

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-How

Nr. M 052

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./ Sieben, F.

Customer Relationship Management

Strategische Ausrichtung statt IT- getriebenem Aktivismus

Mannheim 2000

ISBN Nr. 3-89333-241-3

Professor Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim; Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim; Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Dipl.-Vw. Frank G. Sieben ist Geschäftsbereichsleiter bei der Prof. Homburg & Partner GmbH, Mannheim.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	5
2. Customer Relationship Management: Begriff und Hintergrund.....	6
3. Kundeninformationen als Schlüsselfaktor eines erfolgreichen CRM	8
3.1 Übersicht der relevanten Informationen	8
3.2 Darstellung ausgewählter Analyseinstrumente	9
3.2.1 Segmentierung der Kunden als Ausgangspunkt eines CRM.....	10
3.2.2 Bewertung der Kundenstabilität.....	10
3.2.3 Bestimmung des Kundenwertes.....	12
4. Entwicklung eines CRM-Konzeptes.....	15
4.1 Bestimmung einer segmentspezifischen Basisstrategie	15
4.2 Auswahl von Instrumenten und Kontaktkanälen	17
4.3 Modellierung einer lebenszyklusorientierten Kundenbearbeitung	18
4.4 Definition von Umfang und Verantwortlichkeiten.....	20
4.5. Planung des Datenmanagements.....	20
4.6. Konzeption von Erfolgskontrolle und Monitoring	21
5. Unternehmensinterne Voraussetzungen des CRM	22
5.1 Strategie.....	23
5.2 Kultur.....	23
5.3 Mitarbeiter	24
5.4 Organisation.....	25
6. Zusammenfassung und Managementempfehlungen.....	25

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung des Customer Relationship Management im Zeitablauf.....	7
Abbildung 2: Relevante Informationen zur Kundenbeziehung.....	8
Abbildung 3: Analyseinstrumente des CRM im Überblick	9
Abbildung 4: Exemplarische dynamische Betrachtung von Kunden- zufriedenheit und -loyalität.....	11
Abbildung 5: Betrachtungsobjekte einer Customer Lifetime Value-Kalkulation	13
Abbildung 6: Exemplarische Kalkulation eines Customer Lifetime Value.....	14
Abbildung 7: Beispiel für ein Scoring-Modell	15
Abbildung 8: Ablaufschritte einer CRM-Konzeption	16
Abbildung 9: Basisstrategien der Kundenbearbeitung	17
Abbildung 10: Exemplarische Übersicht einer segmentspezifischen Kundenbearbeitung	18
Abbildung 11: Kundenlebenszyklusmodellierung zur Analyse von Kontaktpunkten	19
Abbildung 12: Rahmenbedingungen einer erfolgreichen CRM- Implementierung.....	22
Abbildung 13: Kundenorientierungsprofil für Mitarbeiter	22

Abstract

Der Begriff Customer Relationship Management (CRM) ist heute in aller Munde. Wie immer, wenn ein solches „buzzword“ auftaucht, besteht viel Unklarheit darüber, was es eigentlich bedeutet und inwieweit es etwas wirklich Neues darstellt. Insbesondere IT-Unternehmen suggerieren häufig, daß ein erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement im wesentlichen eine Frage der richtigen Hard- und Software sei. Das Resultat ist häufig ein IT-getriebener Aktivismus, der die hochgesteckten Erwartungen natürlich nicht erfüllen kann.

Für ein erfolgreiches CRM sind insbesondere drei Aspekte von besonderer Bedeutung:

1. Eine systematische Aufnahme und Auswertung kundenbezogener Informationen
2. Die Entwicklung eines klaren CRM-Konzeptes sowie
3. Die Schaffung entsprechender Implementierungsvoraussetzungen im Unternehmen.

Auf diese Aspekte geht das vorliegende Papier ein. Es soll Managern einen systematischen Zugang zur strategisch konzeptionellen Facette des Customer Relationship Management geben. Eine saubere Ausarbeitung dieser strategisch-konzeptionellen Aspekte ist unerläßliche Voraussetzung dafür, daß in einem zweiten Schritt entsprechende IT-Konzepte wirkungsvoll eingesetzt werden können.

1. Einleitung

Der Begriff Customer Relationship Management (CRM) ist heute in aller Munde. Wie immer, wenn ein solches „buzzword“ auftaucht, besteht viel Unklarheit darüber, was es eigentlich bedeutet und inwieweit es etwas wirklich Neues darstellt. Auch ist ein gewisser „sozialer Druck“ auf Manager erkennbar, sich mit dem Konzept auseinanderzusetzen. Die Konsequenz hiervon ist in vielen Unternehmen ein ziemlich unkoordinierter und letztlich zielloser Aktivismus.

Dieser Aktivismus wird in der derzeitigen CRM-Welle noch dadurch forciert, daß diese maßgeblich von IT-Unternehmen vorangetrieben wird. Es ist schon einigermaßen unverfroren, wie manche IT-Anbieter (z.B. in Werbeanzeigen) Unternehmen suggerieren, erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement sei im wesentlichen eine Frage der richtigen Hard- und Software.

Viele Unternehmen sind diesen falschen Propheten auf den Leim gegangen, und viele werden es wohl noch tun. Das Resultat ist häufig ein IT-getriebener Aktivismus im Unternehmen, der die hochgesteckten Erwartungen natürlich nicht erfüllen kann. Schlimmer noch: Nicht selten kommt es zu chaotischen Auswirkungen in der Marktbearbeitung: Die Verwirrung der Kunden wird nur noch von der Verwirrung der eigenen Mitarbeiter in Marketing, Vertrieb und Kundenservice übertroffen.

Sicherlich steht außer Frage, daß moderne IT-Konzepte das Management von Kundenbeziehungen nachhaltig unterstützen können.

Dies gilt sowohl im Hinblick auf die Effektivität (die richtigen Dinge zu tun) als auch im Hinblick auf die Effizienz (die Dinge richtig, d. h. mit angemessenem Aufwand zu tun). Richtig ist allerdings auch, daß IT-Lösungen nur dann wirklich ihre Leistungskraft entfalten können, wenn die Rahmenbedingungen entsprechend ausgestaltet sind. Gerade dies ist nach unseren Erfahrungen in vielen Unternehmen nicht der Fall. Insbesondere drei Aspekte sind hier von entscheidender Bedeutung:

1. Die kundenbezogenen Informationen müssen in ausreichendem Umfang und in ausreichender Qualität vorhanden sein.
2. Es muß ein klares Konzept des Customer Relationship Management existieren.
3. Die unternehmensinternen Voraussetzungen in Bereichen wie Strategie, Unternehmenskultur, Mitarbeiter und Organisation müssen gegeben sein.

2. Customer Relationship Management: Begriff und Hintergrund

Die verstärkte Orientierung der Unternehmensaktivitäten an den Kundenbedürfnissen ist eine der signifikantesten Entwicklungen in der Unternehmenspraxis der letzten Jahre. Es ist wohl nicht überzogen, von den 90er Jahren als dem „Jahrzehnt der Kundenorientierung“ zu sprechen. Wie Abbildung 1 zeigt, ist die Entstehung des Customer Relationship Management lediglich ein weiterer Schritt in dieser Entwicklung.

Am Anfang der intensivierten Auseinandersetzung mit den Kundenbedürfnissen stand für viele Unternehmen der Begriff Kundenzufriedenheit im Mittelpunkt. Er erlangte in der zweiten Hälfte der 80er bzw. der ersten Hälfte der 90er Jahre in vielen Unternehmen zentrale Bedeutung. In dieser Zeit wurden in vielen Unternehmen die ersten systematischen Messungen der Kundenzufriedenheit initiiert.

An der zentralen Bedeutung der Kundenzufriedenheit hat sich bis heute nichts geändert. Allerdings setzte sich etwa um das Jahr 1995 die Erkenntnis immer stärker durch, daß Kundenzufriedenheit per se noch nicht zu wirtschaftlichem Erfolg für das Unternehmen führt. Kundenzufriedenheit wird erst dann erfolgsrelevant, wenn sie sich in loyalen Verhaltensweisen des Kunden gegenüber dem Unternehmen niederschlägt. Die Erkenntnis, daß Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zwar stark korrelieren, daß aber Kundenzufriedenheit keineswegs zwangsläufig zur Kundenbindung führt, setzte sich Mitte der 90er Jahre immer intensiver durch. Vor diesem Hintergrund rückten Kundenbindungsaktivitäten in den Mittelpunkt der Be-

trachtung. Instrumente wie Kundenclubs, Kundenkarten und andere systematische Kundenbindungsprogramme wurden in vielen Unternehmen ins Leben gerufen. Diese Aktivitäten kennzeichnen die zweite Hälfte der 90er Jahre. Einen umfassenden Überblick vermittelt das Buch von Bruhn/Homburg (1999).

Die Erfahrungen mit diesen Kundenbindungsprogrammen waren höchst unterschiedlich. Während in manchen Unternehmen bemerkenswerte Erfolge erzielt wurden, mußte in anderen Unternehmen festgestellt werden, daß die Erwartungen nicht erfüllt wurden. Insbesondere die Frage nach der Wirtschaftlichkeit der Kundenbindungsaktivitäten steht in vielen Unternehmen nach wie vor unbeantwortet im Raum.

Mehrere Gründe sind hierfür verantwortlich. Zum einen ist sicherlich zu konstatieren, daß vielerorts Kundenbindungsaktivitäten zu euphorisch losgetreten wurden. Das eigene Interesse des Unternehmens stand vielfach im Vordergrund und drängte die Frage, inwieweit der Kunde eigentlich an einer engeren Bindung an das Unternehmen interessiert ist, völlig in den Hintergrund. Zum zweiten kann festgestellt werden, daß die Aktivitäten häufig sehr unsystematisch erfolgten.

Diese Erkenntnis stand an der Schwelle zur Entstehung des sogenannten Customer Relationship Management. Im Kern steht hier das systematische und stärker als in der Vergangenheit individualisierte Management von einzelnen Kundenbeziehungen. Kennzeichnend für die gesamte Entwicklung, die in der

Abbildung 1 dargestellt wird, ist zudem, daß der Aspekt der Wirtschaftlichkeit immer stärker in den Vordergrund tritt. Hier handelt es sich um eine absolut notwendige Entwicklung: Während in den frühen Phasen der Auseinandersetzung mit Kundenzufriedenheit häufig wirtschaftliche Aspekte nahezu vollkommen vernachlässigt wurden, stehen sie im Zusammenhang mit Customer Relationship Management an zentraler Stelle.

Gesichtspunkten betrachtet und die zentrale Größe Kundenzufriedenheit hierbei vernachlässigt, wird scheitern. Genau dies ist derzeit in vielen Unternehmen mehr oder weniger stark zu beobachten.

