

Wege zum erfolgreichen Kundenbeziehungsmanagement

1 Einführung

Unter dem Begriff „Customer Relationship Management (CRM)“ sind in den letzten Jahren eine Reihe von Strategien, Konzepten, Instrumenten, Lösungen, IT-Systemen und Erfahrungen entstanden, die das Thema in das Bewußtsein der Unternehmer und Wissenschaftler gerückt haben. Doch neben beeindruckenden Erfolgen¹ sind auch Mißverständnisse und mißglückte Umsetzungen zu verzeichnen, wie Untersuchungen zeigen². Kostenträchtige Systemeinführungen mit überzogenen Vorstellungen und Erwartungen weichen pragmatischen Lösungen für ein effektives Kundenbeziehungsmanagement. Denn unbestritten gilt CRM als die Strategie der Zukunft zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens in hart umkämpften Märkten. So stellt auch *Robert Desisto*, vice president in Gartner Research, fest: „Despite such application categories as ERP II, CRM vendors going bankrupt and the high number of deployment failures, CRM will never go away. Effective management of customer relationships is a cornerstone for successful enterprises“ [DES02].

In diesem Beitrag werden auf der Basis neuester Erkenntnisse Strategien, Maßnahmen und Vorgehensweisen aufgezeigt, die vor allem für mittelständische Unternehmen als erfolgversprechend anzusehen sind. Zugrunde liegt die Vorstellung von CRM als einem ganzheitlichen strategischem Konzept mit dem Ziel, die Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmen profitabel auszubauen und langfristig zu erhalten.

Dazu bedarf es einer umfassenden Unternehmensstrategie zur Verbesserung der Kundenbeziehungen und -bindung, die konsequent umgesetzt und durch eine geeignete Softwarelösung unterstützt werden muß. Dabei hat nicht nur der Vertrieb im Vordergrund der Betrachtung zu stehen, sondern CRM bedeutet in der letzten Konsequenz die vollständige Ausrichtung aller Geschäftsprozesse und Produktentwicklungen auf den Kunden. Durch eine sachgerechte Einführung werden die Erfolge rasch sichtbar und langfristig gesichert.

Damit haftet der CRM-Strategie ein revolutionärer Charakter an, der zunächst abschreckend wirken kann, doch läßt sich CRM durchaus evolutionär einführen und somit das Risiko mindern. Schon nach den ersten konzeptionellen Überlegungen offenbart sich i.d.R. ein erhebliches Erfolgspotential, insbesondere wenn sich zeigt, daß CRM noch eines der wenigen Felder ist, auf denen ein Unternehmen ein „Alleinstellungsmerkmal“ beim Kunden erreichen kann. Doch sind die geeigneten Maßnahmen mit viel Sachverstand auszuwählen und zu gestalten. Es gilt hier nicht das Prinzip: „Viel hilft viel!“. Jede Handlungsalternative ist sorgfältig zu bewerten, ein schlüssiges Bündel unter Beachtung der Zielsetzungen, Kosten und Nutzenpotentialen zusammenzustellen und in geeigneter Form einzuführen. Nicht zu vergessen ist dabei, daß CRM nur dann erfolgreich sein kann, wenn der Kunde die Bemühungen um seine Person auch bemerkt und diese mit einem deutlichen Nutzen für ihn verbunden sind.

¹Siehe z.B. [SAP02].

²Siehe z.B. [MHSA].

Die operativen CRM-Prozesse sowie die tägliche Weiterentwicklung der Kundenanalyse und -bewertung müssen durch ein passendes Informationssystem unterstützt werden. Dabei bedarf es nicht unbedingt eines der zum Teil kostenintensiven CRM-Systeme. Auch kleinere Tools können schon ausreichende Dienste leisten.

2 Zielsetzung und Strategie

Ziele eines Kundenbeziehungsmanagements sind im wesentlichen die Erzielung eines höheren Deckungsbeitrags pro Kunde, die Ertragsverbesserung durch Ausschöpfung des Kundenpotentials, die Fokussierung auf profitable Kunden und die Verstärkung der Kundenbindung.

Die im Rahmen von CRM entwickelten Strategien und Maßnahmen zur Erfüllung dieser Ziele gehen über die des traditionellen absatzwirtschaftlichen Instrumentariums hinaus.

Folgende Grundsätze dienen als Maßstab für CRM-Strategien:

- Kundenorientierung statt Produktorientierung
Diese langfristige Strategie führt dazu, daß nicht Kunden für die im Unternehmen entwickelten Produkte gesucht werden, sondern die Produkte gemäß den Kundenwünschen entwickelt und produziert werden.
- Kundendifferenzierung statt Gleichbehandlung
Die Kunden werden in Gruppen eingeteilt und nach ihrer Wertigkeit für das Unternehmen unterschiedlich betreut und beworben.
- Multikanalstrategie statt Parallelkommunikation
Der Kontakt mit dem Kunden über die unterschiedlichen Medien muß koordiniert und integriert werden.
- bedürfnisorientierte Servicestrategie statt Einheitsangebot
Die Serviceleistungen müssen je nach Wunsch des Kunden differenziert angeboten werden.
- Individualisierung statt Standardisierung
Nicht vordefinierte Standards sind dem Kunden anzubieten, sondern der Kunde muß sich sein Produkt nach seinen Bedürfnissen zusammenstellen können.
- Zielgenauigkeit statt Streuprinzip
Marketingmaßnahmen werden auf Zielgruppen mit hoher Responsewahrscheinlichkeit ausgerichtet.
- Bedarfsorientierung statt Technikorientierung
Die Produkte sind genau und nur mit der Technik auszustatten, die vom Kunden gebraucht und auch genutzt wird.
- Lösungsangebot statt Katalog
Der Kunde muß sich sein Produkt nicht im Katalog suchen und somit die Produktstruktur erlernen, sondern bekommt eine Lösung für sein Problem angeboten.
- Aktion statt Reaktion
Die Kundenbedürfnisse müssen antizipiert werden und Lösungskonzepte frühzeitig angeboten werden.

Die Ausformungen der nach den Grundsätzen ausgerichteten Strategien und ihre Stringenz gestalten sich höchst unterschiedlich und hängen von der Zielsetzung im Einzelfall ab. Die Grundsätze werden im folgenden jeweils im Zusammenhang mit Gestaltungsvorschlägen und Beispielen wieder aufgegriffen und vertieft. Diese Vorschläge werden im Rahmen eines Vorgehensmodells behandelt, das als Leitfaden für den Prozeß der Planung und Durchführung eines erfolgreichen Kundenbeziehungsmanagements gedacht ist.

Um die CRM-Revolution evolutionär zu vollziehen, wird hier für die Vorgehensweise ein Spiralmodell (s.u.) gewählt. Damit wird eine stufenweise Vorgehensweise verfolgt. Der Vorteil liegt darin, daß man zunächst diejenigen Aktivitäten bis zur Zielerfüllung verfolgen kann, die noch keine tiefgehenden analytischen CRM-Maßnahmen erfordern. Im nächsten Schritt kann man unter Berücksichtigung bisheriger Erkenntnisse weitergehende Instrumente einsetzen oder es ggfs. beim bisher Erreichten belassen.

3 Das evolutionäre Vorgehensmodell

Bevor einzelne Schritte für das Vorgehen bei der CRM-Umsetzung vorgeschlagen werden, sei kurz auf die Voraussetzungen eingegangen. Bevor die Entscheidung für die Einführung von CRM fällt, muß das Unternehmen prüfen, ob die Strukturen und die Art der Geschäftsprozesse für einen solchen Einsatz sprechen. Sind die Kunden i.d.R. anonyme Einmalkunden, sind sie als Gruppe homogen und kaum differenzierbar, gibt es keine verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten beim Verhalten gegenüber dem Kunden, sind also die Kundenkontakte stereotyp, gibt es keine Daten über die Kunden, gibt es keine oder kaum IT-Unterstützung, so ist CRM nicht die richtige Strategie. Es dürfte allerdings nur relativ wenige Unternehmen geben, für die diese Bedingungen gelten, vielleicht für einen Souvenirladen am Eiffelturm.

Voraussetzung ist weiterhin, daß die Entscheidung auf oberster Managementebene gefällt und unterstützt wird, daß die Mitarbeiter auf das gemeinsame Ziel eingeschworen sind und daß ein der Größe der Aufgabe angemessenes Projektmanagement eingesetzt wird. Es empfiehlt sich, kompetente, externe Beratung hinzuzuziehen.

Es sind drei Zyklen vorgesehen, in denen jeweils eine Verbesserung des Kundenbeziehungsmanagements erreicht werden soll. Dabei wird jedesmal ein weiterer Bogen geschlagen und die CRM-Strategie perfekter:

1. Reaktions-/Aktionslösung,
2. datengetriebene Kreislaufflösung,
3. Strukturwandel.

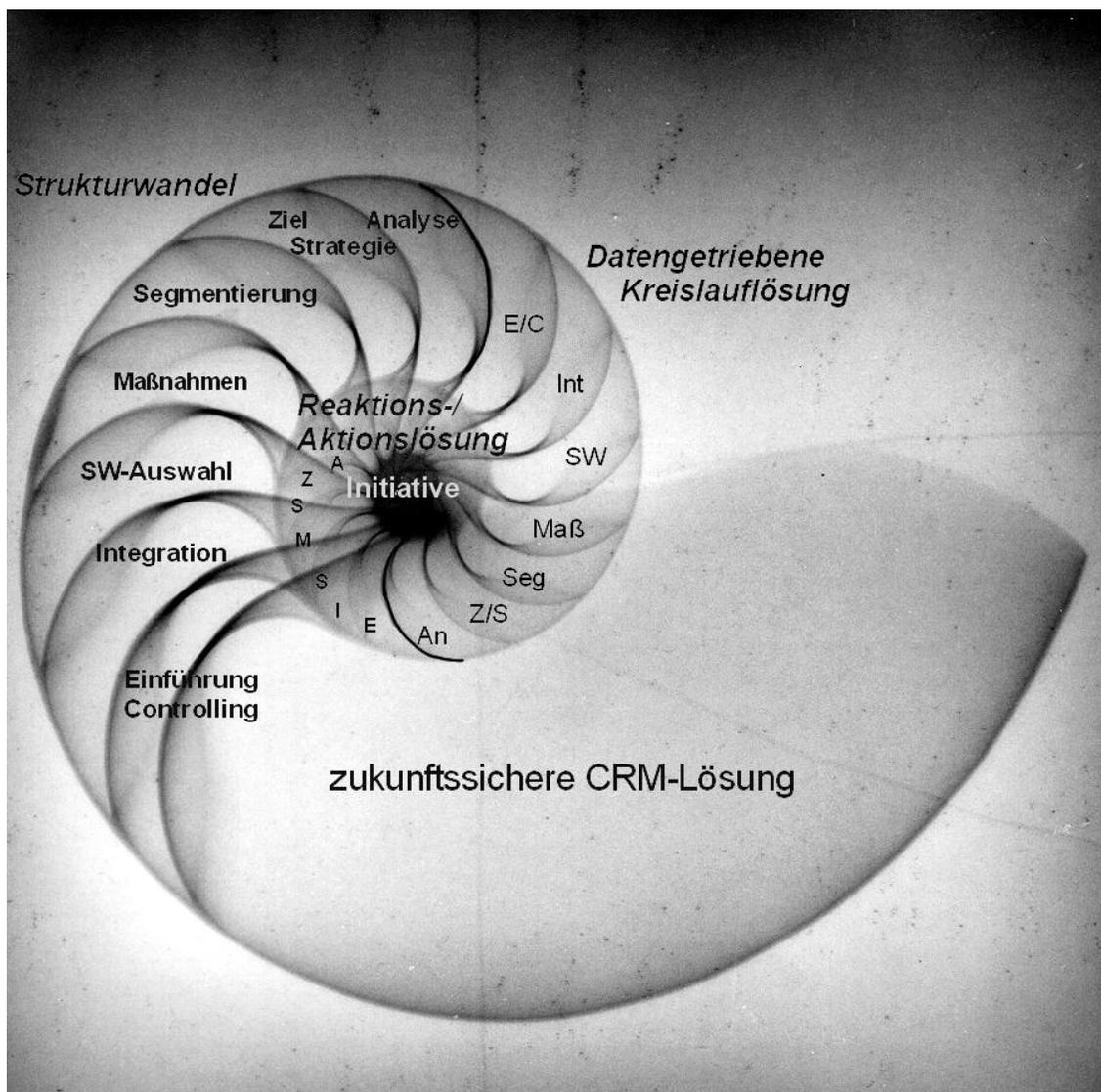
Im ersten Zyklus wird eine Lösung angestrebt, die zunächst von den im Unternehmen als kritikwürdig angesehenen Tatbeständen ausgeht, diese zu überwinden sucht und daraus Aktionen ableitet. Im zweiten Zyklus werden in stärkerem Maße CRM-Maßnahmen ergriffen, die kundenspezifische Analyseergebnisse voraussetzen. Die Ergebnisse der Aktionen werden datenmäßig ausgewertet und rückgekoppelt. Ein weiterer Fortschritt liegt in der Ausrichtung aller Geschäftsprozesse auf die Bedürfnisse des Kunden. Dazu bedarf es eines Strukturwandels.

Jeder Zyklus besteht aus den sieben Schritten:

1. Analyse
2. Zielfestlegung und Strategie
3. Kundensegmentierung,
4. Maßnahmenbestimmung,
5. Softwareauswahl,
6. Integration,
7. Einführung und Controlling.

Je nach Zyklus sind die Aufgaben, die im Rahmen der Schritte zu erfüllen sind, von unterschiedlicher Ausformung, Komplexität und Tragweite.

