

Hajo Hippner/Klaus D. Wilde (Hrsg.)

Grundlagen des CRM

Hajo Hippner/Klaus D. Wilde (Hrsg.)

Grundlagen des CRM

Konzepte und Gestaltung

2., überarbeitete und erweiterte Auflage



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Prof. Dr. Klaus D. Wilde ist Inhaber des Lehrstuhls für ABWL und Wirtschaftsinformatik an der
Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

Dr. Hajo Hippner ist an seinem Lehrstuhl tätig und begleitet ihn bei allen CRM-Projekten.

1. Auflage Februar 2004

2. Auflage Februar 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Barbara Roscher / Renate Schilling

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 3-409-22518-8

Vorwort zur zweiten Auflage

Der vorliegende Herausgeberband „Grundlagen des CRM“ wurde vom Markt überaus positiv aufgenommen. Die zahlreichen Reaktionen der Leser verdeutlichen dabei, dass sich die Thematik Customer Relationship Management zunehmend durchsetzt. Dies gilt nicht nur für die Wissenschaft, die intensiv versucht, die gesamte Bandbreite des Konstrukts umfassend abzudecken. In noch stärkerem Maße lässt sich diese Entwicklung in der Unternehmenspraxis beobachten. So verstehen immer mehr Unternehmen CRM als einen notwendigen Erfolgsfaktor, wobei sich die einzelnen CRM-Strategien und -Realisierungen zunehmend branchen- und unternehmensspezifisch differenzieren.

Die Gliederung aus der ersten Auflage wurde beibehalten. Allerdings sind einige Beiträge aus Aktualitätsgründen nicht in die zweite Auflage übernommen worden. Im Gegenzug wurden neue Autoren gewonnen, deren Beiträge neuere Entwicklungen des CRM abbilden. Der erste Teil des Buches wurde so um den Aspekt der informationstechnischen Realisierung des CRM erweitert. Im zweiten Teil stellen Frank Wimmer und Julika Göb Möglichkeiten vor, wie die Informationsgrundlage des CRM durch die Marktforschung verbessert werden kann. Matthias Gouthier schließlich erläutert unter dem Begriff Customer Empowerment die Beobachtung, dass der Kunde zunehmend mehr Macht in einer Geschäftsbeziehung besitzt, und stellt vor diesem Hintergrund ein entsprechendes Managementkonzept vor.

Wie auch schon bei der vorangegangenen Auflage bedanken wir uns an dieser Stelle ganz herzlich bei den Autoren, ohne deren Engagement dieser Herausgeberband nicht hätte entstehen können. Besonderer Dank gilt abermals Frau Fischermeier für die überaus kompetente Erstellung und Durchsicht des Manuskripts.

Ingolstadt, im November 2005

Hajo Hippner, Klaus D. Wilde

Vorwort zur ersten Auflage

Customer Relationship Management (CRM) versteht sich als kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informationstechnologie versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.

Ein zentraler Auslöser für den seit einigen Jahren zu beobachtenden CRM-Boom war das Verfügbarwerden integrierter CRM-Softwaresysteme, die als „technological enabler“ völlig neue Wege im Management von Kundenbeziehungen eröffneten. Während der Markt für CRM-Software boomte und interessierte Unternehmen heute unter ca. 100 integrierten und zahllosen spezialisierten IT-Werkzeugen wählen können, wurde jedoch immer deutlicher, dass CRM mehr ist als ein IT-Projekt.

Zahlreiche gescheiterte CRM-(IT-)Projekte machten deutlich, dass die Voraussetzung für ein erfolgreiches CRM-Projekt eine durchdachte Kundenbeziehungsstrategie ist, ebenso wie darauf abgestimmte Geschäftsprozesse, ein Mitarbeiterstab, der die für CRM charakteristische Kundenorientierung des gesamten Unternehmensgeschehens als Unternehmensphilosophie aktiv mit trägt und – last but not least – IT-Systeme, welche die Mitarbeiter bei der Abwicklung kundenbezogener Geschäftsprozesse unterstützen.