Diesem Papier liegt folgendes Verständnis von *Customer Relationship Management* zu Grunde: CRM umfaßt die Planung, Durchführung, Kontrolle sowie Anpassung aller Unternehmensaktivitäten, die zu einer Erhö-

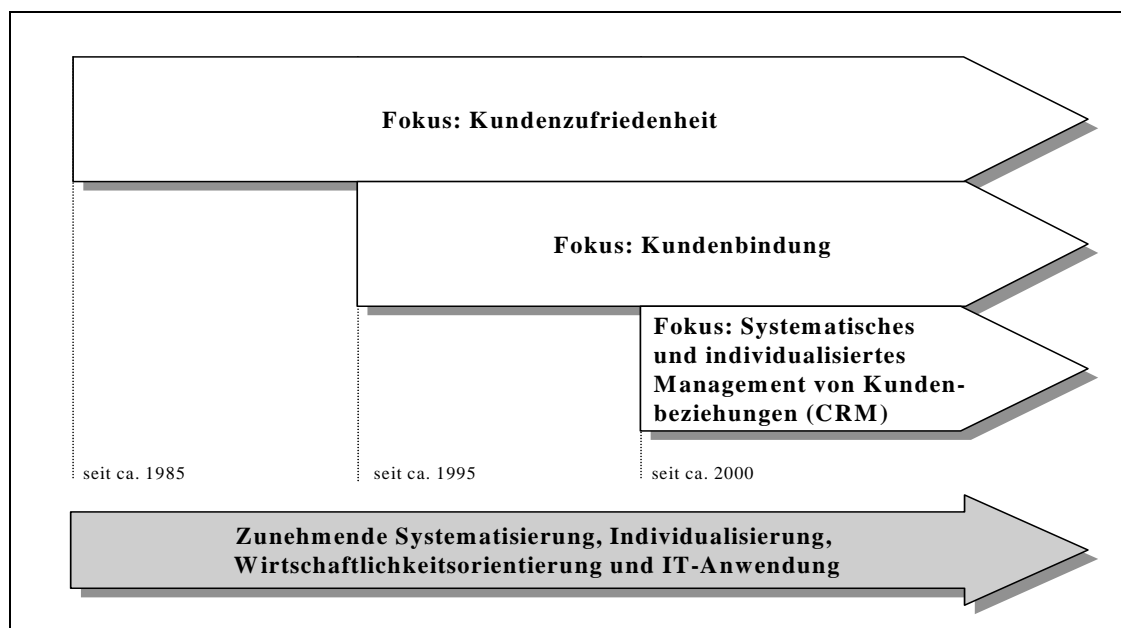


Abbildung 1: Entwicklung des Customer Relationship Management im Zeitablauf

Eine weitere Anmerkung ist im Zusammenhang mit Abbildung 1 von grundlegender Bedeutung: Die Konzentration auf systematisches Customer Relationship Management ersetzt nicht die Beschäftigung mit der Kundenzufriedenheit. Vielmehr bleibt Kundenzufriedenheit weiterhin von zentraler Bedeutung. Kundenzufriedenheit ist eine zentrale Voraussetzung für dauerhafte, stabile Geschäftsbeziehungen und wird dies immer bleiben. Wir halten diesen (eigentlich trivialen) Hinweis gerade in der heutigen Zeit für sehr wichtig. Wer das Management von Kundenbeziehungen immer stärker unter IT-

hung der Profitabilität der Kundenbeziehung und damit zu einer Optimierung des Kundenportfolios beitragen. CRM beinhaltet dabei folgende charakteristische Prinzipien:

- *Kundenorientierung*: Die konsequente Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten (Leistungen, Prozesse etc.) an den Bedürfnissen des Kunden.
- *Wirtschaftlichkeitsorientierung*: Die differenzierte Bearbeitung des Kunden in Abhängigkeit von der Kundenwertigkeit.
- *Systematisierung*: Die unternehmensübergreifende und langfristige Orientie-

zung der Kundenbearbeitung über den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg.

- *Individualisierung*: Die Ausrichtung aller Aktivitäten des Unternehmens gezielt auf einzelne Kunden(segmente).
- *IT-Anwendung*: Die kontinuierliche, systematische und gezielte Aufnahme sowie zentrale Verarbeitung von Markt- und Kundeninformationen.

Zentrale Erfolgsgröße des CRM ist damit die Profitabilität der Kundenbeziehung, die neben der Wertigkeit und Stabilität (Kundenzufriedenheit und Loyalität) der Beziehung den Ressourceneinsatz des Unternehmens über den gesamten Kundenlebenszyklus beinhaltet.

3. Kundeninformationen als Schlüsselfaktor eines erfolgreichen CRM

Um die Markt- und Kundenbearbeitung des Unternehmens an der zentralen Erfolgsgröße des CRM – der Kundenprofitabilität – zu orientieren, ist eine umfassende Datengrundlage notwendig. Durch die kontinuierliche Aufnahme relevanter Kunden- und Leistungsdaten sowie eine systematische Analyse dieser Daten wird ein profitabilitätsorientiertes Management der Kundenbeziehung

möglich. Die Effektivität und Effizienz der Markt- und Kundenbearbeitung läßt sich damit messen und überprüfen.

3.1 Übersicht der relevanten Informationen

Neben den klassischen produktbezogenen

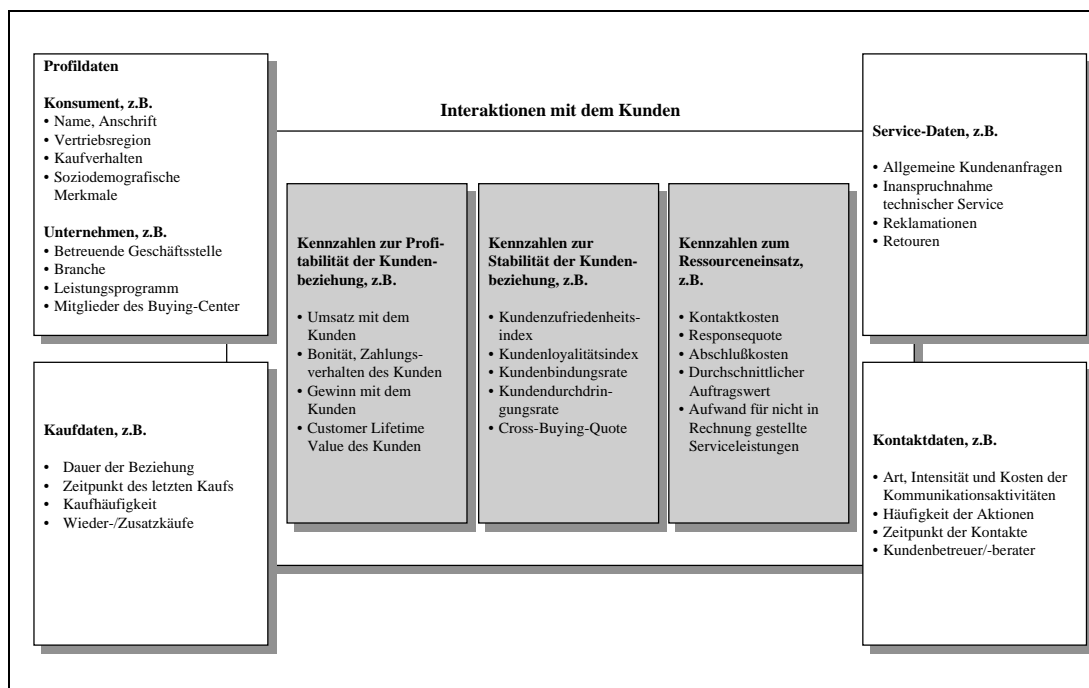


Abbildung 2: Relevante Informationen zur Kundenbeziehung

Kennzahlen sind für die Planung, Steuerung und Kontrolle der CRM-Aktivitäten detaillierte Daten über den Kunden bzw. die einzelne Geschäftsbeziehung unabdingbar.

Eine intensive Auseinandersetzung mit den Kunden ist damit Voraussetzung für die Bestimmung attraktiver Kunden sowie deren dauerhafte Bindung an das Unternehmen (Retention Marketing). Da im Laufe einer Geschäftsbeziehung jedoch das Auftreten von Problemen, Störungen und evtl. sogar ein Abbruch der Geschäftsbeziehung nicht immer vollständig vermeidbar ist, sind neben den rein quantitativen, finanziellen Kennzahlen der Kundenbeziehung auch qualitative Kennzahlen notwendig, die Aussagen über die strategische Wertigkeit bzw. Stabilität der Kundenbeziehung erlauben. Einen Überblick über wichtige Kundenkennzahlen gibt Abbildung 2.

Zur Ermittlung dieser aggregierten Kennzahlen sind Informationen aus unterschiedlichen Bereichen im Rahmen der Interaktion mit dem Kunden kontinuierlich aufzunehmen und systematisch zu verarbeiten. Diese Informationen umfassen neben den Profildaten

des Kunden, wie z.B. soziodemografische und psychografische Merkmale, allgemeine Service-Daten des Kunden und Kontaktdaten bei konkreten Aktionen des Unternehmens sowie schließlich die Kaufdaten des Kunden.

3.2 Darstellung ausgewählter Analyseinstrumente

Um die Markt- und Kundenbearbeitung im Sinne eines CRM optimal auszugestalten, ist ein tiefgreifendes Verständnis der eigenen Kunden notwendig. Hierfür wird nachfolgend ein mehrstufiges Vorgehen der Kundenanalyse vorgeschlagen (s. Abbildung 3). Die Analyseschritte greifen dabei auf die im vorigen Abschnitt erwähnten Kennzahlen zurück.

Der erste Analyseschritt erfordert eine aussagekräftige Segmentierung der Kunden, was eine differenzierte und selektive Kundenbearbeitung ermöglicht. In einem weiteren Schritt wird die Stabilität der Kundenbeziehung beurteilt, d.h. die Bindungsintensität bzw. Abwanderungsgefahr eines Kunden.

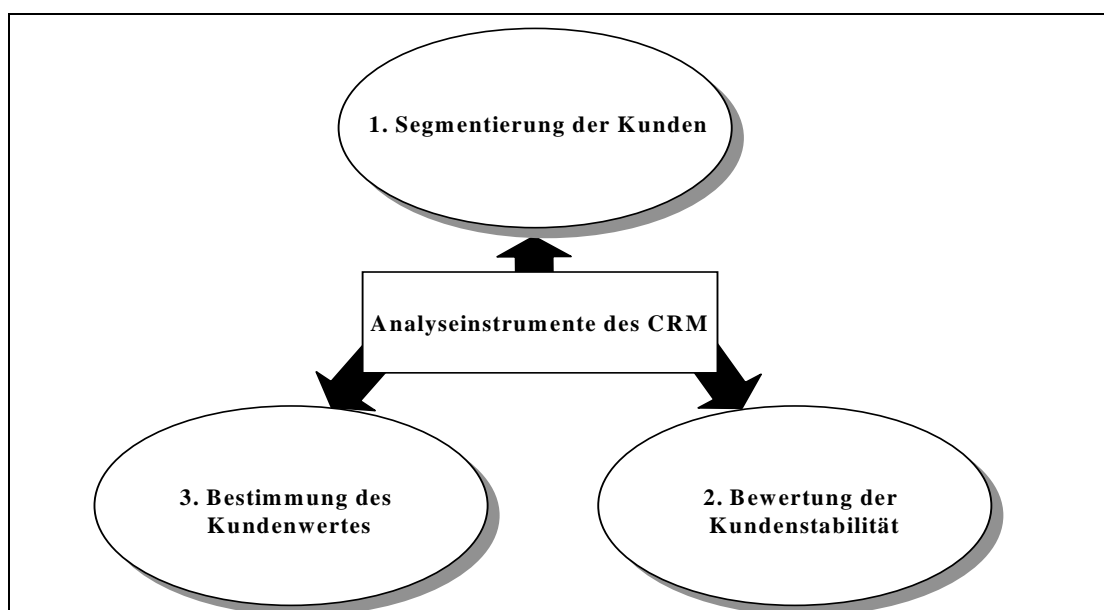


Abbildung 3: Analyseinstrumente des CRM im Überblick

Schließlich erfolgt eine Ermittlung der Wertigkeit bzw. Attraktivität des Kunden für das Unternehmen. Die Bestimmung eines Kundenwertes gibt dabei – ähnlich einem Target Costing – einen Anhaltspunkt über die „allowable costs“ der Kundenbearbeitung.

