

# **Customer Relationship Management: Worauf kommt es an?**

**Von Georg Wübker und Frank Buckler\***

In der deutschen und internationalen Wirtschaftspresse finden sich tagtäglich Berichte über Customer Relationship Management (abgekürzt: CRM). Teilweise hat man den Eindruck, dass ohne CRM nichts mehr geht. Was hat es mit diesem Trendthema auf sich? Und was verstehen wir unter CRM?

CRM ist nichts anderes als Kundenbeziehungen professionell zu managen. Das ist die Grundphilosophie des Marketinggedankens und keine neue Erkenntnis. Schon Marketinggurus wie Phil Kotler oder Theodore Levitt haben das vor Jahrzehnten in zahlreichen Beiträgen gepredigt.

Der Begriff des CRM ist entstanden, als es durch die Entstehung moderner Informationstechnologien zunehmend möglich war, die Marketing-Grundphilosophie erheblich umfassender und effizienter umzusetzen. Durch Datenbank- und Netzwerktechnologien können heute jederzeit und an jedem Ort aktuelle, umfassende Kundendaten erfasst und bereitgestellt werden. Weiterhin sind durch Fortschritte in der Statistik und der künstlichen Intelligenz hocheffiziente, selbstlernende Analysesysteme möglich geworden, welche die riesigen Datenmengen in echtes, wertvolles Wissen umwandeln. Der Charakter von IT-Systemen als „Enabling-Factor“ des CRM hat dazu geführt, dass zunehmend IT-Experten die Entwicklung der Marketingstrategie gleich mit übernommen haben. Folglich vermisst man dann in den meisten CRM-Projekten eine ausgearbeitete Marketingkonzeption gänzlich. Nicht umsonst sind deshalb neben Fehlern bei der Implementierung von CRM-Strategien vor allem fehlende intelligente Marketingstrategien einer der Hauptgründe, dass fast 80% aller CRM-Projekte ihre Ziele verfehlen. Ein eindeutiges Indiz hierfür, sind die Befunde der Meta-Group, die zeigen, dass im Durchschnitt gut 70% der Kosten von CRM-Projekten auf die Hard- und Software entfallen und lediglich 10% für die Entwicklung tragfähiger CRM-Strategien aufgewendet werden.

## **Was ist CRM genau?**

Unter CRM verstehen wir in Anlehnung an die Definition des Deutschen Direktmarketing Verbandes (DDV) einen „ganzheitlichen Ansatz zur Unternehmensführung, in dem alle kundenbezogenen Prozesse abteilungs-

übergreifend integriert und optimiert werden“. CRM ist also keine Bezeichnung für Software. Diese ist nur Mittel zu dem Zweck, das Unternehmen konsequent auf die Kundenbeziehung und auf die damit verbundenen Prozesse auszurichten. Das CRM betrifft folglich alle Bereiche mit Kundenkontakt (Marketing, Vertrieb, Kundendienst sowie Forschung und Entwicklung) und sollte sämtliche Kommunikationskanäle zum Kunden (Fax, Telefon, Email etc.) zusammenführen.

### Warum ist CRM derzeit in aller Munde?

Hierfür gibt es drei wesentliche Treiber (siehe Abbildung 1): Änderungen im Kundenverhalten (u.a. ausgelöst durch den Wegfall des Rabattgesetzes und der Zugabeverordnung, durch neue Medien etc.), die globale Verstärkung der Wettbewerbsintensität sowie die Erkenntnis, dass die Akquisition eines Kunden um ein Vielfaches teurer ist als die Pflege und Bindung von Bestandskunden. Vor diesem Hintergrund benötigt der Anbieter Instrumente, mit deren Hilfe er systematisch und professionell seine Kundenbeziehungen gestalten und somit die Bindung seiner Kunden erhöhen kann.