Die Perfektion des Nautilus diene als Leitbild für das spiralförmige Vorgehen in den drei Zyklen mit den jeweils sieben Schritten:

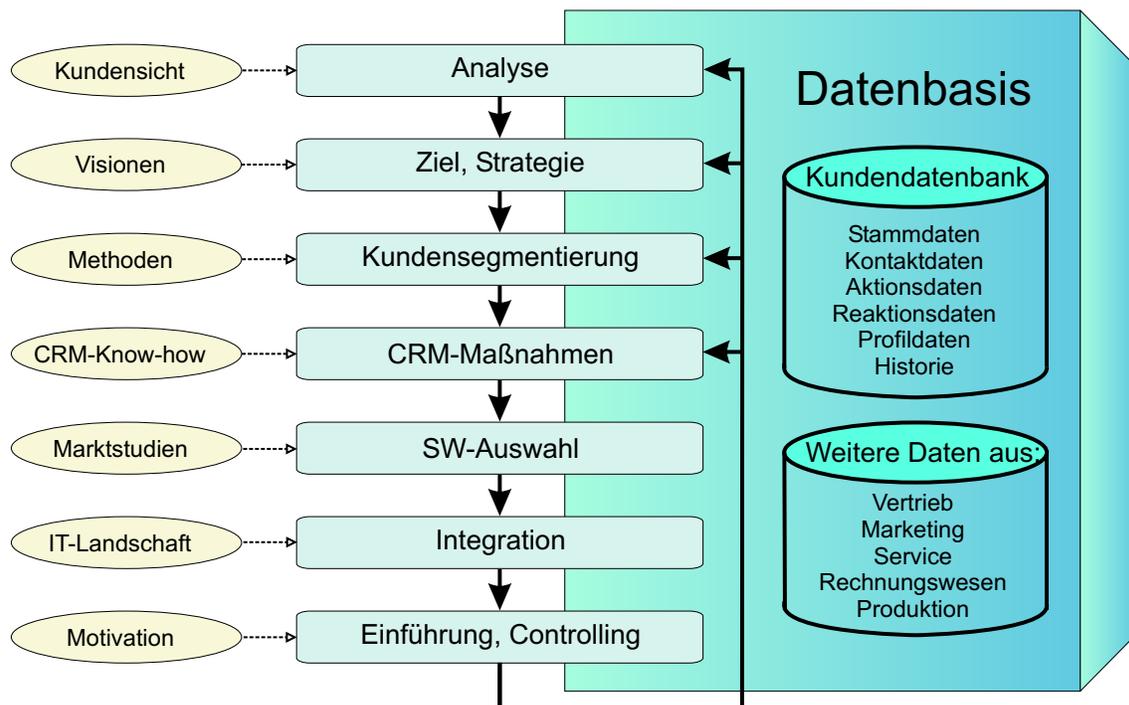


Dieses Modell ist nicht apodiktisch, sondern als Referenz zu verstehen. Es leitet zur Strukturierung des evolutionären Vorgehensprozesses an und führt die kontextabhängige

Darstellung der einzelnen Instrumente. Die realen Lösungen müssen unternehmensindividuell gefunden und umgesetzt werden.

Die Schritte im jeweiligen Zyklus werden intensitäts- und qualitätsmäßig bestimmt von der vorhandenen Datenbasis. In der zyklischen Entwicklung wird diese permanent erweitert und qualitativ verbessert. Weiterhin müssen im Prozeßverlauf Visionen, Ideen, Methoden, Know-how, externe Daten etc. einfließen. Die Zusammenhänge soll die folgende Abbildung verdeutlichen.

Schritte einer Phase



4 Erster Zyklus: Reaktions-/Aktionslösung

Auslöser für erste CRM-Maßnahmen sind oft Tatbestände oder Schwachstellen, die als unbefriedigend empfunden werden, negative Rückkopplungen, Abwanderungen von Kunden oder Anstöße von außen. Diese Auslöser können durchaus als Ansatz für eine erste Diskussion und Konzepte dienen. In diesem Sinne wird dieser erste Schritt als Reaktion verstanden, die Aktionen zur Verbesserung der Kundenbeziehungen zur Folge hat. Viele Beispiele finden sich dazu in der Praxis, hier seien exemplarisch nur drei genannt. Dabei wird die jeweilige Problematik nur kurz skizziert.

- * Der Leiter des Vertriebs eines Unternehmens, das Formteile für seine industriellen Kunden produziert, sieht die dringende Notwendigkeit, die Kundenakte, die teilweise noch in Papierform geführt wird, durch eine elektronische abzulösen und die diversen MS Word- und MS Excel-Dateien zu integrieren.
- * Ein Unternehmen der Konsumgüterindustrie registriert ein verändertes Verhalten seiner Kunden, die im wesentlichen mittlere bis große Handelshäuser betreiben. Während es früher feste Listungen gab, werden jetzt in stärkerem Maße Aktionen gefahren und in diesem Zusammenhang starke Preisnachlässe verlangt, die zu

unzureichenden Deckungsbeiträgen führen.

- * Ein Hotelbetrieb muß registrieren, daß die Zahl der Stammkunden nachläßt und die Gäste deutlich anspruchsvoller werden.

Natürlich kann in solchen Fällen mit Einzelmaßnahmen reagiert werden, z.B. durch verstärkte Werbung. Doch die breit gestreute Werbung ist kostenintensiv und zunehmend unwirksam. Wirksamer ist die Durchsetzung einer Strategie zur langfristigen Verbesserung der Wettbewerbsposition durch CRM. Ist der Wille und das Bewußtsein für die Notwendigkeit eines solchen aktiven Handelns vorhanden, gilt es, den Weg zu beschreiten. Als Richtschnur soll dabei das Vorgehensmodell – zunächst im ersten Zyklus – mit seinen Einzelschritten dienen.

4.1 Analyse

Der Auslöser zeigt oft nur die Spitze des Eisbergs. Analysiert man die Folgen der Erscheinung, so zeigen sich meist Weiterungen. Greift man die obigen Beispiele wieder auf, so könnten das folgende sein:

- * Der Kunde erfährt den Stand seines Auftrages nur vom Vertriebsleiter selbst. Die Mitarbeiter sind nicht ausreichend informiert. Die Medienbrüche verursachen hohe Kosten, etc.
- * Die Planungssicherheit läßt nach, weil die Aktionen sich auf ausgesuchte, wenige Artikel beziehen, die kurzfristig in hoher Stückzahl produziert werden müssen.
- * Die Kunden beschwerten sich häufiger als früher. Sie verhandeln über den Preis und erwarten Preisnachlässe im Rahmen von Arrangements.

Eine umfassende Analyse der Gesamtzusammenhänge deckt das Terrain auf, für das Handlungsbedarf besteht. Als Analysemethode eignet sich dafür die Szenariotechnik besonders gut. Typische Geschäftsvorfälle werden beispielhaft im gesamten Ablauf durchgespielt. Entscheidend ist dabei, daß die Beschreibung des Geschäftsprozesses aus dem Kundenblickwinkel erfolgt und nicht aus der internen Organisationssicht. So ist z.B. der Auslöser des Geschäftsvorfalles der Anruf des Kunden, der nach seinem Auftrag fragt. Wie reagiert der Mitarbeiter, der den Anruf entgegennimmt? Hat er alle Informationen direkt bereit, um den Kunden umfassend zu informieren oder gilt das Prinzip „Buchbinder Wanninger“³. So sind alle Geschäftsprozesse rund um den Kundenkontakt über alle Kommunikationskanäle hinweg zu untersuchen. Immer ist dabei die Sicht des Kunden einzunehmen und dabei zu bedenken, daß der Kunde immer nur einen Ausschnitt des Unternehmens wahrnimmt, und er daraus seine Schlüsse zieht.

Neben der Schwachstellenanalyse ist auch eine Analyse des bereits vorhandenen Datenmaterials, soweit es Aussagen über Kundenbeziehungen zuläßt, angebracht. Dazu gehören vor allem Kennzahlen der Art Anzahl der Neukunden pro Jahr, Kundenbindungsrate⁴, Umsatz je Kunde, Anzahl der Serviceleistungen je Kunde, Kundenbesuche je Vertreter, Angebotserfolgsrate etc. Diese Größen dienen als erste Ausgangsbasis, anhand derer später der Erfolg der CRM-Aktivitäten des 1. Zyklus gemessen werden kann. Dabei sind auch Datenquellen einzubeziehen, die bisher vielleicht nicht kundenzentriert ausgewertet wurden, wie z.B. Reisekostenabrechnungen der Verkäufer.

³Nach einem Sketch von Karl Valentin,
s.a. http://www.glueckwunschtex.de/Texte/firma_und_der_buchbinder_wanninger.html.

⁴Anteil der in einer Periode aktiven Kunden an der Gesamtzahl der Kunden der Vorperiode.

Neben den Informationen, die in den Datenbanken abgelegt sind, sind die zu sammeln, die „in den Köpfen der Mitarbeiter“ gespeichert sind. Viele Vertriebsmitarbeiter versichern, sie würden ihre Kunden genau kennen. Dieses Wissen ist abzurufen und kritisch zu hinterfragen. Eine Untersuchung des Beratungshauses Cambridge Technology Partners bei Versicherungen hat den Vice President dieser Firma, Bruno von Rotz, zu der Aussage veranlaßt: „Machen wir Schluss mit einem Mythos. Ein Verkäufer kennt seine Kunden doch gar nicht.“ [ELL02]. Oftmals ist das Wissen über den Kunden unstrukturiert und lückenhaft, ohne eindeutigen Bezug zur Profitabilität.

Auch die bestehenden Marketing-Maßnahmen gehören in diesem Zusammenhang auf den Prüfstand. Es ist zu eruieren, ob die zum Teil sehr aufwendigen Veranstaltungen und Events für Kunden, die zwar durchaus beliebt sind, überhaupt den entsprechenden Wirkungsgrad aufweisen und zu einer deutlichen Ertragsverbesserung führen.

4.2 Zielfestlegung und Strategie

Um zu erfolgversprechenden Gesamtlösungen zu gelangen, sind strategische und operationale Ziele zu definieren, die im Rahmen des Controlling zu überprüfen sind.

Im 1. Zyklus werden z.B. folgende strategische Ziele als sinnvoll erachtet:

- Verbesserung der Kundenbindung,
- Höherer Umsatz pro Kunde,
- bessere Neukundengewinnung,
- schnellere Reaktion auf Kundenanfragen,
- bedürfnisorientierte Servicestrategie,
- Verringerung der Vertriebskosten,
- etc.

Zunächst sollte man sich auf sehr wenige Ziele beschränken, aber für diese dann operationale Ziele ableiten. Diese müssen in überprüfbarer Form formuliert werden. Daraus abzuleiten sind dann die Strategien, die der Zielerreichung dienen.

Es seien hier wiederum nur Beispiele genannt:

- * strategisches Ziel: Verbesserung der Kundenbindung
operationales Ziel: Verringerung der Kündigungsquote auf x%
Strategie: Einführung von Bonussystemen
- * strategisches Ziel: Verbesserung der Auskunftsbereitschaft
operationales Ziel: telefonische Aussage über den Stand des Auftrages innerhalb von x Minuten
Strategie: Multikanalstrategie, IT-Integration der Kundendaten
- * strategisches Ziel: Verbesserung der Kundenzufriedenheit
operationales Ziel: Reduzierung der Beschwerden pro Monat um x %
Strategie: Optimierung des Beschwerdemanagements

Diese Strategien sollen mit CRM-Maßnahmen umgesetzt werden, d.h. mit einem Instrumentarium, das über die Mittel des klassischen Marketings und der Geschäftsprozessoptimierung hinausgeht. Nichtsdestotrotz können natürlich auch diese zur Anwendung kommen.

4.3 Kundensegmentierung

Ein Kerngestaltungsmittel des Kundenbeziehungsmanagements bildet die Kundensegmentierung, also die Einteilung der Kunden in Gruppen. Die Segmentierung ist so vorzunehmen, daß die Kunden in einer Gruppe weitgehend homogen sind und die Gruppen selbst sich möglichst deutlich unterscheiden.

Die Kundensegmentierung im Rahmen von CRM dient dem Ziel, die Kunden nach ihrer Wertigkeit zu gruppieren, um den Betreuungs- und Serviceaufwand auf die Profitabilität des Kunden abzustellen. Des weiteren sind Kunden zu identifizieren, die ähnliche Bedürfnisse haben. Die Kundenansprache kann somit stärker individualisiert werden. Der Kunde soll fühlen, daß auf seine speziellen Wünsche und Vorstellungen besser eingegangen wird als beim Mitbewerber. Dadurch wird eine höhere Wirksamkeit der Maßnahmen, eine bessere Realisierung vorhandener Ertragspotenziale, eine Verbesserung der Kundenloyalität, eine stärkere Kundenzufriedenheit und eine Verringerung der Vertriebskosten bewirkt.

Im 1. Zyklus sollten noch keine aufwendigen Verfahren zur Kundensegmentierung zum Einsatz kommen, sondern zunächst ausgehend von den vorhandenen Kundendaten einige Attribute bestimmt werden, die es im ersten Ansatz erlauben, die Kunden bestimmten Gruppen zuzuordnen. Auch ohne aufwendige Instrumente wie Data Warehouse-Systeme können i.d.R. durch heuristische Verfahren mit Datenbankabfragen schon nützliche Segmentierungen erreicht werden, das gilt insbesondere dann, wenn nur ein Merkmal (eindimensionaler Ansatz) für die Bestimmung der Gruppenzugehörigkeit herangezogen wird.

Eine Reihe von Merkmalswerten sind direkt aus dem Rechnungswesen zu entnehmen. So reichen diese Daten, um eine ABC-Analyse der Kunden – die naheliegenste Klassifizierung – durchzuführen. Dabei werden die Kunden nach der Höhe des Umsatzes segmentiert. Die Abgrenzung erfolgt nach einer Prozentzahl bezogen auf alle Kunden, z.B. die 10 Prozent größten Kunden bilden die A-Kunden. Die ABC-Analyse erlaubt aber keine Aussage über die Profitabilität, sie dient zunächst nur als Anhaltspunkt für die Bedeutung des Kunden. Eine Segmentierung nach Kundenwert (s.u.) erfordert methodisch anspruchsvollere Verfahren, die erst im 2. Zyklus beschrieben werden.

Es ist zu untersuchen, inwieweit auch andere Attributwerte, z.B. Käufe von Premiumprodukten, eine einfache Kundensegmentierung erlauben. Auch eine Einteilung nach Bestellzyklen, Wartungsintervallen oder Auftragsarten kann sinnvoll sein. Relevant sind außerdem Kennziffern zur Bonitätsbeurteilung, die über Auswertungen im Rechnungswesen zu erlangen sind. Die Kriterien können auch qualitativer Natur sein, wie z.B. Machtfaktoren oder Potentialeinschätzungen, deren Bewertung von Vertriebsmitarbeitern möglicherweise auch in der Vergangenheit schon vorgenommen wurden. Gerade im Vertriebsbereich ist damit zu rechnen, daß bereits viele Merkmalswerte erfaßt werden, ohne daß diese bisher systematisch ausgewertet wurden.

Auch externe Daten können eine Rolle spielen. Handelt es sich bei dem Kunden um ein Unternehmen, so kann dessen Verhalten am Markt und somit seine Wettbewerbsstärke beobachtet werden.

Als weitere Beispiele für Kundensegmentierung, die in einem 1. Schritt für eine Kundensegmentierung herangezogen werden können, wären zu nennen, die Anzahl der Verträge (z.B. bei Versicherungen), die Aufteilung nach Kunden mit starkem Aktionsteil bzw.

hoher Leistungstreue. Werden die Beschwerden beim Kunden schon jetzt registriert, so kann auch die Beschwerdehäufigkeit herangezogen werden. Im Servicebereich sind evtl. die Häufigkeiten der Serviceinanspruchnahme seitens des Kunden abrufbar.

Als Ergebnis sollte nicht nur die Bestimmung der Kundengruppen vorliegen, sondern es ist bereits eine Priorisierung vorzunehmen. Dabei ist das Augenmerk besonders auf die Kunden zu richten, die sich als profitabel erweisen. Auch einfache Analysen zeigen schon deutlich, welche Kundengruppen eine höhere Wertigkeit aufweisen. In der Konsequenz darf die Bevorzugung solcher Kunden aber nicht dazu führen, daß wenig ertragreiche Kunden schlecht bedient werden, sondern nur nicht gleich aufwendig. Diese Strategie führt zu einer Reduzierung der Vertriebskosten.

