von Homburg/Rudolph erarbeitet:

- Produkte,
- Betreuung durch den Außendienst,
- Dokumentation,
- Auftragsabwicklung,
- Service,
- Kommunikation sowie
- Handhabung von Reklamationen bzw. Beschwerden

3.2.3.4. Folgen von Kundenzufriedenheit

Die Tatsache ob ein Kunde zufrieden oder unzufrieden mit einer Leistung oder einem Produkt ist, entscheidet darüber, welche Konsequenzen er dem Kauf folgen lässt. Als individuelle Effekte von Kundenzufriedenheit werden in der rezensierten Literatur Kundenloyalität und positive Mund-zu-Mund-Propaganda angesehen [KrGö04; S. 277].

Das Gegenteil, Unzufriedenheit, löst beim Kunden unterschiedliches Verhalten aus. Stille Abwanderung, negative Mund-Werbung, Beschwerden oder gar keine (äußere) Reaktion sind hierbei mögliche Folgen. Die negative Mund-Werbung stellt die größte Gefahr für das Unternehmen dar, da sich die Unzufriedenheit über einen Multiplikatoreffekt auf die anderen Kunden des Unternehmens auswirkt [Sing88; S. 95]. Vice versa tritt dieser Multiplikatoreffekt auch bei zufriedenen Kunden auf, welche dann kostenlose Werbung für das Unternehmen machen.

Eine Studie der amerikanischen Regierung (TARP 1979, 1986) zeigt jedoch, dass zufriedene Kunden ihre Erfahrung im Schnitt nur drei Personen mitteilen, wohingegen unzufriedene Kunden ihre Enttäuschung gegenüber durchschnittlich neun Personen kommunizieren [HoBH03; S.97].

3.2.3.5. Messen von Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheitsmessung wird nach Zollondz als „Systematische und kontinuierliche Erhebung des Zufriedenheitsniveaus der Kunden mit den Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens in seiner Gesamtheit oder in Teilaspekten“ definiert [Zoll01; S. 467]. Eine einheitliche Patentlösung zur Messung von Zufriedenheit existiert bis dato nicht. In der Praxis gibt es aber mehrere verschiedene Verfahren, welche man grob in objektive und subjektive Messverfahren unterteilen kann (siehe Tabelle), bei denen die Grenzen zwischen Kundenbindung und Kundenzufriedenheit teilweise verwischt sind.

Objektive Verfahren	Subjektive Verfahren	
<ul style="list-style-type: none"> • Aggregierte Größen der Marktbearbeitung <ul style="list-style-type: none"> ○ Umsatz ○ Marktanteil ○ Wiederkäuferrate ○ Zurückgewinnungsrate ○ Abwanderungsrate • Qualitätskontrollen 	Implizite Messung	<ul style="list-style-type: none"> • Systematische Erfassung von Beschwerden • Problem Panels • Befragung von Personen im Anbieterunternehmen
	Explizite Messung	<ul style="list-style-type: none"> • Messung des Erfüllungsgrades von Erwartungen <ul style="list-style-type: none"> ○ ex ante/ex post-Messung ○ ex post-Messung • Messung mit Zufriedenheitsskalen <ul style="list-style-type: none"> ○ eindimensionale Messung ○ mehrdimensionale Messung

Abbildung 10: Verfahren zum Messen von Kundenzufriedenheit

Die objektiven Verfahren zielen auf das bisher beobachtete Kundenverhalten ab. Sie stützen sich auf objektive Indikatoren, die nicht durch subjektive Wahrnehmung verzerrt sind (McNeal 1969) [HoFW05; S. 557]. Messgrößen, die bei den objektiven Verfahren verwendet werden sind beispielsweise Entwicklung des Marktanteils, des Gewinns oder Umsatzes. Diesen Größen wird eine hohe Korrelation mit dem Konstrukt

Kundenzufriedenheit zugeschrieben. Mangelhaft an der Auswahl dieser Größen ist aber die Tatsache, dass eine Vielzahl anderer Faktoren ebenfalls starken Einfluss auf diese Indikatoren hat [HoFW05; S. 559].

Bei den subjektiven Verfahren hingegen wird der Hauptaugenmerk auf vom Kunden subjektiv empfundene Zufriedenheit gelegt [HoFW05; S. 559]. Ilzarbe unterscheidet hier zwischen impliziter und expliziter Messung [vgl. Ilza04; S. 29].

Implizite Verfahren verwenden Indikatoren, welche mehr oder weniger eindeutig Rückschlüsse auf die erzielte Zufriedenheit beim Kunden erlauben. Zu dieser Art der Verfahren zählen die systematische Erfassung von Kundenbeschwerden, Problem Panels sowie die Befragung von Mitarbeitern hinsichtlich der (von ihnen angenommenen) Kundenzufriedenheit [Ilza04; S.29]. Homburg und Fürst kritisieren an den impliziten Verfahren die Voraussetzung, dass ein Großteil der unzufriedenen Kunden sich tatsächlich beim betreffenden Unternehmen beschwert. Wie schon oben beschrieben, ist dies in der Realität nicht der Fall [HoFü05; S. 562].

Im Gegensatz zu der impliziten Vorgehensweise, fließt bei den expliziten Verfahren die direkte Befragung der Kunden mit Hilfe geeigneter Messinstrumente in die Bewertung der Kundenzufriedenheit ein [Ilza04; S.30]. Nach Standop und Hesse können diese Verfahren in zwei Ansätze unterschieden werden – der ex ante/ex post-Messung und der ex post-Messung.

Der Unterschied liegt darin, dass beim ex ante/ex post-Verfahren vor und nach dem Kauf eines Produkts eine Befragung hinsichtlich der Erwartung bzw. der Erfüllung dieser Erwartung (siehe C/D-Paradigma) geführt wird, während beim ex post-Verfahren nur die Kundenaussagen nach dem Kauf in die Messung einfließen [Ilza04; S. 30].

3.3. Technologische Komponenten

Eingangs wurde mehrfach erwähnt, dass CRM mehr ist, als ein allein durch die IT bestimmtes Konstrukt. Die technologische Komponente ist beim Customer Relationship Management der Grundstein für die Realisierung. Ohne moderne Informationstechnologie ist CRM nicht denkbar – die erfolgreiche Umsetzung findet jedoch nur mit einem Wandel der Organisationskultur und der Schulung und Miteinbindung der Mitarbeiter statt.

Dieses Kapitel befasst sich mit der technologischen Seite des Customer Relationship Managements. Im ersten Teil werden die unterschiedlichen Komponenten definiert und erklärt. Im weiteren Verlauf des Kapitels werden die Technologien je nach Anwendungsbereich im CRM eingeteilt, also in operatives, kommunikatives und analytisches CRM. Im Anschluss daran erfolgt dann ein Beispiel für die Erstellung einer CRM-Architektur.

3.3.1. Data Warehouse

Am Anfang der Tools steht das Data Warehouse, da dieses die Quelle der Daten für die nachfolgend beschriebenen Analyseapplikationen ist. Der Begriff „Data Warehouse“ ist sehr neu, so dass man in der Literatur noch zu keiner einheitlichen Begriffsdefinition gefunden hat.

3.3.1.1. Definition

„Ein Data-Warehouse ist eine themenorientierte, integrierte, chronologisierte und persistente Sammlung von Daten, um Manager bei Entscheidungsprozessen zu unterstützen.“ [InHa94]

„Ein Data-Warehouse ist eine physische Datenbank, die eine integrierte Sicht auf (beliebige) Daten darstellt, um Analysen zu ermöglichen.“ [BaGü01]

„Eine speziell zur Entscheidungsstützung aufgebaute Datenbank, in der historische Daten aus unternehmensinternen, operativen Systemen und (optional) externen Datenquellen themenorientiert zusammengeführt und integriert gespeichert werden.“ [NeKn05; S. 371]

3.3.1.2. Aufgaben und Anforderungen

In Unternehmen werden täglich riesige Mengen von Daten erzeugt. Zum Veranschaulichen: Das Data Warehouse der Metro AG Deutschland hat einen Umfang von etwa 40 Terabyte, bei der Direktbank ING-DiBa beispielsweise kommen monatlich über 60 Gigabyte an neuen Daten hinzu [NeKn05; S. vi].

Diese Daten werden teils intern generiert, beispielsweise bei Kundenkontakt (Verkauf oder Service) oder bei Lagerbewegungen, teils stammen sie aus externen Datenquellen, wie zum Beispiel Marktumfragen. Das Problem bei diesen gigantischen Datenansammlungen ist die Konsistenz der Daten, da sie in den unterschiedlichsten Datenformaten gespeichert werden. Der Sinn eines Data Warehouses ist also, die Gesamtheit der Daten, die in einem Unternehmen anfallen, in einer allumfassenden Datenbank zu vereinigen. Abbildung 11 zeigt den Aufbau eines Data Warehouses.

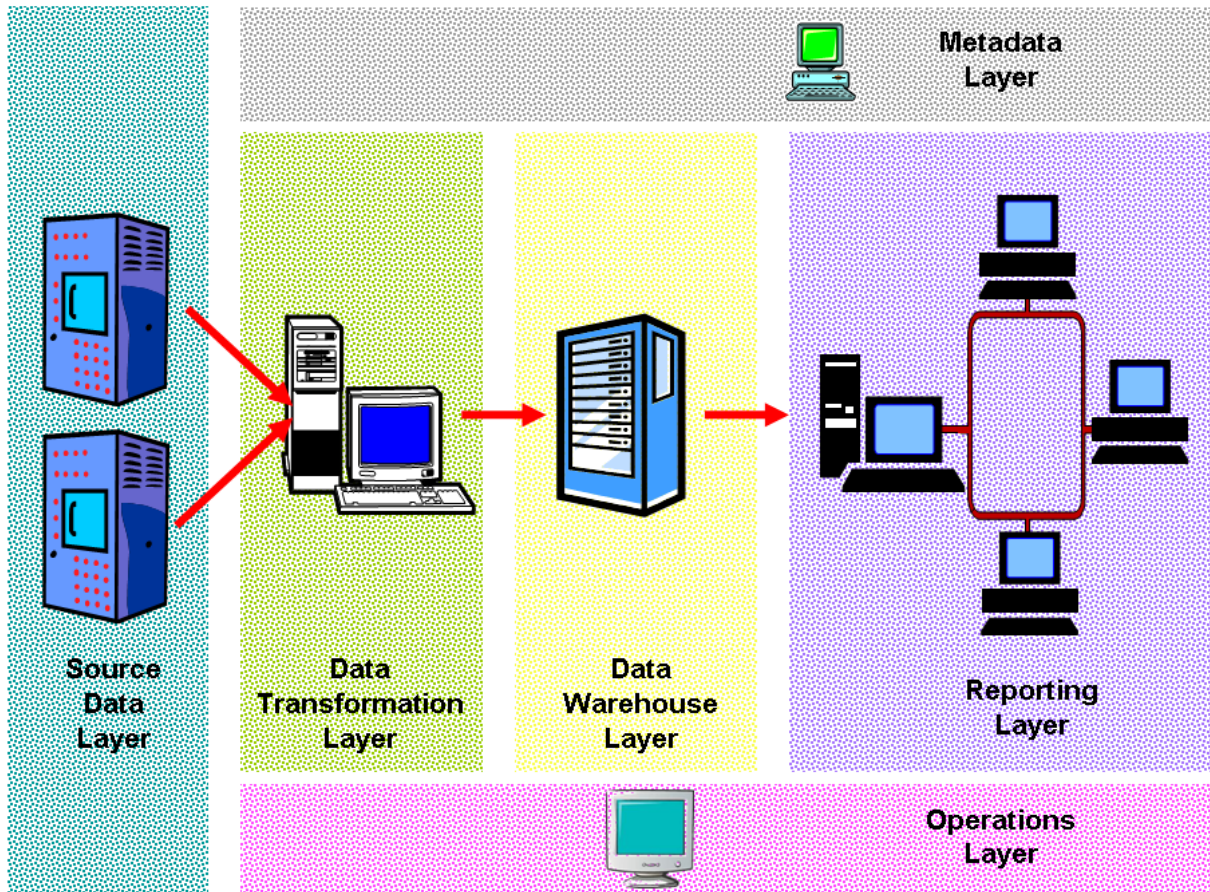


Abbildung 11: Aufbau eines Data Warehouses [Wiki06; 09.09.2006]