3.2.1 Segmentierung der Kunden als Ausgangspunkt eines CRM

Für eine Aufteilung aller Kunden in homogene Käufergruppen, die hinsichtlich ihrer Reaktion auf Aktivitäten des Unternehmens Ähnlichkeiten aufweisen, sind Segmentierungskriterien zu bestimmen, welche nachfolgende Anforderungen erfüllen sollten (vgl. Freter 1983):

- *Meßbarkeit* und *Operationalisierbarkeit*: Die Kriterien sollten mit gängigen Marktforschungsmethoden ermittelbar sein.
- *Wirtschaftlichkeit*: Bei der Erhebung der Kriterien sollte der Segmentierungsnutzen die hierfür anfallenden Kosten überkompensieren.
- *Zugänglichkeit*: Die Kriterien sollten so gewählt werden, daß das Kundensegment gezielt erreichbar und isolierbar ist.
- *Kaufverhaltensrelevanz*: Als Kriterien sind Indikatoren zu wählen, die einen Bezug zum Käuferverhalten aufweisen.
- *Zeitliche Stabilität*: Die Segmentierungskriterien sollten über den Planungszeitraum weitgehend stabil sein.

Eine Kundensegmentierung kann dabei nach unterschiedlichen Kriterien erfolgen. Mögliche Segmentierungskriterien sind sozio-ökonomische Kriterien (wie z.B. Geschlecht, Alter, Haushaltseinkommen), psychografische Segmentierungskriterien (z.B. Einstellungen, Nutzenerwartungen) oder verhal-

tensorientierte Kriterien (beispielsweise Kaufmengen, -häufigkeiten, Markentreue).

Im Rahmen eines CRM ist es von großer Relevanz, eine intelligente und am Kaufverhalten ausgerichtete Kundentypologisierung bzw. Segmentierung der bestehenden Kunden durchzuführen. Die klassischen Marktsegmentierungskriterien (z.B. Alter, Geschlecht, Einkommen) greifen hier in der Regel zu kurz. Auf Basis der Informationen über die Zufriedenheit der Kunden einerseits und ihre Anforderungen und Wünsche andererseits ist es möglich, nutzenorientierte Kundentypen zu bilden (*Benefit Segmentation*). Die Marktbearbeitungsaktivitäten sind dann auf die identifizierten Kundentypen auszurichten. Durch das segmentspezifische Angebot von Produkten und Dienstleistungen wird insgesamt eine höhere Fokussierung der Marktbearbeitung und somit eine höhere Kundenorientierung erzielt. Gleichzeitig steigt die Effizienz des Ressourceneinsatzes, weil Streuverluste reduziert werden.

3.2.2 Bewertung der Kundenstabilität

In den meisten Fällen sorgen langfristige Geschäftsbeziehungen für steigende Gewinne. So steigt der Umsatz mit dem Kunden im Laufe der Beziehung z.B. durch den Aufbau von Vertrauen gegenüber dem Unternehmen; dies kann zu einer intensivierten Leistungsanspruchnahme führen. Darüber hinaus werden auch weitere und/oder hochwertigere Leistungen des Unternehmens vom Kunden genutzt. Kosteneinsparungen können sich aufgrund von Erfahrungen und Informationen auf Kunden- und Unternehmensseite in der Geschäftsbeziehung ergeben. Weitere Umsatzeffekte liegen z.B. in einer sinkenden Preissensibilität langjähriger Kunden oder in

der Weiterempfehlung von neuen Kunden (vgl. auch Reichheld/Teal 1996).

Gelingt es also, den Kunden eng an das Unternehmen zu binden, dauert die Kundenbeziehung länger an und das Gewinnpotential steigt erheblich. Eine Erhöhung der Kundenbindungsrate bzw. Verringerung der Abwanderungsrate von Kunden kann dabei die Kundenprofitabilität deutlich ansteigen lassen (vgl. Reichheld/Sasser 1990).

Um die Stabilität einer Kundenbeziehung abschätzen und prognostizieren zu können, kann u.a. auf die in Abschnitt 3.1 ermittelten Kennzahlen zurückgegriffen werden. Insbesondere der Kundenzufriedenheits- bzw. Kundenloyalitätsindex läßt sich hierfür heranziehen. Wie in Abbildung 4 dargestellt, kann dabei im Rahmen einer zeitbezogenen Betrachtung ein Rückgang bei den Kundenzufriedenheits- bzw. Kundenloyalitätswerten auf eine Gefährdung der Kundenbeziehung hinweisen.

Ein Absinken der Kundenzufriedenheit in einem Kundensegment läßt sich dabei häufig auf konkrete Gründe der Unzufriedenheit mit dem Unternehmen z.B. mit dem Preis, dem Leistungsangebot oder der Erbringung von Serviceleistungen zurückführen. Dies kann sich auch in einer steigenden Beschwerdeintensität niederschlagen. Eine Verringerung der Kundenloyalität kann hingegen auch auf eine verstärkte Position des Wettbewerbsumfeldes oder auf die Reduktion von Wechselbarrieren im Markt hinweisen. Schließlich deuten auch eine sinkende Kundendurchdringungsrate oder Cross-Buying-Quote auf eine potentielle Destabilisierung der Kundenbeziehung hin. Die Gründe hierfür sind detailliert zu analysieren.

Im Rahmen einer solchen dynamischen Betrachtung lassen sich somit Veränderungen aufzeigen, die „Frühwarnindikatoren“ für eine Kundenabwanderung und damit auch den wirtschaftlichen Erfolg sind. Wie Beispiele aus dem Mobilfunkmarkt zeigen, sind

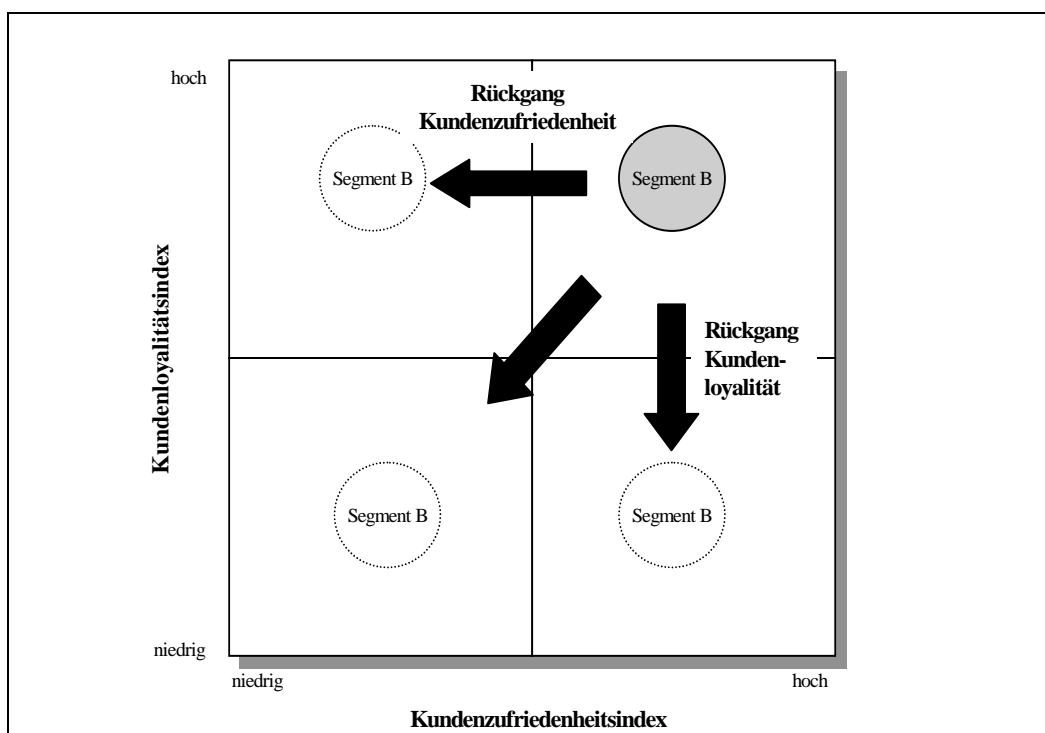


Abbildung 4: Exemplarische dynamische Betrachtung von Kundenzufriedenheit und -loyalität

bei einer Abwanderungsrate von ca. 30% p.a. etwa 10% des Umsatzes erforderlich, um die Kundenzahl zu halten.

Es erscheint daher für eine kontinuierliche Stabilitätsanalyse der Kundenstruktur notwendig, neben der klassischen Marktforschung eine „Kundenstammforschung“ dauerhaft im Unternehmen zu etablieren, welche u.a. folgende Fragestellungen beantworten sollte:

- Ist bekannt, wieviele Kunden das Unternehmen im letzten Jahr verloren hat und aus welchen Gründen?
- Sind im Vergleich zu den Akquisitionskosten auch die Kosten bekannt, die ein Kundenverlust fordert?
- Sind die Kundenbeziehungen bekannt, die am stärksten gefährdet sind, zu Mitbewerbern zu wechseln oder aufgelöst zu werden?

3.2.3 Bestimmung des Kundenwertes

CRM stellt die Wertentwicklung der gesamten Kundenbeziehung in den Mittelpunkt. Einflußfaktoren auf den Wert der Kundenbeziehung sind der Gewinn, den ein Unternehmen mit einem einzelnen Kunden p.a. erzielt, sowie die Dauer der Kundenbeziehung.

Zur Bestimmung des Kundenwertes können verschiedene Analyseverfahren herangezogen werden, von denen die wichtigsten nachfolgend kurz skizziert werden sollen (für eine ausführliche Betrachtung alternativer Kundenbewertungsmethoden vgl. auch Homburg/Schnurr 1999). Grundsätzlich lassen sich dabei statische und dynamisch Analysemethoden des Kundenwertes unterscheiden.

Statische Verfahren der Kundenwertanalyse

Der Betrachtungszeitraum statischer Analysemethoden des Kundenwertes ist in der Regel ein Jahr. Mit Rückgriff auf die Daten des Rechnungswesens werden dabei zur Kundenwertermittlung dem Kunden die im Unternehmen anfallenden Kosten zugeordnet. Dies kann auf Teilkosten- als auch auf Vollkostenbasis erfolgen.

Im Rahmen eines *Teilkostenansatzes* werden dem Kunden lediglich die direkt zuordnungsfähigen Einzelkosten zugerechnet. Werden diese Einzelkosten vom Kundenerlös subtrahiert, ergibt sich der *Kundendeckungsbeitrag* (vgl. Haag 1992, Link 1995). Der Einzelkostenbegriff ist jedoch relativ zu verstehen. So können Kosten, die bei Betrachtung eines Kunden Gemeinkosten darstellen, in bezug auf eine Kundengruppe Einzelkosten sein. Auf diesen Überlegungen baut die *stufenweise Deckungsbeitragsrechnung* auf (Link 1995, S. 109). In beiden Formen der Deckungsbeitragsrechnung werden nicht alle im Unternehmen anfallenden Kosten verrechnet. Eine solche Verrechnung kann jedoch über die Kalkulation des Betriebsergebnisses erfolgen, indem von den summierten Deckungsbeiträgen die gesamten nicht kundenspezifischen Kosten subtrahiert werden (Homburg/Daum 1997, S. 89).

Kommt eine *Vollkostenkalkulation* zur Anwendung, werden alle Kosten auf den Kunden verteilt. Während die Einzelkosten direkt verrechnet werden, erfolgt die Zuordnung der Gemeinkosten auf den Kunden über eine entsprechende Schlüsselung. Ein solches Vorgehen erfolgt häufig als prozentualer Aufschlag auf die Einzelkosten. Da diese Methodik einer gewissen Willkür unterwor-

fen ist, greifen viele Unternehmen in den letzten Jahren auf das Verfahren der *Prozeßkostenrechnung* zurück (vgl. hierzu auch Coenenberg/Fischer 1991). Primäre Zielsetzung ist dabei eine verursachungsgerechtere Zuordnung von Gemeinkosten. Da insbesondere in vielen Servicebereichen die Inanspruchnahme von Unternehmensleistungen hohe Personal- bzw. Gemeinkosten verursacht, kann die Prozeßkostenrechnung hier die Transparenz des Kundenbetreuungsaufwandes deutlich erhöhen.