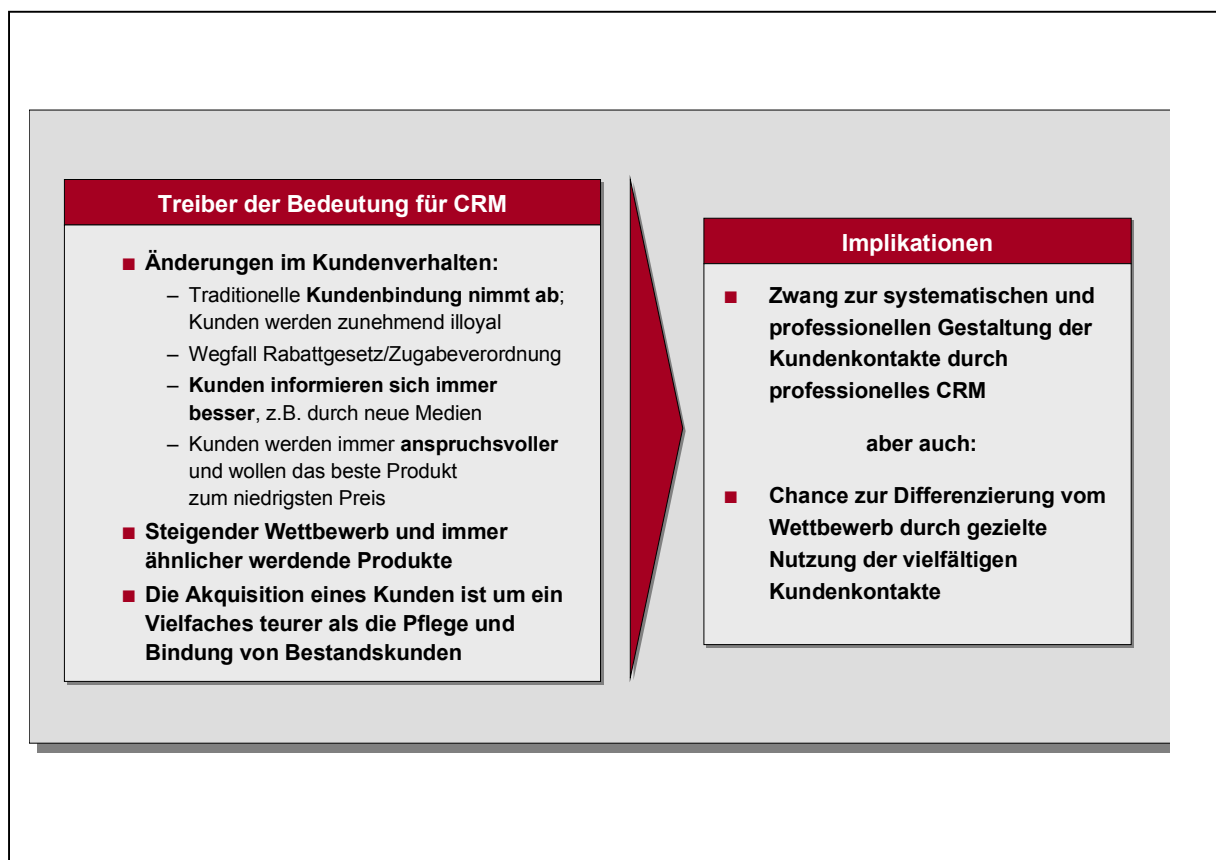


Abbildung 1: Treiber der Bedeutung für CRM und ihre Implikationen

## **Warum ist die Umsetzung einer CRM-Strategie so schwierig?**

Das Kernproblem liegt in der falschen Herangehensweise bei der Entwicklung einer kundenorientierten Strategie und der damit verbundenen Organisations- und IT-Ausrichtung. Folgendes Praxisbeispiel soll dies verdeutlichen: Ein Unternehmen hat gerade fusioniert und betrachtet dies als die Herausforderung, sich am Markt und an den Anforderungen seiner Kunden neu auszurichten. Die logische Vorgehensweise wäre wie folgt: 1. Strategieentwicklung, 2. Organisationsentwicklung (Aufbau und Ablauf), 3. Personalbesetzung und IT-Ausrichtung. Die Realität verläuft folgendermaßen: Erst Organisations- und Personalfragen, dann IT und zum Schluss die Strategie. Unternehmen, die so agieren, werden bei