Es stellt sich nun die Frage, wie dies zu geschehen hat. Ein Datenbanksystem muss bestimmte Kriterien erfüllen, um als Data Warehouse zu gelten. Buttler, der sich wiederum auf Watson bezieht, fordert folgende Eigenschaften von einem Data Warehouse [Butt04; S.160]:

- *Subjektorientierung:* die gespeicherten Daten sollen mit dem Subjekt des Geschäfts (z.B. der Kunde, der Mitarbeiter) in Verbindung stehen und nicht rund um die Applikationen aufgebaut sein.
- *Integration:* die gespeicherten Daten haben konsistent zu sein, müssen also, auch wenn sie aus unterschiedlichen Quellen stammen, einen gemeinsamen Standard haben (z.B. M = männlich, F = weiblich).
- *Zeitinvarianz:* die Daten werden in unterschiedlichen Zeitperioden organisiert.
- *Nonvolatilität:* das Data Warehouse darf nicht in Echtzeit aktualisiert werden, da es ansonsten zu Inkonsistenzen kommt.

Der Punkt *Integration* beinhaltet einen nicht zu vernachlässigenden Umstand. Die Vereinheitlichung der Daten ist ein arbeitsintensiver Prozess, der viel Zeit und (damit verbunden) Geld verschlingt.

3.3.2. Data Mining

Data Mining ist ein relativ junger Begriff, was zur Folge hat, dass Begriffsdefinitionen in der Literatur relativ uneinheitlich sind [WiBB03; S. 22]. In der englischsprachigen Literatur findet man eine Abgrenzung der Begriffe KDD (Knowledge Discovery in Databases) und Data Mining, wohingegen in der deutschen Literatur die beiden Begriffe synonym verwendet werden. KDD befasst sich aber mit dem gesamten Findungsprozess (von der Frageformulierung bis zur Ergebnisinterpretation), während Data Mining ausschließlich das Auffinden auffälliger Muster, Trends, etc. ist.

Die Triebkräfte dieser Technologie und der Forschungsrichtung dahinter, bilden die Forschungsrichtungen Statistik, Datenbanksysteme, Visualisierungen, Fuzzy-Set-Theorie, Künstliche Intelligenz mit den Teilbereichen Genetische Algorithmen, Neuronale Netze und Maschinelles Lernen sowie Anwendungsgebiete aus der Medizin, den Natur- und Wirtschaftswissenschaften [Mult99; S. 8].

3.3.2.1. Definition(en)

„Data Mining is the exploration and analysis, by automatic and semiautomatic means, of large quantities of data in order to discover meaningful patterns and rules [BeLi97; S. 5]“, also die (semi-)automatisch durchgeführte Exploration und Analyse großer Datenmengen zur Entdeckung neuer und sinnvoller Muster und Regeln [ScMe04; S. 213].

„Als Data Mining bezeichnet man die softwaregestützte Ermittlung bisher unbekannter Zusammenhänge, Muster und Trends in sehr großen Datenbanken.“

Wiedmann, Buckler und Buxel kommen zu dem Schluss, dass allen Begriffen gemein ist, dass sie sich inhaltlich betrachtet, auf das Lernen einer Maschine (d.h. eines Computers) und erst im zweiten Schritt das des bedienenden Menschen meint [WiBB03; S. 24].

Neckel und Knobloch beschreiben Data Mining als „ Aufgabe, nicht triviale, gültige, neue, potenziell nützliche Muster in Datenbeständen zu entdecken. Diese Entdeckung erfolgt datengetrieben, d.h., die eingesetzten Verfahren ermitteln die in den Daten verborgenen Muster weitgehend selbständig, ohne dass der Analytiker eine Annahme formulieren muss, nach welchen Auffälligkeiten zu suchen ist“ [NeKn05; S. 370].

3.3.2.2. Funktionsweise

Nach der Abgrenzung des Konstruktes Data Mining, folgt in diesem Abschnitt die Erklärung der Funktionsweise. Voraussetzung für Data Mining ist, wie im vorhergegangenen Kapitel schon erwähnt, eine konsistente Datenbasis, optimalerweise ein Data Warehouse, welches alle unternehmensrelevanten Daten mit einbezieht. Krahl, Windhäuser und Zick meinen dazu, dass „der wichtigste Aspekt vielleicht die Bereitstellung eines sauberen und gepflegten Datenbestandes ist. Jedenfalls nimmt dies eine beträchtliche Zeit in Anspruch [KrWZ98; S. 17].

Knobloch unterteilt vier Mustertypen von Anwendungsmöglichkeiten für Data Mining; die Abweichungsanalyse, das Aufdecken von Beziehungsmustern, die Datenbanksegmentierung sowie die Erstellung von Prognosemodellen [Knob01; S. 77]. Hippner und Wilde fügen dieser Unterteilung noch zwei weitere Einsatzbereiche bzw. Mustertypen für Data Mining hinzu, nämlich die Deskription und die Klassifikation.

Ziel der *Abweichungsanalyse* ist die Entdeckung signifikanter Veränderungen bestimmter Kennzahlenwerte im Zeitablauf und die Abweichung von Planwerten.

Hippner und Wilde teilen die Anwendung von Data Mining in sieben Phasen ein [HiWi03; S. 217]:

- Aufgabendefinition
- Auswahl der relevanten Datenbestände
- Datenaufbereitung
- Auswahl von Data Mining-Methoden
- Anwendung der Data Mining-Methoden
- Interpretation und Evaluation der Data Mining-Ergebnisse
- Anwendung der Data Mining-Ergebnisse

3.3.3. On-Line Analytical Processing (OLAP)

Online Analytical Processing, kurz OLAP genannt, wird neben dem Data Mining zu den Analytischen Informationssystemen gezählt. Es zählt zu den State-of-the-Art moderner Analysetools. Die Fragen mit denen sich OLAP beschäftigt sind beispielsweise „In welchem Bezirk macht eine Produktgruppe den größten Umsatz?“ oder „Wie hat sich der Umsatz einer Produktfamilie im Vergleich zum Vormonat verändert?“.

3.3.3.1. Definitionen

„Ein Analyseansatz zur direkten, interaktiven Navigation in multidimensionalen Datenstrukturen. Diese Strukturen bestehen aus quantitativen Daten (Kennzahlen), die durch qualitative Daten (Dimensionen) beschrieben werden. OLAP wird auch definiert als Fast Analysis of Shared Multidimensional Information (FASMI).“ [NeKn05; S. 375]

3.3.3.2. Funktionsweise

Wesentliches Kennzeichen des OLAP ist die Navigation im multidimensionalen Datenraum, der durch so genannte „Hypercubes“ aufgespannt wird [NeKn05; S. 79]. Quantitative Daten werden hierbei durch verschiedene qualitative Daten beschrieben. In Tabellen und Grafiken soll der Anwender mit dem Analysewerkzeug möglichst einfach und intuitiv navigieren können, um sowohl von verdichteten Werten zu Detailwerten (engl. drill down) und wieder zurück (engl. roll up) zu gelangen, als auch auf einer Klassifikationsstufe andere Dimensionselemente zu betrachten (engl. drill across) [BaGü01; S. 65]. Weit über bloße Sortier- oder Navigationsmöglichkeiten hinaus eröffnen sich durch die Bereitstellung umfangreicher Analysefunktionalitäten neue Möglichkeiten der Erkenntnisgewinnung [BaGü01; S.65].

4. Einführungskonzepte

Wie bei vielen anderen Projekten, bei denen eine Umstrukturierung des Unternehmens unumgänglich ist, muss die Geschäftsführung mit Widerstand und Skepsis seitens der Mitarbeiter rechnen. Ohne deren Unterstützung ist es jedoch schwierig, bzw. nahezu unmöglich, erfolgreich CRM im Unternehmen zu verankern.

Die Erstellung eines Einführungskonzeptes, welches mögliche Barrieren antizipiert und Lösungen für deren Abbau bietet, ist daher der Unternehmensführung ans Herz zu legen, quasi nach dem Motto „Gefahr erkannt – Gefahr gebannt“. In diesem Kapitel werden einige theoretische Einführungskonzepte, die sich vor allem auf aggregierte Beobachtung aus der Praxis stützen, betrachtet. Zuerst wird beleuchtet, welche Fehler am häufigsten bei CRM-Projekten begangen werden. Anschließend werden getroffene Maßnahmen betrachtet, welche bei vorangegangenen Projekten zur erfolgreichen Integration von CRM geführt bzw. beigetragen haben.

Dieses Kapitel soll als Grundlage des Vergleiches zwischen dem (theoretischen) „Königsweg“ und der (praktischen) „Wirklichkeit“ dienen.

4.1. Benchmarking als Einführungshilfe

Benchmarking bezeichnet das systematische Vergleichen und Lernen von anderen Unternehmen mit dem Ziel, durch die Adaption von Best Practices zu einer nachhaltigen Verbesserung der eigenen Position zu gelangen [PuAI02; S.9]. Wie schon oben beschrieben, ist es für Unternehmen von Vorteil sich mit anderen Unternehmen zu vergleichen um Fehler zu vermeiden und gelungene Konzepte zu übernehmen [PuAI02; S. 9].

Beim Benchmarking kann die Performance des eigenen Unternehmens mit der Leistung anderer Unternehmen verglichen werden. So können bessere, weil fundierte, Aussagen über die Qualität der Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen und Umstrukturierungen getroffen werden.

4.2. Fehlervermeidung bei der Einführung von CRM

Ein neues Managementkonzept fehlerfrei in einem Unternehmen zu etablieren ist so gut wie unmöglich. Wissen zur Umsetzung eines derart umfassenden Projekts ist nur begrenzt vorhanden, intern wie extern, und nicht unbedingt von einem fremden Unternehmen zum eigenen Unternehmen übertragbar, was durch unterschiedliche Unternehmenskulturen erklärt werden kann.