Gleichzeitig wurden aber auch die attraktiven Erfolgspotenziale erfolgreicher CRM-Projekte durch eine wachsende Anzahl von Fallstudien und systematischer wissenschaftlicher Arbeiten glaubhaft belegt, so dass die Faszination von CRM trotz des vorübergehend in Literatur und Konferenzen aufschäumenden Lamentos über gescheiterte CRM-Projekte ungebrochen blieb.

In der Fülle der Literatur, die den CRM-Boom der letzten Jahre begleitete, findet sich jedoch nach Kenntnis der Herausgeber kein Werk, das CRM in dieser umfassenden Sichtweise systematisch und umfassend darstellt und konkrete Hilfestellung gibt, wie die Klippen eines CRM-Projekts umschifft und seine Erfolgspotenziale realisiert werden können.

Dementsprechend war es das Ziel der Herausgeber des vorliegenden Bandes, unter Mitwirkung führender Fachvertreter der einschlägigen Wissenschaftsdisziplinen eine Gesamtdarstellung von CRM vorzulegen, die

- einen systematischen und in sich geschlossenen Überblick über alle Facetten von CRM gibt,
- die einzelnen Teilsapekte von CRM auf dem aktuellen Stand der wissenschaftlichen Forschung umfassend darstellt und
- der Wirtschaftspraxis konkrete Gestaltungshilfe für die Abschätzung der Erfolgspotenziale und die praktische Ausgestaltung von CRM gibt.

Bereits bei der Ausarbeitung der ersten Grobkonzeption wurde deutlich, dass dieses Vorhaben den Rahmen eines Buches (technisch ebenso wie finanziell) sprengen würde.

Die Herausgeber entschieden sich deshalb für eine Gesamtdarstellung in Form von drei thematisch aufeinander abgestimmten Bänden, die gemeinsam das oben skizzierte CRM-Konzept umfassend abdecken und als eigenständige Werke jeweils einen Ausschnitt dieses Konzepts beleuchten:

Der erste Band *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung* stellt die Grundkonzeption von CRM, die Charakteristika von Kundenbeziehungen, die daraus resultierenden Gestaltungsoptionen für die Formulierung von Kundenbeziehungsstrategien sowie deren Einbindung in „klassische“ marktstrategische Konzepte in den Fokus.

Der zweite Band *Management von CRM-Projekten – Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte* befasst sich mit der operativen Umsetzung von Kundenbeziehungsstrategien auf der Grundlage einer kundenorientierten Geschäftsprozessoptimierung und eines Change Management, das veränderte Strategien und Prozesse den Mitarbeitern aktiv nahe bringt. Die unterschiedlichen Ausprägungen, die das CRM-Konzept unter den Rahmenbedingungen verschiedener Märkte und Branchen findet, werden ausführlich und mit zahlreichen Fallstudien dargestellt und sollen der Praxis konkrete Anknüpfungspunkte für eine unternehmensindividuelle Umsetzung von CRM vermitteln.

Der dritte Band *IT-Systeme im CRM – Aufbau und Potenziale* beschreibt die Möglichkeiten, welche eine moderne IT-Unterstützung heute dem CRM eröffnet. Im Mittelpunkt steht dabei neben den Möglichkeiten der Kostensenkung bei der Abwicklung kundenbezogener Geschäftsprozesse vor allem die Verbesserung der Wettbewerbsposition durch in sich stimmige Kundendialoge und die Erschließung zusätzlicher Kundennutzen und Dienstleistungen, die durch moderne IT-Systeme im CRM überhaupt erst möglich werden.

An dieser Stelle möchten die Herausgeber den zahlreichen Fachkollegen danken, die durch ihre Beiträge die Vision einer systematischen, umfassenden und wissenschaftlich fundierten CRM-Gesamtdarstellung Wirklichkeit werden ließen. Nicht minder zu Dank verpflichtet sind wir den Mitarbeitern und Kollegen am Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, vor allem Frau Waltraud Fischermeier, die mit der Organisation und technischen Fertigstellung der drei parallel laufenden Buchprojekte betraut war und diese mit außerordentlichem Einsatz und Sorgfalt bewältigte. Schließlich gilt unser ausdrücklicher Dank auch dem Gabler-Verlag, vertreten durch Frau Renate Schilling und Frau Barbara Roscher, die sich trotz des erheblichen Umfangs und schwieriger Zeiten, gerade auch im Verlagswesen, spontan für die Unterstützung unseres Vorhabens entschlossen haben.