4.4 Maßnahmenbestimmung

Bei den Maßnahmen wird zwischen solchen des analytischen, des operativen und des kommunikativen Customer Relationship Management unterschieden.

Analytisches CRM bezeichnet die systematische Erhebung und zielgerichtete Auswertung aller Kundenkontakte und -reaktionen als Basis für kundenbezogenes Handeln. Operatives CRM umfaßt Marketing, Verkaufs- und Servicemaßnahmen, die den direkten Kontakt mit dem Kunden unterstützen. Zum kommunikativen CRM zählen Maßnahmen zur Steuerung und Unterstützung aller Kommunikationskanäle zum Kunden.

4.4.1 Analytisches CRM

Die Maßnahmen im Rahmen des analytischen CRM liefern die Basis für das operative und kommunikative CRM. Im 1. Zyklus wird zwar noch von einer beschränkten Datenbasis auszugehen sein, aber es liegen immerhin die Ergebnisse der ersten Analyse und der Kundensegmentierung vor. Für diese Kundensegmente können bereits charakterisierende Größen ermittelt werden, die als Richtschnur für gezielte Kampagnen dienen können. So kann z.B. ein segmentspezifisches Bonussystem entwickelt werden. Wurden die Wartungszyklen ermittelt, so dient ein jetzt einzuführendes Wiedervorlagesystem dazu, Kunden anzusprechen, wenn ein Wartungstermin für die Maschine naht, etc.

Des weiteren sind Kennziffern zu definieren und deren Werte zu ermitteln, die als Maße für die Zielerreichung und den Erfolg der CRM-Maßnahmen dienen können. Dazu zählen die Kundenbindungsrate (s.o.), der Kundenzufriedenheitsindex⁵ oder die Responsequote auf bestimmte Kampagnen, etc. Welche Werte im Einzelfall relevant sind, hängt wieder von der Zielsetzung ab. Sofern die Datenlage die Berechnung noch nicht zuläßt, müssen numehr die Voraussetzungen dafür geschaffen werden.

Im 1. Zyklus besteht eine wesentliche Aufgabe des analytischen CRM darin, die Datenanforderungen und Kennzahlen zu eruieren, die Analyse- und Auswertungsverfahren festzulegen, um in Zukunft das operative und kommunikative CRM schlagkräftig unterstützen zu können. Die dafür notwendige Datenerfassung und der Einsatz notwendiger Tools und Programme sind zu planen und der Einsatz sicherzustellen.

⁵Berechnung siehe z.B. [LUX01].

4.4.2 Operatives CRM

Dazu zählen Marketing-, Verkaufs- und Servicemaßnahmen, die den direkten Kontakt mit dem Kunden unterstützen. Diese sind auf die CRM-Strategie, die Kundensegmente und die Ergebnisse des analytischen CRM auszurichten. Die Ergebnisse dieser ersten Maßnahmen liefern gleichzeitig Erkenntnisse für weitergehende Maßnahmen und Daten, auf denen in den folgenden Zyklen aufgebaut werden kann.

Einige wichtige Instrumente werden im folgenden erwähnt, ohne daß sie hier alle vertiefend dargestellt werden können. Die angegebenen Quellen liefern detaillierte Informationen.

Schon die Auswertung der letzten Aufträge bietet eine Basis für ein individualisiertes Angebot. Das kann ganz banal sein, z.B. indem der Kunde gefragt wird, ob er wieder die gleiche Leistung möchte. Ein Kunde einer Autovermietung ist wahrscheinlich darin interessiert, immer wieder den gleichen Autotyp zu erhalten, um sich nicht erneut die Bedienung aneignen zu müssen. Auch bei der Hotelbuchung wird es der Kunde positiv vermerken, wenn er auf Wunsch wieder das gleiche Zimmer erhält.

Als sehr effektiv erweist sich ein gut funktionierendes Beschwerdemanagement⁶. Mit relativ geringem Kostenaufwand aber der richtigen Methode⁷ können Kunden zufriedengestellt werden. Außerdem liefern Beschwerden aufschlußreiche Informationen⁸.

Die Kundensegmentierung untermauert ein gezieltes Kampagnenmanagement. Dabei wird entweder aktionsorientiert vorgegangen, d.h. daß zu einer geplanten Aktion die „passenden“ Kunden selektiert werden, oder für eine Kundengruppe eine Aktion maßgeschneidert wird. Durch diese Vorgehensweise können bei der Kampagne die gruppenspezifischen Charakteristika berücksichtigt werden, so daß „Streuverluste“ verringert werden und mit einer höheren Responsequote zu rechnen ist. Die Wirksamkeit von Werbemaßnahmen verbessert sich erheblich, und die Kosten werden gesenkt.

Große Bedeutung kommt dem „one face to the Customer“-Prinzip zu. Es muß erreicht werden, daß der Kunde über einen persönlichen Ansprechpartner alle notwendigen, ihn betreffenden Informationen erhalten kann. Diese Maßnahme wird vom Kunden sehr begrüßt, ist aber in vielen funktional organisierten Unternehmen nicht so einfach umzusetzen, insbesondere dann, wenn es an einer Software fehlt, die einen funktionsübergreifenden Zugriff auf die Kundendaten unterstützt. Ist diese im ersten Zyklus noch nicht vorgesehen, so sind auch über organisatorische Maßnahmen mit der entsprechenden Fortbildung der Mitarbeiter schon große Erfolge zu erzielen⁹. Im ersten Schritt sind eindeutige Zuordnungen der Kunden zu einem Mitarbeiter des Vertriebs vorzunehmen, der über alle Kommunikationskanäle hinweg als Adressat für den Kunden dient. Er fungiert auch als Mittler zu den anderen Funktionsbereichen, wie Service, Marketing oder auch die Fertigung, und ist für die Vertretung der Wünsche seiner Kunden im Unternehmen verantwortlich. Merkt der Kunde, daß seine Interessen persönlich vertreten werden, verstärkt sich die Verbundenheit mit dem Unternehmen erheblich.

Die Einführung eines Nachkaufmarketing kann als weitere wichtige Maßnahme in Betracht kommen. Bei anonymen Kunden ist z.B. durch ein Beipackzettel mit Ansprech-

⁶Siehe z.B. [PEP02].

⁷Siehe z.B. [WEI].

⁸Zur Nachbearbeitung von Beschwerden siehe Abschnitt 5.4.1.

⁹Siehe z.B. www.rapidmax.de, Stand 20.02.2003.

stelle für Bedienung, Reklamationen, Nachkaufmöglichkeiten, Ergänzungsprodukte etc. die Möglichkeit gegeben, den Kunden aus der Anonymität herauszuholen. Bei Kunden, die namentlich bekannt sind, kann die Zufriedenheit nachgefragt werden. Diese Maßnahme stellt sich aber dann als kontraproduktiv heraus, wenn der Kunde sich belästigt fühlt. Der Kunde sollte dazu animiert werden, von sich aus weitere Informationen abzurufen. Ideal geeignet ist dafür das Internet. Durch die Bekanntgabe der URL, die Installation von Autorespondern, Kundenforen, Newslettern, etc. erhält das Unternehmen eine Vielzahl von nützlichen Informationen über die Bedürfnisse der Kunden.

Eine einfache Form der Kundenbindung bildet die Ausgabe von Kundenkarten¹⁰ oder die Einrichtung von Kundenclubs¹¹. Die Ausgestaltung muß nicht unbedingt individualisiert sein¹², sondern kann auch einfach ein Rabattsystem umfassen, oder die Verknüpfung mit bestimmten Sonderleistungen beinhalten.

Eine Reihe von vertriebsunterstützenden Maßnahmen liesse sich noch auflisten. Dazu zählt z.B. die kundengruppenspezifische Steuerung der Vertriebsbeauftragten, eine Verbesserung des Kontaktmanagements oder die Einführung eines Wiedervorlagesystems. Zur Vertiefung wird auf die Literatur verwiesen¹³.

4.4.3 Kommunikatives CRM

Auch im Bereich des kommunikativen Kundenbeziehungsmanagements, das Maßnahmen zur Steuerung und Unterstützung aller Kommunikationskanäle zum Kunden umfaßt, stehen für den ersten Zyklus Instrumente zur Verfügung.

Schon allein die Einführung von Computer Telephony Integration (CTI) bietet erhebliche Vorteile beim Kundenkontakt. Der Kunde wird sofort identifiziert, seine Daten werden automatisch abgerufen, eine Historie der Telefongespräche aufgezeichnet, Gesprächsunterstützung bereitgestellt, usw. In diesem Bereich gibt es pragmatische, kleine Lösungen, die keinen hohen Investitionsbedarf hervorrufen, aber einen erheblichen Nutzen stiften. Den Ausbau in Richtung Call-Center gilt es zu erwägen.

Der telefonische Kundenservice selbst ist auch zu überdenken. Der Qualitätsstandard und Richtlinien sind festzulegen. Bewährt haben sich der Einsatz von Gesprächsleitfäden und Checklisten, die den Umgang mit dem Kunden professionalisieren und zu einheitlichem, widerspruchsfreiem Auftreten nach außen führen. Die Erstellung einer Kontakthistorie und einer Wiedervorlageregelung kann die gezielte Kundenansprache erheblich verbessern und läßt sich ebenfalls mit einfachen IT-Werkzeugen realisieren.

Als sehr nützlich erweist sich eine systematische Erfassung und Auswertung von Kundengesprächen. Schnell zu bedienende Tools sollten die Mitarbeiter bei der unmittelbaren Eingabe der Ergebnisse unterstützen. Auf diese Weise gehen Kundenwünsche und -vorstellungen, die in den Gesprächen zum Ausdruck kommen, nicht verloren. Die Auswertung gibt nützliche Hinweise für Produktanpassungen und Servicegestaltung.

Die Internet-Präsenz spielt eine wesentliche Rolle im Maßnahmenkatalog. Zur Verbesserung der Kundenbeziehungen empfehlen sich neben dem Informationsangebot die Einrichtung von FAQs, Downloads und Kundenforen. Die Implementierung eines Extra-

¹⁰Siehe z.B. <https://www.goldpassport.com>, Stand 20.02.2003.

¹¹Siehe z.B. <http://www.soerens.de>, Stand 20.02.2003.

¹²Diese macht den Einsatz eines analytischen CRM-Systems erforderlich.

¹³Z.B. [AHST99].

nets, das nur den Kunden zugänglich ist, bietet zahlreiche Möglichkeiten der Individualisierung und gezielten Kundenansprache. Damit wird mit einfachen Mitteln ein Zugehörigkeitsgefühl beim Kunden hervorgerufen. Die Web-Applikationen können stufenweise weiterentwickelt und verbessert werden, z.B. in der Richtung, daß der Kunde seine persönlichen Stamm- und Prozeßdaten abrufen kann, bis zum eShop. Dazu ist allerdings eine Anbindung an die entsprechenden back-office-Systeme notwendig.

4.5 Softwareauswahl

Zur Unterstützung der CRM-Maßnahmen dienen Informations- und Kommunikationssysteme, die als CRM-Systeme bezeichnet werden. Diese decken entweder nur Teilaspekte ab oder stellen sich als umfassende Programme dar, die nahezu alle im Rahmen von CRM benötigten Funktionalitäten zur Verfügung stellen¹⁴.

Eine spezielle Software für jeden Zyklus dürfte nur in Ausnahmefällen zu empfehlen sein. Andererseits ist in dieser Phase ein umfassendes CRM-System als verfrüht anzusehen. Es bietet sich aber an, im 1. Zyklus auf der Basis vorhandener Kundendaten einfache Datenbankapplikationen zu entwickeln, die eine erste Analyse und Segmentierung der Kunden im o.a. Sinne erlauben. In diesem Zyklus kann bereits die systemtechnische Basis für die Erfassung zukünftiger Daten über die Kunden und zur Unterstützung der CRM-Maßnahmen gelegt werden.

Die technische Anbindung von CTI und das Aufsetzen der entsprechenden Tools ist sehr zu empfehlen. Die Wirksamkeit des Einsatzes ist hoch, ohne daß übermäßige Investitionen notwendig wären.

Der Software-Markt¹⁵ bietet Standardprogramme an, die für die CRM-Maßnahmen, die hier im 1. Zyklus empfohlen werden, wertvolle Unterstützung liefern und auch für mittelständische Unternehmen geeignet sind, z.B. Kontaktmanagementsysteme, die neben der Kundenverwaltung, Erfassung und Auswertung der Kontakte, Terminplanung, etc. abdecken¹⁶ oder Help-Desk-Systeme, die im Zusammenhang mit Hotlines und Servicenummern eingesetzt werden. Zu ihrer Funktionalität gehören die Annahme von Informationsanfragen, Problemmeldungen und Beschwerden sowie deren Weiterleitung, die Überwachung von Anfragen, Historienverwaltung und die Auswertung von Fehlern und Lösungen¹⁷.

Daneben gibt es Programme für das Kampagnenmanagement. Diese beinhalten Tools für die Datenanalyse, die Planung, die Selektion, die Durchführung und die Auswertung der Kampagnen.

4.6 Integration

Alle Maßnahmen sind in die etablierten Geschäftsprozesse zu integrieren. Im ersten Zyklus sind mit der Integration vor allem organisatorische Maßnahmen verbunden. Funk-

¹⁴Eine genauere Darstellung erfolgt unter den Ausführungen des 2. Zyklus.

¹⁵Einen ersten Überblick kann man sich z.B. über die ISIS Softwaresuche verschaffen:

<http://www.software-marktplatz.de/start.htm>

oder den Softwareführer SoftGuide: <http://www.softguide.de>, Stand jeweils 20.02.2003.

¹⁶Eine anschauliche Beschreibung findet sich in [OV01], eine Marktübersicht mit Evaluierung in [SCH02A].

¹⁷Siehe auch <http://www.help-desk-software.net/whitepaper0003.html>, Stand 20.02.2003.

tionsübergreifende Stellen sind zu etablieren, die kundenzentriert ausgerichtet sind und Zugang zu den möglichst bereits integrierten Datenbanken erhalten. Wird Software als Insellösung eingesetzt, so sind Schnittstellen zu Programmen des Rechnungswesens und der Vertriebsunterstützung zu erstellen.

4.7 Einführung und Controlling

In die Einführung sind alle Mitarbeiter einzubeziehen und vor allem auf das gemeinsame Ziel einzuschwören. Ohne ausreichende Mitarbeitermotivation ist der Erfolg der Aktionen gefährdet. Die unmittelbar mit der Durchführung der CRM-Maßnahmen Beauftragten sind ausreichend vorzubereiten und zu schulen. Sie werden mit einer verbesserten Informationsbasis ausgestattet, in stärkerem Maß zu Planung und Systematik der eigenen Vorgehensweise, Umsetzung der Maßnahmen und vor allem zu einer effizienten Rückmeldung veranlasst. Die Einführung von Anreizsystemen für die Mitarbeiter kann Vorbehalten entgegenwirken. Ist mit stärkerer Verkrustung der Strukturen zu rechnen, so empfiehlt es sich, Mitarbeiter mit Einfluß als Fürsprecher für die Neuerungen zu gewinnen, die in ihrem Umfeld für die Umsetzung erfolgreich zu werben vermögen.