Nichtsdestotrotz kann (und soll) von Fehlern anderer gelernt werden. Weinreich [Wein02; S. 26] listet in seinem Artikel „Lernen für König“ acht allgemeine Fehler bzw. Fehlerquellen auf:

- CRM wird ohne unternehmensweite Strategie eingeführt
- Messbare Ziele und Erfolgsmaßstäbe werden nicht festgelegt, so dass eine wirksame Prozesskontrolle unmöglich wird
- CRM-Projekte werden verschleppt, da keine verantwortliche Person existiert
- Abteilungsdenken gefährdet abteilungsübergreifendes und damit funktions- und kundenorientiertes Denken, Planen und Handeln.
- Mangelnde Integration von CRM in bestehende Prozesse und IT-Strukturen verursacht Reibungsverluste, erhöht Kosten und Zeitaufwand und gefährdet die Funktionalität.
- Das Top-Management unterstützt CRM nicht genügend, so dass eine Umsetzung von CRM durch alle Hierarchiestufen hindurch unwahrscheinlich ist.
- Mitarbeiter werden nicht oder zu spät in die Planungen und Umsetzungen einbezogen, so dass die Akzeptanz für CRM unter den Nullpunkt sinkt.
- Ressourcen werden in die Technik, statt in Schulungen für Mitarbeiter investiert. Das Resultat: Die Technik steht, wird aber nur unzureichend genutzt. Im Kundenkontakt ändert sich nichts.

4.3. Konzepte und Best Practices

Dieses Kapitel kann quasi als Äquivalent zu dem vorhergegangenen betrachtet werden. Viele Punkte, die hier angesprochen werden, fließen in den Fragebogen ein, der im nächsten Kapitel genauer besprochen wird.

Angloamerikanische Fachliteratur

In der angloamerikanischen Literatur bietet Reichheld Ansätze und Konzepte, mithilfe derer sich Entscheidungsträger Orientierung verschaffen können. Wie Rapp verweist auch er auf zahlreiche Best-Practices. Er betont aber ausdrücklich, dass man als Unternehmen bereit dazu sein muss zu lernen. Lernen bedeutet aber nicht nur, sich nach den Besten auszurichten, sondern auch aus Fehlern der Konkurrenz sowie eigenen Fehlern die richtigen Schlüsse zu ziehen und dementsprechende Handlungen zu setzen. „Employee learning is the vital asset that allows companies to change and heal themselves.“ [Reic96; S. 187] und weiter „What can help us to achieve excellence is the study of failure, a paradox that is intuitively obvious.“ [Reic96; S. 189]

Den Wert sieht Reichheld als treibende Kraft eines Unternehmens. Der Kundenwert ist ein Teil seines Wertekreises, der des weiteren Mitarbeiter- und Investorenwert beinhaltet. Das Messen, beziehungsweise messbar machen dieser Werte ist der erste Schritt auf dem Weg Kundenbindung zu erreichen. Er stellt auch eine Vielzahl an Werkzeugen vor, mithilfe derer Kundenwert, Mitarbeiterwert und Investorenwert in der CRM-Philosophie ermittelt werden können, um so in der Lage zu sein, die richtigen Maßnahmen abzuleiten.

Deutsche Fachliteratur

In der deutschsprachigen Fachliteratur befasst sich auch Reinhold Rapp, Visiting Professor der Cranfield University mit dem Konzept CRM und dessen Einführung in Unternehmen [Rapp05]. In seinem Buch „CRM – das Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen“ geht er näher auf Einführungskonzepte und die Implementierung von CRM ein. Hierfür stellt er eine Checklist, die eine Vielzahl an ans Management gerichteten Fragestellungen aufweist, vor [Rapp05; S. 145 sowie S. 193]. Die Fragen, welche Rapp formuliert, ergeben sich aus seiner Reflexion über die Erarbeitung einer CRM-Strategie. Diese beinhaltet [Rapp05 S. 117]:

- klare Ausrichtung auf die Optimierung der Kundenbeziehung,

- fundierte Darstellung der Ist-Situation,
- Erstellung eines wirtschaftlichen Grundmodells und Quantifizierung der wirtschaftlichen Effekte, die von einer Fokussierung auf die Kundenbeziehung bewirkt werden,
- Analyse der Antriebskräfte für eine Ökonomisierung der Kundenbeziehungen und Messung der Verlust-, Gewinn- und Akquisitionsraten sowie der wesentlichsten Wertströme sowie
- systematische Untersuchung der Komponenten, die zu einer Optimierung der Wertschöpfungskette beitragen.

All diese proklamierten Maßnahmen haben einen gemeinsamen Nenner. Die erfolgreiche Umsetzung von CRM-Projekten ist, nach Rapp und vielen anderen Autoren, eine Aufgabe des Topmanagements. Die Strategie des Unternehmens muss, aufgrund fundierter Analysen interner und externer Daten, in Richtung Kundenbeziehung (neu) ausgerichtet werden. Mitarbeiter müssen informiert, motiviert und geschult werden, um CRM umsetzen zu können. Die Geschäftsprozesse sind zu analysieren und sind (gegebenenfalls) anzupassen.

Um zu überprüfen, ob diesen Anforderungen an eine erfolgreiche Einführung von CRM Rechnung getragen wird beziehungsweise wurde, definiert Rapp Checklisten für das Management.

Die Kategorien dieser Listen sind [Rapp05; S. 38, 56, 112, 145, 193, 224]:

- Anpassung des Geschäftsmodells
- Schaffen der Grundlagen für CRM
- Entdecken des Kundenverhaltens und der richtigen Kunden
- Erarbeitung einer CRM-Strategie
- Implementierung von CRM
- Lerntransfer durch CRM

4.3.1. Anpassung des Geschäftsmodells und schaffen der Grundlagen für CRM

Der Grundtenor bei diesem Punkt ist, dass die CRM-Strategie in die Unternehmensstrategie eingebettet sein sollte, um in ihren Grundsätzen auch zum Unternehmen zu passen [PuAI02; S. 13]. Darüber hinaus spielt die Integration der CRM-Prozesse mit den Supply Chain-Prozessen eine wichtige Rolle, da ohne diese Integration nur schwerlich ein Mehrwert für den Kunden zu generieren ist [PuAI02; S.13]. Bei der Anpassung des Geschäftsmodells ist auch darauf zu achten, dass man den direkten (bzw. den direkteren) Weg zum Kunden sucht. Dies bedeutet eine Ausrichtung weg vom Produkt und hin zum Kunden. Illustriert wird dies von Rapp anhand einer Fallstudie des Ernst Klett Verlags [Rapp05; S.35ff]. Hier ging man ab von der Praxis pro Jahr ein Lehrbuch herauszugeben. Stattdessen nahm man Gespräche mit Kunden (Lehrern, Direktoren, Eltern und Schülern) auf, um das Produkt für diese maßzuschneidern.

All diesen Maßnahmen gehen gründliche Analysen von Kundenstruktur, Lieferantenstruktur, Geschäftsprozessen und der bestehenden Systeme voraus [PuAI02, S.15].

4.3.2. Entdecken des Kundenverhaltens und der richtigen Kunden

Um, wie bei obigen Punkt erwähnt, das Unternehmen auf den Kunden auszurichten, bedarf es der Analyse des Kundenverhaltens und eine Fokussierung auf die profitablen Kundenbeziehungen. Rapp hebt hier vor allem die Bildung von Kundentypologien hervor [Rapp05; S. 62]. Unter Kundentypologien versteht man die quantitative respektive qualitative Segmentierung des Kundenstocks.

Um von der statischen Kundenbetrachtung Abstand zu nehmen, plädiert Rapp für eine Einführung einer dynamischen bzw. prognostizierenden Kundenbetrachtung [Rapp05; S. 87ff], wie beispielsweise dem Customer Lifetime Value (siehe Kap. 2.2.1.1.).

4.3.3. Erarbeiten einer CRM-Strategie

Rapp definiert für die Erarbeitung einer CRM-Strategie drei wesentliche Punkte [Rapp05; S. 113ff], die das Management zu bearbeiten hat. Diese lauten:

- Wie sieht die gewünschte Kundenbasis der Zukunft aus, und welche Wege gibt es, diese zu erreichen?
- Welche spezifischen Angebote fordern Kunden innerhalb der Beziehung?
- Inwieweit müssen Fragestellungen des Fokusses auf bestimmte Kundentypen beziehungsweise das Management von unterschiedlichen Beziehungsmodellen beantwortet werden?

Im ersten Punkt wird erörtert, dass es häufig sinnvoll ist, sich auf einige wenige Kundenportfolios zu beschränken, bei denen das Unternehmen genügend Kompetenzen besitzt, um eine zufrieden stellende Position zu erreichen, sofern die Firma ressourcenbedingt nicht in der Lage ist, die Portfolios komplett zu bedienen [Rapp05; S. 114]. Angemerkt wird, dass es Unternehmen mitunter schwer fällt (oder schwer fallen kann) sich von bestimmten Kundengruppen zu trennen. Die Entscheidung sich von gewissen Kundengruppen zu lösen, muss selbstverständlich auf Grund einer fundierten Datenbasis und gründlichen Analysen gefällt werden [Rapp05; S.114].

Im weiteren Sinn geht es bei der Strategiefindung um eine Anpassung des Unternehmens an die sich veränderten Kundenwünsche und Märkte. Am Beispiel „Nokia“ wird dies deutlich. Früher war Nokia eine Art Gemischtwarenhandel, der Autoreifen, Förderbänder, Toilettenpapier, Telefone und noch vieles mehr produzierte. Dann wurde die Entscheidung gefällt, sich auf nur wenige Sektoren bzw. auf nur einen Sektor zu konzentrieren – Telekommunikation. Mit überlegener Technik, gekonntem Design und viel Verständnis für die unterschiedlichen Kundengruppen eroberte Nokia den Weltmarkt [Rapp05; S. 121].

Dem Finden der richtigen Strategie gehen detaillierte Analysen voraus. Ziel der Analysen ist es Wert vernichtende Komponenten herauszufiltern, Wertangebote von höchstem Nutzen für die wichtigsten Kundengruppen zu generieren und Marketingmaßnahmen auf die wichtigsten Kundensegmente abzustimmen [Rapp05; S. 120].

Neben der Fokussierung auf wichtige Bereiche, stellt Rapp die strategische Bedeutung von Loyalitätsprogrammen dar [Rapp05; S. 137]. Die wichtigen primären Funktionen sind bei Rapp [Rapp05; S. 140]:

- ideales Instrument um individuelle Kunden kennen zu lernen
- kommunikative Plattform, Kunde erlaubt durch Eintritt den Aufbau einer Beziehung
- Einsatz von Kundenkarten oder anderer kommunikativer Mittel stärkt die emotionale Verbundenheit des Kunden mit dem Unternehmen
- Unternehmen generiert zeitübergreifende Informationen über den Kunden, was Voraussetzung für jede Beziehung ist
- Loyalitätsprogramme sind optimale Maßnahmen zur Kundendifferenzierung

4.3.4. Implementierung von CRM

Wurde in der vorigen Phase die Strategie festgelegt und die Ist-Zustände im Betrieb aufgezeigt, so geht es in dieser Phase um die Umsetzung der Aufgaben, die aus der Strategiephase erwachsen sind.