Dynamische Verfahren der Kundenwertanalyse

Während die oben dargestellten Analysemethoden einen mehr oder weniger willkürlichen Zeitraum der Kundenbeziehung abbilden, verfolgt die Methodik des *Customer Lifetime Value* das Ziel, die gesamte Lebenszeit des Kunden über seinen Kundenlebenszyklus abzubilden (Cornelsen 1996, S. 13). Diese Kundenwertanalyse beruht auf Methoden der dynamischen Investitionsrechnung und ermöglicht es, einen Customer Lifetime Value (CLV) für einen einzelnen Kunden

oder ein Kundensegment zu berechnen. Eine solche Wertigkeitskalkulation kann für eine einzelne Maßnahme oder über die gesamte Geschäftsbeziehung erfolgen. Abbildung 5 stellt die unterschiedlichen Betrachtungsperspektiven einer Kundenwertberechnung dar.

Im Rahmen der Kalkulation eines CLV ist es wichtig, die relevanten Nutzen- und Kostengrößen zu definieren. Neben den ökonomischen Größen wie z.B. dem Umsatz sind auch vorökonomische Größen wie z.B. das Referenzpotential des Kunden, Möglichkeiten des Cross-Selling oder das Informationspotential bei der Nutzenbetrachtung relevant (vgl. Cornelsen 1996). Auf der Kostenseite sind dies neben den reinen Produktkosten bzw. Kosten der Leistungserbringung auch Verkaufskosten, Sonderkonditionen, Verwaltungs- oder Kapitalkosten (vgl. Homburg/Werner 1998). Eine exemplarische Kalkulation eines Customer Lifetime Value aus dem Business to Business-Bereich zeigt Abbildung 6.

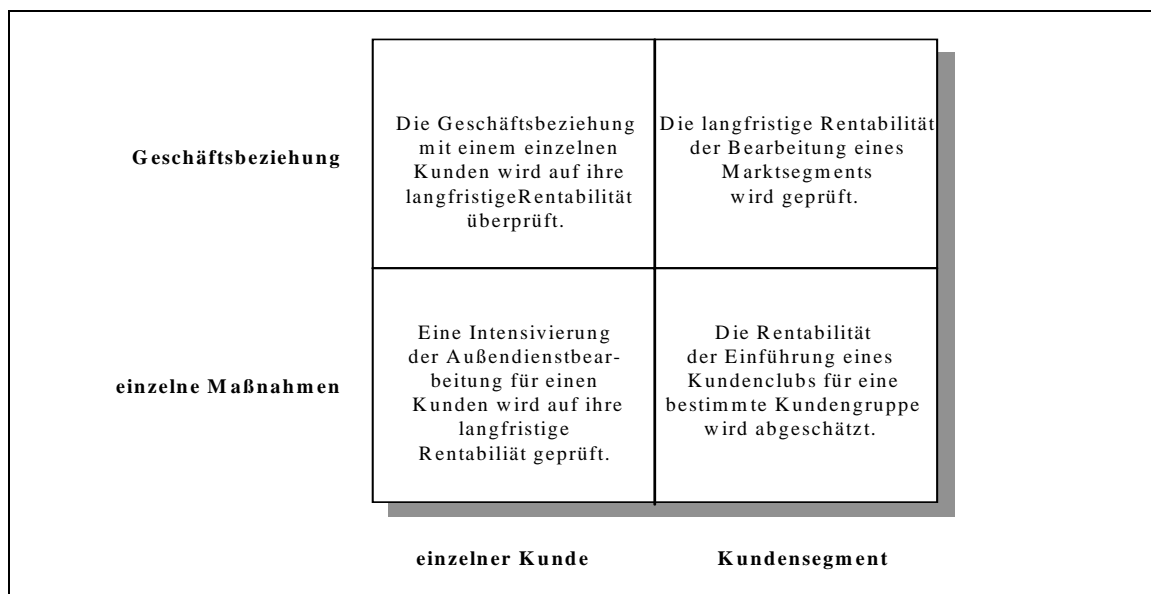


Abbildung 5: Betrachtungsobjekte einer Customer Lifetime Value-Kalkulation
(Quelle: Homburg/Werner 1998, S. 142)

	1. Jahr (t=0)	2. Jahr (t=1)	3. Jahr (t=2)	4. Jahr (t=3)	5. Jahr (t=4)	Summe
Bruttoumsatz	10.000.000	9.500.000	9.025.000	8.573.750	8.145.063	45.243.813
begleitende Erlöse	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	400.000
technologische Vorlaufkosten	1.300.000					1.300.000
vertriebliche Vorlaufkosten	220.000					220.000
begleitende Kosten	100.000	100.000	300.000	100.000	100.000	700.000
variable Kosten	6.900.000	6.417.000	5.967.810	5.550.063	5.161.559	29.996.432
kundenspez. Vertriebskosten	750.000	765.000	734.400	660.960	594.864	3.505.224
kundenspez. fixe Kosten der Fertigung	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916	9.556.444
Folgekosten					250.000	250.000
jährlicher Einnahmen- überschuß	-990.000	444.000	193.170	375.818	92.724	115.712
Einnahmen-Überschuß diskontiert	-990.000	403.636	159.645	282.358	63.332	-81.030


Angaben in DM Customer-Lifetime-Value 

Abbildung 6: Exemplarische Kalkulation eines Customer Lifetime Value
(Quelle: Homburg/Daum 1997, S. 101)

Besonderer Aufmerksamkeit muß dabei der Problematik der Datenerhebung gewidmet werden, da die Mehrzahl der zu erhebenden Daten zukunftsbezogene Schätzungen sind. Dabei ist es sinnvoll auf Expertenwissen im Unternehmen zurückzugreifen (vgl. Homburg/Werner 1998).

Da sich in vielen Fällen eine Kalkulation eines Customer Lifetime Value aufgrund der Datenverfügbarkeit als nicht durchführbar bzw. als zu aufwendig darstellt, wird in der Unternehmenspraxis häufig alternativ auf Scoring-Modelle zur Kundenwertermittlung zurückgegriffen.

Die Grundidee von *Scoring-Modellen* liegt in der Kombination mehrerer – quantitativer und qualitativer – Kriterien zur Bewertung von Kunden. Über die Ermittlung relevanter Kriterien, welche mit dem Kundenwert in Beziehung stehen, kann jeder Kunde anhand von Punktwerten beurteilt werden. Eine hohe Punktzahl deutet dabei auf einen wertvollen

Kunden (Cornelsen 1996, S. 25, Link 1995, S. 9).

Ein Scoring-Modell, welches bereits in den 30er Jahren im Versandhandel entwickelt wurde und relativ hohe Aufmerksamkeit gefunden hat, ist die sogenannte RFM-Methodik (RFM = Recency, Frequency, Monetary Ratio) (Link 1995, S. 109, Cornelsen 1996, S. 25). Ein Kunde wird dabei um so höher bewertet, je kürzer sein letzter Kauf zurückliegt (Recency), je häufiger er bestellt (Frequency) und je größer sein durchschnittlicher Umsatz pro Auftrag ist (Monetary Ratio). Eine hohe Wertigkeit des Kunden für das Unternehmen kommt dabei durch einen hohen Gesamtpunktwert zum Ausdruck.

Die Anwendung eines solchen Scoring-Modells in der Praxis stellt Abbildung 7 dar. Eine Kundenbewertung erfolgt dabei über die Summierung aller Punktwerte.

Einflußgröße	Startwert: 25 Punkte					
letztes Kaufdatum	bis 6 Monate: +40 Punkte	bis 9 Monate: + 25 Punkte	bis 12 Monate: + 15 Punkte	bis 18 Monate: + 5 Punkte	bis 24 Monate: - 5 Punkte	früher: - 15 Punkte
Häufigkeit der Käufe in den letzten 18 Monaten	Anzahl der Aufträge multipliziert mit dem Faktor 6					
durchschnittlicher Umsatz der letzten drei Käufe	bis 50 DM: + 5 Punkte	bis 100 DM: + 15 Punkte	bis 200 DM: + 25 Punkte	bis 300 DM: + 35 Punkte	bis 400 DM: + 40 Punkte	über 400 DM: + 45 Punkte
Anzahl der Retouren	0-1: 0 Punkte	2-3: -5 Punkte	4-6: -10 Punkte	7-10: -20 Punkte	11-15: -30 Punkte	über 15 Punkte: -40 Punkte
Anzahl der Werbesendungen seit dem letzten Kauf	Hauptkatalog: je -12 Punkte		Sonderkatalog: je -5 Punkte		Mailing: je -2 Punkte	

Abbildung 7: Beispiel für ein Scoring-Modell (Quelle: Link/Hildebrand 1993, S. 49)

4. Entwicklung eines CRM-Konzeptes

Zahlreiche CRM-Projekte erfüllen die hoch gesteckten Erwartungen nicht. Dies liegt häufig darin begründet, daß eine systematische Planung eines CRM im Unternehmen unterbleibt. Vor dem Projektstart sollte daher zunächst ein Konzept für die Implementierung eines CRM erstellt werden, in welchem die grundlegenden Parameter eindeutig festgelegt werden. Diese umfassen neben der Festlegung von Zielsetzung und Stoßrichtung der Kundenbearbeitung die Auswahl von Instrumenten und Kontaktkanälen sowie die Bestimmung eines geeigneten Zeit- bzw. Kontaktpunktes. Umfang und Verantwortlichkeiten sowie das Datenmanagement sind zu planen; die Frage der Erfolgskontrolle ist zu beantworten. Einen Überblick über die konzeptionellen Ablaufschritte gibt Abbildung 8.

Die grundlegenden konzeptionellen Überlegungen werden nachfolgend dargestellt. Die im vorigen Abschnitt erläuterten Kundeninformationen legen dabei die Basis für die Ausgestaltung eines CRM-Konzeptes.

4.1 Bestimmung einer segmentspezifischen Basisstrategie

Zur Optimierung der Kundenstruktur ist eine systematische und kontinuierliche Analyse der Kundenstruktur von grundlegender Bedeutung (vgl. Abschnitt 3.2). Darauf aufbauend sind segmentspezifische Strategien der Kundenbearbeitung zu entwickeln, mit denen die Profitabilität der Kundenbeziehung gesteigert werden kann.