der Umsetzung der CRM-Strategie scheitern oder in große Schwierigkeiten geraten. Was sollte man also tun? Was sind die wesentlichen Elemente des CRM?

## **Wie sollte beim CRM vorgegangen werden?**

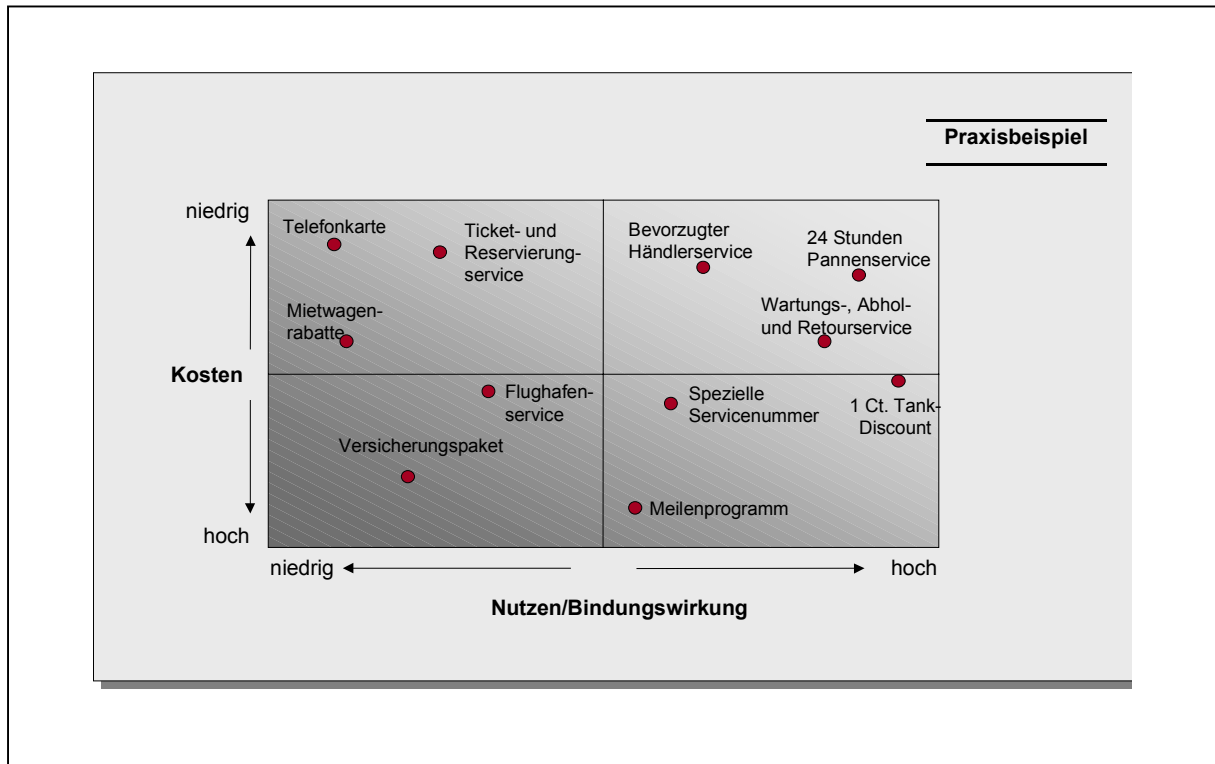
Zunächst einmal sollte der Anbieter auf Basis einer fundierten Kundenanalyse und unter Berücksichtigung der strategischen Rahmenbedingungen des Unternehmens die CRM-Ziele erarbeiten und priorisieren. Die Ziele müssen klar, verständlich und quantifizierbar sein. Nur so kann der Anbieter den Erfolg und die Zielerreichung messen. Wichtige Kernziele sind z.B. die Erhöhung der Margen und des Umsatzes sowie Kosteneinsparungsziele, die der Anbieter im Zuge der Automatisierung bestimmter Kundenprozesse realisiert. Aus den Kernzielen lassen sich im zweiten Schritt Ziele der Kundenbindung oder der Neukundengewinnung ableiten.