Rapp unterstreicht in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit eines Customer Interaction Centers (CIC) im CRM. Um die Effizienz eines Call Centers zu steigern empfiehlt er einen Ausbau zum CIC, welches Kundenkommunikation in einem größeren Umfang erlaubt. CIC integriert die Bereiche Kundenservice, Support, Beschwerdemanagement, Outbound-Sales, Marketingaktivitäten und Vertriebssteuerung [Rapp05, S. 148]. Der Unterschied zum herkömmlichen Call Center ist, dass ein CIC den zentralen Kontaktpunkt für Kunden darstellt. Rapp prognostiziert dem CIC des weiteren Kosteneinsparungen bei der Kundenbetreuung ohne Qualitätseinbußen [Rapp05; S.149].

Beschwerdemanagement spielt ebenfalls eine wichtige Rolle im Konzept von Rapp [Rapp05; S. 159]. Über dieses erfährt man die Bedarfslage von Kunden und kann basierend darauf Produkt- bzw. Dienstleistungsanalysen vornehmen. Darüber hinaus ermöglicht die Einführung eines Beschwerdemanagements detaillierte Einblicke in die Bedürfnisse und Erwartungen des einzelnen Kunden. Dies gewährt eine fortwährende Verfeinerung der Maßnahmen zur Steuerung der Kundenbeziehung.

4.3.5. Lerntransfer durch CRM

Wie auch bei Reichheld [Reic96 S. 185-216] sieht Rapp in der Lernkultur eines

Unternehmens ein enormes Potential an Effizienzsteigerung. Anders als Reichheld konzentriert sich Rapp auf den Lerntransfer aus Kundenbeziehungen.

Der Lerntransfer stellt ein mächtiges Instrument dar. Durch ihn wird gewährleistet, dass Kundeninformationen im Unternehmen bleiben und Wissen, welches im Bereich der Kundenbeziehung generiert wurde, konserviert und stetig aktualisiert wird. Rapp beschreibt, wo das Lernen über spezifisches Kundenverhalten einsetzt [Rapp05; S. 196].

Laut ihm lernt ein Unternehmen von jedem Kundenkontakt und kann das Gelernte beim nächsten Kontakt anwenden, um die einzelne Kundenbeziehung erfolgreicher zu gestalten. Dazu kommt, dass jeder Kundenkontakt eine Möglichkeit ist, zu erfahren in welcher Hinsicht das allgemeine Programm, die Durchführung oder die angebotenen Produkte optimiert werden können [Rapp05; S. 196]. Auf der Ebene der Programme lernt man im Rahmen der Prozessdurchführung, wie man andere Programme und Produkte erfolgreich realisieren kann. Im übergeordneten Sinn ermittelt man, wie das Geschäftssystem prinzipiell verbessert werden muss, um sich auf spezielle Kundengruppen gezielter auszurichten [Rapp05; S. 197].

Um den Lerntransfer zu ermöglichen sind allerdings Systeme, Räume und Zeit (kurz gesagt genügend zur Verfügung gestellte Ressourcen) die Voraussetzung. So führte das Unternehmen Fed Ex eine regelmäßiges Meeting, genannt „Horrorstunde“, ein, bei der sämtliche Fehler, die bei Kampagnen und bei Kundenbeziehungen begangen wurden, zur Sprache kamen. Auf diese Weise entsteht eine Fehlerkultur, die ein fruchtbares und zukunftsorientiertes Lernen ermöglicht.

Wie schon öfters in dieser Arbeit erwähnt, machen es die neuen Technologien, wie z.B. Internet, E-Mail und Datenbanken, möglich, trotz großer Kundenstämme individuelle Kundenbeziehungen zu pflegen. Als Vorteile dieser Individualisierung für den Kunden erwähnt Rapp [Rapp05; S. 201]:

- Einfacheres Finden und Nutzen von Produkten und Dienstleistungen für Kunden (zum Beispiel durch personalisierte Internetseiten)
- Relevante Inhalte (Möglichkeit des Filterns sinnloser und irrelevanter Informationen, also maßgeschneiderte Inhalte für den einzelnen Kunden)
- Außergewöhnlicher, weil personalisierter Service

Vorteile, die Unternehmen aus Individualisierung generieren sind [Rapp05; S. 202]:

- Zuverlässigere Kundeninformationen, da Kunden selbst ihre Präferenzen und

Vorlieben kundtun.

- Effizienter Einsatz der Ressourcen, da mehr relevante Informationen vorliegen.
- Effektiveres Preis/Yield-Management¹, da sich viel besser erfassen lässt, welche Zielgruppen auf welches Preisniveau wie reagieren
- Zielgerichtete Angebote ermöglichen Umsatzerweiterung

¹ Unter Yieldmanagement versteht man die „Ertragsoptimierung durch immer spezifischere Preisstellungsverfahren, die je nach Nachfrage unterschiedliche Preise stellen. Wird insbesondere in den Dienstleistungsbereichen zur Optimierung von Kapazität, z.B. bei Fluglinien oder Hotels, eingesetzt“ [Rapp05; S.234].

5. Befragung der Unternehmen

In diesem Teil wird eine Befragung von vier Unternehmen der Pharmabranche durchgeführt. Die ausgewählten Unternehmen weisen unterschiedliche Größe auf und beschäftigen sich mit verschiedenen Strategien (F&E vs. Generika).

5.1. Methodik

Mit Hilfe der Fragen soll herausgefunden werden, wie, beziehungsweise ob sich die Unternehmen mit den Herausforderungen bei der Einführung von CRM beschäftigt haben, beziehungsweise wie sie diese Probleme verglichen mit den Best Practices bewältigt haben.

Der Fragebogen umfasst acht offene Fragen, die den Geschäftsführern beziehungsweise ihren Stellvertretern gestellt wurden. Die Fragen behandeln die Gebiete

- Verständnis von CRM und dessen kritischen Erfolgsfaktoren
- Gründe für die Einführung von CRM
- Beurteilung des Nutzens von Maßnahmen und Neuerungen für das Management
- Retrospektive Betrachtung der Einführungsphase
- Beurteilung der verwendeten Software
- Bewertung der Rolle des Konsumenten in der Pharmabranche
- Prognosen für die Pharmabranche

Befragt wurden die Geschäftsführer beziehungsweise die Marketingleiter folgender Unternehmen (in alphabetischer Reihenfolge):

- Arcana GmbH,
- Ratiopharm
- Schering GmbH Austria,
- Serono AG Österreich,

5.2. Die Unternehmen

5.2.1. Arcana Arzneimittel GmbH

Die Arcana GmbH ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Merck-Gruppe und wurde 1989 von Merck aufgekauft. Geschäftsführer der Arcana GmbH ist Herr Josef Lethner.

Verständnis von CRM und dessen kritischen Erfolgsfaktoren

Nach Lethners Verständnis handelt es sich bei CRM um ein kundenorientiertes Management, wobei das Hauptaugenmerk auf den Ärzten als primären Kunden liegt. Patienten, beziehungsweise Endkunden können, wie bereits in Kapitel 2 dieser Arbeit erörtert, nach bestehender Gesetzeslage nicht direkt angesprochen werden.

In der Muttergesellschaft, der Merck Gruppe, ist CRM im Firmenleitbild verankert, während es bei Arcana dort noch nicht seinen Platz gefunden hat. Lethner merkt aber an, dass das Credo der Mutter Merck auf die Tochter Arcana ausstrahlt und somit CRM über diesen Umweg auch Teil der Firmenphilosophie Arcanas ist.

Da die Arcana GmbH ein kleines Generikaunternehmen ist, kann Lethner die Frage nach den kritischen Erfolgsfaktoren nicht beantworten. Es gibt keine Mittel um die Erfolgsfaktoren zu messen und deshalb sind diese für Lethner auch nicht nachvollziehbar.

Gründe für die Einführung von CRM

Auch bei diesem Unternehmen steht die Umsatzsteigerung an oberster Stelle bei den Gründen, warum CRM ins Unternehmen eingeführt worden ist. In diesem Zusammenhang führt Lethner auch die mit CRM verbundene Kosteneinsparung bei den Kundenbesuchen an.

Als dritten Grund gibt Lethner an, dass der Markt es erfordert. Man muss als Unternehmen in der Lage sein, mit der Konkurrenz Schritt zu halten, um nicht, mangels Innovationen, verdrängt zu werden. Darüber hinaus muss die Arcana mit zehn Außendienstmitarbeitern 32.000 Mediziner in Österreich betreuen, beziehungsweise informieren und umwerben. Ohne ein Informationssystem, welches sich mit Kundenbetreuung und mit

Kundenselektion beschäftigt, ist dies ein unendlich kompliziertes und vor allem kostspieliges Unterfangen.

Beurteilung des Nutzens von Maßnahmen und Neuerungen für das Management

Die neue Form der Kundenbewertung erleichtert dem Management die Arbeit und die Entscheidungsfindung, da diese Maßnahme den Prozess der Planung und der Budgeteinteilung unterstützt.

Kundenbindungsprogramme sind eine weitere Neuerung, welche bei der Arcana GmbH erfolgreich ins Unternehmen integriert worden sind.

Zum Thema Beschwerdemanagement meint Lethner, dass es ein wichtiger Punkt sei, der aber unternehmensintern noch in den Kinderschuhen steckt. Er ortet hier aber weniger ein Problem der Arcana, sondern denkt, dass direkte Beschwerden allgemein nicht Teil der österreichischen Mentalität sind. Es wird zwar vieles kritisiert, dies geschieht jedoch eher abseits des Alltagsgeschäfts. Viel seltener ist es der Fall, dass man eine Beschwerde „direkt ins Gesicht gesagt bekommt“.

Retrospektive Betrachtung der Einführungsphase

Auch Lethner würde CRM wieder einführen. Er fügt hinzu, dass die Grundlagen für CRM schon lange vor dem Existieren des Begriffes CRM bestanden haben. Dies sind die Daten und Informationen, welches das Unternehmen im Alltagsgeschäft erhebt.

Retrospektiv betrachtet hätte Lethner dem Projekt CRM mit mehr finanziellen Zuwendungen zu mehr Leben verholfen, was wahrscheinlich auch zu einer rascheren Umsetzung geführt hätte.

Beurteilung der verwendeten Software

Im Unternehmen wird im Allgemeinen SAP verwendet, speziell bei CRM kommt jedoch ein anderes Tool zum Einsatz. Dieses Tool mit dem Namen DAFI wird von einem externen Unternehmen gewartet und wird im gesamten Merck-Konzern verwendet. Lethner ist mit dem System zufrieden und merkt an, dass das Tool seit ca. zehn Jahren existiert und auch ständig weiterentwickelt und verbessert wird.