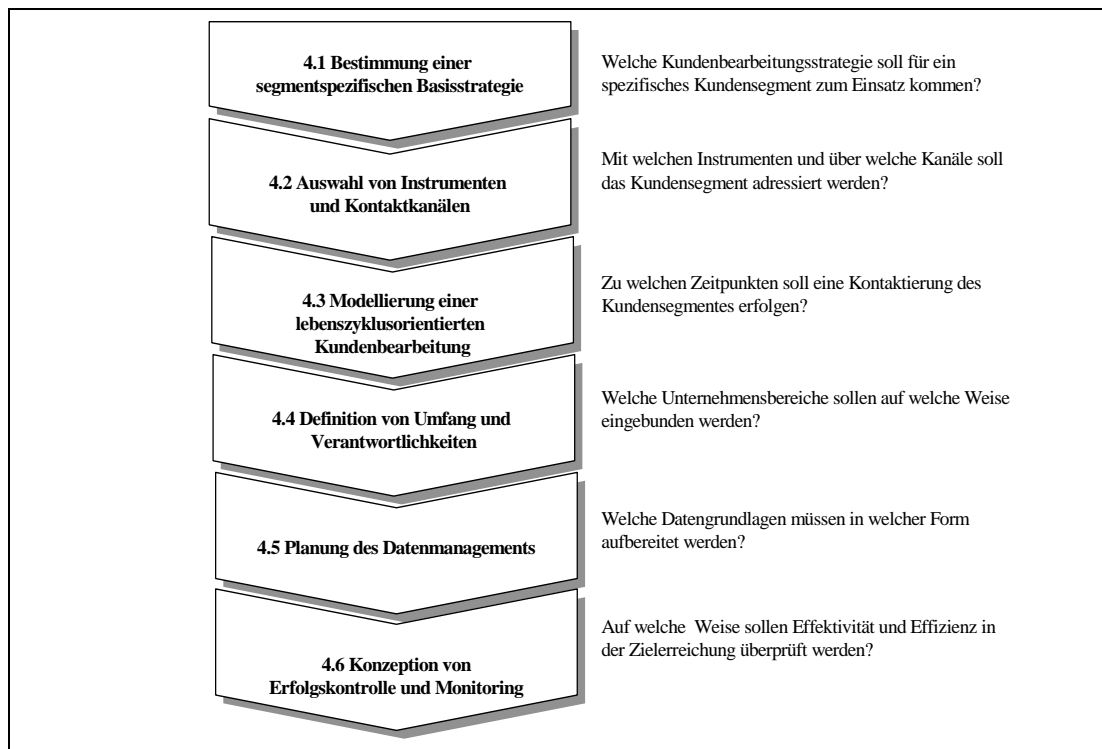


Abbildung 8: Ablaufschritte einer CRM-Konzeption

Die Ableitung solcher Basisstrategien kann dabei z.B. mit Hilfe einer Portfolio-Betrachtung erfolgen, welche die Kundenbeziehung jeweils anhand von zwei Dimensionen beurteilt. Häufig wird dabei auf eine Gegenüberstellung von Kundenattraktivität und Position des eigenen Unternehmens zurückgegriffen.

Wie Abbildung 9 veranschaulicht, lassen sich in diesem Rahmen auch die aus der oben beschriebenen Datenanalyse gewonnenen Kundeninformationen zusammenführen (vgl. Abschnitt 3.2). Die Wertigkeit der Kundenbeziehung für das Unternehmen findet dabei über die Kundenattraktivität (z.B. gesamtes Ausgabenbudget als relevanter Bedarf des Kunden) bzw. die relative Position des Unternehmens bei dem einzelnen Kunden (z.B. Durchdringung des Kunden) ihren Niederschlag. Eine aussagekräftige Kundensegmentierung gibt Ansatzpunkte dafür, wie die

Kunden effektiv und effizient adressiert werden können. Die einzelnen Segmente finden sich dabei entsprechend ihrer Größe im Portfolio wieder. Über die Einordnung der Segmente in die einzelnen Quadranten des Portfolios lassen sich schließlich Aussagen über die strategische Stoßrichtung der Bearbeitung einzelner Kundenbeziehungen bzw. Kundensegmente generieren.

Kunden im Quadrant oben links sind vom Unternehmen relativ wenig durchdrungen. Primäre Zielsetzung ist es, diese Kunden von den Leistungen des Unternehmens zu *überzeugen*, Vertrauen aufzubauen und damit die Penetration des Kunden zu erhöhen. Typische Kundengruppen sind hier beispielsweise potentielle bzw. neu akquirierte Kunden oder Kunden, die am Ende der Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen stehen. Bei Kunden mit hoher Kundendurchdringung und geringem relevantem Bedarf (Quadrant

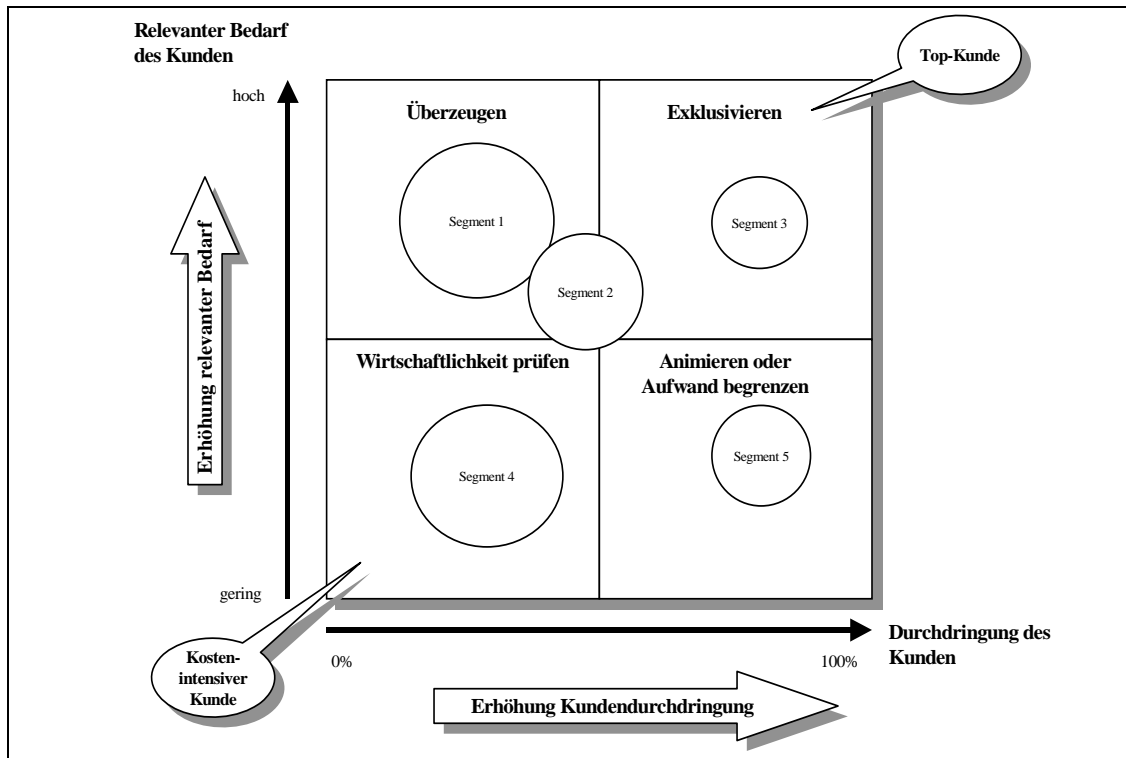


Abbildung 9: Basisstrategien der Kundenbearbeitung

unten rechts) sollte geprüft werden, ob diese zu einer intensiveren Leistungsanspruchnahme z.B. über Discount-Pläne oder ein Produkt-Bundling *animiert* werden können; andernfalls sollte der Betreuungsaufwand hier begrenzt werden. Die attraktivsten Kunden (Quadrant oben rechts) sind eng an das Unternehmen zu binden und für den Wettbewerb zu *exklusivieren*. Dies kann z.B. über spezielle Serviceleistungen oder Statusprogramme erfolgen. Kundenbeziehungen mit geringem Umsatzvolumen (Quadrant unten links) sollten auf ihre *Wirtschaftlichkeit* hin *überprüft* werden. Dies kann beispielsweise durch ein Absenken der Serviceleistungen oder ein modifiziertes Pricing erfolgen.

4.2 Auswahl von Instrumenten und Kontaktkanälen

Ist die strategische Stoßrichtung der Kundenbearbeitung festgelegt, ist in einem nächsten Schritt die Art und Form des Kundenkontaktes zu bestimmen. Neben der Auswahl geeigneter Instrumente umfaßt dies die Selektion der optimalen Kontaktkanäle.

Zur Kundenkontaktierung können dabei exemplarisch folgende *Instrumente* zum Einsatz kommen (vgl. Homburg/Bruhn 1999, Diller 1995, Homburg/Faßnacht 1998):

- *Produktpolitik*: Premium Services, exklusive Leistungsgarantien, Statusprogramme etc.
- *Preispolitik*: Preisbundling, volumenbasierte Discountpläne, Bonusprogramme etc.

- *Kommunikationspolitik*: Mailing, Telemarketing, E-Mail-Newsletter etc.
 - *Distributionspolitik*: Auktionen/Versteigerungen, Online-Bestellung etc.
- Eine beispielhafte Darstellung für die Planung einer integrierten segmentspezifischen Kundenbearbeitungsstrategie inkl. Bestimmung von Instrumenten und Kontaktkanälen gibt Abbildung 10.

Segment	Strategie der Kundenbearbeitung	Instrument	Kontaktkanal
1	Überzeugen z.B. durch Bereitstellung relevanter Informationen	Z.B. Einsatz von Mailings	Z.B. Schriftlicher Kontakt
2	Überzeugen z.B. Bestätigung der Kaufentscheidung	Z.B. Einsatz von Telefonmarketing (outbound calls), E-Mail-Newsletter	Z.B. Telefonischer und elektronischer Kontakt
3	Exklusivieren z.B. durch Aufbau emotionaler Barrieren, Schaffung von Austrittsbarrieren	Z.B. Angebot exklusiver Zusatzleistungen, Einsatz von Rewardsystemen (Statusprogramme)	Z.B. Telefonischer und persönlicher Kontakt
4	Wirtschaftlichkeit prüfen z.B. durch Begrenzung der Kundenbetreuungsaktivitäten	Z.B. Reduktion des Service Levels, Modifikation des Pricing	Z.B. Schriftlicher oder elektronischer Kontakt (u.a. in Abhängigkeit von Wirtschaftlichkeit)
5	Animieren oder Aufwand begrenzen z.B. durch gezielte Reaktivierungsmaßnahmen	Z.B. Aufsetzen von volumenbasierten Discountplänen, Einsatz von Bonusprogrammen	Z.B. Schriftlicher oder persönlicher Kontakt (u.a. in Abhängigkeit von (Re)aktivierungschance)

Abbildung 10: Exemplarische Übersicht einer segmentspezifischen Kundenbearbeitung

Für eine optimale Stimulierung der selektierten Kunden ist darüber hinaus der *Kontaktkanal* für die Ansprache des Kunden zu bestimmen. Als Kontaktmöglichkeiten bieten sich der persönliche (z.B. Außendienstmitarbeiter), der telefonische (z.B. Call-Center), der schriftliche (z.B. Direct Mail) und der elektronische Kundenkontakt (z.B. Internet, Sales Point) an. In diesem Zusammenhang ist auch festzulegen, ob mehrere Kanäle eingesetzt werden sollen. Überdies ist zu klären, ob Leistungen über alle oder jeweils spezifische Kanäle angeboten werden sollen. Werden mehrere Kanäle genutzt, ist insbesondere auf ein einheitliches Erscheinungsbild des Unternehmens gegenüber dem Kunden zu achten.