In einem nächsten Schritt gilt es, differenzierte CRM-Strategien zu entwickeln, die in Marketingkonzepten münden. Dies kann z.B. ein Kundengewinnungsprogramm unterstützt durch eine Direkt Marketing Kampagne, eine IT-gestützte Effektivitätssteigerung des Außendienstes oder die Einführung eines Kundenclubkonzeptes sein.

Ein anderes erfolgversprechendes Beispiel sind Loyalitätsprogramme (z.B. Miles & More). Hierbei handelt es sich um ein offenes (jeder Lufthansa-Kunde kann ohne Entgelt Mitglied werden), eigenes (die Lufthansa selbst ist Betreiber) Programm mit Leistungsprinzip (nur wer fliegt, erhält einen Bonus) und mit einer personalisierten Mitgliedschaft. Darüber hinaus gibt es je nach getätigtem Umsatz nach Leistungen differenzierte Programme bzw. Karten. Jeder neue Teilnehmer erhält zum Einstieg eine Miles & More Card (Basisversion). Sobald der Kunde 50.000 bzw. 150.000 Statusmeilen innerhalb eines Jahres gesammelt hat, erhält er die Frequent Traveller bzw. Senator Card, die mit zahlreichen Vorteilen für den Kunden verbunden ist (Freigepäckgewicht bis 40 bzw. 60 kg, Wartelistenpriorität, Nutzung der Business bzw. Senator Lounges, kein Verfallsdatum der Meilen etc.). Mit Hilfe von Miles &

More steigert die Lufthansa die Dauer der Kundenbindung und intensiviert die Kundenbeziehung. Zahlreiche Informationen über den Kunden können gesammelt und systematisch ausgewertet werden. Der Kunde ist i.d.R. mit dem Programm zufrieden, da er zahlreiche Vorteile erhält. Letztlich ist CRM nur dann erfolgreich, wenn der Anbieter aus der Kundenbeziehung lernt.

Hat der Anbieter sich auf Basis seiner Ziele z.B. für die CRM-Strategie „Einführung eines Loyalitätsprogrammes“ entschieden, so sollte er geeignete Maßnahmen zur Umsetzung dieser Strategie einleiten. Konkret sollte das Programm nur Leistungen enthalten, die aus Kosten-Nutzen-Überlegungen für das Unternehmen sinnvoll sind. Zur Nutzenmessung setzen wir hochentwickelte Methoden ein (u.a. Conjoint Measurement). Der befragte Kunde gibt dabei – wie in der Realität – nur an, welches von alternativen Programmangeboten er kaufen würde. Durch geschickte Zusammenstellung derartiger Angebote können die Nutzentreiber eines Kundenbindungsprogramms zuverlässig und valide gemessen werden. Abbildung 2 zeigt aus einem Praxisbeispiel der Automobilbranche die fünf wichtigsten Nutzenstifter: 1 Cent Tank-Discount, 24 Stunden Pannenservice, Wartungs-, Abhol- und Retourservice, bevorzugter Händlerservice sowie eine spezielle Servicenummer. Durch die Ermittlung der Kosten kann der Anbieter jetzt die Kosten-Nutzen-Matrix erstellen. Die optimalen Leistungen aus Kunden- und Anbietersicht befinden sich im rechten oberen Quadranten (niedrige Kosten und hoher Nutzen). Aus Anbietersicht inakzeptabel sind die Leistungen im unteren linken Quadranten (hohe Kosten und niedriger Nutzen; im Praxisbeispiel z.B. das Versicherungspaket).