Bewertung der Rolle des Patienten in der Pharmabranche

Lethner meint, dass vor allem in der Gruppe der Generika, der Patient beziehungsweise Endkunde noch eine untergeordnete Rolle spielt. Zukünftig glaubt er aber, wird sich dies ändern, vor allem auch durch die neuen Medien wie zum Beispiel dem Internet.

Prognosen für die Pharmabranche

Der wachsende Preis- und Kostendruck ist einer der Trends, die auf die Pharmabranche zukommen werden. Auch die Globalisierung ist ein Thema, welchem sich keine Branche entziehen kann. Verbunden mit dem eingangs erwähnten Kostendruck ergibt sich die Auslagerung der Produktion in Länder, in denen Arbeitskräfte billiger produzieren können. Auch das Faktum, dass ausländische Unternehmen auf heimischen Märkten versuchen Fuß zu fassen, spricht Lethner in Zusammenhang mit der Globalisierung an. Ein anderes Gebiet, welches seiner Meinung nach in der Pharmabranche an Wichtigkeit zunehmen wird, ist die Verkürzung der Patentlaufzeiten.

5.2.2. Ratiopharm GmbH

Ratiopharm, mit Hauptsitz in Ulm, Deutschland, ist einer der größten europäischen Hersteller von Generika. Der österreichweite Umsatz beträgt rund 45 Millionen Euro bei einer Mitarbeiteranzahl von 52. Das Produktportfolio von Ratiopharm umfasst über 100 Produkte. Etwa 90 Prozent der Produkte sind rezeptpflichtige Arzneimittel.

Verständnis von CRM und dessen kritischen Erfolgsfaktoren

Die Kundenorientierung ist bei Ratiopharm eine sehr wichtige Komponente, obwohl Haussteiner, Geschäftsführer von Ratiopharm, anmerkt, dass CRM nicht explizit im Firmenleitbild verankert ist. Eine eindeutige Definition des Begriffskonstruktes CRM gibt Haussteiner nicht an. 90 Prozent der Produkte sind rezeptpflichtige Arzneimittel, was dazu führt, dass sich das Marketing der Ratiopharm an Ärzte und Apotheker wendet. Als kritische Erfolgsfaktoren sind für Haussteiner Steuerung und Kontrolle von großer Wichtigkeit. Diese Kontrolle erfolgt in Zusammenarbeit mit den zuständigen Außendienstmitarbeitern.

Gründe für die Einführung von CRM

Der primäre Grund für die Einführung von CRM bei Ratiopharm ist, laut Haussteiner, das sehr große Produktportfolio. Die Außendienstmitarbeiter müssen das gesamte Portfolio anbieten, beziehungsweise bewerben. Mittels CRM ist es möglich, die Ärzte und Apotheker auszumachen, die für Ratiopharm rentable Umsätze versprechen. Ermöglicht wird die Optimierung der Kundenbesuche durch die verbesserte Kundenbewertung und -selektion.

Als zweiten wichtigen Grund gibt Haussteiner das Argument an, dass der Kundenstock eines der wichtigsten, wenn nicht das wichtigste Asset eines Unternehmens ist.

Das an dritter Stelle genannte Argument ist für Haussteiner die Umsatzsteigerung, welche sich aus den zuvor genannten Gründen ergibt.

Beurteilung des Nutzens von Maßnahmen und Neuerungen für das Management

Einen großen Nutzen stellt bei Ratiopharm das Tool zur gezielten Kundenselektion dar, welches Ärzte und Apotheken mit großem Kundenstamm erkennt. Die neue, zielgenauere Form der Kundenbewertung ist auch hier eine der wichtigsten Unterstützungen die sich dem Management im Bereich von CRM anbieten.

Auch das Beschwerdemanagement ist eine Maßnahme, die es dem Management erlaubt, vermehrt Einblicke in die Wünsche der Kunden zu gewinnen. Bei Ratiopharm erzielt dieses Tools den von Haussteiner gewünschten Effekt der Datengewinnung.

Geplant war auch ein Bestell-Tool in das neue System zu integrieren. Aus rechtlichen Gründen musste aber davon abgesehen werden, da es Pharmareferenten nicht erlaubt ist, Bestellungen aufzunehmen. Als enttäuschend bezeichnet Haussteiner die Tatsache, dass die Mitarbeiter nur die schlechten Eigenschaften des Systems hervorheben, gut integrierte Funktionen werden bei der Kritik ausgespart.

Retrospektive Betrachtung der Einführungsphase

Die Einführung von CRM, welches bereits seit mehreren Jahren im Unternehmen in Verwendung ist, lief reibungslos ab. Widerstände seitens der Mitarbeiter gab es, laut Angaben des Befragten keine. Das momentan verwendete IT-System ist eine Vorgabe der deutschen Muttergesellschaft, hier gab und gibt es noch Funktionen, die das Tool nicht integriert hat, diese befinden sich aber bereits in Bearbeitung. Vor diesem System ließ die österreichische Tochter ein eigenes CRM-Tool entwickeln, welches schon mehr Funktionalität aufwies als das jetzige.

CRM würde Haussteiner sofort wieder ins Unternehmen einführen, die Vorteile für den Außendienst sprechen dafür. Auch über den Prozess der Einführung sagt Haussteiner, dass er es nicht anders machen würde, hätte er die Möglichkeit dazu, dies noch mal zu tun.

Beurteilung der verwendeten Software

Mit dem IT-Tool ist Haussteiner im Großen und Ganzen zufrieden. Wie schon oben erwähnt arbeitete die Ratiopharm GmbH bis vor zwei Jahren mit einem Tool, welches von einem externen Unternehmen entwickelt wurde. Dann entschloss sich der Konzern zur Entwicklung eines länderübergreifenden CRM-Systems, um Insellösungen zu vermeiden und um Inkompatibilitäten vorzubeugen.

Haussteiner merkt an, dass das neue Tool noch nicht die Reife des alten Produktes hat. Es müssen noch einige Funktionen an den rechtlichen Rahmen und an die länderspezifischen Eigenheiten des österreichischen Marktes angepasst werden.

Bewertung der Rolle des Patienten in der Pharmabranche

Bei Ratiopharm ist der Patient beziehungsweise der Endkunde nicht im firmeneigenen CRM-System eingeplant. Nur über das Beschwerdemanagement ist möglich Patientenmeinungen und -kritik als Information zu gewinnen.

Über die allgemeine Bedeutung der Rolle des Patienten sagt Haussteiner, er glaube nicht daran, dass sich in naher Zukunft die Arzt-Patient-Beziehung stark verändern werde. Natürlich ergeben sich durch die neuen Medien Möglichkeiten für den Patienten, besser informiert zu sein, die Entscheidung über die tatsächlich verwendete Medikation liegt aber immer noch beim Arzt. Dies werde sich auch in den nächsten fünf bis zehn Jahren nicht ändern, so Haussteiner.

Prognosen für die Pharmabranche

Die Veränderung in der Demographie, die heute schon spürbar ist durch die Belastung des Gesundheitssystems, wird sich nach Meinung von Haussteiner in der Zukunft als noch drastischer erweisen. Durch diesen Kostendruck erwächst eine Konsolidierungsphase, deren Vorboten, in Form von Zusammenschlüssen und Übernahmen, man heute schon beobachten kann. Speziell für Ratiopharm hofft er, dass in diesem Zusammenhang Generika eine stärkere Rolle spielen werden.

Die voranschreitende Globalisierung ist eine weitere auf die Pharmabranche zukommende Herausforderung. Schon heute produzieren indische Unternehmen für den europäischen Markt – eine harte Konkurrenz, dankt man an die niedrigen Lohnkosten dieses Landes.

5.2.3. Schering GmbH Austria

Allgemeines zum Unternehmen

Die Schering GmbH Austria, mit Sitz in Wien, ist ein Tochterunternehmen der Schering AG, die ihren Hauptsitz in Berlin hat. Spezialisiert ist Schering Austria auf die Anwendungsgebiete

- Gynäkologie und Andrologie,
- Onkologie und Hämatologie,
- Diagnostische Bildgebung sowie
- Multiple Sklerose (MS), Leukämie, hormonabhängigen soliden Tumoren oder peripheren Durchblutungsstörungen.

Im Jahr 2005 generierte Schering Austria - nach der Ausgliederung des dermatologischen Geschäftsbereichs in Intendis - mit 84 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von 43 Mio. Euro. Der globale Umsatz von Schering beträgt 4,5 Milliarden Euro.

Die Tochtergesellschaft der Schering in Österreich wurde 1910 gegründet, bereits 1885 existierte eine erste Vertretung in Österreich.

Zum Zeitpunkt dieser Diplomarbeit gab es rund um Schering vielerlei Nachrichten betreffend einer Übernahme durch die Bayer AG.

Verständnis von CRM und dessen kritischen Erfolgsfaktoren

Dr. med. Mayerhofer, seines Zeichens Geschäftsführer von Schering, versteht unter dem Begriff CRM eine Firmenphilosophie, in der die Prozesse der Wissensbildung über den Kunden im Zentrum stehen. Als essentiell für diesen Prozess, sieht er die Bereitschaft der Mitarbeiter Wissen, welches man in Kundengesprächen erworben hat, mit dem Unternehmen zu teilen. Dieses Wissen ist Eigentum des Unternehmens und hat deshalb auch von Mitarbeitern kommuniziert zu werden.

Des weiteren ist es wichtig, das Wissen über die Kunden geordnet zu haben, um so Aussagen über die Bedürfnisse derselben treffen zu können.

Durch das erworbene Wissen, kann man Kundensegmente nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ abgrenzen und somit effizienter bearbeiten. Mayerhofer beschränkt CRM nicht bloß auf Technologie und Tools, sondern betont, dass die Schering GmbH CRM als wesentlichen Bestandteil ihres Firmenleitbildes betrachtet.

Als kritische Erfolgsfaktoren für die Einführung von CRM sieht Mayerhofer das Verständnis der Mitarbeiter, dass der Kunde nicht persönliches Eigentum des betreuenden Außendienstmitarbeiters ist. Der firmeninterne Wissensaustausch kann nur stattfinden, wenn der Außendienst erworbene Informationen in das Unternehmen einfließen lässt. Die Gefahr besteht, dass Mitarbeiter den Kundenkontakt als Macht betrachten, mit der sie ihren Posten im Unternehmen zu festigen versuchen.

Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor für Schering ist die einheitliche Sicht auf den Kunden aus ihrer Sicht sowie, daraus folgernd, das einheitliche Erscheinungsbild des Unternehmens aus der Sicht des Kunden. Um dies zu gewährleisten ist es wichtig, Mitarbeiter in Hinsicht auf Strategie, Kundenorientierung und Datenpflege zu schulen und zu motivieren.