Mit Festlegung der operationalen Ziele sind Meßgrößen festgelegt worden, anhand derer der Erfolg der CRM-Maßnahmen gemessen werden kann. Diese Werte sind nun im Rahmen des Controlling zu ermitteln und die Zielerreichung festzustellen. Dabei werden vor allem den Verlaufsdaten zur Geschäftsbeziehung (Kontakt- und Kaufhistorie, Produktspektrum, Konditionen, Serviceanforderungen, etc.) sowie den Kontaktdaten eine große Bedeutung zuzumessen sein. Auch im Hinblick auf eine erweiterte Kundensegmentierung im 2. Zyklus sollten diese Daten sogleich systematisch erfaßt und zur Auswertung bereitgestellt werden.

Zum sachgerechten Controlling der Maßnahmen gehören auch Zeitvorgaben, die dem Umsetzungsprozeß angemessen sind. Dem Nutzen der Zielerreichung sind die Kosten der CRM-Maßnahmen gegenüberzustellen.

Die beim Controlling gewonnenen Erkenntnisse bilden die Basis für Korrekturen und für die Planung des folgenden Zyklus.

5 Zweiter Zyklus: datengetriebene Kreislauflösung

Der 2. Zyklus greift tiefer in die Werkzeugkiste des CRM, wobei die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem 1. Zyklus eine wertvolle Grundlage darstellen.

Nunmehr werden Maßnahmen geplant und ergriffen, die mit einer erweiterten Datenbasis und einem differenzierterem Instrumentarium des analytischen CRM gezielt neue Wege und Aktionen im Sinne einer Vorwärtsstrategie einschlagen. Die im Rahmen der Maßnahmen gewonnenen Daten, verbessern wiederum die kundenzentrierte Datenbank. Dieser Kreislauf führt zu einem lernenden System.

5.1 Analyse

Die Analyse bezieht sich in diesem Zyklus vor allem auf die Deskriptionsdaten, die Kaufhistorie und die Kommunikationshistorie¹⁸ der Kunden. Es wird unterstellt, daß

¹⁸Diese Einteilung der Kundendaten stammt von [WH98], S. 8. Dort findet sich auch die Zuschreibung der entsprechenden Attribute.

durch die Erweiterung der Datenbasis, die im 1. Zyklus geschaffen wurde, Analysen zur Profitabilität des Kunden möglich werden. Wenn erst jetzt methodische Verfahren zur Bestimmung des Kundeswertes eingesetzt werden, ergeben sich vermutlich noch Datendefizite, die nun systematisch behoben werden müssen.

Neben der schon erwähnten ABC-Analyse stellt das Kundenscoring ein relativ einfaches Verfahren zur Bewertung da. Die Kunden werden anhand eines Kriterienkataloges nach einer vorgegebenen, ordinalen Bewertungsskala bewertet. Die Punkte werden gewichtet, und es wird für jeden Kunden ein Score berechnet. Die Kriterien können qualitativer oder quantitativer Natur sein¹⁹. Die Methode läßt durch die freie Kriterienwahl viel Spielraum für individuelle Gegebenheiten im Unternehmen, ist aber auch durch ein gewisses Maß an Subjektivität geprägt. Ein Spezialfall stellt das RFM-Verfahren dar, das vorwiegend im Versandhandel eingesetzt wird. Der Name setzt sich zusammen aus den Abkürzung für die wichtigsten Kriterien in diesem Verfahren: „Recency of last purchase“, „Frequency of purchase“ und „Monetary Value“²⁰.

Als ein gutes Maß für die Profitabilität gilt der Kundendeckungsbeitrag. Dieser wird ermittelt, indem von den Nettoerlösen des Kunden in einer Periode die variablen Kosten der umgesetzten Artikel, kundenbezogene Auftrags- und Vertriebskosten, Service-, Marketing- und Logistikkosten sowie weitere Kundeneinzelkosten abgezogen werden²¹. Natürlich setzt dieses Verfahren die verursachungsgerechte Ermittlung der Kosten und ihre Zuordnung zu Kunden voraus. Eigentlich liefert nur eine Prozeßkostenrechnung diese Größen. Liegt diese nicht vor oder gestaltet sie sich zu kostenträchtig, so kann man mit Näherungsansätzen arbeiten. Die wesentlichen Kostentreiber eines Prozesses sind i.d.R. bekannt und müssen durch die Controlling-Experten abgeschätzt werden. Weiterhin muß erfaßt werden, wie häufig der jeweilige Prozeß pro Kunde durchgeführt wird²².

Eine Erweiterung stellt die Ermittlung des Kundenwertes dar. Dieser ist allerdings nicht einheitlich definiert. Hier soll er in Anlehnung an Kuhlmann [KUH01, S. 116ff] als eine Erweiterung des Kundendeckungsbeitrag um nichtmonetäre Größen verstanden werden. Kuhlmann führt als weitere Werte ein: Cross-Selling Wert (Möglichkeit der Geschäftsfeldausweitung auf komplementäre Produkte oder Geschäftsfelder), kommunikativer bzw. akquisitorischer Kundenwert (Referenzkunde, Mundpropaganda), informatorischer Kundenwert (Pilotkunde, Markterschließungsinformation). Zusätzlich sind auch externe Faktoren mit einzubeziehen. Handelt es sich bei dem Kunden um ein Unternehmen, können z.B. auch seine Marktaktivitäten mit in die Beurteilung einfließen. Auch wenn sich diese Werte nur qualitativ erfassen lassen, so wird durch die Berücksichtigung dieser zusätzlichen Aspekte die Beurteilung der Profitabilität und Wertigkeit des Kunden verbessert. Die Betrachtung des Customer Lifetime Value ist erst im 3. Zyklus vorgesehen.

Es ist unternehmensindividuell festzulegen, welche Methode als ausreichend genau anzusehen ist, um die Profitabilität zu beurteilen und die Kunden diesbezüglich vergleichen zu können. Die gewählte Methodik ist exakt festzulegen, der Datenbedarf ist zu ermit-

¹⁹Siehe auch [KA00], S. 520.

²⁰Einzelheiten siehe: [KA00] S. 521.

²¹Näheres dazu siehe: [HD97], S. 89.

²²Ein einfaches Beispiel findet sich unter:

teln und die entsprechenden Daten sind zu erheben. Diese müssen dann laufend ergänzt werden.

Des Weiteren sollten auch erste Ergebnisse zur Kundenhistorie vorliegen. Insbesondere Bestellrhythmen, das Spektrum der bestellten Artikel, Anfragen, Serviceinanspruchnahme, Kontakthäufigkeit und -art, Rückkopplung aufgrund von Kampagnen, etc. liefern wertvolle Hinweise für die Verbesserung der Kundenbeziehung. In welcher Form diese Daten zu erheben und auszuwerten sind, hängt stark von der Kundenstruktur und der Art der Kommunikation ab.

Eine wichtige Quelle der Erkenntnis bildet außerdem die systematische Auswertung der Beschwerden, wofür deren strukturierte Erfassung erforderlich ist. Sie liefert Informationen über die Unzufriedenheit und das Verhalten dieser Kunden²³, dient aber auch als Anstoß für die Verbesserung von Produkten und Prozessen.

Eine wichtige und relativ leicht zu erschließende Quelle über Kundenverhalten stellt auch das Internet dar. Die Aufrufe der Web-Seiten, Registratureinträge und das Navigationsverhalten lassen Rückschlüsse auf die Interessenlage des Kunden zu.

Nicht zu vergessen sind auch die Auswertungen von negativen Verhaltensweisen, wie schlechte Zahlungsmoral, unangemessene Reklamationen, Stornierungen und unbegründete Rücksendungen.

Interessentenanfragen sollten grundsätzlich systematisch ausgewertet werden, da sie das Spektrum der Kundenwünsche deutlich werden lassen. In Unternehmen mit Auftragsfertigung ist eine „lost order Analyse“ aufschlußreich. Es ist zu untersuchen, welche Spezifika Angebote aufweisen, die nicht zu Aufträgen führten. Auf diese Art und Weise ist erkennbar, in welchen Bereichen von einer eher schwachen Wettbewerbssituation gegenüber den Konkurrenten auszugehen ist.

Es können hier nur allgemeine Hinweise zur Analyse und Auswertung der Kundendaten gegeben werden. Eine differenzierte Betrachtung bleibt einer gesonderter Abhandlung vorbehalten.

5.2 Zielfestlegung und Strategie

Im 2. Zyklus können nunmehr die Ziele stärker auf die Kundensegmente ausgerichtet werden, da auf den Erkenntnissen aus der Analyse aufgebaut werden kann. Die Ziele des 1. Zyklus haben nach wie vor ihre Gültigkeit.

In Frage kommen:

- Verteidigung der profitablen Kunden gegen den Wettbewerb,
- Änderung der Kundenbeziehung bei unprofitablen Kunden, um sie in profitable umzuwandeln,
- Verbesserung der Kundenkontaktqualität,
- verbesserte Anpassung der Produkte und Angebote an die Kundenwünsche,
- Verkürzung von Bearbeitungszeiten im Vertrieb,
- Umsatzsteigerung durch Nutzung von Cross-Selling-Potentialen,

²³Als Beispiel diene eine aufschlußreiche Studie über die Unzufriedenheit von Hotelgästen. Die Ergebnisse, die im Prinzip auch auf andere Unternehmen übertragbar sind, finden sich in [WEB01].

- Kündigungsprävention und Rückgewinnung verlorener Kunden,
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit.

Aus den strategischen Zielen können beispielsweise folgende operationale Ziele abgeleitet werden, wobei die dazu angegebenen Strategien sich nicht zwangsläufig aus dem Ziel ergeben, sondern wiederum nur Beispiele darstellen.

- Abwanderungsquote profitabler Kunden reduzieren
Strategie: personalisierten Service für Premium-Kunden einführen.
- Anteil der nicht profitablen Kunden verringern
Strategie: Potentiale bei nichtprofitablen Kunden ausloten und nutzen.
- verbesserte Konfigurierung von Angeboten durch Individualisierung
Strategie: Lösungsangebote für den Kunden entwickeln, statt nur Kataloge zur Verfügung zu stellen.
- Cross-Selling-Programme entwickeln
Strategie: Warenkörbe analysieren, komplementäre Güter identifizieren und gezielt anbieten.
- individuelle Kundenkontakte auf Bestellzyklen abstellen
Strategie: Bestellungen antizipieren und Kunden im Vorfeld ansprechen.
- Kündigungs- und Abwanderungsrate verringern
Strategie: Frühindikatoren erkennen und „Abfangmaßnahmen“ entwickeln.
- Reklamationsquoten reduzieren
Strategie: Qualitätsverbesserung durch systematische Auswertung der Reklamationen.
- Vertriebskosten durch Individualisierung der Werbemaßnahmen verringern
Strategie: kundenspezifisches Kampagnenmanagement.

Diese Ziele sind wiederum so zu präzisieren, daß der Erfolg über Meßgrößen überprüfbar wird. Auch im 2. Zyklus ist zu empfehlen, eher wenige Ziele zu fokussieren, aber die Maßnahmen streng an diesen auszurichten und den Grad der Zielerreichung zu messen.

5.3 Kundensegmentierung

Wie in der Analyse schon dargelegt, wird jetzt davon ausgegangen, daß der erweiterte Aufbau der Kundendaten eine differenziertere Kundensegmentierung zuläßt als im 1. Zyklus. Die Art und Weise der Kundensegmentierung hängt zwar stark von den gewählten Strategien, der konkreten Kundenstruktur und der Qualität der Daten ab, doch lassen sich eine Reihe von Prinzipien und Verfahren allgemein formulieren und auf den Einzelfall übertragen. Für den 2. Zyklus werden im folgenden relativ einfache Methoden vorgeschlagen.

Unter Beachtung der Ziele und Strategien sind Vorstellungen über die Gruppenbildung zu entwickeln. Die Gruppe ist so zu definieren, daß eine Maßnahme auf sie abgestimmt werden kann und davon auszugehen ist, daß diese Maßnahme bei dieser Gruppe erfolgreicher ist als bei anderen. Wird die Gruppenzugehörigkeit durch ein einziges Merkmal, z.B. den Kundenwert, eindeutig bestimmt, ist das Verfahren der Segmentierung einfach, die Einteilung der Kunden aber nur eindimensional.

Werden zwei Merkmale herangezogen, bietet sich die in der Praxis bewährte Portfolio-

Technik an. Gängige Merkmale sind die Attraktivität als Kunde (Ordinate), die sich z.B. mittels eines Scoring-Verfahrens bestimmen läßt, und zum anderen wird ebenfalls mittels Scoring die relative Wettbewerbsposition des eigenen Unternehmens beim Kunden (Abszisse) eingeschätzt. Alle Kunden werden dann in die übliche 4- bzw. 9-Felder-Tafel, die mit diesen beiden Dimensionen versehen ist, eingetragen. Die Felder liefern dann bereits die Segmentierung²⁴. Letztendlich liefert aber auch ein Kundenportfolio für differenzierte CRM-Maßnahmen nur ein recht grobes Raster.

Mehr zu erwarten ist von einer Clusteranalyse [BAC00]. Ziel dieses Verfahrens ist es, Objekte einer heterogenen Menge in homogene Teilmengen zu zerlegen, so daß sich die Objekte in einer Teilmenge möglichst ähnlich sind, die sich ergebenden Teilmengen aber unterschiedlich charakterisiert werden können. Dazu können mehrere Merkmale herangezogen werden. Es gibt eine Reihe von Methoden innerhalb dieses explorativen Verfahrens. Eine Clusteranalyse ist methodisch nicht anspruchsvoll, doch in der Durchführung nicht ganz unproblematisch²⁵. Es gibt aber gute Unterstützung durch Statistikprogramme wie SPSS, STATISTICA, etc. oder IBM Intelligent Miner Data²⁶, die die Anwendung des Verfahrens empfehlenswert machen. Die zu erwartenden differenzierten Ergebnisse sprechen für den Einsatz. Allerdings kann man bei der Clusteranalyse die Gruppen selbst nicht vorgeben, sondern Anzahl und Art ergeben sich aus dem Analyseverfahren. Die Ergebnisse können aber dafür auch neue Erkenntnisse über Kundensegmente liefern.

Geht man davon aus, daß durch die Maßnahmen und Erfahrungen im 1. Zyklus jetzt auch mehr systematische Daten über die Geschäftsbeziehungen und Kundenkontakte etc. in einer integrierten Datenbank vorliegen, so dürfte dieses Material für eine differenzierte Kundensegmentierung eine gute Basis bilden. Evtl. müssen zunächst noch Zusammenführungen von Daten aus den Bereichen Vertrieb, Außendienst, Service, Marketing und Rechnungswesen erfolgen²⁷. Die Daten können ggfs. durch externe Informationsquellen ergänzt werden.