Ingolstadt, im Januar 2004

Hajo Hippner und Klaus D. Wilde

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
---------------	---

Erster Teil

Grundlagen des CRM

CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte	15
<i>Hajo Hippner</i>	
Aufbau und Funktionalitäten von CRM-Systemen	45
<i>Hajo Hippner, René Rentzmann, Klaus D. Wilde</i>	
IT-Unterstützung durch Customer Relationship Management-Systeme am Beispiel von mySAP CRM	75
<i>Hajo Hippner, Onno Hoffmann, Udo Rimmelspacher, Klaus D. Wilde</i>	
Die Bedeutung des Beziehungsmarketing für den Unternehmenserfolg	97
<i>Hermann Diller</i>	
Mit Mass Customization basiertem CRM zu loyalen Kundenbeziehungen	121
<i>Christian Schaller, Christof M. Stotko, Frank T. Piller</i>	
Beziehungslos im Dschungel des Beziehungsmarketing oder: Grenzen des Beziehungsmarketing aus Verbraucherperspektive	145
<i>Ursula Hansen</i>	
Customer Empowerment in Geschäftsbeziehungen	167
<i>Matthias H. J. Gouthier</i>	
CRM aus Kundensicht – Eine empirische Untersuchung	195
<i>Hajo Hippner, René Rentzmann, Klaus D. Wilde</i>	
Die Bedeutung der Marke im CRM	225
<i>Franz-Rudolf Esch, Thorsten Möll</i>	
Die Bedeutung des Preises im CRM	251
<i>Georg Tacke, Felix Krohn</i>	

Zweiter Teil

Die Kundenbeziehung als zentrales Element des CRM

Verhaltenswissenschaftliche Beiträge zur Gestaltung von Kundenbeziehungen	269
<i>Ralf Terlutter</i>	
Modifikation von Kundenverhalten als Kernaufgabe des CRM	291
<i>Roland Kantsperger</i>	
Besonderheiten von Kundenbeziehungen im Internet	305
<i>Georg Fassott</i>	
Der Zusammenhang zwischen Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie deren Erfolgswirkungen	325
<i>Manfred Krafft, Oliver Götz</i>	
Kundenbewertung im Rahmen des CRM	357
<i>Bernd Günter, Sabrina Helm</i>	
Kundenempfehlungen als Baustein des Kundenwerts	379
<i>Sabrina Helm</i>	
Customer Intelligence: Marktforschung und Kundenanalyse als Informationsgrundlagen im CRM	399
<i>Frank Wimmer, Julika Göb</i>	

Dritter Teil

Kundenorientierte Managementaufgaben im CRM

Grundlagen und Phasen der Kundenbeziehung: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus	421
<i>Bernd Stauss</i>	

Interessentenmanagement	443
<i>Alexander Haas</i>	
Neukundenmanagement	473
<i>Matthias H. J. Gouthier</i>	
Zufriedenheits- und Kundenbindungsmanagement	509
<i>Manfred Bruhn</i>	
Beschwerdemanagement	541
<i>Armin Töpfer</i>	
Kündigungspräventionsmanagement	583
<i>Silke Michalski</i>	
Rückgewinnungsmanagement	605
<i>Andreas Schöler</i>	
Der Einsatz von Instrumenten im Rahmen des Relationship Marketing – Ergebnisse einer empirischen Erhebung	633
<i>Ralf Terlutter, Andreas Kricsfalussy</i>	
 Autorenverzeichnis.....	 651
Stichwortverzeichnis	659

Erster Teil

Grundlagen des CRM

Hajo Hippner

CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte

- 1 Einleitung
- 2 Grundlagen des CRM
 - 2.1 Definition
 - 2.2 Begriffsabgrenzung
- 3 Rahmenkonzept des CRM
 - 3.1 Überblick
 - 3.2 Ökonomischer Erfolg durch profitable Kundenbeziehungen
 - 3.2.1 Wertorientierte Betrachtung der Kundenbeziehungen
 - 3.2.2 Determinanten des Kundenwerts
 - 3.3 Kundenzufriedenheit und -bindung als Basis des ökonomischen Erfolgs
 - 3.4 Kundenorientierte Reorganisation des Unternehmens
 - 3.5 Kundenbeziehungsstrategie als Ausgangspunkt des CRM
- 4 Fazit und Ausblick