Gründe für die Einführung von CRM

Der wichtigste Grund bei Schering CRM einzuführen war es, effizienteres Arbeiten zu ermöglichen. Mit der Kenntnis über den wahren Wert eines Kunden, ist es viel einfacher und effizienter, sein Marketingbudget gezielter einzuteilen und seine Mitarbeiter besser einzusetzen. In weiterer Folge führt das effizientere Arbeiten zu einer Ergebnisverbesserung, welche wiederum eine Umsatzsteigerung als Konsequenz hat.

Die Intensivierung der Kundenbindung ist, laut Mayerhofer, auch ein wesentlicher Grund, CRM im Unternehmen zu verankern.

Ein weiterer wichtiger Grund war auch der Umstand, dass es branchenintern unbedingt erforderlich war, die Zeichen der Zeit zu erkennen um auf dem letzten Stand der Dinge zu bleiben.

Beurteilung des Nutzens von Maßnahmen und Neuerungen für das Management

Die neue Form der Kundenkategorisierung ist für Mayerhofer die wesentlichste Neuerung, die dem Topmanagement am meisten Nutzen bei der Entscheidungsfindung bietet. Oberste Priorität hat in diesem Zusammenhang der Kunden-Deckungsbeitrag als quantitative Messgröße. Auf diesen will man bei Schering hinarbeiten, um sich ein noch genaueres Bild vom Kundenwert machen zu können. Auch auf Kundenbindungsprogramme und Beschwerdemanagement wird bei Schering großer Wert gelegt.

Retrospektive Betrachtung der Einführungsphase

Auf die Frage, ob er CRM wieder einführen würde, wenn er die Möglichkeit hätte dies neu zu entscheiden antwortet Mayerhofer mit einem klaren „ja“. Er hätte den Ablauf der Einführung aber mehr kontrolliert, da es seiner Meinung nach einer strikten Kontrolle bedarf, um zu überprüfen, dass die Mitarbeiter auch das tun was man mit ihnen vereinbart hat und um die Resistenz gegen Veränderung zu durchbrechen. Manchmal muss man auch personelle Änderungen vornehmen um zum Erfolg zu kommen.

Mayerhofer meint, dass Menschen sich nur schwer ändern lassen, was bedeutet, dass es schwierig ist Maßnahmen, die das Topmanagement vorgibt, auch im praktischen Geschäftsalltag umzusetzen. Außendienstmitarbeitern, die schon seit langen Jahren einen Arzt besuchen, der nach neuer Berechnung einen negativen Deckungsbeitrag für das Unternehmen bringt, ist es nur sehr schwer zu erklären, dass sie diesen Arzt ab nun nicht mehr besuchen sollen. Die Umstellung birgt also viele Widerstände.

Beurteilung der verwendeten Software

Schering verwendet das Programm „e-Sales“. Mit der Software ist Mayerhofer nicht zufrieden, da es kein CRM-Tool in seinem Sinn ist. Fehlende Funktionalität in puncto Kundenwertberechnung und eine Verarbeitung der Information im Word-Format sind seine Kritikpunkte. Eine Ersetzung der vorhandenen Software ist für Mayerhofer vor allem eine Kostenfrage.

Bewertung der Rolle des Patienten in der Pharmabranche

Eine Stärkung der Rolle des Konsumenten beziehungsweise Patienten sieht Schering vor allem im Bereich seiner Multiple-Sklerose-Produkte. Hier existiert eine Patienten-Datenbank, welche vergleichbar mit der vorhandenen Ärzte-Datenbank ist. Die Konsumenten der MS-Produkte sind für Schering wichtige Kunden geworden, welche eine ähnliche Betreuung wie Ärzte erfahren.

Zur allgemeinen Stärkung des Konsumenten als mündigen Patienten meint Mayerhofer, dass die Patienten immer fordernder werden und meinen, sie könnten besser entscheiden als der sie behandelnde Arzt, was aber nicht der Fall sei. Im Ernstfall, also bei Eintritt einer Krankheit ändert sich das Verhalten der Patienten und sie akzeptieren die Fachmeinung des Arztes. Den mündigen Patienten, der Eigenverantwortung hat, gibt es nach Mayerhofers Meinung nicht.

Prognosen für die Pharmabranche

Mayerhofer glaubt, dass die Pharmaunternehmen zukünftig durch bessere Information, unter anderem auch über den Kunden, gezielter mit ihren Ressourcen umgehen lernen müssen.

5.2.4. Serono Austria GmbH

Die Serono GmbH ist ein Pharmaunternehmen, welches sich auf die Herstellung von rekombinanten Arzneimitteln spezialisiert hat. Die Holding-Gesellschaft Serono S.A. hat ihren Sitz in Genf, Sitz der Serono Austria GmbH ist Wien. Die Therapiegebiete des Produktportfolios umfassen

- Multiple Sklerose,
- Psoriasis (Schuppenflechte),
- Wachstum und Stoffwechsel, sowie
- medikamentöse Behandlung von Unfruchtbarkeit.

Die Serono GmbH generiert einen jährlichen, weltweiten Umsatz von rund 2,6 Milliarden US-Dollar, was sie zu einem der drei führenden Biotechnologieunternehmen weltweit macht. Mehr als 20% seines Umsatzes investiert Serono in Forschung und Entwicklung. Die rezeptpflichtigen Arzneimittel machen bei Serono hundert Prozent des Produktportfolios aus, was dazu führt, dass man sich vornehmlich der marketingmäßigen Bearbeitung der Ärzte widmet.

Die Einführung von CRM betrachtet Serono als ca. zu 70%-80% abgeschlossen, wobei Hr. Peilowich hervorhebt, dass CRM nie als abgeschlossen betrachtet werden darf, da immer Raum für Verbesserung besteht.

Verständnis von CRM und dessen kritischen Erfolgsfaktoren

Für Dr. med. Peilowich, Geschäftsführer der Serono Austria GmbH hat der Begriff CRM zwei Bedeutungen. Zum einen ist dies der Bereich des Targeting, also des Ausmachens der primären Kunden, andererseits ist dies Bedürfnisanalyse. Aus diesen zwei Kernelementen leiten sich Marketingmaßnahmen und auf den Kunden zugeschnittene Lösungen ab.

Auf die Frage, wie sehr CRM im Firmenleitbild verankert ist antwortet Peilowich, dass hier auf jeden Fall noch Raum für Verbesserung existiert.

Kritische Erfolgsfaktoren für die Einführung von CRM sieht Peilowich in der existierenden Datenbasis eines Unternehmens. Die Frage nach der Erörterung der Daten, also wo diese zu finden sind (vor allem, wenn man Produkt-Neuland betritt) ist eine der am kritischsten. Bei der Thematik der Datenbasis ist auch die Aktualität der vorhandenen Daten ein kritischer Erfolgsfaktor.

Gründe für die Einführung von CRM

Vor allem ist für Peilowich der Kundenstock eines der größten Assets eines Unternehmens. Ohne das Bewusstsein für dessen Wichtigkeit ist es schwer auf Märkten, egal in welcher Branche, zu bestehen.

Die Umsatzsteigerung ist immer ein wichtiger Grund, da Resultatverbesserung immer oberste Priorität hat. Für Peilowich ist dies der wichtigste Grund, um CRM einzuführen, da im Endeffekt alle unternehmerischen Bestrebungen auf einen höheren Umsatz abzielen sollten.

Darüber hinaus sieht Peilowich in CRM ein Tool, um die Bindung zu den Kunden zu festigen und auszubauen.

Beurteilung des Nutzens von Maßnahmen und Neuerungen für das Management

Zu den Maßnahmen, die erfolgreich ins Unternehmen integriert wurden zählt Peilowich die neue Form der Kundenbewertung, die es ermöglicht, genauere Prognosen zu treffen und Bearbeitungen gezielter zu bewerkstelligen. Neue Kundenbindungsprogramme, die es ermöglichen, Kunden enger ans Unternehmen zu binden zählen ebenfalls zu den erfolgreich eingeführten Neuerungen.

Peilowich vertritt die Philosophie, dass nie etwas zu hundert Prozent funktioniert, also immer Raum für Verbesserung existiert. Die ständigen Veränderungen am Markt erfordern eine Dynamik und eine Bereitschaft zur Flexibilität, um stets mit der Konkurrenz mithalten zu können, beziehungsweise um der Konkurrenz einen Schritt voraus sein zu können.

Trotz dieser Philosophie gibt es Neuerungen, die für Peilowich noch weit entfernt von der Perfektion sind. Zu diesen zählt er die elektronische Unterstützung der Außendienstmitarbeiter, die noch nicht so funktioniert, wie er sich das erwartet.

Retrospektive Betrachtung der Einführungsphase

Wäre CRM bei Serono noch nicht eingeführt worden, so würde Peilowich dieses „selbstverständlich“ wieder ins Unternehmen einbauen. Er hätte wieder die komplexe Lösung des Problems in Angriff genommen. Das bedeutet, dass er um den philosophischen Kern von CRM herum technische Neuerungen sowie eine Weiterentwicklung des bereits existierenden Berichtswesens vorangetrieben hätte.

Als schwierig bezeichnet Peilowich die Überzeugung der Mitarbeiter, da es für sie einen Verlust von Macht darstellt, wenn sie ihr Wissen über Kunden preisgeben müssen. In diesem Zusammenhang meint Peilowich, dass alle Informationen, die ein Mitarbeiter über Kunden in seiner Arbeitszeit, beziehungsweise im Rahmen seiner Tätigkeit für ein Unternehmen sammelt, Eigentum des Unternehmens sind.

Beurteilung der verwendeten Software

Die Softwarelösung, für die Serono sich entschieden hat, ist ein auf Microsoft Excel basierendes Programm mit dem Peilowich zufrieden ist.

Bewertung der Rolle des Patienten in der Pharmabranche

Die Rolle des Endkunden ist für Peilowich eine wichtige. Der Einfluss der Patienten wird immer größer, vor allem auch durch die technischen Neuerungen des Informationszeitalters. Die Information ist nicht mehr so asymmetrisch verlagert wie noch vor fünfzehn Jahren, was oft dazu führt, dass vom Arzt getroffene Entscheidungen kritisch betrachtet werden. Aus diesen Gründen stellt Peilowich die momentane Rolle des Patienten in Frage und glaubt, dass der Endkunde zunehmend wichtiger für die Pharmabranche wird.

Prognosen für die Pharmabranche

Peilowich merkt an, dass es für Pharmaunternehmen immer wichtiger wird neue, innovative Produkte auf den Markt zu bringen. Des weiteren prognostiziert er den Trend innerhalb der Pharmabranche hin zur Biotechnologie.

Wie schon oben erwähnt, stellt Peilowich eine Revolution der Beziehung zwischen Arzt und Patient fest, was für das Marketing der Pharmaunternehmen eine große Veränderung

bedeutet.

Die Frage der Finanzierung der Arzneimittel ist ebenfalls ein großes Thema. Wer wird in Zukunft die Mittel für eine ausreichende Versorgung der Bevölkerung bereitstellen – Krankenkassen oder Patienten selbst? Hier klingt auch die Thematik der Generika an.