4.3 Modellierung einer lebenszyklusorientierten Kundenbearbeitung

Neben der Bestimmung von Zielsetzung sowie Art und Form der Kundenbearbeitung sind in einem weiteren Schritt potentielle Ansatzpunkte für eine Kontaktierung des Kunden zu identifizieren. Solche Punkte lassen sich z.B. mit Hilfe einer Kundenlebenszyklusbetrachtung aufzeigen, wie in Abbildung 11 dargestellt (vgl. auch Diller 1995). Hierbei ist ein idealtypischer Verlauf bzw. die üblicherweise zu erwartende Entwicklung einer Geschäftsbeziehung zu modellieren. Die Identifikation von unterschiedlichen Phasen in der „Kundentwicklung“ kann dabei

Grundlage zur Identifikation von potentiellen Kontaktpunkten zwischen Unternehmen und Kunde sein.

hung systematisch genutzt, um einer möglichen Verunsicherung bzw. Destabilisierung der Kundenbeziehung aktiv zu begegnen. Viele Mobilfunkunternehmen setzen beispielsweise gezielte Telefonanrufe zur Kun-

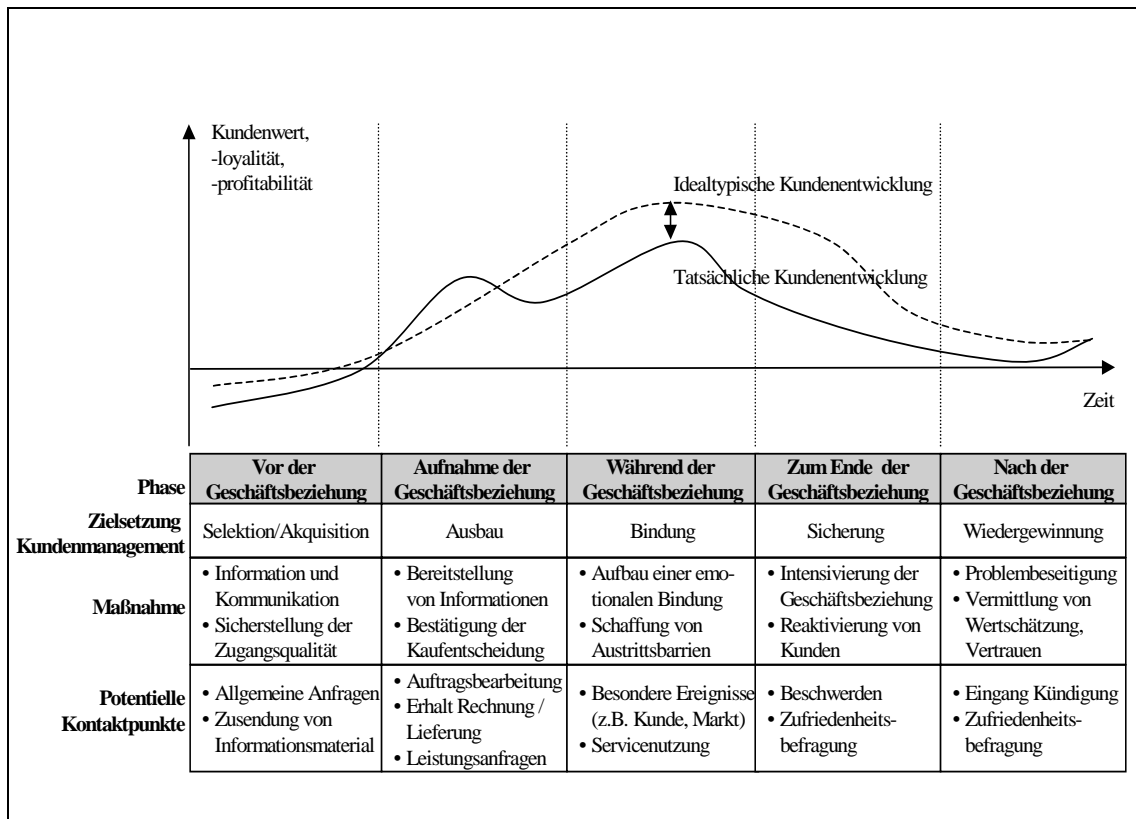


Abbildung 11: Kundenlebenszyklusmodellierung zur Analyse von Kontaktpunkten

Ansatzpunkte für eine solche Kontaktierung können dabei entweder Interaktionspunkte im Rahmen der Geschäftsbeziehung sein oder im direkten Umfeld des Kunden liegen. Typische Kontaktpunkte im Rahmen der Geschäftsbeziehung liegen z.B. im Erhalt der ersten Lieferung oder dem „Geburtstag“ eines Produktes. Ereignisse im unmittelbaren Umfeld des Kunden sind z.B. der Geburtstag des Kunden, ein Umzug o.ä..

Diese Ansatzpunkte lassen sich für verschiedene Stoßrichtungen nutzen. Im Rahmen einer *proaktiven* Ansprache des Kunden werden Kontaktpunkte in der Geschäftsbeziehung

denkontaktierung ein, da es nur wenige formalisierte Kontaktpunkte in der Geschäftsbeziehung gibt. Das aktive Anrufen des Kunden erhöht die Loyalität gegenüber dem Unternehmen und kann z.B. bei typischen „kritischen Ereignissen“ wie dem Erhalt der ersten Rechnung ein Abwandern des Kunden (churning) verhindern.

Das *reaktive* Vorgehen zielt darauf ab, Abweichungen des tatsächlichen von einem idealtypischen Kundenlebenszyklusverlauf zu reduzieren. Durch einen kontinuierlichen Vergleich des tatsächlichen mit einem idealtypischen Kundenentwicklungsprozeß lassen

sich Chancen (z.B. Optimierungspotentiale) bzw. Risiken (z.B. Gefahr einer Abwanderung) der Kundenbeziehung aufdecken, welche dann mit Hilfe selektiver Kundenkontakte adressiert werden können. Diese Kontakte ermöglichen eine glaubhafte Kommunikation mit dem Kunden und können z.B. der Aufhänger für ein Cross-Selling-Gespräch sein. Die Kontaktpunkte lassen sich damit als Anlaß für „Kunden-Kampagnen“ zur gezielten Stimulierung der Kundenbeziehung nutzen. Entscheidend sind letztendlich jedoch nicht notwendigerweise viele, sondern gezielte Kontakte mit dem Kunden über den gesamten Kundenlebenszyklus.

4.4 Definition von Umfang und Verantwortlichkeiten

Im Rahmen einer CRM-Konzeption ist schließlich auch der Umfang der CRM-Aktivitäten festzulegen. Dabei sind zum einen die relevanten Organisationsbereiche im Unternehmen zu bestimmen. Zum anderen sind Kooperationen mit anderen Marktteilnehmern zu prüfen.

Eine Bestimmung der involvierten Unternehmensbereiche hat funktional und regional zu erfolgen. Es ist zu klären, ob neben den klassischen Unternehmensbereichen wie Marketing, Vertrieb und Service weitere Unternehmensbereiche wie z.B. die EDV-Abteilung oder das Controlling eingebunden werden sollten. Des Weiteren ist festzulegen, ob international agiert wird und ob andere Unternehmensbereiche oder Gesellschaften in die CRM-Aktivitäten eingebunden werden. Für eine reibungslose Zusammenarbeit sind Schnittstellen zwischen den Organisati-

onsbereichen zu definieren sowie Verantwortlichkeiten eindeutig festzulegen.

Überdies ist zu prüfen, ob weitere Kooperationspartner in die CRM-Aktivitäten eingebunden werden sollen. Dies können Händler aber auch Kooperationspartner mit komplementärem Leistungsangebot sein.

4.5. Planung des Datenmanagements

Für die Ausgestaltung einer gezielten und konsistenten Kundenansprache sind detaillierte Informationen über den Kunden notwendig. Dazu sollten alle Interaktionen in der Kundenbeziehung systematisch ausgewertet werden (vgl. Abschnitt 3.1). Die Kundendaten sind unternehmensübergreifend zentral zusammenzuführen, um einen (!) einheitlichen Bestand an Kundeninformationen (*Data Warehouse*) zu gewährleisten. Mitarbeiter aus den verschiedenen Funktionsbereichen müssen dabei Zugriff auf die jeweils relevanten Informationen haben. Über ein Database-Marketing werden die im Unternehmen verfügbaren Informationen dann mit der einzelnen Kundenbearbeitungsmaßnahme (Kampagne) zusammengeführt.

Bei der Entwicklung eines *Database-Marketing* sind grundlegende Fragestellungen bezüglich der Verfügbarkeit und des Zugriffs von Informationen zu klären, u.a.:

- Welche Informationen sind für die Kundenansprache notwendig?
- Wie oft müssen Informationen aktualisiert werden und welcher Detaillierungsgrad ist anzustreben?
- Wie stellt sich das regulative Umfeld bezüglich Datenschutz dar? Wie

beeinflusst dies die Informationssammlung und -auswertung?

- Welche Organisationseinheiten müssen Zugriff auf welche Informationen haben und in welcher Aufbereitungsform?
- Welches ist die optimale Zugriffsmethode? (z.B. online ad-hoc-Zugriff oder standardisierte Reports)

Das Data Warehouse läßt sich auch für *Data Mining-Analyseverfahren* nutzen. Hierdurch erweitern sich die Möglichkeiten der Datenanalyse erheblich, indem die verfügbaren Datensätze „iterativ“ kombiniert werden, um neue Zusammenhänge zwischen einzelnen Daten aufzuzeigen bzw. zu überprüfen.

Neben der Auswahl einer geeigneten Software-Lösung bzw. einer entsprechenden Implementierung sind schließlich die IT-Systeme in allen Unternehmensbereichen, funktional wie auch regional, einheitlich anzupassen. Zu prüfen ist, ob das bestehende IT-System eine entsprechende CRM-Software unterstützen kann. Dabei ist u.a. auch die Frage zu beantworten, welche Informationen „lokal“ bzw. „global“ zu behandeln sind (vgl. Link/Hildebrand 1993).

4.6. Konzeption von Erfolgskontrolle und Monitoring

Um den Erfolg von Kundenbearbeitungsaktivitäten im Rahmen eines CRM überprüfen zu können, sind Kennzahlen zu definieren, die Aussagen über die Wirtschaftlichkeit der Markt- bzw. Kundenbearbeitung erlauben (vgl. hierzu auch Bruhn/Georgi 1999). Bei einer Erfolgskontrolle ist die kundenbezogene und die unternehmensbezogene Perspektive zu unterscheiden. Auf der *kundenbezoge-*

nen Ebene kann ein einzelner Kunde oder ein gesamtes Kundensegment im Fokus der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung stehen. In der *unternehmensbezogenen* Perspektive läßt sich die Rentabilität einer spezifischen CRM-Aktivität oder eines geplanten Vorgehens zur Kundenbearbeitung über die gesamte Geschäftsbeziehung überprüfen. Für eine erfolgreiche Kampagne, als eine spezielle Aktivität in einem Kundensegment, heißt das beispielsweise, daß Botschaft, Leistungsangebot, Kundensegment, Zeitpunkt und Vertriebskanal optimal mit höchster Profitabilität aufeinander abgestimmt sind.

Eine Erfolgskontrolle sollte Kennzahlen zur *Effektivität* und *Effizienz* unternehmensinterner Prozeßabläufe - wie z.B. die Durchführung einer Kampagne - mit einer externen Bewertung aus Markt- bzw. Kundensicht wie z.B. der Kundenzufriedenheit verbinden.

Durch Analyse des Zusammenhangs von internen und externen Kennzahlen lassen sich z.B. wertvolle Aussagen darüber gewinnen, ob die Optimierung eines internen Prozeßablaufes mit einer positiven Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit verbunden ist. Über die kontinuierliche Erhebung solcher Leistungs- und Markt- bzw. Kundenkennzahlen läßt sich schließlich auch bestimmen, ob sich eine weitere Investition in den Prozeßablauf lohnt, indem beispielsweise die Kundenzufriedenheitswerte signifikant gesteigert werden können.

Im Rahmen eines systematischen Erfolgsmonitoring wird auch eine eindeutige Definition von Feedback-Prozessen notwendig, die transparent und zeitnah die beteiligten Mitarbeiter und Funktionsbereiche einbeziehen sollten. Hierdurch wird die Ergebnismessung

und die systematische Auswertung der Informationen ein kontinuierlicher Prozeß, der unternehmensübergreifend initiiert und gelebt werden muß. Dies schafft die Voraussetzung dafür, z.B. aus Kampagnen zu lernen und diese Erkenntnisse auch anderen Funktionsbereichen zur Verfügung zu stellen.

entscheidenden Erfolgsfaktor für eine nachhaltige Implementierung des CRM. Neben den systemtechnischen Voraussetzungen erfordert dies vor allem die Bereitschaft aller Mitarbeiter, bisher proprietäres Wissen über den Kunden im Unternehmen zu teilen.