**Abbildung 2: Beispiel einer Kosten-Nutzen-Matrix zur Ermittlung der optimalen Leistungen**

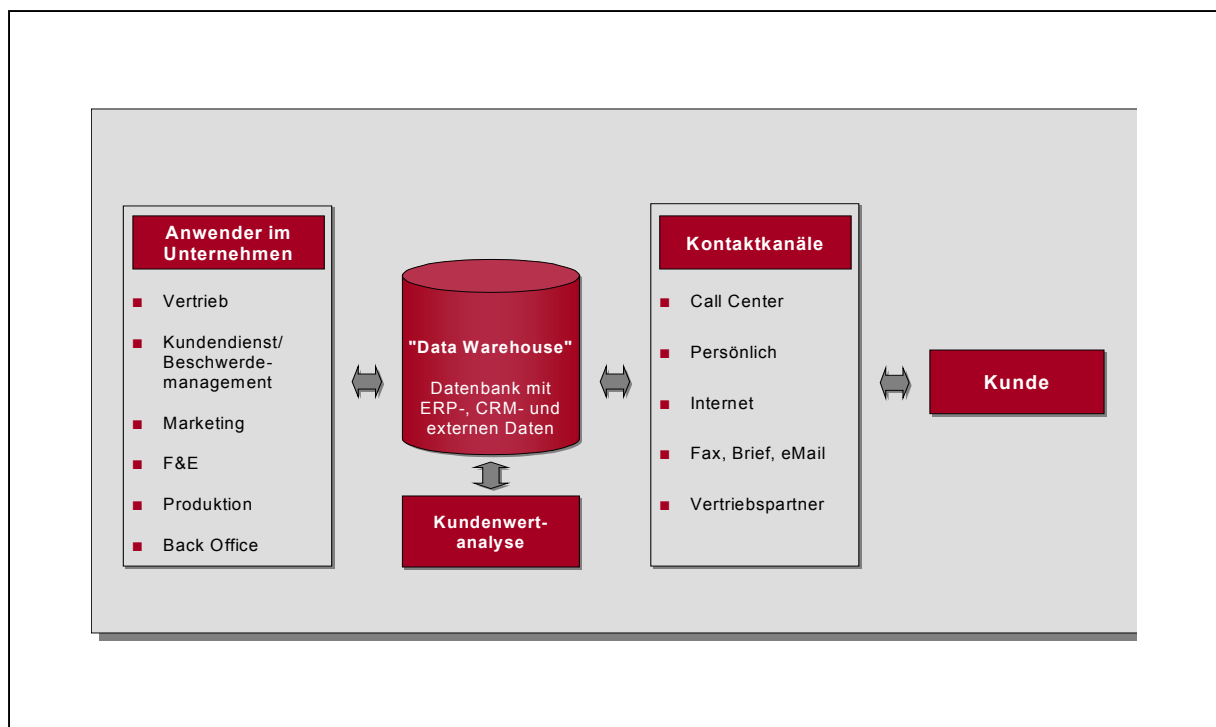
Erst nachdem auf Basis von Markt- und Kundenanalysen zielführende Strategieoptionen erarbeitet und deren Kosten abgeschätzt worden sind, kann im nächsten Schritt deren praktische Umsetzung konzipiert werden. Dies ist genau der Punkt, an dem CRM-Software-Systeme ins Spiel kommen.