5.3. Zusammenfassung der Interviews

5.3.1. Definition von CRM

Die vier befragten Unternehmen haben unterschiedliche Auffassungen des Begriffskonstruktes CRM, die im Kern jedoch Gemeinsamkeiten aufweisen. Alle vier Befragten erkennen den Kunden als wichtiges Asset ihres Unternehmens. Die Unternehmensstruktur und -organisation neu auszurichten um besser auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden reagieren zu können, ist für sämtliche befragte Unternehmen ein Muss, da sie nur dadurch in der Lage sind, am hart umkämpften Arzneimittelmarkt bestehen zu können.

Für zwei Firmen, nämlich Schering und Serono ist der Begriff CRM unmittelbar mit der Wissensbildung über den Kunden verbunden. Je mehr man über den Kunden weiß, umso genauer und zielsicherer kann man auf die individuellen Bedürfnisse eingehen. Alle vier Interviewpartner sehen in CRM auch ein gutes Mittel, um die Bedeutung des einzelnen Kunden für das Unternehmen berechnen zu können.

Jeder der vier Befragten gab an CRM sofort wieder einzuführen, wäre dies noch nicht geschehen. Hier wird deutlich, dass die Bedeutung des Kunden in einer Branche, in der die Konkurrenz sehr stark ist und in der es von großer Wichtigkeit ist, Produktinnovationen in hoher Frequenz zu entwickeln, stark zunimmt.

5.3.2. Gründe für die Einführung von CRM

Hauptgrund für die Einführung für alle befragten Unternehmen ist die Umsatzsteigerung, die durch die Integration von CRM ermöglicht wird. Ziel jeder profitorientierten Firma, muss es sein den Umsatz der vorhergegangenen Periode zu steigern, deshalb die Einstimmigkeit unter den Antworten. Man muss sich aber bewusst sein, dass sich die Steigerung des Umsatzes in der Zielhierarchie ganz oben befindet. Wichtig ist es daher sich die Unterziele vor Augen zu führen. Hier gibt es unterschiedliche Resultate, da die befragten Unternehmen augenscheinlich ihre Ziele unterschiedlich priorisieren.

Schering und Serono geben jeweils an, dass mittels CRM eine Verbesserung, beziehungsweise Optimierung der Geschäftsprozesse im Bereich von Marketing und Vertrieb erreicht werden kann und soll. Die zwei Unternehmen sind sich auch darin einig, dass CRM ein sehr effizientes Tool ist, um Kunden erfolgreich ans Unternehmen zu

binden. In einem heiß umkämpften Markt ist es ein wichtiger Vorteil, bereits vorhandene Kunden nicht an Konkurrenten zu verlieren.

Zwei Firmen, namentlich Serono und Arcana geben an, dass ein wichtiger Grund, CRM einzuführen der Umstand ist, dass der Kunde das wichtigste Asset einer Firma darstellt. Ohne (gute) Kunden kann man keinen kompetitiven Umsatz erzielen, was wiederum die Investoren abschreckt, Geld in das Unternehmen zu stecken.

Der Aspekt der Kosteneinsparung war nur bei einer Firma, Arcana, ein Grund für die Einführung. Wie in Kapitel 5.2.1. ersichtlich, ist Arcana das kleinste der vier befragten Unternehmen. Meine Schluss ist, dass es besonders für die kleinen Mitbewerber am Pharmamarkt wichtig ist, kostensparend(er) zu arbeiten, als die größere Konkurrenz. Damit ist natürlich nicht gesagt, dass umsatzstärkere Unternehmen den Aspekt der Kosteneinsparung außer Acht lassen. Kleinere Unternehmen müssen ihre strategischen Prioritäten aber unter anderen Gesichtspunkten setzen.

5.3.3. Nutzen der Maßnahmen und Neuerungen für das Management

Bei der Frage nach dem erzielten Nutzen des neu eingeführten Tools gaben alle Unternehmen an, dass die neue, dynamische Form der Kundenbewertung die wichtigste Neuerung darstellt. Sämtliche befragte Unternehmen verknüpften mit den neu gewonnenen Kundeninformationen weitergehende Maßnahmen, die zu einer stärkeren Kundenbindung führen sollen.

Auch bei den weiteren genannten Neuerungen gibt es größtenteils deckungsgleiche Aussagen. Die Ausnahme hier ist Serono, welches als einziges Unternehmen erwähnt, dass die elektronische Unterstützung der Außendienstmitarbeiter beim zukünftigen Ausbau des CRM-Systems eine hohe Priorität hat.

Die übrigen Firmen gaben alle an, dass vor allem Kundenbindungsprogramme sowie Beschwerdemanagement bereits eine wichtige Rolle spielen, beziehungsweise in Zukunft auf jeden Fall in das bestehende CRM-System integriert werden sollen. Bei Schering und Ratiopharm ist das Beschwerdemanagement bereits fixer Bestandteil im Unternehmen. Arcana arbeitet noch an einer adäquaten Implementierung dieses Bausteins.

Arcana und Schering gaben an, dass Kundenbindungsprogramme schon zur Optimierung der Kundenbeziehung genutzt werden.

5.3.4. Retrospektive Betrachtung der Einführungsphase

Als schwierigen Punkt bei der Einführungsphase nannten zwei Unternehmen, nämlich Serono und Schering, die Überzeugung der Mitarbeiter. Vielfach gab es Barrieren seitens des Personals, da es bei CRM notwendig ist, Wissen, das vormals zu einem großen Teil geistiges Eigentum der Mitarbeiter war für den gesamten Betrieb zugänglich zu machen, ein Punkt bei dem es wichtig ist, Vorteile des neuen Systems schnell zu kommunizieren, um die Bereitwilligkeit zum aktiven Wissenstransfer zu steigern und zu sichern. Dr. med. Peilowich von Serono ist der Ansicht, dass alles Wissen, welches ein Mitarbeiter im Zusammenhang mit seiner Tätigkeit für das Unternehmen sammelt Eigentum der Firma ist. Ins selbe Horn stößt auch Dr. med. Mayerhofer von Schering, der in dieser Hinsicht eine stärkere Kontrolle der Mitarbeiter sehen möchte.

Bei der Arcana kam man zu dem Schluss, dass man mehr finanzielle Mittel aufbringen hätte müssen, um die Einführung von CRM rascher voranzutreiben und so schneller zu einem Erfolg zu kommen.

Ratiopharm gab an, dass einige Funktionalitäten, die für den optimalen Betrieb nötig sind, noch nicht implementiert seien, also hätte man auch hier die Performance der Umsetzung verbessern können.

Wie schon eingangs bei diesem Kapitel erwähnt, gaben nichtsdestotrotz alle vier befragten Unternehmen an, CRM auf jeden Fall wieder einzuführen, wenn sie dies noch nicht getan hätten. Die Zufriedenheit mit dem Mehrwert, den das System bringt, ist also bei sämtlichen Firmen, egal ob groß oder klein, egal ob Generika oder Original, vorhanden. Der Nutzen, den das neue System bringt, ist also offensichtlich auch ein stärkeres Argument als die mit der Einführungsphase verbundenen Hindernissen und Barrieren.

5.3.5. Beurteilung der verwendeten Software

Dieser Punkt ist jener, bei dem sich die Antworten der Befragten am meisten voneinander unterscheiden. Drei der vier befragten Unternehmen waren im Großen und Ganzen mit den ihnen zur Verfügung stehenden Software-Systeme zufrieden. Handlungsbedarf kündigte nur Schering an. Ratiopharm ist mit der Software gerade in einer Optimierungsphase, fehlende Funktionalitäten müssen hier noch implementiert werden. Arkana, welche ihr System schon seit etlichen Jahren benutzt ist mit den Funktionen sehr zufrieden, auch bei Serono entspricht die Software den Vorstellungen.

5.3.6. Bewertung der Rolle des Konsumenten in der Pharmabranche

Schering und Ratiopharm sehen den Endkunden nicht als wichtiges Ziel der CRM-Strategie an. Bei wenigen Geschäftsfeldern, wie zum Beispiel Multiple-Sklerose-Arzneien, bei denen der Informationsstand der Patienten sehr hoch ist, wird dies anders gesehen. Auch die zukünftige Rolle des Endkunden wird nicht als entscheidend betrachtet.

Serono und Arcana dagegen sind davon überzeugt, dass die asymmetrische Verteilung der Information bei dem Verhältnis Arzt – Patient mit dem Aufkommen der neuen Medien wie zum Beispiel dem Internet der Vergangenheit angehört. Beide sehen eine Stärkung der Rolle des Patienten in fünf bis zehn Jahren.

5.3.7. Prognosen für die Pharmabranche

Zusammengefasst stellen die befragten Unternehmen folgende Prognosen:

- kürzere Innovationszyklen
- Stärkung des Patienten in der Beziehung Arzt – Patient durch Informationsgewinn
- mehr Informationen über die Kunden
- wachsender Kostendruck durch die voranschreitende Globalisierung
- wachsender Kostendruck durch die demographische Verschiebung
- Verkürzung der Patentlaufzeiten

6. Conclusio und Forschungsausblick

Der Grundtenor der befragten Unternehmen ist, dass CRM auf jeden Fall wieder eingeführt werden würde, wenn dies nicht bereits geschehen wäre. So gesehen ist CRM ein Tool, welches für die Geschäftsführer als unverzichtbar gilt. Kosteneinsparungen durch den gezielteren Einsatz des Marketingbudgets, Vertiefung der bestehenden Kundenbeziehungen, was wiederum zu einer engeren Kundenbindung führt und die damit verbundene Umsatzsteigerung sind Gründe genug für die befragten Unternehmen um CRM als wichtiges Instrument einzuführen. Drei von vier Unternehmen haben die Kundenbeziehung explizit in ihrer Unternehmensphilosophie verankert.

Schwierigkeiten bei der Einführung hatten alle befragten Unternehmen. Zwei davon hatten Probleme, die Mitarbeiter in den Prozess der Umbildung einzubinden, beziehungsweise auf dem Weg dorthin mitzunehmen. Ein Unternehmen gab an, zu wenig finanzielle Mittel für den Einstieg aufgewendet zu haben, was zu einer Verlängerung der Einführungsphase geführt hat. Ein anderes Unternehmen ist mit den zur Verfügung stehenden Funktionen zufrieden, hat aber noch bei der ausstehenden Implementierung der übrigen Funktionen Aufholbedarf. Nichtsdestotrotz ist es aber so, dass alle vier Einführungsprojekte ein Erfolg waren, die den betroffenen Unternehmen in naher Zukunft einen unmittelbaren Wettbewerbsvorteil bringen werden.

Die unterschiedlichen Meinungen in puncto Aufbrechen des Verhältnisses zwischen Arzt und Patient deuten darauf hin, dass noch zu wenig in diese Richtung geforscht worden ist, beziehungsweise, dass noch keine eindeutige Meinung in der Forschung vorherrscht, ob dieses Verhältnis nun im Umbruch ist, oder nicht. Meiner Meinung ist dies ein Feld, in dem manch Hinweis auf zukünftige Marketingstrategien und CRM zu finden ist.