Anmerkungen

Literaturverzeichnis

1 Einleitung

In den letzten Jahren hat sich der Ansatz des Customer Relationship Management (CRM) in der Praxis fest etabliert. Im CRM-Konzept werden dabei zahlreiche vorhandene Gedanken und Ideen unter der Maxime der Kundenorientierung synergetisch vereint und in diesem mit positiven Grundwerten versehenen Ziel zusammengeführt. Zwar hat auch die Marketingwissenschaft schon seit geraumer Zeit das Thema „Beziehungsmarketing“ aufgegriffen und ganzheitlich theoretisch durchleuchtet. Allerdings konnte sie sich in den meisten Fällen nur mit isolierten Teilaspekten aus den Bereichen

- beziehungsorientierte Ziele (Kundenbindung, Erhöhung des Kundenwerts etc.),
- beziehungsorientierte Instrumente (Kundenclubs, Kundenkarten etc.),
- beziehungsorientiertes Management (Beschwerdemanagement, Interessentenmanagement etc.)

in der Marketingpraxis positionieren. Mit dem Aufkommen des umfassenden CRM-Ansatzes und der großen Resonanz in der Praxis erhält die Marketingwissenschaft nun jedoch endlich die Chance, ihre ganzheitlichen, konzeptionellen Überlegungen der vergangenen Jahre unter der Ägide des CRM in die Praxis zu überführen.

2 Grundlagen des CRM

2.1 Definition

Setzt man sich mit dem CRM-Begriff auseinander, lässt sich beobachten, dass CRM häufig auf seine technologische Komponente reduziert wird (Brill 1998, Fischer-Neeb 2000, Jost 1999, Schwede 2000, Schwetz 2000). CRM wird hierbei mehr oder weniger mit CRM-Systemen gleichgesetzt, deren Aufgabe in der Sammlung und Auswertung von Kundendaten sowie in der Automatisierung kundenbezogener Prozesse liegt. Zwar ist es unbestritten, dass moderne IT-Systeme das Management von Kundenbeziehungen nachhaltig unterstützen können – jedoch birgt diese starke IT-Orientierung die Gefahr in sich, die notwendigen Rahmenbedingungen im Unternehmen nicht zu beachten.

Diese Problematik wird zunehmend erkannt und so wird vermehrt eine „strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus“ gefordert (Homburg/Sieben 2005, S. 435). Ausgangspunkt dieses eher betriebswirtschaftlich orientierten CRM-Verständnisses ist die Überlegung, dass IT-Lösungen nur dann ihre Möglichkeiten ausschöpfen können, wenn die entsprechenden Rahmenbedingungen gegeben sind. Publikationen, denen dieses Verständnis zugrunde liegt, wenden sich tendenziell Aspekten des Kundenwissens, Kundenwerts, Konstrukten der Kundenzufriedenheit und -bindung etc. zu, wobei häufig das Fehlen der IT-basierten Realisierung anzumahlen ist (z.B. bei Raab/Lorbacher 2002). Aus der einseitigen Konzentration auf die betriebswirtschaftli-

chen Aspekte des CRM und der Vernachlässigung der technologischen Komponente resultiert, dass viele gut gemeinte Ideen und Ratschläge auf einer theoretisch-konzeptionellen Ebene verharren und keine praktische Umsetzung erfahren.

Weder eine einseitige Konzentration auf CRM-Systeme noch eine ausschließliche Fokussierung auf eine betriebswirtschaftliche CRM-Konzeption versprechen folglich eine erfolgreiche CRM-Umsetzung. Nur die aufeinander abgestimmte Ausgestaltung von kundenorientierter Strategie *und* kundenorientierten Informationssystemen kann die Potenziale des CRM-Konzepts ausschöpfen. Vor diesem Hintergrund schlagen wir folgende CRM-Definition vor (Hippner/Wilde 2002, S. 6 ff.):

„CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“

CRM umfasst folgendermaßen zwei zentrale Gestaltungsbereiche:

- Zum einen erfordert CRM den Einsatz von *integrierten Informationssystemen* (CRM-Systeme). Nur die Zusammenführung aller kundenbezogenen Informationen und die Synchronisation aller Kommunikationskanäle erlauben eine ganzheitliche Abbildung des Kunden („One Face of the Customer“) und somit auch eine abgestimmte Kundenansprache („One Face to the Customer“).
- Hinter der CRM-Idee verbirgt sich allerdings weitaus mehr als nur eine reine Softwarelösung – CRM steht auch für eine neue *kundenorientierte Unternehmensstrategie*. Um erfolgreiches CRM zu betreiben, muss eine Neuausrichtung sämtlicher Geschäftsprozesse und Verantwortlichkeiten auf den Kunden hin erfolgen.

In einem ersten Schritt muss demzufolge – entsprechend den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens – eine CRM-Konzeption erarbeitet werden (Homburg/Sieben 2005, S. 446 ff.). Hierbei wird z.B. festgelegt, welche Kundengruppen über welche Kanäle mit welchem Instrumentarium bearbeitet werden sollen (Wehrmeister 2001, S. 113 ff.). Darüber hinaus gilt es, die organisatorischen und personellen Rahmenbedingungen sowie die zur Kundenbearbeitung erforderlichen kundenorientierten Geschäftsprozesse zu definieren. Auf Basis dieser konzeptionellen Eckpfeiler gilt es im zweiten Schritt ein CRM-System auszuwählen und zu implementieren, das den unternehmensspezifischen Anforderungen und Prozessen am besten entspricht.

2.2 Begriffsabgrenzung

In zunehmendem Maße beherrschen Begriffe wie „Beziehungsmanagement“ („Relationship Management“), „Beziehungsmarketing“ („Relationship Marketing“), „Kundenbindungsmanagement“ („Customer Retention Management“) oder eben „Kundenbeziehungsmanagement“ („Customer Relationship Management“) die relevante Literatur.

Diese Begriffe werden in der Praxis häufig nicht sauber voneinander abgegrenzt bzw. sogar synonym verwendet oder aber es wird versäumt, das eigene Verständnis der Begrifflichkeiten aufzuzeigen. Aus diesem Grund soll nachfolgend eine Abgrenzung der einzelnen Begriffe erfolgen sowie ihre Beziehung zueinander dargelegt werden.

Eine systematische Abgrenzung der Begriffe „Beziehungsmanagement“ und „Beziehungsmarketing“ lässt sich bei Diller (1995) finden. Er versteht unter *Beziehungsmanagement* „... die aktive und systematische Analyse, Selektion, Planung, Gestaltung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen im Sinne eines ganzheitlichen Konzeptes von Zielen, Leitbildern, Einzelaktivitäten und Systemen.“ (Diller 1995, S. 442). Als maßgeblich erachtet er dabei eine Unterscheidung von Einzeltransaktionen und den unter einer längerfristigen Perspektive betrachteten Geschäftsbeziehungen, die aber beide im Beziehungsmanagement gleichermaßen Beachtung finden. Das Beziehungsmanagement beschränkt sich hierbei keineswegs auf Kundenbeziehungen, sondern wird als umfassendes Konzept verstanden, das ebenso horizontale (z.B. Vertriebsgemeinschaften), vertikale (z.B. Zuliefererbeziehungen), laterale (z.B. Beziehungen zu Behörden) oder aber auch unternehmensinterne Beziehungen (z.B. zum Personal) einbezieht (Diller/Kusterer 1988, S. 212).

Der Begriff des *Beziehungsmarketing* entstand Anfang der 80er Jahr im angloamerikanischen Raum: „Relationship Marketing is attracting, maintaining and (...) enhancing customer relationships.“ (Berry 1983, S. 25). Auch wenn beim Relationship Marketing meist die Kundenseite im Vordergrund steht, umfasst es doch auch die Austauschbeziehungen zu vorgelagerten Märkten der Unternehmung, d.h. beim Relationship Marketing werden auch die Beziehungen zu den Lieferanten mit einbezogen (Köhler 2001, S. 82; Wehrli 1994, S. 193). Abb. 1 fasst obige Ausführungen zusammen und zeigt auf, dass das Beziehungsmarketing als eine Teilmenge des umfassenden Beziehungsmanagements verstanden werden kann.