Die Bestimmung der Merkmale, die für die Segmentierung herangezogen werden, sind auch von der Art der Kunden abhängig. So unterscheiden sich z.B. die Merkmale bei Konsumenten als Kunden von denen der Weiterverarbeiter oder Absatzmittler. In der Literatur wird vorwiegend der Konsument bzw. Privatkunde betrachtet, und es werden vorwiegend soziodemographische, verhaltensorientierte und psychographische Merkmale ins Feld geführt. Dazu übernimmt man häufig die Kriterien wie sie auch zur Marktsegmentierung benutzt werden. Sie bieten gute Anhaltspunkte, sind aber im Hinblick auf die Strategie und die Kundenstruktur nicht immer geeignet. Sinnvoller ist es i.d.R. die Merkmale deduktiv aus der Strategie abzuleiten.

Bei den Merkmalen kann es sich um Einzelattribute wie Umsätze, Bestellmenge, etc. handeln, aber auch um solche, die über ein Scoring-Verfahren Ausprägungen mehrerer Merkmale in einen Wert abbilden, wie etwa beim erwähnten Merkmal Attraktivität des Kunden. Dabei ist vor allem an eine Bewertung der Verhaltensweisen (behavior scoring) und des Risikos bezüglich Zahlung oder Abwanderung (Risikoscoring) zu denken.

²⁴Genauerer siehe z.B. in [ICV02].

²⁵z.B. durch die Bestimmung der Proximitätsmaße.

²⁶Eine kurze Beschreibung einer Anwendung ist zu finden in [GB99], Kap. 4.

²⁷Siehe dazu auch: [GB00, S. 7].

5.4 Maßnahmenbestimmung

5.4.1 Analytisches CRM

Auf den Ergebnissen der Analyse und Kundensegmentierung bzw. weiteren Auswertungen der Kundendaten basieren die Maßnahmen des analytischen CRM, die wiederum operatives und kommunikatives CRM entscheidend prägen.

Zahlreiche Maßnahmen sind denkbar, die umso differenzierter durchgesetzt werden können, je besser die Datenbasis ist. Doch gilt auch hier, daß eher wenige Instrumente einzusetzen sind, die aber gezielt der Umsetzung der Strategie dienen. Damit bleiben auch die Kosten im Griff. Aus dem großen Katalog der Maßnahmen folgen einige Vorschläge, die in der jeweiligen Einzelfallbetrachtung des Unternehmens zu erwägen und ggfs. auszuformen sind.

Eine einfache Aktion kann durch die Auswertung von Bestell- und Servicerhythmen induziert werden. Ist das Bestellverhalten einigermaßen zyklisch, so kann ein zukünftiger Auftrag antizipiert werden, indem zum anvisierten Zeitpunkt ein Angebot erstellt wird. Insbesondere im Service-Bereich kann durch eine Auswertung der Zyklen der Inanspruchnahme ein erheblicher Vorteil erreicht werden. Zu denken ist beispielsweise an einen Hersteller von Geräten oder Maschinen, die der regelmäßigen Wartung oder der Prüfung durch den TÜV (z.B. zyklische Überprüfung nach der Unfallverhütungsvorschrift) bedürfen. Wird der Kunde rechtzeitig auf die Termine hingewiesen, so tendiert er stärker zur Inanspruchnahme der Serviceleistung des Herstellers als zu einem Fremdanbieter. Durch gezielte, zeitliche Steuerung des Serviceangebots kann außerdem die Reiseroute für den Techniker optimiert werden.

Kundenloyalitätsprogramme können auf das Kaufverhalten der Kunden abgestimmt werden²⁸. Nur vordergründig geht es dabei allein um ein Rabattsystem. Der Migros-Genossenschafts-Bund mit Sitz in Zürich, die vorwiegend Lebensmittelfilialen und Fachmärkte betreibt, drückt sehr deutlich aus, welchen Nutzen die Migros aus dem Bonusprogramm namens M-Cumulus zieht. So wird auf der Web-Seite der Migros²⁹ ausgeführt:

- * „Wir möchten die Kundinnen und Kunden für ihre Treue zur Migros belohnen (Retention Marketing).
- * Dank der Einkaufsdaten kennt die Migros die bevorzugten Sortimente der Kunden und ist in der Lage den Kunden persönlich bedarfsorientierte Angebote zu machen (Develop Customers, Cross Marketing).
- * Die Migros kann Zielgruppen bilden und die Kunden direkt ansprechen (effizienteres Marketing, Reduktion Streuverluste).
- * Die Einkaufsdaten helfen den Produktverantwortlichen bei der Sortimentsplanung.“

Schnell kommen dabei Bedenken bezüglich des Datenschutzes auf. Die Migros legt offen, welche Daten sie in welcher Form verwendet. Der Kunde kann dann frei entscheiden, ob er unter diesen Bedingungen am Rabattsystem teilnimmt.

Auch ohne Bonusprogramm können durch Warenkorbanalysen Potentiale für kundenorientierte Angebote, Cross Selling und Upselling genutzt werden. Es wird aufgrund des Kaufverhaltens in der Vergangenheit ein individuell auf den Kunden abgestelltes Waren-

²⁸wie z.B. beim Miles & More-Programm der Lufthansa, siehe: <http://cms.lufthansa.com/de/fly/en/mam>, Stand 20.02.2003.

²⁹http://www.m-cumulus.ch/CUMULUS_DE/Content/UeberM-CUMULUS/FAQ/, Zur Frage: „Weshalb braucht die Migros das Programm?“, Stand 20.02.2003.

angebot zusammengestellt. Es kann sich dabei um gleiche Artikel handeln, die bereits gekauft wurden, oder um solche, die auf der Ähnlichkeit zu den bereits gekauften beruhen. Speziell beim Cross Selling geht es darum, zu den bereits gekauften komplementäre Produkte zu identifizieren und dem Kunden anzubieten, beim Up Selling um das Angebot höherwertiger Artikel im Umfeld des schon erworbenen. Als bekanntestes Beispiel dienen die personalisierten Empfehlungen bei Amazon³⁰. Bei einem Kauf wird darauf verwiesen, welche Produkte andere Kunden zusätzlich zu dem bestellten erworben haben.

Durch dieses Wissen hat der Anbieter einen Vorteil vor seinen Mitbewerbern. Dies gilt es auszunützen, um den Lieferanteil beim Kunden zu erhöhen. Das personalisierte Angebot wird über den als geeignet anzusehenden Kommunikationskanal dem Kunden entgegengebracht. Um die Bindungswirkung noch zu erhöhen, können evtl. noch Zusatzleistungen (Rabatte, spezielle Services) angeboten werden. In vielen Fällen ist es angeraten, sich wegen des erhöhten Aufwands auf profitable Kunden zu beschränken.

Für komplexe Warenkorbanalysen werden Data Mining-Verfahren³¹ eingesetzt. Aber auch geschickte Datenbankabfragen, denen logische Regeln über die Zusammenhänge der Produkte zugrundeliegen, führen zu brauchbaren Vorschlägen für den Kunden. Wertet man dann die tatsächlich genutzten Cross Selling-Angebote periodisch aus, entsteht ein lernendes System, das im Laufe der Zeit zu immer erfolgversprechenderen Vorschlägen führt.

Nicht vernachlässigt werden darf die Nachbearbeitung der Beschwerden. Eine begründete Beschwerde liefert Informationen über Schwachstellen bei den Leistungen oder den Geschäftsprozessen und gibt Hinweise auf das Potential zur Qualitätsverbesserung. Die Ergebnisse der Analyse der Beschwerden kann auch für eine CRM-Maßnahme genutzt werden. So trägt zur Kundenzufriedenheit bei, wenn beim Kunden wieder nachgefragt wird, ob die Reaktion auf die Beschwerde angemessen war und der Grund für die Beschwerde definitiv beseitigt ist. Häufen sie sich bei einem Kunden die Beschwerden, so ist die Kundenbeziehung zu bearbeiten.

Erkenntnisse aus den lost-order-Analysen führen zu gezielten Maßnahmen, wie die Korrektur der Preisgestaltung, Fokussierung auf wettbewerbsstarke Tätigkeitsfelder oder Überprüfung des Angebotswesens.

Um die Abwanderung von Kunden und den Wechsel zum Mitbewerber zu verhindern, sind unter dem Begriff Churn Management Abwehrmaßnahmen entwickelt worden. Dazu werden vor allem für die profitablen Kunden zunächst die Kündigungswahrscheinlichkeiten aus den vorhandenen Daten abgeleitet werden, um das Abwanderungsrisiko einschätzen zu können. Dazu eignen sich Data Mining-Verfahren, aber auch einfachere Analysen geben deutliche Hinweise. Je nach Art der Bindung des Kunden, z.B. über Verträge, ist die Abwanderung leichter oder schwieriger zu registrieren. Unabhängig davon, sendet der Kunde häufig im Vorfeld Signale, die es zu beachten gilt. Diese Frühindikatoren sind zu identifizieren. Das können die Anzahl der Beschwerden sein, das kann mangelnde Berücksichtigung der Kundenwünsche sein oder Verlängerung der Bestellintervalle, Kündigung von Wartungsverträgen, Änderungen im Umfeld des Kunden (z.B. Übernahme), aber auch Änderung im Leistungsspektrum des Anbieters (z.B. Änderung

³⁰www.amazon.de.

³¹Siehe 3. Zyklus.

von Versicherungsbedingungen). Auf diese Signale ist zu achten, und Handlungsweisen sind festzulegen, die geeignet sind, den Kunden vom Wechsel abzuhalten. Neben den schon erwähnten Maßnahmen, sollten das solche sein, die der Kunde auch als besondere, nachhaltige Anstrengung registriert, z.B. eine persönliche Ansprache oder eine individuelle Beratungsleistung.

Die Bemühungen um die Rückgewinnung verlorener Kunden setzt voraus, daß die Abwanderung registriert und dann gehandelt wird. Bei Vertragskündigungen kann schnell reagiert werden. Gibt es keine Verträge und bleibt der Kunde einfach weg, ist es kaum möglich, zeitnah zu agieren. Nach einer bestimmten Frist muß der Kunde als verloren angesehen werden. Aus einer ex post-Analyse sollte aber versucht werden, die Gründe und ggfs. die Signale zu erkennen und Schlüsse zu ziehen, um in Zukunft einer Abwanderung entgegenwirken zu können.

5.4.2 Operatives CRM

Operatives CRM heißt in diesem 2. Zyklus neben den bereits eingeführten Maßnahmen zusätzlich die Erkenntnisse des erweiterten analytischen CRM in aktive Handlungen im Umgang mit dem Kunden umzusetzen.

Folgende Maßnahmen kommen in Betracht:

- Kundensegmentspezifisches Kampagnenmanagement,
- Antizipation der Aufträge und Serviceinanspruchnahme durch Kundenansprache im Vorfeld,
- Konzeptionierung und Einführung gezielter Kundenloyalitätsprogramme,
- Ausarbeitung der cross- und up selling-Angebote,
- Konzepte für ein Konfigurationsmanagement von kundenindividuellen Preisen, Produkten und Angebotsformen,
- Differenzierung des Service- und Betreuungsangebots entsprechend der Wertigkeit des Kunden,
- Bestimmung von Warnwerten für die Frühindikatoren für Abwanderung oder Kündigung und Festlegung der Reaktionsmaßnahmen,
- Umsetzung der Ergebnisse der lost order Analyse.

Speziell für den Servicebereich empfiehlt es sich, den Kunden angepaßte Leistungen anzubieten. Aus dem Spektrum von Service-Leistungen wählt der Kunde diejenigen aus, die er wünscht und vereinbart im Rahmen eines Service Level Agreements, wie sie im IT-Bereich üblich sind, Leistungen, Erreichbarkeit, Reaktionsgeschwindigkeit und die Entgelte. Damit können die Kosten des Servicebereichs reduziert werden, weil sich die Servicebereitschaft nicht mehr an den maximalen Anforderungen orientieren muß.

Bei allen Maßnahmen darf nicht unterlassen werden, die Ergebnisse der Aktionen und Kundenreaktionen zu erfassen, wieder auszuwerten und für zukünftige Handlungen als Informationsbasis heranzuziehen. So wird CRM zum lernenden System mit immanenter Qualitätsverbesserung.

5.4.3 Kommunikatives CRM

Als Weiterentwicklung des „one face to the customer“-Prinzips empfiehlt sich die Einrichtung eines Customer-Care-Service in Form eines Call-Centers. Eine solche Einrichtung bildet die zentrale Anlaufstelle für Kunden, die Informationen, Support und Service-Leistungen nachfragen sowie Reklamation oder Beschwerde anmelden. Im Vordergrund steht eine hohe Erreichbarkeit und Kompetenz. Als Beispiel sei auf die AXA Colonia AG verwiesen, die speziell für diese Einrichtung die AXA Colonia Customer Care GmbH gründete. Diese verlautbart in einem Anwenderbericht von Sun Microsystems [SUN00], daß die hiesigen Versicherungsunternehmen aufgrund von Schwächen im Telefon-Service nahezu eine Milliarde DM Prämienausfälle hinnehmen mußten. Zwar handelt es sich sicher um eine grobe Schätzung, macht aber die Relevanz von Erreichbarkeit und Qualität im Call-Center deutlich.

In diesem Zyklus sollte des weiteren die Integration der Kommunikationskanäle und der Ausbau der Internet- bzw. Extranet-Angebote im Mittelpunkt der kommunikativen CRM-Maßnahmen stehen.

Unternehmen kommunizieren mit ihren Kunden über eine Vielzahl von Kanälen wie persönlicher Kontakt, Briefpost, Fax, Telefon, E-Mail, Web, EDI. Durch die Wahl des Kanals werden die Art der Kundenbeziehung, die Kosten und das Medium bestimmt. Auf die Wahl selbst kann das Unternehmen nur bedingt Einfluß nehmen. Manchmal ist er durch die Art der Maßnahme bestimmt, z.B. bei der Verteilung von Prospektmaterial auf Messen, manchmal muß den Präferenzen des Kunden Rechnung getragen werden, wobei i.d.R. mehrere Kanäle genutzt werden. Wichtig ist also zum einen die jeweils richtige kundenspezifische Wahl des Kanals. Zum anderen müssen die Informationen über die verschiedenen Kanäle zusammengeführt und jederzeit konsistent gehalten werden. D.h. die Kontakte sind kanalübergreifend zu registrieren, als Kontakthistorie zu verwalten und in Form eines Kontaktprofils auszuwerten, um die Wahl zukünftig dem Kundenverhalten anpassen zu können. Dazu dient auch die Analyse erfolgloser Kontaktversuche. Es ist dafür Sorge zu tragen, daß die beim Kontakt verwandten Medien wie Brief, Fax, Zeichnungen, Formulare und die Medien in elektronischer Form gemeinsam zur Verfügung stehen.

Nicht zu unterschätzen ist die Bedeutung der angebotenen Web-Dienste im Inter- und Extranet inklusive der Einrichtung eines elektronischen Shops. Das Thema kann hier nicht vertieft werden, es ist jedoch in der Literatur hinlänglich beschrieben.