Damit wird die systematische Verwertung und Weitergabe von Informationen zu einem

5. Unternehmensinterne Voraussetzungen des CRM

Die praktischen Erfahrungen zeigen, daß häufig der sehr technische Fokus bei der Umsetzung von CRM zu einem Scheitern führt (vgl. Andersen/Andreasen 1999). Die eingesetzten Systeme werden oftmals nur suboptimal genutzt und damit Erfolgspotentiale nicht ausgeschöpft.

setzungen im Unternehmen selbst zu schaffen, um ein strategisches CRM langfristig erfolgreich im Unternehmen zu verankern. Dies umfaßt neben einer entsprechenden strategischen Ausrichtung eine am Kunden orientierte Unternehmensführung und Kultur, geschulte und motivierte Mitarbeiter sowie schließlich die Ausgestaltung der gesamten Organisation entlang kundenorientierter Pro-

Es ist zwingend notwendig, auch die Voraus-

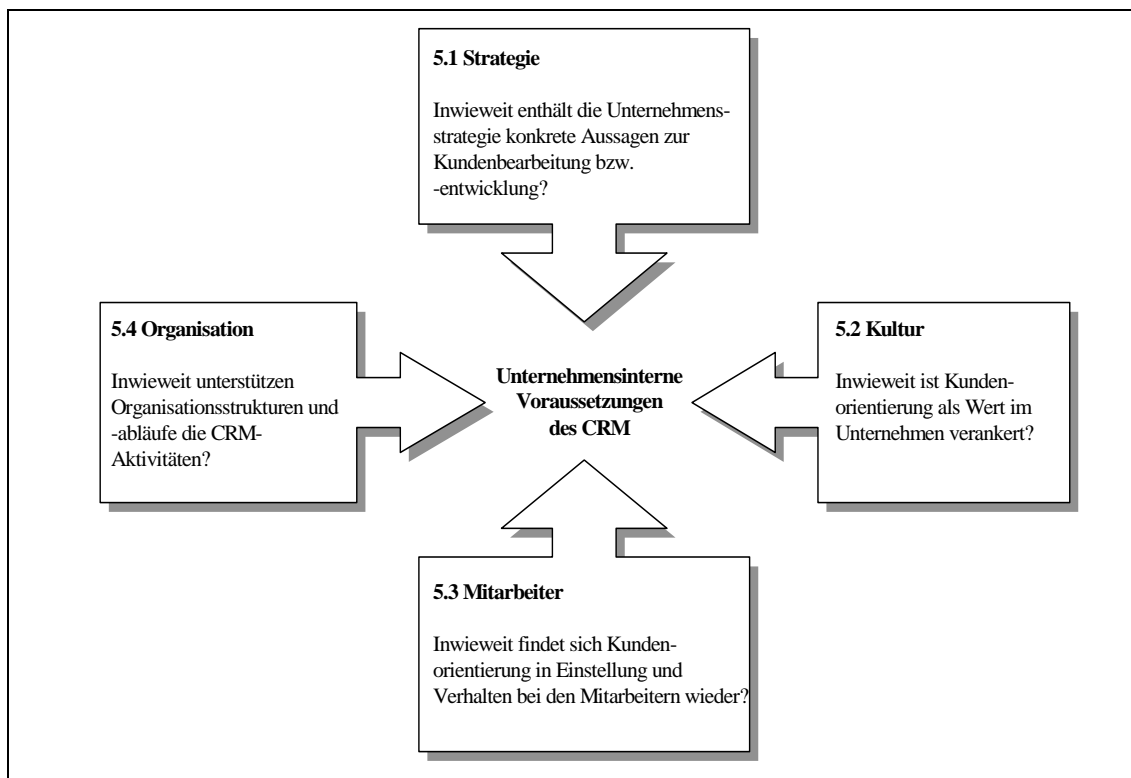


Abbildung 12: Rahmenbedingungen einer erfolgreichen CRM-Implementierung

zesse. Eine CRM-Strategie muß dabei nicht nur umfassend im Unternehmen kommuniziert werden, sie muß auch auf allen Ebenen des Unternehmens umgesetzt und gelebt werden. Größte Bedeutung für eine erfolgreiche Implementierung kommt dabei den eher weichen Faktoren wie der Kultur sowie den Mitarbeitern zu (vgl. Andersen/Andreasen 1999). Die wichtigsten Rahmenbedingungen einer erfolgreichen CRM-Implementierung stellt Abbildung 12 noch einmal zusammenfassend dar.

5.1 Strategie

Ein zentraler Faktor für eine erfolgreiche Implementierung eines CRM-Projektes ist eine am Kunden ausgerichtete Unternehmensstrategie. Diese sollte nicht nur Positionierungsziele auf Produktebene, sondern auch klare Zielsetzungen auf Kundenebene enthalten. Exemplarische Fragen, die eine kundenorientierte Unternehmensstrategie beeinhalten sollte, sind u.a.

- Bei welchen Kundengruppen sollen welche Absatzziele erreicht werden?
- Mit welcher Zielsetzung, in welcher Form und über welchen Zeitraum sollen die einzelnen Kundensegmente im Markt bearbeitet bzw. entwickelt werden?
- Anhand welcher Erfolgsgrößen soll die Effektivität und Effizienz der Kundenbearbeitung gemessen werden?

Eine kundenorientierte Unternehmensstrategie legt die Basis für die Integration einer CRM-Strategie und stellt damit eine zentrale Erfolgsvoraussetzung für eine CRM-Implementierung dar.

5.2 Kultur

Eine kundenorientierte Unternehmenskultur ist ein weiterer Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Umsetzung eines CRM. Die Unternehmenskultur umfaßt dabei mehrere Dimensionen, in denen sich die konsequente Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen des Kunden widerspiegeln sollte (vgl. Homburg/Pflesser 1999). Die Unternehmenskultur beinhaltet neben den *Werten* im Unternehmen, die z.B. in Leitsätzen formuliert werden, *Normen* bzw. Verhaltensregeln, welche die Arbeit der Mitarbeiter leiten sollen. Des weiteren sind *Artefakte*, wie z.B. die Auszeichnung besonders kundenorientierter Mitarbeiter, sichtbare Anwendungen einer kundenorientierten Kultur. Schließlich manifestiert sich die Unternehmenskultur in den *Verhaltensweisen* der einzelnen Mitarbeiter. Erst das kundenorientierte Handeln in der täglichen Arbeit füllt Leitsätze mit Leben und schafft damit die Grundlage für eine dauerhafte Implementierung einer kundenorientierten Unternehmenskultur.

Mit einer kundenorientierten Unternehmenskultur werden häufig auch traditionelle Denkmuster in Frage gestellt. Statt „*Markteinteil*“ (market share) rückt der „*Kundenanteil*“ (share of customer) in den Fokus der Betrachtung. Ein solches Umdenken ist auch bei der Ausgestaltung von Kundenbearbeitungsmaßnahmen wie z.B. einer Kampagne notwendig. Im klassischen Direktmarketing ist die Zielrichtung, einen geeigneten Kunden für das jeweilige Produkt zu finden. Beim CRM geht es im Gegensatz dazu darum, Leistungen zu finden, die für den jeweiligen Kunden spezifisch passen. Damit wird eine produktgeführte Kontaktplanung durch eine

kundengeleitete Planung ersetzt, die eine überzogene Kommunikation z.B. durch irrelevante oder ungeeignete Kundenkontakte vermeidet.

Unternehmens im Markt erlangt grundlegende Bedeutung. Die Erfahrungen zeigen, daß gerade Aspekte der Einstellungen und des Verhalten der Mitarbeiter bei einer CRM-

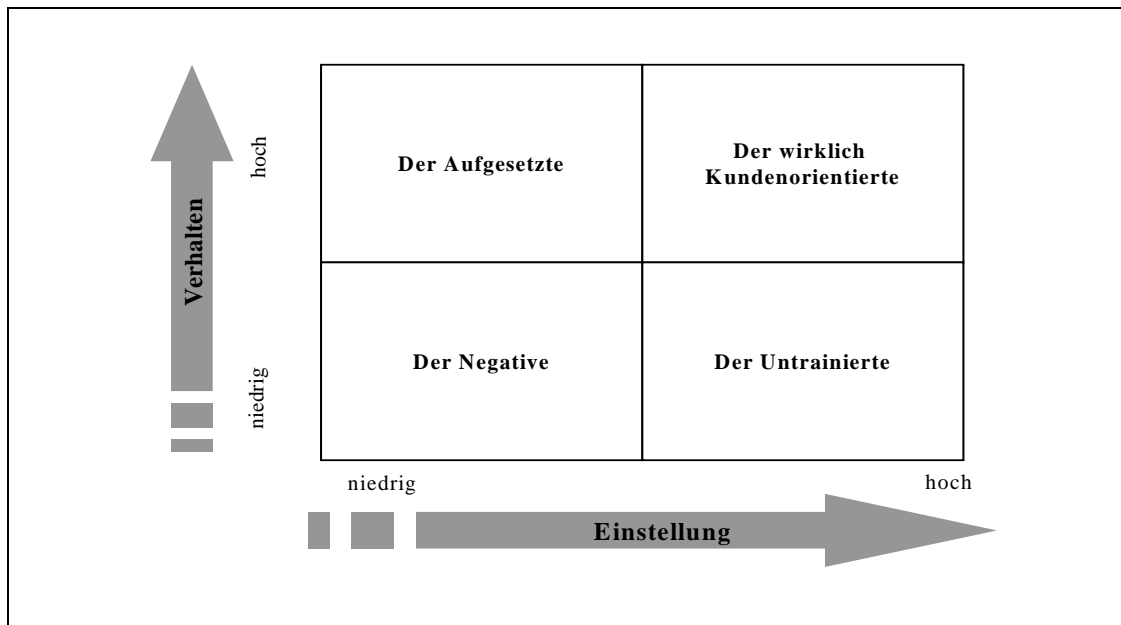


Abbildung 13: Kundenorientierungsprofil für Mitarbeiter (Quelle: Homburg/Stock 2000a, S. 5)

Weitere kulturelle Aspekte können die Kundenorientierung im Unternehmen unterstützen oder behindern. Hierbei ist im Besonderen an einen abteilungsübergreifenden Informations- und Kommunikationsfluß zu denken. Gerade für ein CRM ist der gesamte Informations- und Kommunikationsprozeß im Unternehmen ein zentraler Erfolgsfaktor. Mitarbeiter müssen lernen, kundenbezogene Informationen gezielt zu nutzen und zu teilen. Die Kenntnis kundenindividueller Spezifika wird dabei zu einer wichtigen Ressource im Unternehmen.

5.3 Mitarbeiter

Neben der Unternehmenskultur kommt den Mitarbeitern eine wichtige Rolle im Rahmen einer CRM-Strategie zu. Ein einheitliches und konsistentes Erscheinungsbild des Un-

ternehmens wird dabei systematisch unterschätzt werden (vgl. Homburg/Stock 2000b).

Eine kundenorientierte *Einstellung* sowie ein an den Kundenbedürfnissen ausgerichtetes *Verhalten* sind dabei unabdingbar, um ein einheitliches kundenorientiertes Erscheinungsbild zu gewährleisten. Die unterschiedlichen Ausprägungen einer Kundenorientierung zeigt Abbildung 13.

Ansatzpunkte zur Beeinflussung von Einstellung und Verhalten der Mitarbeiter liegen insbesondere in den Kenntnissen, Fähigkeiten sowie der Motivation des einzelnen Mitarbeiters. Neben dem Ausbau von Fachkompetenz durch systematische Weiterbildungsprogramme ist hierbei vor allem die Sozialkompetenz z.B. mit Hilfe von Verhaltenstrainings zu stärken.