### **Worauf kommt es bei den CRM Softwaresystemen an?**

CRM-Softwaresysteme sind in verschiedensten Ausprägungen verfügbar und meist modular konfigurierbar. Grundsätzlich sollte ein CRM-Softwaresystem ein Data Warehouse, ein operatives CRM-Softwaresystem und eine analytische CRM-Softwarekomponente enthalten. Ein Problem bei der Auswahl von CRM-Softwareanbietern ist, dass insbesondere Komplettanbieter oft in Einzelbereichen wie z.B. dem analytischen CRM nicht State-Of-the-Art Technologien liefern können. Stellt man sich jedoch Komponenten von spezialisierten Anbietern verschiedener Teilbereiche zusammen (z.B. ein Data Warehouse von Oracle, das analytische CRM von SAS und das operative CRM von Siebel), so entstehen u.U. erhebliche Probleme bei der Harmonisierung der Schnittstellen.

## Data Warehouse

Hauptziel des CRM ist der Aufbau einer langfristigen, profitablen Beziehung zu den Kunden. Dieses Ziel kann der Anbieter nur dann realisieren, wenn er seine Kunden kennt und diese Kenntnis mit Hilfe von Datenbanksystemen speichert, um sie dann schnellstmöglich zur Verfügung gestellt zu bekommen. Das sogenannte Data Warehouse ist dabei eine wichtige Basistechnologie zur Umsetzung einer CRM-Strategie. Hierbei handelt es sich um ein Datenbanksystem, in der Daten zeitnah erfasst, allen Bereichen zur Verfügung gestellt und bei jedem Kundenkontakt genutzt werden können. Abbildung 3 verdeutlicht die zentrale Funktion des Data Warehouse. Die Informationen über die Kunden werden mit Hilfe der verschiedenen Kanäle in die Datenbanken eingespeist, die dann von den verschiedenen Anwendern im Unternehmen zu den unterschiedlichsten Zwecken - wie z.B. einer Kundenwertanalyse - genutzt werden können.



**Abbildung 3: Data Warehouse als Instrument zur Umsetzung der CRM-Strategie**

## Operatives CRM-Software-System

„Operativ“ werden CRM-Software-Systeme genannt, die die Mitarbeiter beim direkten Kundenkontakt, beispielsweise im Außendienst oder im Call-Center, mit Informationen unterstützen. Sie teilen mit, was ein Kunde beim letzten Kontakt gekauft hat, wann er bestellt, oder ob er seine Rechnung beglichen hat. Diese

Softwarelösungen sind meist stark auf bestimmte Anwendungsgebiete zugeschnitten. So spezialisieren sich viele Softwareanbieter auf bestimmte Branchen und richten die Softwarearchitektur auf die Bedürfnisse ihrer Kundensegmente (d.h. z.B. KMUs, Mittelstand oder Großunternehmen) aus.

### *Analytisches CRM-Software-System*

CRM ist letztlich nur dann erfolgreich, wenn aus den Kundenbeziehungen und den intensiveren Interaktionen mit Kunden gelernt werden kann. Eine moderne analytische CRM-Software veredelt gesammelte Datensätze zu wertvollem Wissen - sie „lernt“ aus Kundeninteraktionsdaten. Hier wird zukünftiges Kundenverhalten prognostiziert, Bedarf beim Kunden diagnostiziert, der Wert eines Kunden bestimmt (d.h. der zu erwartende Deckungsbeitrag des Kunden) und vieles mehr. Da hier komplexe Algorithmen des Data Mining und der modernen Statistik zum Einsatz kommen, ist es bei der Wahl eines Softwaresystem wichtig, darauf zu achten, hier ein hochspezialisiertes Unternehmen zu wählen, welches den neuesten wissenschaftlichen Stand der Methoden gewährleisten kann. Erschwerend kommt meist hinzu, dass die genannten Verfahren erst dann ihr volles Potenzial ausschöpfen können, wenn Sie die richtigen Daten richtig aufbereitet zur Verfügung gestellt bekommen und die Software geeignet konfiguriert ist. Daher sollten bei der Implementierung eines „analytical CRM“ erfahrene Data Mining-Experten zu Rate gezogen werden.