Das *Kundenbeziehungsmanagement* hat sich direkt aus dem Beziehungsmarketing heraus entwickelt und weist demzufolge vom Grundverständnis her eine große Ähnlichkeit auf. Im Gegensatz zum Beziehungsmarketing beschränkt sich das Kundenbeziehungsmanagement jedoch ausschließlich auf die Gestaltung der Beziehungen zum Kunden, so dass es als integraler Bestandteil des Beziehungsmarketing verstanden werden muss.

Homburg/Bruhn verstehen unter *Kundenbindungsmanagement* „... die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundentamm gerichteten Maßnahmen mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen.“ (Homburg/Bruhn 2005, S. 8). Im Fokus des Kundenbindungsmanagement stehen folgendermaßen ausschließlich die aktuellen, bereits bestehenden Kundenbeziehungen. Es schließt die Gewinnung von Neukunden sowie die Rückgewinnung abgewandeter Kunden nicht mit ein. Somit kann das Kundenbindungsmanagement lediglich als ein Teilaspekt der bisher angesprochenen Ansätze verstanden werden.

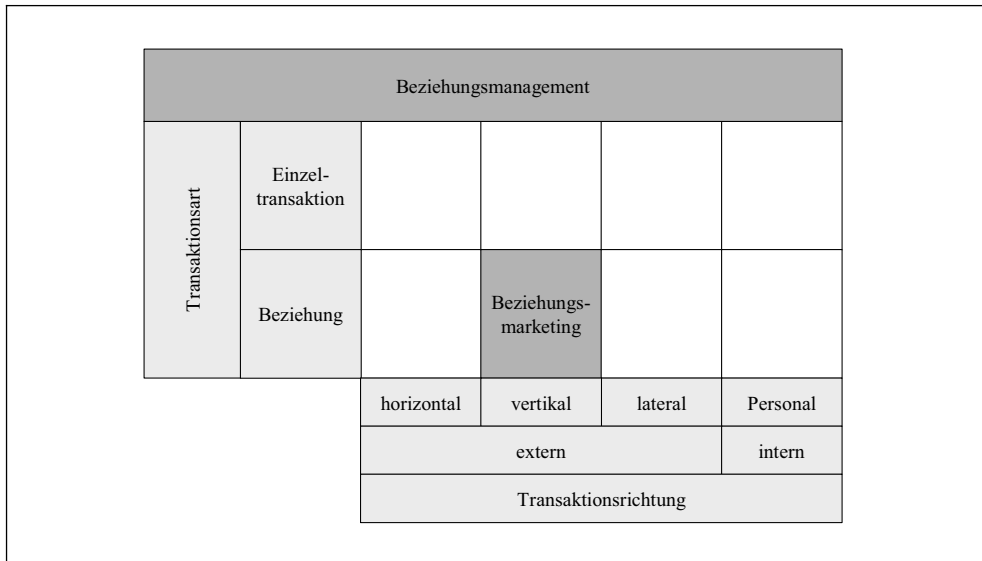


Abb. 1: Beziehungsmanagement und Beziehungsmarketing

Quelle: in Anlehnung an Diller 1995, S. 442

Abb. 2 greift obige Überlegungen auf und grenzt die einzelnen Begriffe systematisch voneinander ab.

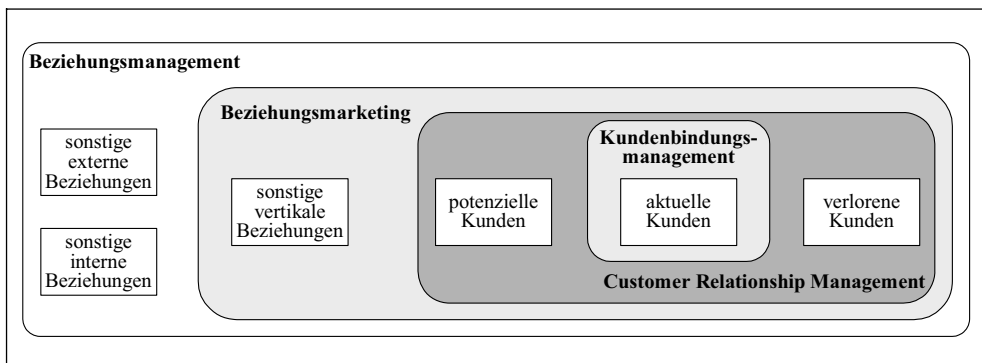


Abb. 2: Die Abgrenzung des Customer Relationship Management von verwandten Begriffen [1]