Ein weiterer Punkt, der im Zuge dieser Arbeit nicht berücksichtigt werden konnte, ist der Langzeiterfolg, den CRM für die jeweiligen Unternehmen bringt. Hier wird empfohlen, in fünf bis zehn Jahren eine nachträgliche Befragung in Hinsicht auf den Erfolg der Systeme zu gestalten.

Literaturverzeichnis

[BaGü01] *Bauer Andreas, Günzel Holger*: Data Warehouse Systeme – Architektur, Entwicklung, Anwendung. dpunkt.verlag 2001 Heidelberg.

[BaWi00] *Barth Klaus, Wille K.*: Customer Equity – Ein prozessorientierter Ansatz zur Kundenbewertung, Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg, Nr. 276, Duisburg.

[BeBi04] *Belz Christian, Bieger Thomas*: Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile. Thexis Verlag St. Gallen 2004.

[BeLi97] *Berry M.J.A., Linoff G.*: Data mining techniques for marketing, sales and customer support, New York 1997.

[Beut05] *Beutin Nikolas*: Kundenbindung durch Value-Added-Services. In: *Bruhn Manfred, Homburg Christian*: Handbuch Kundenbindungsmanagement Gabler Verlag Wiesbaden 2005

[Bruh04] *Bruhn Manfred*: Zufriedenheits- und Kundenbindungsmanagement. In: *Hippner Hajo, Wilde Klaus D. (Hrsg.)*: Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung. Gabler Verlag Wiesbaden 2004.

[Butt04] *Buttle Francis*: Customer Relationship Management – Concepts and Tools. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004.

[Comp05] http://www.computerbase.de/lexikon/Data_Warehouse vom 5.11.2005.

[DiBa94] *Dick Alan S., Basu Kunal*: Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 22, No. 2

[Elss04] *Elssenwenger Thomas*: Ziele von CRM – Strategisches CRM zur Steigerung des Kundenwertes. In: Monitor – Das Magazin für Informationstechnologie 10/04. Bohmann Druck und Verlag Gesellschaft m.b.H. & Co. KG 2004.

[GüHe03] *Günter Bernd, Helm Sabrina: Kundenwert – Herausforderung der Bewertung von Kundenbeziehungen.* In: *Günter Bernd, Helm Sabrina (Hrsg.): Kundenwert - Grundlagen – innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen.* Gabler Verlag Wiesbaden 2003.

[GüHe04] *Günter Bernd, Helm Sabrina: Kundenbewertung im Rahmen des CRM.* In: *Hippner Hajo, Wilde Klaus D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung.* Gabler Verlag Wiesbaden 2004.

[JoSa95] *Jones T., Sasser E. W.: Why Satisfied Customers Defect.* In *Harvard Business Review*, Vol. 73, November/December, S. 88-99.

[Hans98] *Hansen Hans Robert: Wirtschaftsinformatik I.* UTB für Wissenschaft, Stuttgart, Deutschland, 1998.

[Hipp04] *Hippner Hajo: CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte.* In: *Hippner Hajo, Wilde Klaus D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung.* Gabler Verlag Wiesbaden 2004.

[HiWi03] *Hippner Hajo, Wilde Klaus D. : CRM – Ein Überblick.* In: *Helmke S.; Dangelmaier W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 2. Aufl.,* Gabler Verlag Wiesbaden 2003.

[HoBH05] *Homburg Christian, Becker Annette, Frederike Hentschel: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.* In: *Bruhn Manfred, Homburg Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement.* Gabler Verlag Wiesbaden 2005.

[HoBr05] *Homburg Christian, Bruhn Manfred: Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung.* In: *Bruhn Manfred, Homburg Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement.* Gabler Verlag Wiesbaden 2005.

[HoFW03] *Homburg Christian, Fassnacht Martin, Werner Harald: Operationalisierung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.* In: *Bruhn Manfred, Homburg Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement.* Gabler Verlag Wiesbaden 2003.

[HoFü05] *Homburg Christian, Fürst Andreas*: Überblick über die Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: *Bruhn Manfred, Homburg Christian*: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Gabler Verlag Wiesbaden 2005.

[Homb03] *Homburg Christian*: Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. Gabler Verlag Wiesbaden 2003.

[Ilza04] *Ilzarbe Laura*: Wirkung von Einflussgrößen – insbesondere der Produktqualität – auf die Kundenzufriedenheit in der Automobilindustrie. Dissertation

[InHa94] *Inmon William H., Hackathorn Richard D.*: Using the Data Warehouse. John Wiley & Sons, New York 1994.

[KeRu01] *Kehl R.E., Rudolph B.J.*: Warum CRM-Projekte scheitern. In: *Link J.* (Hrsg.): Customer Relationship Management. Berlin u. a.

[Klem03] *Klemperer David*: Wie Ärzte und Patienten Entscheidungen treffen – Konzepte der Arzt-Patient-Kommunikation. In:

[Knob01] *Knobloch Bernd*: Der Data-Mining-Ansatz zur Analyse betriebswirtschaftlicher Daten. In: Informationssystem-Architekturen, Heft 1 (August 2001), S. 59-115.

[Köhl05] *Köhler Richard*: Kundenorientiertes Rechnungswesen. In: *Bruhn Manfred, Homburg Christian* (Hrsg.) Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 5. Auflage. Gabler Verlag Wiesbaden 2005.

[KrAl00] *Krafft Manfred, Albers Sönke*: Ansätze zur Segmentierung von Kunden – Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte? In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 52. Jahrgang (2000) Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH

[KrGö04] *Krafft Manfred, Götz Oliver*: Der Zusammenhang zwischen Kundennähe, -zufriedenheit, und -bindung. In: *Hippner Hajo, Wilde Klaus D.* (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung. Gabler Verlag Wiesbaden 2004.

- [KrRu03] *Krafft Manfred, Rutsatz Uwe*: Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwerts. In: *Günter Bernd, Helm Sabrina (Hrsg.): Kundenwert - Grundlagen – innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*. Gabler Verlag Wiesbaden 2003.
- [KrWZ98] *Krahl D., Windheuser U., Zick F.-K.*: Data Mining – Einsatz in der Praxis. Addison-Wesley, Bonn 1998.
- [MeOe05] *Meyer A., Oevermann D.*: Kundenbindung. In: *Tietz B., Köhler Richard, Zentes J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing*. 2. Auflage, Stuttgart
- [Mult99] *Multhaupt M.*: Data Mining – Grundlagen und Methoden, Arbeitspapier des Instituts für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Braunschweig. Braunschweig 1999.
- [NeKn05] *Neckel Peter; Knobloch Bernd*: Customer Relationship Analytics – Praktische Anwendung des Data Mining im CRM. dpunkt.verlag Heidelberg 2005.
- [Newe00] *Newell Frederick*: *loyalty.com*; 1. Aufl., McGraw-Hill 2000.
- [Phar03] *Pharmig, Verband der pharmazeutischen Industrie*: Daten & Fakten 2003. Eigenverlag 2003.
- [PuAl02] *Puschmann Thomas; Alt Rainer*: Benchmarking Customer Relationship Management. St. Gallen 2002.
- [Rapp05] *Rapp Reinhold*: Customer Relationship Management – Das Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen. 3. Aufl., Campus Verlag Frankfurt/New York 2005.
- [Reic93] *Reichheld Frederick*: Loyalty-Based Management. In: Harvard Business Review, Vol. 71, March/April, S. 64-73.
- [Reic96] *Reichheld Frederick*: The Loyalty Effect – The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Values. 1. Aufl, Harvard Business School Press 1996.

- [Reic97] *Reichheld Frederick*: Der Loyalitätseffekt. Die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinn und Unternehmenswert. Harvard Business School Press 1997.
- [ReSa91] *Reichheld Frederick, Sasser W.E.*: Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution. In: Harvard Business Manager, 13. Jg., IV. Quartal 1991, S. 108-116.
- [Rese03] *Rese Mario*: Entscheidungsunterstützung in Geschäftsbeziehungen mittels DBR. In: *Günter Bernd, Helm Sabrina (Hrsg.): Kundenwert - Grundlagen – innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*. Gabler Verlag Wiesbaden 2003.
- [Rust00] *Rust Roland T., Lemon Katherine N., Zeithamel Valarie A.*: Driving Customer Equity. Free Press New York 2000.
- [ScMe04] *Schumacher Jörg, Meyer Matthias*: Customer Relationship Management strukturiert dargestellt. Springer Verlag 2004.
- [Schm01] *Schmid Roland*: Eine Architektur für Customer Relationship Management und Prozessportale bei Banken, St. Gallen
- [Sing88] *Singh J.*: Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues. In: Journal of Marketing, Vol. 52, No. 1, S. 94-107.
- [StSE01] *Stengl Britta, Sommer Renate, Ematinger Reinhard* (2001): <http://www.galileo-press.de/artikel/gp/artikelID-82> vom 10.8.2005.
- [ToRu03] *Tomczak Torsten, Rudolf-Sipötz Elisabeth*: Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes. In: *Günter Bernd, Helm Sabrina (Hrsg.): Kundenwert - Grundlagen – innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*. Gabler Verlag Wiesbaden 2003.
- [Wein02] *Weinreich Uwe*: Lernen für König. In: managerSeminare April 2002, Heft 55. managerSeminare Verlags GmbH.
- [WeLi00] *Weber Jürgen, Lissautzki Marius*: Kundenwertcontrolling. Wiley VCH 2004.

[WeOl91] *Westbrook R., Oliver R.:* The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer

[WiBB03] *Wiedmann Klaus-Peter, Buckler Frank, Buxel Holger:* Data Mining – ein einführender Überblick. In: *Wiedmann Klaus-Peter, Buckler Frank:* Neuronale Netze im Marketing-Management – Praxisorientierte Einführung in modernes Data-Mining. Gabler Verlag Wiesbaden 2003.

[Wiki05] [http://de.wikipedia.org/wiki/ABC - Analyse](http://de.wikipedia.org/wiki/ABC_-_Analyse) vom 22.9.2005

[Wiki05] <http://de.wikipedia.org/wiki/Kundenzufriedenheit> vom 14.10.2005

[Zoll01] *Zollondz H.:* Lexicon Qualitätsmanagement. Oldenbourg, München, Wien 2001.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vertriebskanäle in der Pharmabranche

Abbildung 2: Größe der Pharmaunternehmen in Österreich [Quelle: Pharmig]

Abbildung 3: Gewinnprognose durch Kundenbindung

Abbildung 4: Die „vier K“ des Kundenbeziehungsmanagements

Abbildung 5: Ansätze zum Bewerten von Kunden [KraI99; S. 3]

Abbildung 6: Kunden-Deckungsbeitrags-Rechnung

Abbildung 7: Beispiel einer ABC-Analyse

Abbildung 8: Beispiel einer Scoring Methode

Abbildung 9: Beispiel eines Kundenradarcharts

Abbildung 10: Verfahren zum Messen von Kundenzufriedenheit

Abbildung 11: Aufbau eines Data Warehouses

[de.wikipedia.org/datawarehouse vom 09.09.2006]