### **Was sollte bei der Implementierung beachten werden?**

Entscheidet sich ein Unternehmen auf Basis der oben vorgestellten Kosten-Nutzen-Matrix für einen spezifischen Maßnahmenkatalog, so muss dieser konsequent implementiert werden. Hierbei sind zahlreiche Umsetzungsaspekte zu beachten:

Controlling/Monitoring: Welches sind die geeigneten Kennzahlen, mit deren Hilfe die Ziele des CRM nachgehalten und gesteuert werden können? Wer ist verantwortlich für das Steuern der Ziele? Wie erfolgen die Incentivierungen bzw. die Anreizsysteme?

Datenbank/IT: Welche Daten müssen erhoben werden, damit das Unternehmen das Maßnahmenprogramm einführen kann? Wie sehen die Hard- und Softwareanforderungen zur Umsetzung des Kundenbindungsprogramms aus? Welche Datenbank ist für die Einführung des Programms am geeignetsten?

Kommunikation: Hierbei sollte der Anbieter folgende Aspekte bedenken und Lösungen parat haben: Über welche Medien (Kundenmagazin, Kunden werben Kunden, Mailings, Webpage etc.) werden das Maßnahmenprogramm und die

jeweiligen Leistungen kommuniziert? Über welche Kanäle erfolgt die Kommunikation des Kunden mit dem Anbieter (Hotline, Call Center, Internet etc.)? Wie gestaltet sich die Kommunikation nach innen (Mitarbeiter-Zeitschrift, Betriebsversammlungen etc.)?

Organisation und Personal: Wie sollten Service Center und Programm-Management organisiert sein? Wie sehen die Prozesse für die verschiedenen Leistungen, für die unterschiedlichen Kommunikationskanäle und die damit verbundene Ablauforganisation zur Umsetzung des Programms aus? Welche Anforderungen definiert der Anbieter an sein Personal? Wie erfolgt die Schulung der Mitarbeiter? Welche Leistungen werden selbst bzw. von Partnerunternehmen erbracht? Welche Partner wählt der Anbieter zur Leistungserstellung aus?

### **Was sind die „Lessons to Learn“?**

1. CRM ist keine Software und keine Datenbank, sondern ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung basierend auf den Interaktionen mit Ihren Kunden.
2. Grundvoraussetzung für CRM ist die ständige Verfügbarkeit sämtlicher Kundendaten für alle Bereiche Ihres Unternehmens, die in direktem Kundenkontakt stehen.
3. Durch ein professionelles CRM erhöhen Sie die Kundenbindung, senken die Vertriebs-/Prozesskosten und steigern damit den Gewinn Ihres Unternehmens.
4. Eine fundierte Kundenanalyse ist die Basis für die Umsetzung Ihrer CRM-Strategie.
5. Loyalitätsprogramme sind ein wichtiger Baustein einer umfassenden CRM-Strategie. Erfolgsentscheidend hierbei ist die konsequente Ausrichtung der Programme an Kosten-Nutzen-Relationen.
6. Lernen Sie aus Ihren CRM-Maßnahmen. Nur dann setzen Sie Ihre CRM-Strategie konsequent um.
7. Nutzen Sie jeden Kundenkontakt, um Ihre Angebote und Prozesse zu verbessern.