3 Rahmenkonzept des CRM

3.1 Überblick

Gemäß der in Kap. 2.1 eingeführten Definition erfolgt CRM mit dem Ziel, profitable Kundenbeziehungen auszugestalten und somit den Unternehmenserfolg bzw. den Unternehmenswert zu erhöhen (Matzler et al. 2002, S. 7 ff.). Das CRM-Konzept basiert somit grundsätzlich auf einem rein ökonomischen Verständnis (siehe Kap. 3.2). Nichtsdestotrotz ist das Ziel profitabler Kundenbeziehung nur über eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit bei unzufriedenen Kunden bzw. eine Stabilisierung der Zufriedenheit bei bereits zufriedenen Kunden zu erreichen, aus der (häufig) eine stärkere Bindung der Kunden an das Unternehmen erwächst (siehe Kap. 3.3).

Um dies zu erreichen gilt es, kundenorientierte Reorganisationsmaßnahmen im Unternehmen durchzuführen. Diese Reorganisationsmaßnahmen umfassen die Optimierung kundenbezogener Geschäftsprozesse, deren Unterstützung durch CRM-Systeme sowie die systematische Planung und Kontrolle dieser Veränderungen durch ein CRM-Projektmanagement und ein Change Management (siehe Kap. 3.4). Die Realisierungsrichtlinien für die kundenorientierte Reorganisation des Unternehmens werden der vorher definierten Kundenbeziehungsstrategie entnommen. Diese legt u.a. die Struktur und den Einsatz der Interaktionskanäle zwischen Kunde und Unternehmen sowie die Ausgestaltung der CRM-Prozesse fest (siehe Kap. 3.5).

Abb. 3 skizziert in Grundzügen diese *Wirkungskette des CRM*. Hierbei gilt es hinsichtlich des Ablaufs der Wirkungskette zwei generelle Anmerkungen zu berücksichtigen:

- (1) Zum einen kann der letztendlich angestrebte monetäre Erfolg der CRM-Maßnahmen meist erst mittel- oder langfristig beobachtet werden. Auch wenn die ersten beiden Phasen relativ zügig durch das Unternehmen realisiert werden können, so vergeht doch eine geraume Zeit bis diese Veränderungen von der großen Masse der Kunden adoptiert werden und sich in einem messbaren ökonomischen Erfolg niederschlagen.
- (2) Zum anderen wird die CRM-Wirkungskette in den einzelnen Phasen durch unternehmensinterne und -externe Faktoren negativ oder aber auch positiv beeinflusst. Die Wirkung der meisten Faktoren lässt sich hierbei schwerpunktmäßig den einzelnen Phasen zuordnen. Darüber hinaus existieren allerdings noch generelle Faktoren des Markts und Wettbewerbs, die – mehr oder weniger stark – auf alle Phasen der CRM-Wirkungskette ausstrahlen.