Aber auf das Thema Produktkonfigurator soll noch genauer eingegangen werden, da an diesem der Paradigmenwechsel von der Produkt- zur Kundenorientierung gut dargestellt werden kann. Ein Produktkonfigurator ist ein Programmsystem, das den Vorgang der Konfigurierung eines Produkts, für das Varianten zugelassen sind, interaktiv unterstützt. Als Beispiel können die Angebote der Automobilhersteller dienen³². In einem stufenweisen Prozeß der Fahrzeugbestimmung wird zunächst das Grundmodell ausgewählt und dann die Ausformung jeder Komponente bestimmt, bzw. die Sonderausstattung ausgewählt, bis das Produkt eindeutig konfiguriert ist. Das System stellt sicher, daß nur zulässige Variantenkombinationen gewählt werden können. Anschließend wird der Preis berechnet, wobei kundenspezifische Konditionen berücksichtigt werden können.

³²Siehe z.B. <http://www.opel.de/webkauf/index.php3?mode=webkauf&flag=start>, Stand 20.02.2003.

Das Programm benutzt der Kundenberater, oder es ist im Internet verfügbar.

Ein Produktkonfigurator in dieser Form verdeutlicht klar die Produktorientierung. Der Kunde muß sich zunächst Kenntnisse über die Modelle aneignen. Danach kann er aus vorgegebenen Varianten eine spezielle Ausprägung aus einer Liste wählen. Zwar wird kundenindividuell aber nicht bedürfnisgerecht ausgewählt. Ein kundenorientierter Produktkonfigurator ermittelt zunächst die Kundenwünsche, z.B. wird abgefragt, für welche Zwecke das Produkt genutzt werden soll. Aus der Zusammenstellung dieser Wünsche wird dann eine automatische Konfigurierung vorgenommen, die den Bedürfnissen am nächsten kommt. Als Beispiel wird auf das Angebot der Firma Hans H. MEYER GmbH verwiesen³³, die Anbaugeräte für Gabelstapler herstellen. Der Kunde wird nach der Lastart und der Art der Manipulation gefragt und erhält daraufhin einen Vorschlag für das Anbaugerät.

Zur Realisierung eines solchen kundenorientierten Produktkonfigurators müssen Regelsysteme in Form eines Expertensystems hinterlegt werden, die für die Zuordnung der mehrdimensionalen Kundenwünsche zu einem Produkt und der Konfigurierung sorgen. Im angeführten Beispiel der Firma Meyer gestaltet sich dieses System relativ einfach, da mit zwei Eingaben das Produkt bestimmt ist. Doch sind auch für komplexere Produkte die Techniken für eine solche Art der Konfigurierung vorhanden und könnten auch eingesetzt werden. Es erscheint gerade der Produktkonfigurator als gute Metapher für die mangelnde Umsetzung des Prinzips der Kundenorientierung.

Diese Erwägung gilt nicht nur für den Produktkonfigurator. Bei einem komplexen, meist noch rasch wechselnden Produktangebot erfordert es unter Umständen viel Zeit vom Kunden, den richtigen Artikel zu finden. Er muß sich erst in die Spezifikationen der Produkte des Anbieters einarbeiten, obwohl dieser die Nutzung viel besser kennt. Es muß die Kommunikation mit dem Kunden so ausgerichtet werden, daß dieser nur sein Anwendungsfeld beschreibt und der Anbieter die Lösung präsentiert.

Eine „höhere Form“ dieses Prinzips ist die Forderung nach Unterstützung des Kunden in seinem gesamten Beschaffungsprozeß. Davon wird im 3. Zyklus die Rede sein.

5.5 Softwareauswahl

Neben dem Einsatz von Datenbanken ist der Einsatz einer speziellen CRM-Software im 2. Zyklus angeraten. Allerdings muß man sich zunächst mal im breiten Spektrum der Softwareprodukte orientieren. Das Angebot ist vielfältig³⁴, sowohl was die Ausgestaltung, die Funktionalität, die Größenordnung und die Preise angeht. Erschwerend kommt hinzu, daß angesichts der Aktualität des Themas viele Programme mit der Bezeichnung CRM versehen werden, obwohl man sie eigentlich z.B. mehr zu reinen Vertriebsunterstützungsprogrammen (Sales Force Automation) zu zählen hätte. Vielfach werden auch nur Teilaspekte abdeckt. Allerdings ist vielen Unternehmen nicht unbedingt an einer allumfassenden Lösung gelegen, sondern es reicht durchaus die Teilabdeckung aus in Form einer schlankeren Lösung aus. Dann ist zu überlegen, welche Fokussierung man benötigt.

Für eine umfassende Darstellung der am Markt befindlichen Programme bleibt hier kein

³³Siehe <http://www.meyer-sz.de/app/start>, Stand 20.02.2003.

³⁴Vgl. Hinweise zur Softwaresuche im Abschnitt 4.5.

Raum³⁵; es soll nur ein kurzer Überblick mit grober Einteilung gegeben werden.

Zunächst sind die Programme zu erwähnen, die auf die Kommunikation konzentriert sind. Die Organisation und Koordination der verschiedenen Kommunikationskanäle steht bei diesen SW-Systemen im Vordergrund. Dazu zählen Programme für Telefonie (Computer Telephony Integration, Automatic Call Distribution, Interactive Voice Response, Skill Based Routing, Gesprächsleitfaden) und solche zum Kommunikationsmanagement, die alle Kommunikationsvorgänge über die unterschiedlichen Medien zusammenführen.

Zu den Programmsystemen, die nur Teilaspekte abdecken, gehören neben den schon erwähnten Programmen für Kontaktmanagement, Help-Desk- und Kampagnenmanagementsystemen, die Vertriebsunterstützungsprogramme, die auch unter Computer-Aided-Selling-Systeme (CAS) und neuerdings unter Sales-Force-Automation-Systeme (SFA) firmieren. Letztere bilden die Geschäftsprozesse im Vertrieb sowohl im Innen- als auch im Außendienst ab. Dazu gehören eine Vielzahl von Funktionen, wie Angebotserstellung, Termin- und Routenplanung, Verkaufsübersichten u.v.m. Die SFA-Programme haben mehr administrativen Charakter und sind unabhängig von der Einführung von CRM einsetzbar, beinhalten aber auch Funktionalität wie sie im Rahmen von CRM eingesetzt werden, z.B. Kontaktmanagement, wobei der Funktionsumfang der Standardprogramme höchst unterschiedlich ist. Des Weiteren existieren branchenspezifische Spezialprogramme.

Umfassende CRM-Systeme sind darauf ausgerichtet, die gesamte Funktionalität, die zur computerunterstützten Durchführung von CRM-Maßnahmen gebraucht wird, abzubilden, wobei der Funktionsumfang im Einzelfall sehr unterschiedlich gestaltet ist. Der Markt stellt ein breites Spektrum von Systemen zur Verfügung. Die Orientierung erfordert Zeit und einen kritischen Blick. Neben den schon angegebenen Softwareführern existiert eine CRM-Marktstudie, erstellt an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt in Zusammenarbeit mit der Zeitschrift „absatzwirtschaft“. Sie enthält auch Angaben zum Leistungsumfang der verschiedenen CRM-Lösungen³⁶. Als weitere Quelle ist der CRM-Marktspiegel 2002 von der Firma schwetz consulting zu nennen³⁷.

Daneben können noch Systeme für den CRM-Bereich angewandt werden, die eher Tool-Charakter aufweisen, also nicht speziell für den Einsatz im CRM gedacht sind. Dazu zählen die Dokumentenmanagement- und Workflow-Systeme. Erstere ermöglichen vor allem eine gute Integration der verschiedenen Medien, letztere vermögen die Prozesse zur Durchführung der CRM-Maßnahmen gut zu unterstützen. Zu den Tools sind auch die Data Warehouse-Systeme, Programme für Database Marketing und Data Mining zu rechnen. Der Einsatz dieser Systeme erfordert vom Anwender methodische und analytische Fähigkeiten, da die Prozesse nicht vorgegeben sind³⁸.

5.6 Integration

In diesem Zyklus kommt insbesondere der Datenintegration die größte Bedeutung zu, wie sich schon aus den obigen Aussagen ableiten läßt. Die Maßnahmen des analytischen CRM setzen die Zusammenführung aller kundenspezifischen Daten voraus. Diese

³⁵Eine detaillierte Darstellung findet sich z.B. in [AS02].

³⁶Siehe: <http://crm-competence.com/>, Stand 20.02.2003.

³⁷Siehe: [SCH02B].

³⁸Nähere Erläuterungen finden sich im 3. Zyklus.

Integration kann über Schnittstellen erfolgen oder über eine direkte Integration in Datenbanken.

Die Integration über mehrere Funktionsbereiche im Unternehmen und die Integration der Kommunikationskanäle wird durch den Einsatz der spezifischen CRM-Programmsysteme gewährleistet. Die Anbindung an die übrigen im Unternehmen eingesetzten IT-Systeme, wie z.B. die im Bereich des Rechnungswesens, erfolgt über Schnittstellen.

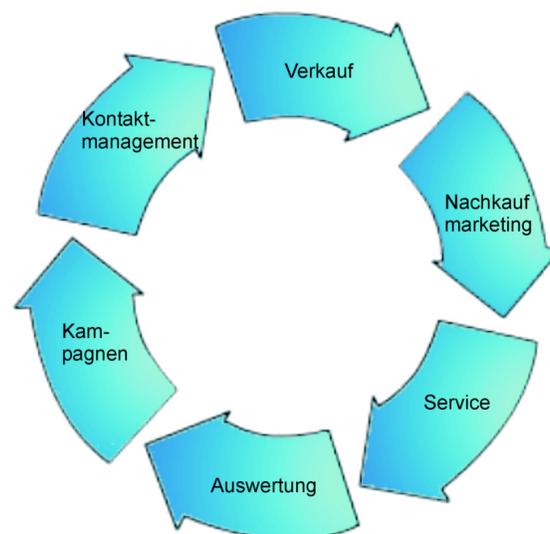
Die Anbieter von ERP-Systemen bieten jetzt durchgängig auch Module für CRM an. Wählt man dieses Modul des im Unternehmen eingesetzten ERP-Systems ist die Integration automatisch gegeben.

5.7 Einführung und Controlling

Die Einführung der Maßnahmen, die nunmehr komplexer als im 1. Zyklus sind, ist sorgfältig zu planen. Evtl. ist es sogar angebracht, zunächst Pilotprojekte als Test zu fahren oder Prototypen (z.B. beim Produktkonfigurator) zu erproben, um Mängel oder falsche Einschätzungen frühzeitig korrigieren zu können. Auch jetzt muß wieder anhand geeigneter Kenngrößen der Grad der Zielerreichung gemessen werden.

Ein sog. Closed Loop System in Form eines Rückkopplungssystems sollte spätestens jetzt systematisiert eingeführt werden. Die Erkenntnisse über die Kunden, die aus dem Kundenkontakt und der Durchführung der operativen CRM-Maßnahmen in Marketing, Verkauf und Service gewonnen werden, fließen als Input in das nunmehr lernfähige, analytische CRM ein [MAR00]. Daraus leiten sich verbesserte operative CRM-Maßnahmen ab, aber auch die Neubewertung des Kundenwertes.

Closed Loop System



Dieser Prozeß kann aber nur dann funktionieren, wenn die Kundenkontakte und die sich daraus ergebenden Informationen systematisch dokumentiert und ausgewertet werden. Dazu gehört auch die Messung der Kundenzufriedenheit, die ausgedrückt wird im Grad der Übereinstimmung zwischen den Erwartungen des Kunden und der erbrachten Leistung. Sie kann durch Befragungen oder über das Beschwerdemanagement gemessen werden, aber auch über Maße wie die Wiederkauftrate, die Loyalitätsrate, etc.

Jetzt ist die Etablierung eines CRM-Managers, auch Chief Customer Officer genannt, zu empfehlen. Er hat die kundenbezogenen Prozesse einzuführen, zu überwachen, die Kontakte auszuwerten und zu analysieren, die Zielerreichung zu messen und die Erkenntnisse wieder in den Prozeß einzuspeisen. Er erfüllt eine wichtige Koordinierungsfunktion über die Funktionsbereiche Marketing, Vertrieb, Service und IT³⁹.

6 Dritter Zyklus: Strukturwandel

Dieser Zyklus steht für die „hohe Kunst des Customer Relationship Management“. Es werden im folgenden die Visionen, umfassenden Vorstellungen und Maßnahmen beschrieben, die die Vorstellungswelt des CRM im Großen prägen. Es handelt sich dabei keineswegs um Utopien, sondern um Strategien und Einsätze, die in großen Unternehmen, die über mächtige CRM-Systeme verfügen, durchaus zum Zuge kommen. Der damit verbundene Aufwand ist für kleinere Unternehmen u.U. nicht tragbar. Nichtsdestotrotz können Ideen und Ansätze auch übertragen oder einzelne Aktionen auch in mittelständischen Unternehmen durchgeführt werden.

Dieser Zyklus wird mit Strukturwandel überschrieben, weil zur totalen Durchsetzung einer ganzheitlichen CRM-Strategie genau das nötig ist. Die Umsetzung des Grundsatzes alle Geschäftsprozesse auf den Kunden auszurichten erfordert eine Umstrukturierung des Unternehmens. Tangiert sind somit nicht nur die Bereiche Marketing, Vertrieb und Service, sondern auch Entwicklung, Produktion, Organisation und IT.

Angesichts der Fülle und des Umfangs der Methoden, Verfahren und Techniken kann auf diese hier nur ansatzweise verwiesen werden. Näheres findet sich in den angegebenen Quellen.

6.1 Analyse

In diese Analysephase gehört auf jeden Fall die Vervollkommnung des Closed Loop Systems, also die Aufgabe, den Kreis zwischen analytischem CRM und operativem CRM zu schließen. Die Auswertungen sollten darüber hinaus an die Entwicklungsabteilung bzw. Produktion, insbesondere die Qualitätssicherung, weitergeleitet werden, damit die verbesserten Kenntnisse über die Kundenbedürfnisse zur Produktpassung führen.

Die Ermittlung des Kundenwertes kann sicherlich nochmals verbessert werden. Spätestens jetzt ist in der Form einer Prozeßkostenrechnung der Deckungsbetrag des Kunden bzw. der Kundengruppe möglichst exakt zu bestimmen. Es darf nicht in Vergessenheit geraten, daß die CRM-Maßnahmen auf die Profitabilität des Kunden abgestimmt werden. Als Nebeneffekt liefert die Prozeßkostenrechnung auch eine gute Basis für Kosteneinsparungen.