5.4 Organisation

Die Strukturen und Abläufe in der Unternehmensorganisation haben unmittelbaren Einfluß auf den Erfolg einer CRM-Implementierung.

Im Rahmen der *Aufbauorganisation* sind für die Durchführung von Kundenbearbeitungsmaßnahmen entsprechende Verantwortlichkeiten im Unternehmen zu verankern, z.B. über ein Customer oder Segment Marketing. Hierbei ist darauf zu achten, daß Bereichs egoismen beispielsweise im Produktmanagement über eine isolierter Betrachtung von Absatzzielen vermieden werden.

Die Implementierung eines CRM-Systems läßt die Grenzen zwischen explizit „kundenorientierten“ Funktionsbereichen und den internen Unternehmensbereichen verschwimmen. Auch die klassische Trennung zwischen Außen- und Innendienst wird in Frage gestellt. Dies führt zu neuen Anforderungen, wie Arbeitsabläufe und Aufgaben im Unternehmen zu gestalten sind. Eine prozeßorientierte Organisationsgestaltung erscheint hierbei geeignet, diese Forderungen zu erfüllen sowie ein funktionsorientiertes „Silo-Denken“ vermeiden.

Auch die *Ablauforganisation* hat Einfluß auf ein CRM. Hierbei sind vor allem die Kontaktpunkte in der Geschäftsbeziehung aus Sicht des Kunden klar zu definieren. Ausgangspunkt hierfür kann z.B. eine Kundenkontaktpunktanalyse sein. Eine solche Analyse hat dabei neben unterschiedlichen Kundengruppen und Kontaktkanälen auch alle unternehmensinternen regionalen und funktionalen Bereiche abzudecken. Damit lassen sich auch Prozesse von besonders hoher Relevanz für den CRM-Implementierungsprozeß identifizieren. Zugleich stellt sich die Frage, ob und inwieweit unternehmensinterne Geschäftsprozesse angepaßt werden müssen.

Darüber hinaus sind die *internen Koordinationsprozesse* von großer Relevanz. CRM erfordert kundenorientierte Mitarbeiter und keine Support-Abteilungen. Auch die Integration neuer Vertriebskanäle, wie z.B. ein Customer Contact Center, führt zu neuen organisatorischen Herausforderungen. Die Erweiterung und Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten, schnelle und vereinfachte Entscheidungsabläufe im Unternehmen sowie das Empowerment der Mitarbeiter sind hier wichtige Voraussetzungen, diesen veränderten Anforderungen zu begegnen.

6. Zusammenfassung und Managementempfehlungen

CRM heißt, den Kunden in das Zentrum des unternehmerischen Handelns zu stellen. Damit umfaßt CRM wesentlich mehr als nur die Implementierung technischer Systeme. Neben den systemtechnischen Voraussetzungen ist damit vor allem eine klare CRM-Konzeption erforderlich. Ein solcher Prozeß fordert darüber hinaus das Umdenken der

Mitarbeiter sowie oftmals auch organisatorische Veränderungen im Unternehmen. Diese Faktoren entscheiden letztlich auch über die Realisation der Profitabilitätspotentiale einer CRM-Strategie.

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren eines CRM-Systems sind abschließend noch einmal zusammenfassend dargestellt:

1. **Erst Denken, dann Handeln.** Nehmen Sie sich die Zeit, sich über die Zielsetzung eines CRM Gedanken zu machen, bevor (!) Sie mit der IT-Implementierung beginnen. Entwickeln Sie ein CRM-Konzept, indem neben Zielsetzung und Stoßrichtung auch Vorgehensweise und Erfolgskontrolle eindeutig festgelegt werden. Die Zielsetzung des CRM-Projektes sollte dabei in Einklang mit der bestehenden Unternehmensstrategie stehen. Ein gutes Konzept hilft, spätere Enttäuschungen sowie kostspielige Nachbesserungen zu vermeiden.
2. **„Think big, start small.“** Identifizieren einen klaren Startpunkt für ein CRM-Projekt und halten sie den Projektumfang überschaubar. Legen Sie den Fokus auf schnelle Erfolge. Ein erfolgreicher CRM-Pilot kann das Momentum im Unternehmen für weitere Implementierungswellen schaffen, die modular aufgebaut sind.
3. **Koordination mit anderen Projekten.** CRM ist keine Insellösung und ein weiteres Projekt unter vielen anderen. Definieren Sie klar, wo Schnittstellen zu anderen Projekten (z.B. SAP/R3, SFA, Data Mining etc.) bestehen und kommunizieren Sie dies in Ihrem Unternehmen.
4. **Management Commitment.** CRM ist keine technische Systemlösung. CRM bedeutet, den Kunden in den Mittelpunkt aller Unternehmensaktivitäten zu stellen. Das erfordert ein klares Commitment des Top-Managements. Dies sollte sich in der Unternehmensstrategie widerspiegeln und vom Management vorgelebt werden.
5. **Einbeziehung aller betroffenen Abteilungen.** CRM heißt, das Wissen um den Kunden zu zentralisieren und systematisch auszuwerten. Gerade im Vertrieb bestehen hier häufig Bedenken bzw. Widerstand, bestehendes Know-How aufzugeben. Wählen Sie aufgeschlossene Mitarbeiter aus, die dem Projekt positiv gegenüber stehen. Steigern Sie die Attraktivität, an dem Projekt teilzunehmen, indem Sie den Nutzen für alle Beteiligten aufzeigen.
6. **Veränderung der Organisation.** CRM hat in den meisten Fällen Auswirkungen auf die organisatorischen Abläufe im Unternehmen. Dabei gilt es, funktionszentrierte Denkweisen zu überwinden. Sehen Sie diesen Veränderungen klar entgegen. Erst die organisatorische Verankerung sowie ein Umdenken der Mitarbeiter sichert einen nachhaltigen Erfolg eines CRM-Projektes.
7. **Kontinuierliche Kommunikation.** Definieren Sie vor der Implementierung eindeutig, worum es Ihnen bei dem CRM-Projekt geht. Machen Sie dabei deutlich, daß letztendlich alle Aktivitäten darauf abzielen, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten; dies hat auch Auswirkungen darauf, kompetente Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Verfolgen Sie während der Implementierung den CRM-Prozeß fortlaufend und kommunizieren Sie die Ergebnisse. Auch nach der systemtechnischen Implementierung endet der CRM-Prozeß nicht.
8. **Empowerment der Mitarbeiter.** Sparen Sie nicht bei Training und Schulung Ihrer Mitarbeiter. Neben dem fachlichen Verständnis für die Thematik CRM, erfordern neue, am Kunden ausgerichtete, Ar-

beitsabläufe auch eine kundenorientierte Einstellung sowie ein kundenorientiertes Verhalten aller Mitarbeiter. Die klassische Trennung zwischen Außen- und Innendienst wird dabei obsolet.

9. **Schaffung von Anreizsystemen.** Erst durch die kontinuierliche Messung wird ein erfolgreiches Management der Kundenbeziehung möglich. Zielvereinbarungen, verbunden mit einer entsprechenden Anpassung der Vergütungssysteme, können dem Mitarbeiter dabei einen zusätzlichen Anreiz geben.
10. **Überlegte Ansprache des Kunden.** Je intensiver Sie mit dem Kunden interagieren, desto mehr muß darauf geachtet werden, daß keine Reaktanzen hervorgehoben werden. Auch wenn der Kunde selbst ein hohes Maß an verfügbaren Informationen z.B. zum Leistungsvergleich nutzt und individuelle Beratung wünscht, ist für ihn gleichzeitig der Schutz seiner Privatsphäre wichtiger denn je.
11. **Koordination der Kanäle.** Nicht zuletzt die neuen elektronischen Verkaufsmög-

lichkeiten machen es notwendig, bestehende und neue Kanäle über alle Unternehmensteile bei der Markt- und Kundenbearbeitung zu integrieren. Dies erfordert eine Mehrkanalstrategie und eine zentrale Steuerung aller Kanäle. Sorgen Sie trotz verschiedener Kontaktkanäle für ein einheitliches Erscheinungsbild Ihres Unternehmens gegenüber dem Kunden.

12. **Systematisches Informationsmanagement.** Eine erfolgreiche Bearbeitung des Kunden erfordert ein tiefgreifendes Verständnis der Kundenbedürfnisse sowie der spezifischen Kundenhistorie. Aktuelle und unternehmensweit verfügbare Kundendaten sind hierfür die Voraussetzung. Alle kundenbezogenen Informationen sind zentral zu koordinieren, um sich ein einheitliches Bild über Ihren Kunden machen zu können. Mitarbeiter sind damit gefordert, ihr Wissen um den Kunden aktiv anderen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen. Erst die fortlaufende Kommunikation und der gelebte Informationsaustausch füllt CRM mit Leben.

Literatur:

- Andersen, H./Andreasen M. D. (1999): The CRM Handbook. From group to multiindividual, Norhaven.
- Bruhn, M./Georgi, D. (1999): Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, M./Homburg, Ch. (1999), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 411-440.
- Bruhn, M./Homburg, Ch. (1999): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Coenenberg, A./Fischer, T. (1991): Prozeßkostenrechnung – Strategische Neuorientierung in der Kostenrechnung, in: Die Betriebswirtschaft, 51. Jg., Nr. 1, S. 21-38.
- Cornelsen, J. (1996): Kundenwert: Begriff und Bestimmungsfaktoren, Arbeitspapier Nr. 53, Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.
- Diller, H. (1995): Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungsmarketing, Arbeitspapier Nr. 40 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.
- Freter, H. (1983): Marktsegmentierung, Stuttgart.
- Haag, J. (1992): Kundendeckungsbeitragsrechnungen. Ein Prüfstein des Key-Account-Managements, in: Die Betriebswirtschaft, 52. Jg., Nr. 1, S. 25-39.

- Homburg, Ch./Bruhn, M. (1999): Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Fragestellungen, in: Bruhn, M./Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 4-35.
- Homburg, Ch./Daum, D.(1997): Marktorientiertes Kostenmanagement. Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden, Frankfurt am Main.
- Homburg, Ch./Faßnacht, M. (1998): Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden, S. 405-428.
- Homburg, Ch./Pflesser, Ch. (1999): „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, Reihe Management Know-how Nr. M 43 des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung an der Universität Mannheim, Mannheim.
- Homburg, Ch./Schnurr, P. (1999): Was ist der Kunde wert?, Reihe Management Know-how Nr. M 41 des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung an der Universität Mannheim, Mannheim.
- Homburg, Ch./Stock, R. (2000a): Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, Reihe Management Know-how Nr. M 48 des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung an der Universität Mannheim, Mannheim.
- Homburg, Ch./Stock, R. (2000b): Der kundenorientierte Mitarbeiter. Bewerten, Begeistern, Bewegen, Wiesbaden.
- Homburg, Ch./Werner, H. (1998): Kundenorientierung mit System, Frankfurt/Main.
- Link, J. (1995): Welche Kunden rechnen sich?, in: Absatzwirtschaft, 38 Jg., Nr. 10, S. 108-110.
- Link, J./Hildebrand, V. (1993): Database Marketing und Computer aided selling. Strategische Wettbewerbsvorteile durch neue informationstechnologische Systemkonzeptionen, München.
- Reichheld, F. F./Sasser, E. W. (1990): Zero-Defections. Quality Comes to Services, in: Harvard Business Review, Vol. 68, Nr. 5, S. 105-111.
- Reichheld, F. F./Teal, T. (1996): The Loyalty Effect. The Hidden Force behind Growth, Profits and Lasting Value, Boston.