\* Dr. Georg Wübker ist Director und Dr. Frank Buckler ist Consultant bei SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS, Strategy & Marketing Consultants GmbH, Haydnstr. 36, 53115 Bonn, <http://www.SIMON-KUCHER.com>, Tel.: (0228) 9843-212, Fax: (0228) 9843-220, E-mail: [gwuebker@simon-kucher.com](mailto:gwuebker@simon-kucher.com) bzw. [fbuckler@simon-kucher.com](mailto:fbuckler@simon-kucher.com)

## Checkliste für die CRM-Strategie und zur Auswahl der CRM-Software

1. CRM-Ziele und-Strategie: Beginnen Sie nicht mit Softwarefragen, bevor Sie sich nicht über Ihre CRM-Strategie klar sind! Was sind Ihre strategischen CRM-Ziele? Was sind geeignete Kennzahlen, um diese Ziele zu messen? Mit Hilfe welcher Marketingkonzepte kann die CRM-Strategie verfolgt werden? Haben Sie die Markt- und Kundensicht in Ihre Konzeption integriert? Haben Sie Kosten-Nutzen-Überlegungen berücksichtigt?
2. CRM-Software und Anforderungskriterien: Leiten Sie auf Basis der strategischen Ziele und der Marketingkonzeption Anforderungen an die CRM-Software ab. Nutzen Sie dabei aktuelle Studien. Institute wie die Meta Group oder die Universität Eichstätt veröffentlichen regelmäßig Vergleiche mit bis zu 300 Vergleichskriterien und allen relevanten Anbietern. Priorisieren Sie die für Sie relevanten Anforderungskriterien, und bewerten Sie die in Frage kommenden Softwareanbieter.
3. Operatives CRM: Achten Sie darauf, dass die Softwarelösung auch für Ihre Anwendungsspezifika ideal zugeschnitten ist. Achten Sie auf Modularität und Erweiterbarkeit. Wollen Sie in Zukunft evtl. ein E-Business-System einführen? Dann achten Sie auf eCRM-Funktionalitäten. Haben Sie einen starken Außendienst? Eventuell sollten Sie daher auf die Integrationsfähigkeit mobiler Clients achten.
4. Analytisches CRM: Ist die Software Ihrer Wahl wirklich State-Of-The-Art, wird sie von führenden Experten weiterentwickelt? Sind beispielsweise Künstliche Neuronale Netze oder Assoziationsfilter im Lieferumfang? Werden Experten, die sowohl tiefgreifende Methodenkenntnisse als auch Verständnis für die Marketingproblemstellung besitzen, das Softwaresystem für Sie einrichten?
5. Komplettanbieter und Integrationsfähigkeit: Wenn Sie sich für einen Komplettanbieter entscheiden, achten Sie darauf, dass Spezialsoftware-Lösungen, beispielsweise für das analytische CRM, integriert werden können. Entscheiden Sie sich aber für eine Zusammenstellung von Softwareteilen verschiedener Spezialanbieter, lassen Sie sich diese Lösung von erfahrenen Systemintegratoren installieren. Verlangen Sie gegebenenfalls die Vorführung von Demo-Systemen, bei denen Ihre angestrebte Lösung schon anderenorts in der Praxis läuft.
6. Gesamtkosten der Implementierung: Haben Sie auch bei einem Kostenvergleich an den Administrations-, Einführungs-, Schulungs- und Anpassungsaufwand gedacht? Ziehen Sie nicht nur die Lizenzgebühren der

Software je User (meist zwischen 1000 und 2000 Euro) mit in Ihr Kalkül ein!

7. Schnittstellenaspekte: Haben Sie an Fragestellungen der Integrationsfähigkeit in die bestehende Systemlandschaft gedacht? Lässt sich die Software mit bestehender Hardware betreiben? Können existierende CRM-Komponenten integriert werden? Sind die Schnittstellen zu bereits im Unternehmen eingesetzten Softwarelösungen (ERP aber auch Textverarbeitung oder Email-Clients) funktions- und leistungsfähig?
8. Praxistauglichkeit der CRM-Software: Testen Sie mit den Mitarbeitern, die später mit der Software arbeiten müssen, die Benutzerfreundlichkeit, Absturzsicherheit und Fehleranfälligkeit. Dies sichert reibungslose Prozesse und bindet den Mitarbeiter aktiv in die CRM-Projektierung ein – ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der CRM-Implementierung.