Eine Erweiterung der Methodik der Kundenwertbestimmung stellt die Ermittlung des Kundenkapitalwertes (Customer Lifetime Value) dar. Während der Kundenwert allein auf Vergangenheitswerten beruht und einen Statuswert zum gegenwärtigen Zeitpunkt darstellt, wird im Kundenkapitalwert der Deckungsbeitrag, den das Unternehmen mit dem Kunden während der gesamten Dauer der Kundenbeziehung erwirtschaftet, abgebildet. Damit wird auch das Kundenpotential, also die zu erwartenden Gewinne, berück-

³⁹Die Definition für CRM-Manager des Deutschen Direktmarketing Verbands findet sich unter: <http://www.ddv.de/jobs-karriere/index.berufsbilder-crm.html>, Stand 20.02.2003.

sichtigt. Rein rechnerisch stellt der Kundenkapitalwert die Summe der über die Gesamtdauer diskontierten Deckungsbeiträge dar.⁴⁰ Wie bei der Investitionsrechnung besteht dabei natürlich die Problematik, die zukünftigen Werte sinnvoll zu schätzen. Ein pragmatischer Ansatz wird von Wilson [WIL00] beschrieben. Vereinfachte Verfahren sind praktisch immer durchführbar und selbst mit Unsicherheit behaftete Werte dem Verzicht der Berechnung vorzuziehen. Der Vorteil gegenüber dem vergangenheitsbezogenen Kundenwert liegt darin, daß auf die möglicherweise bestehende zukünftige Attraktivität von Kunden, die bisher eher als „poor dogs“ eingeschätzt werden, aufmerksam gemacht wird.

Die Ergebnisse der im Rahmen des Controllings durchgeführten kritischen Erfolgsmessung der bisher durchgeführten CRM-Maßnahmen findet in der Analysephase wiederum Verwendung.

6.2 Zielfestlegung und Strategie

In diesem Zyklus wird CRM zur allumfassenden Zielsetzung des Unternehmens. Die Ziele können etwa wie folgt formuliert werden:

- Ausrichtung aller Geschäftsprozesse auf die Bedürfnisse der Kunden,
- Schöpfung des Unternehmenswachstums aus dem Kundenpotential,
- Verlängerung der Phase hoher Profitabilität im Kundenlebenszeitzyklus,
- CRM als Imagefaktor.

Als operationale Ziele und Strategien lassen sich beispielsweise ableiten:

- Regelmäßig die Produktentwicklung aufgrund der Kundenreaktionen verbessern, Strategie: Kundenreaktionen als Information in Entwicklung und Produktion einspeisen.
- Kundenorientierung als Leitlinie für Organisationsentwicklung festsetzen, Strategie: Schulung, Reorganisation, Entlohnungssysteme nach dieser Maxime ausrichten.
- Kunde in seinem gesamten Beschaffungsprozess, also auch in vor- und nachgelagerten Phasen, unterstützen, Strategie: Dienstleistungen rund um das Produkt entwickeln, mit Anbietern der Produkte im vor- und nachgelagerten Bereich kooperieren.
- Kundenorientierung als Unternehmensstrategie bekannt machen, Strategie: Im Rahmen von Marketing-Maßnahmen die besondere Pflege der Kundenbeziehung öffentlich hervorheben.

Die Ziele sind wiederum möglichst so auszuformulieren, daß der Erreichungsgrad gemessen werden kann.

Das strategische Management zur Zielerreichung kann methodisch gut durch das Balanced Scorecard-Verfahren unterstützt werden⁴¹. Die Anwendung systematisiert den Vorgang des Herunterbrechens auf operative Ziele, Ableitung der Maßnahmen, die Festlegung von Kennzahlen und derer Messung sowie die Überprüfung der Planvorgaben.

⁴⁰Zur formelmäßigen Darstellung siehe [KUH01, S. 153f].

⁴¹Zahlreiche Literatur ist dazu in der letzten Zeit entstanden. Eine praxisnahe Darstellung findet sich in [FS00].

Dabei werden Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter (Lernen und Entwicklung) gleichermaßen berücksichtigt.

6.3 Kundensegmentierung

Je differenzierter die Kenntnisse über den Kunden und je besser die Kundensegmentierung, desto gezielter können Kampagnen positioniert werden, desto persönlicher können Kunden angesprochen werden. Dazu bedarf es verfeinerter Methoden in Verbindung mit dem Einsatz von Tools. Voraussetzung für deren Einsatz ist eine qualitativ ausreichende, integrierte Datenbasis. Unter Umständen ist diese über SQL-Abfragen zu erlangen, aber zu besseren Ergebnissen führt der Einsatz eines Data Warehouse-Systems. Dieses spezielle Datenbanksystem führt die Daten aus den operativen Anwendungssystemen, evtl. ergänzt um externe Daten, zusammen und bildet sie auf eine einheitliche, konsistente Datenbasis ab. Sie werden verdichtet und thematisch strukturiert. Dabei wird die Zeit als Bezugsgröße einbezogen.

Zur Analyse dieser multidimensionalen Datenbestände werden OLAP- oder Data Mining-Werkzeuge eingesetzt. OLAP (On-Line Analytical Processing) beruht auf dem Konzept der Abbildung der entscheidungsrelevanten Kennzahlen in einen multidimensionalen Datenwürfel. Ein OLAP-Werkzeug erlaubt dem Benutzer interaktiv auf verschiedenen Aggregationsstufen unter Auswahl interessierender Dimensionen eine spezielle Sicht auf Ebenen oder Teilmengen des Würfels zu erzeugen, z.B. wird die Kennzahl Absatz für die Dimensionen Zeit und Kundengruppe abgefragt. Damit ist OLAP im engeren Sinne keine Analyseinstrument, denn welche Zusammenhänge betrachtet werden, bestimmt der Anwender. Er navigiert durch die Daten und läßt sie sich präsentieren.

Zur Aufdeckung bisher unbekannter Zusammenhänge und zur systematischen Analyse dient das Data Mining⁴², dessen Einsatz sich vor allem bei umfangreichen, komplexen Datenbeständen lohnt. Ein wesentliches Ziel von Data Mining ist das Erkennen von Zusammenhängen und Aufdecken von Mustern, z.B. von bestimmten Verhaltensweisen, Trends und Profilen sowie die Prognose. Unter dem Begriff Data Mining werden eine Reihe von alternativen und ergänzenden Methoden aus Statistik und Informatik subsumiert, die im Rahmen eines bestimmten Phasenschemas, dem Data-Mining-Prozeß, angewendet werden [WIL01]. Zu den Aufgaben des Data Mining gehören die Klassifikation, Segmentierung, Prognose, Abhängigkeitsanalyse und die Abweichungsanalyse. Die zum Einsatz kommenden Methoden sind Entscheidungsbaum, Regressions-, Diskriminanz-, Clusteranalyse, fallbasiertes Schließen, Assoziationsregeln, neuronale Netze, u.a.⁴³.

Die Anwendung der Methoden und Werkzeuge des Data Mining ist nicht trivial, kann aber zu erfolgreichen und z.T. auch erstaunlichen⁴⁴ Ergebnissen führen, die einerseits eine fundierte Kundensegmentierung und -profilierung liefern und andererseits als Richtschnur für die CRM-Maßnahmen dienen.

⁴²Umfassende Darstellungen finden sich z.B. in [HMS01] und [HKMW01].

⁴³Vgl. [AN00, S. 13].

⁴⁴Bekanntes und amüsantes Beispiel: Babywindeln werden häufig in Zusammenhang mit Bier gekauft.

6.4 Maßnahmenbestimmung

6.4.1 Analytisches CRM

Eine verfeinerte Kundensegmentierung läßt auch präzisere, analytische CRM-Maßnahmen zu. Der Einsatz der bereits oben beschriebenen Instrumente kann also qualitativ verbessert werden.

Wird der Kunde individuell in seiner Historie betrachtet und ausgewertet, so kann möglicherweise ein Produkt oder ein Paket auf den Kunden individuell zugeschnitten werden. Das hängt natürlich vom Leistungsspektrum des Unternehmens ab. Insbesondere im Dienstleistungssektor sind viele Ausformungen denkbar. Z.B. haben viele Versicherungsnehmer bei einer Versicherung mehrere Policen. Im Laufe der Jahre kann die Versicherungsgesellschaft das Risiko des Kunden – bei entsprechenden Auswertungen – ziemlich genau einschätzen, so daß die Prämien dem angepaßt würden, wie es ansatzweise in der KFZ-Versicherung erfolgt. Unter Einbeziehung persönlicher Merkmale und der Risikoeinschätzung könnte ein Gesamtversicherungspaket angeboten werden, das alle Risiken des Kunden abdeckt und für das er eine Prämie zahlt. Damit erhält der Versicherer ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber dem Konkurrenten, da nur er über die notwendigen Informationen verfügt, um das kundenspezifische Produkt anzubieten. Der Ansatz ist auf andere Branchen übertragbar.

In diesem Zyklus soll nun noch auf eine Maßnahme zur dynamischen Gestaltung der Kundenbeziehung eingegangen werden, und zwar durch Berücksichtigung des Kundenlebenszyklus. Der Kunde verläuft im Laufe der Geschäftsbeziehung verschiedene Phasen⁴⁵: Interessent, Neukunde, Aufsteigerkunde und Starkunde. Nach Abschluß muß er als verlorener Kunde bezeichnet werden. In den verschiedenen Phasen hat der Kunde unterschiedliche Interessen und Anforderungen. Außerdem wächst mit der Zeit der Datenkranz über den Kunden. Entsprechend ist mit den CRM-Maßnahmen zu reagieren. In der ersten Phase muß das Interesse geweckt werden, und der Kunde mit Informationen versorgt werden. Beim Neukunden ist ein Nachkaufmarketing angebracht. Beim Aufsteigerkunden gilt es, die Zufriedenheit zu erhöhen, mit Cross-Selling-Kampagnen zu reagieren, kundenspezifische Lösungen zu erarbeiten, etc. Es wird angestrebt, die Profitabilität des Kunden zu erhöhen, so daß er zum Starkunden aufsteigt. Starkunden müssen durch individuelle Bindungsprogramme vor dem Abwandern zum Wettbewerber abgehalten werden. Diese ertragreiche Phase ist möglichst lange aufrecht zu erhalten. Deshalb ist es jetzt nötig, auf Signale zu achten, die ein Nachlassen des Interesses des Kunden anzeigen oder gar eine Kündigung vermuten lassen. Bei verlorenen Kunden muß mit Rückgewinnungsmaßnahmen operiert werden.

Der Kundenlebenszyklus kann aber auch mit dem tatsächlichen Lebenszyklus des Kunden gekoppelt sein. Dann geht es darum, dem Kunden für die verschiedenen Lebensphasen die jeweils angemessenen Produkte anzubieten, z.B. die passenden Versicherungsverträge.

Es kann sich dabei beispielsweise auch um die Phasen als Hausbesitzer handeln. Der Fachverband für Energie-Marketing und -Anwendung e.V. beim VDEW führt aus⁴⁶, daß ein Energieversorger im Privatkundengeschäft sehr ertragreich sein kann, wenn es ihm

⁴⁵s.a. [LV00].

⁴⁶Siehe http://www.hea.de/50000_angebote/50900_content.htm, Stand 20.02.2003.

gelingt, den Kunden über die Phasen Bauplanung, Bauphase, Wohnen, Modernisierung, Ausbau, Sanierung und Umbau an sich zu binden. Dazu werden einige konzeptionelle Vorschläge gemacht, die auch in anderen Branchen anwendbar sind.

Allerdings werden vom Bundesbeauftragten für Datenschutz Bedenken angemeldet, wenn über den Kunden umfassende Persönlichkeitsprofile erstellt werden, die aus dem Zusammenspielen von Einzeldaten zustande gekommen sind [OV00]. Eine Prüfung auf Zulässigkeit ist im Einzelfall angezeigt.

Ein hohes Potential der Kundenbindung liegt in der Fokussierung auf den Kundenprozeß, d.h. in der Betreuung des gesamten Beschaffungsprozesses, in dem sich der Kunde befindet. Möglicherweise ist das vom Unternehmen angebotene Produkt nur eines in einer Kette von Produkten, die er in einem bestimmten Zusammenhang braucht. Wichtigstes Beispiel ist sicherlich der Hauskauf. Dabei wird eine Finanzdienstleistung nachgefragt, die Dienste eines Maklers in Anspruch genommen, Wohnungseinrichtung beschafft, ein Umzug vorgenommen, etc. Hier besteht die Chance, den Kunden in dieser schwierigen Situation integrativ zu unterstützen. Der Kunden erhält Informationen nicht nur zum eigenen Produkt sondern rund um den Prozeß. Dabei werden auch andere Leistungen angeboten bzw. vermittelt. Damit wird das Unternehmen „zum Leistungsintegrator und Spezialisten für diesen Prozeß“ [SBÖ, S. 89]. Auch bei industriellen Kunden gibt es zahlreiche Anwendungsfelder, z.B. beim Beschaffungsprozeß im Rahmen einer neuen Filiale oder einer Maschine.

Die Aufgabe des analytischen CRM besteht darin, diesen Prozeß zu definieren, die ergänzenden Produkte und Leistungen mit ihren Anbietern zu identifizieren und ein Gesamtangebot zu entwerfen.

6.4.2 Operatives CRM

Als Ergänzung zu den bisher vorgeschlagenen Maßnahmen sind jetzt die hinzuzufügen, die sich aus den vertieften Kenntnissen des analytischen CRM ergeben. So muß jetzt die personalisierte Ansprache erfolgen, um gemeinsam mit dem Kunden z.B. einen individualisierten Vertrag zu schließen.

Aus der Kenntnis über den Kundenlebenszyklus und der Phase in der sich der Kunde befindet, muß dieser mit gezielten Aktionen angesprochen werden, z.B. wird ihm die goldene Kundenkarte oder eine Bevorzugung im Support angeboten. Natürlich ist sicherzustellen, daß die anderen Kunden durch diese Maßnahmen nicht herabgesetzt werden oder sich so fühlen. Die Bevorzugung darf für die anderen möglichst nicht merkbar werden.

Es sind alle Maßnahmen zu ergreifen, um das Gesamtangebot für den Kunden in seinem Beschaffungsprozeß zusammenzustellen und dem Kunden zu präsentieren.

6.4.3 Kommunikatives CRM

Zur Darstellung und Präsentation der Produkte und Leistungen im Rahmen des gesamten Kundenprozesses eignet sich besonders gut ein Prozeßportal, das als Web-Applikation im Internet angeboten wird. Der Prozeß wird dargestellt und um diesen herum die eigenen Angebote und die der Kooperationspartner positioniert. Ergänzende Informationen sind über Links erreichbar. Der Kunde kann entsprechend seinen Bedürfnissen navigie-

ren und über einzelne Bereiche vertiefend recherchieren. Dazu gibt es auch die Möglichkeit der Personalisierung, indem persönliche Einstellungen, Eingaben, Ergebnisse von Berechnungen, etc. wiederabrufbar gespeichert werden⁴⁷. Soweit sinnvoll werden elektronische Shops eingebaut oder Antragsformulare eingestellt. Auf die Aktivitäten des Kunden wird durch automatische E-Mail reagiert. Ergänzend kann noch ein Kundenforum eingebaut werden. Als gutes Beispiel dient das Angebot der Credit Suisse⁴⁸. Die Credit Suisse Group bietet u.a. Finanzierungsleistungen zur Erlangung von Wohnraum an und stellt außerdem in diesem Portal Angebote, Leistungen und Informationen vor, die der Kunde im Rahmen des Immobilienerwerb benötigt [SBÖ, S. 90f.].

Als Weiterentwicklung des Call Center wird heute das Customer Interaction Center (CIC) propagiert, das eine allgemeine Kommunikationsplattform darstellt, mit der die verschiedenen Kommunikationskanäle, neben dem Telefon vor allem Fax, Internet und E-Mail, integriert werden. Ziel ist es, die gesamte Kommunikation mit dem Kunden über das CIC abzuwickeln. Das bedeutet, daß das CIC stärker als ein Call Center im Unternehmen integriert sein muß. Es erfordert qualifizierte Mitarbeiter, die intensiv mit den Fachabteilungen kooperieren müssen, um möglichst umfassend informieren zu können. Zur Technik der Telefonie (s.o.) kommen im CIC noch zusätzlich Technologien für Chat, Call-Me-Back-Button in Web-Seiten, Web-Telefonie und automatische E-Mail-Weiterleitung hinzu. Bei mySAP CRM werden unabhängig vom Kommunikationskanal alle Kontaktdaten durch eine allgemeine Eingangsqueue geleitet und über ein Dialogfenster dem entsprechenden freien Mitarbeiter zugewiesen [SB01].

6.5 Integration

Eine vollständige Integration der CRM-Systeme, wie auch immer sie ausgestaltet sind, mit den anderen Anwendungssystemen, insbesondere dem ERP-System, ist spätestens jetzt unabdingbar. Das gilt insbesondere auch für das Customer Interaction Center mit seiner integrierenden Funktion. Deren Mitarbeiter müssen nicht nur auf alle Stamm- und Kontaktdaten des Kunden zugreifen können, sondern auch auf die des operativen Geschäfts, d.h. es muß eine Anbindung an die Back-Office-Systeme erfolgen.

6.6 Softwareauswahl

Im 3. Zyklus ist jetzt der Einsatz folgender Systeme zu erwägen:

- **Balanced Scorecard-Softwarelösung**
Beim Einsatz dieses Führungsinstruments kann man sich auch softwaremäßig unterstützen lassen. Z.B. gibt Bernhard [BER01] Hinweise zur Auswahl und listet einige Anbieter auf⁴⁹.
- **Data Warehouse-System**
Umfangreiche Marktstudien zu Data Warehouse, OLAP und Data Mining bietet die Firma BARC⁵⁰ an.
- **OLAP-Werkzeug**

⁴⁷zur Personalisierung von Web-Sites s.a. [OV02].

⁴⁸Siehe <http://www.credit-suisse.ch/yourhome>, Stand 20.02.2003.

⁴⁹Zusätzlich sei hier noch das System von IDS Scheer erwähnt, siehe

http://www.pdconsulting.de/downloads/aris_bsc.pdf, Stand 20.02.2003.

⁵⁰Siehe: www.barc.de, Stand 20.02.2003.

Zur Vertiefung sei auf den OLAP-Report⁵¹ verwiesen.

- Data Mining-System

Den aktuellen Stand der Anwendung von Data Mining im Marketing untersuchte der Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und veröffentlichte die Ergebnisse in der Studie „Data Mining“⁵².

- Umfassendes CRM-System (s.o.)
- Integriertes CRM-Modul

Erwirbt man dieses Zusatzmodul für das bereits im Einsatz befindliche ERP-System, löst sich das Integrationsproblem. Aber dieser Weg ist nicht automatisch zu wählen, weil die Ausgestaltung der Funktionalität möglicherweise unbefriedigend ist.

6.7 Einführung und Controlling

Die Einführung der Maßnahmen im 3. Zyklus erfordert große Anstrengungen, insbesondere weil die erheblichen Umstrukturierungen zu bewältigen sind. Die Kundenzentrierung zieht Umorganisationen und Änderungen von Geschäftsprozessen nach sich, die Einführung eines CRM-Managers führt zu Kompetenzverschiebungen, Mitarbeiter in Bereichen, die bisher dem Kunden eher fern standen, wie die Produktion, müssen sich umorientieren, neue Aufgaben kommen auf die IT-Abteilung und das Controlling zu. Aber vor allem ist das oberste Management gefordert, das die allumfassende Ausrichtung auf den Kunden auch „selbst leben“ muß.

Der Strukturwandel mit seinen positiven Folgen für den Kunden ist nicht als rein interne Angelegenheit zu verstehen, sondern kann als Imagefaktor eingesetzt werden, indem er öffentlich kommuniziert wird.

Umso mehr ist es wiederum die Aufgabe des Controllings, die Wirksamkeit der CRM-Maßnahmen anhand der festgelegten Kenngrößen zu überprüfen. Angesichts der nicht unerheblichen Investitionen in CRM muß die Ertragsverbesserung deutlich erkennbar werden. Speziell gehört jedes einzelne Instrument auf den Prüfstand, wobei die wesentlichen Meßgrößen der Kundenwert bzw. der Kundenlebenszyklus, die Kündigungsrate, die Verweildauer und die Zahl der Neukunden neben den für die Einzelziele festgelegten Kennziffern darstellen.

Speziell im Bereich des elektronischen CRM gibt es eine Reihe von Messmöglichkeiten für das Kundenverhalten. So können die Zahl der Aufrufe der WWW-Seiten, das Navigationsverhalten des Kunden, Suchanfragen und alle Transaktionen, wie Bestellungen etc., erfasst und ausgewertet werden.

Nicht zu vergessen ist die Einhaltung des Closed Loop Systems, also die permante Einspeisung der Erkenntnisse des operativen und kommunikativen CRM in das analytische CRM und die Planung neuer Operationen, so daß ein geschlossener Datenkreislauf aufrecht erhalten wird.

⁵¹siehe: <http://www.olapreport.com>, Stand 20.02.2003.

⁵²Siehe <http://crm-competence.com>, Stand 20.02.2003.

Literatur

- [AHST99] Albers, S.; Hassmann, V.; Somm, F.; Tomczak, T. (Hrsg.): *Verkauf - Kundenmanagement, Vertriebssteuerung, E-Commerce Seiten*. Gabler, Wiesbaden 1999.
- [AN00] Alpar, P.; Niedereichholz, J.: *Einführung zu Data Mining*. In: Alpar, P.; Niedereichholz, J. (Hrsg.): *Data Mining im praktischen Einsatz*. Vieweg, Braunschweig, Wiesbaden 2000.
- [AS02] Amberg, M.; Schumacher, J.: *CRM-Systeme und Basistechnologien*. In: Meyer, M. (Hrsg.): *CRM-Systeme mit EAI*. Vieweg, Braunschweig, Wiesbaden 2002.
- [BAC00] Backhaus, K. u.a.: *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. 9. Aufl. Springer, Berlin et. al. 2000.
- [BER01] Bernhard, M.G.: *Software-Lösungen realisieren Die Umsetzungsphase beginnt*. In: Bernhard, M. G.; Hoffschroer, S. (Hrsg.): *Report Balanced Scorecard. Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln*. 2. Aufl. Symposium Publishing GmbH, Düsseldorf 2001.
- [CRM03] CRM-Expertenrat: *Jahresgutachten 2003*. Max Schimmel, Würzburg 2002.
- [DES02] Desisto, R.: *Why Customer Relationship Management Will Not Go Away*. Gartner: Note Number: SPA-18-6243.
<http://www4.gartner.com>, Stand 20.02.2003.
- [ELL02] Ellermann, H.: *Es zählt der Faktor Mensch*. In: CIO. IT-Strategie für Manager (2002)12
<http://www.cio.de/index.cfm?PageID=258&cat=det&sic=1&maid=1791&aid=1>, Stand 20.02.2003.
- [FS00] Friedag, H./ Schmidt, W.: *My Balanced Scorecard: Das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösung. Fallstudien, Checklisten, Präsentationsvorlagen*. Haufe, Freiburg 2000.
- [GB99] Grob, H.L.; Bensberg, F.: *Das Data-Mining-Konzept*. Informationen des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Controlling. Arbeitsberichte zu „Computergestütztes Controlling“, Nr. 8., 1999.
<http://www-wi.uni-muenster.de/aw/cc/ab8/Data-Mining-Konzept-04.htm>, Stand 20.02.2003.
- [GB00] Gronover, S., Bach, V.: *Kundensegmentierung*. Working paper BE-HSG/CC CRM/No. 12 (Version 1) am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, 2000.
http://www.i-u.de/schools/Bach/Publications/Kundensegmentierung_09_sgr.pdf, Stand 20.02.2003.
- [HMS01] Hand, D.; Mannila, H.; Smyth, P.: *Principles of Data Mining*. MIT Press, Cambridge, Mass. 2001.
- [HKMW01] Hippner, H.; Küsters, U.; Meyer, M.; Wilde, K.(Hrsg.): *Handbuch Data Mining im Marketing*. Vieweg, Braunschweig, Wiesbaden 2001.
- [HD97] Homburg, C.; Daum, D.: *Marktorientiertes Kostenmanagement. Kosteneffizienz und Kundenähe verbinden*. FAZ, Verlagsbereich Wirtschaftsbücher,

- Frankfurt a.M. 1997.
- [ICV02] Internationaler Controller Verein e.V. (Hrsg.): *Kundenorientiertes Vertriebscontrolling*. 2002.
<http://www.controllerverein.de/veroeff/states/vertriebscontrolling.pdf>, Stand 20.02.2003.
- [KA00] Krafft, M.; Albers, S.: *Ansätze zur Segmentierung von Kunden - Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte?* In: zfbf 52 (2000) 9, S. 515 – 535.
- [KUH01] Kuhlmann, E.: *Industrielles Vertriebsmanagement*. Vahlen, München 2001.
- [LV00] Luong, K.; Vocolka, A.: *Gezielter Dialog im Kundenlebenszyklus*. In: *acquisa* (2000) 1.
 Übernommen: <http://www.crm-competence-center.de/crm.nsf/PrintView/F2195EB94A8D5383C1256B4C005FAC92!OpenDocument>, Stand 20.02.2003.
- [LUX01] Lux, B.: *Kunden-Zufriedenheits-Index als motivierender Leistungsparameter*. <http://luebeck.com/~lux/pers/kzi02.ppt>, Stand 20.02.2003.
- [MAR00] Martin, W.: *Closed Loop Marketing - zum Griefen nah?* In: *acquisa* (2000) 11.
 Übernommen: <http://www.crm-competence-center.de/crm.nsf/PrintView/FFAC1C85D1D75507C125699D0033BD4D!OpenDocument>, Stand 20.02.2003.
- [PEP02] Pepels, W.: *Grundzüge des Beschwerdemanagements*. In: Stefan Helmke/Matthias Uebel/Wilhelm Dangelmaier (Hrsg.): *Effektives Customer Relationship Management. Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation*. 2. Auflage. Gabler, Wiesbaden 2002.
- [MHSA] Schröder, H./Sapient. *Customer Relationship Management - Die Kundenstrategie entscheidet über den Erfolg*. Studie des Lehrstuhls für Marketing und Handel (Prof. Dr. Hendrik Schröder), Universität Essen, in Zusammenarbeit mit der internationalen Management- und Technologie-Beratung Sapient.
<http://www.marketing.uni-essen.de/praxis/projekte/crm-strategie/studie.html>, Stand 20.02.2003.
- [SAP02] SAP Customer Success Story: *Bei VIEGA ist CRM gelebte Philosophie*. <http://www.sap-ag.de/germany/media/viega.pdf>, Stand 20.02.2003.
- [SBÖ] Schmidt, R.; Bach, V.; Österle, H.: *CRM bei Banken: Vom Produkt zum Prozeßportal*. In: Helmke, S.; Uebel, M.; Dangelmaier, W. (Hrsg.): *Effektives Customer Relationship Management*. 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2002.
- [SCH02A] Schwetz, W.: *Kontaktmanagement Guide 2002*. 2. Aufl. schwetz consulting 2002.
http://www.schwetz.de/crm_marketstudien/index.htm, Stand 20.02.2003.
- [SCH02B] Schwetz, W.: *CRM-Marktspiegel 2002*. 12. Aufl. schwetz consulting 2002.
http://www.schwetz.de/crm_marketstudien/index.htm, Stand 20.02.2003.
- [SB01] Sester, U.; Bauer, W.: *Das Customer Interaction Center von mySAP CRM. Vom Call-Center zum Interaction Center*. In: *sapinfo*, Nr. 80, 1.3.2001.
<http://www.sapinfo.net/resources/RFILE151603c685a11adad3.pdf>, Stand 20.02.2003.
- [SUN00] Sun Microsystems: *AXA Colonia Customer Care GmbH. Call Center*

- definiert den Kundenservice neu.* Anwenderbericht, 2000.
<http://www.sun.de/Loesungen/Anwenderberichte/pdf/AxaColonia.pdf>,
 Stand 20.02.2003.
- [WEB01] Weber, M.: *Unzufriedenheit von Geschäftsreisenden mit 5-Sterne-Hotels. Eine empirische Untersuchung in Wiener Kettenhotels.* 2001.
<http://tourismus.wu-wien.ac.at/pr/presse/kundenzufr.pdf>,
 Stand 20.02.2003.
- [WEI] Weinreich, U.: *Von der Beschwerde zum begeisterten Kunden.*
<http://www.beschwerdemanagement.com>, Stand 20.02.2003.
- [WIL01] Wilde, K.D.: *Data Warehouse, OLAP und Data Mining im Marketing – Moderne Informationstechnologien im Zusammenspiel.* In: Hippner, H.; Küsters, U.; Meyer, M.; Wilde, K.D. (Hrsg.): *Handbuch Data Mining im Marketing.* Vieweg, Braunschweig, Wiesbaden 2001.
- [WH98] Wilde, K.D.; Hippner, H.: *Database Marketing - Vom Ad-Hoc-Direktmarketing zum kundenspezifischen Marketing-Mix.* In: *Marktforschung und Management* (1998) 1, S. 6-10.
- [WIL00] Wilson, R.F.: *Determining Customer Lifetime Value for Your Internet Marketing Plan.* In: *Web Marketing Today*, April 1, 2000.
<http://www.wilsonweb.com/wmt5/customers-value.htm>, Stand 20.02.2003.
- [OV00] o.V.: *Kundenanalyse. An der Angel.* In: *INFORMATIONWEEK*, 5. Okt. 2000.
<http://www.informationweek.de/print.php3?/channels/channel107/002344.htm>, Stand 20.02.2003.
- [OV01] o.V.: *Mehr als ein elektronisches Filofax.* In: *mywork redtec publishing gmbh*, 14. April 2001
http://www.redaktion-werner.de/beispiele/publikationen/kontaktmanagement_mywork.pdf, Stand 20.02.2003.
- [OV02] o.V.: *Websites sind ungenügend individualisiert.* In: *absatzwirtschaft online*, 13. Dez. 2002
http://www.absatzwirtschaft.de/aswwwshow/fn/asw/sfn/buildpage/SH/0/cn/cc_crm_news/id/25149/page1/PAGE_1002979/page2/PAGE_1002909/aktelem/Document, Stand 20.02.2003.