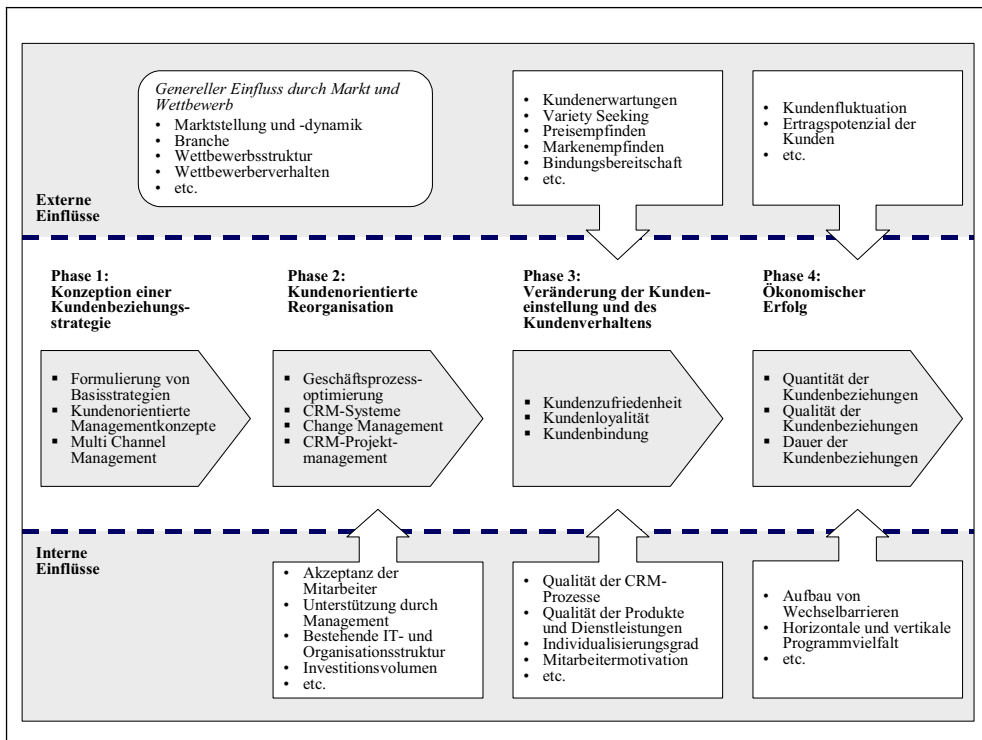


Abb. 3: Wirkungskette des CRM

3.2 Ökonomischer Erfolg durch profitable Kundenbeziehungen

3.2.1 Wertorientierte Betrachtung der Kundenbeziehungen

„Die Kundenbeziehung ist das zentrale Handlungsobjekt des Customer Relationship Management.“ (Eggert 2001, S. 90). Mit diesem Grundverständnis verfolgt CRM als primäre Zielsetzung den Aufbau profitabler Kundenbeziehungen, so dass der Wert der Kundenbeziehung im Mittelpunkt der Betrachtung steht. Dieser Begriff bietet jedoch dahingehend einen Interpretationsspielraum, ob er aus Kundensicht („*customer value*“ – Wert für den Kunden) oder aus Unternehmenssicht („*Kundenwert*“ – Wert des Kunden) betrachtet wird (Cornelsen 2000, S. 33; Helm/Günter 2001, S. 6; Wilkoszewski 2001, S. 37 ff.).

Im Fokus des CRM steht der Kundenwert aus *Unternehmenssicht*, der als Beitrag eines Kunden oder einer Kundengruppe zur Erreichung der Ziele eines Unternehmens verstanden werden kann (Cornelsen 2000, S. 38). Grundsätzlich lässt sich hierbei anmer-

ken, dass der ökonomische Beitrag eines Kunden für das Unternehmen nicht auf dessen bereits getätigten oder zukünftigen Umsätze reduziert werden darf. Gleichmaßen kommt den indirekten Beiträgen zum Unternehmenserfolg, wie z.B. Weiterempfehlungen durch den Kunden, eine zentrale Bedeutung im CRM zu (eine Erläuterung der einzelnen Determinanten des Kundenwerts findet sich in Kap. 3.2.2).

Aus *nachfragerorientierter Sicht* geht der Kunde mit dem Unternehmen eine Beziehung ein, das ihm den höchsten „customer value“ bietet (Meyer/Schaffer 2001, S. 66 ff.). Dabei beurteilt der Kunde bei seiner Entscheidung, ob er eine Beziehung zu dem Unternehmen aufbauen bzw. beibehalten will, den aktuellen oder den zukünftig zu erwartenden Nettonutzen der Geschäftsbeziehung (entspricht dem „customer value“). Dieser ergibt sich aus der Differenz zwischen dem wahrgenommenen Nutzen und den Kosten einer Beziehung aus Nachfragersicht (Eggert 2001, S. 98).

Kundenwert und „customer value“ stehen in einer engen Beziehung zueinander, die es auszubalancieren gilt. So ist ein positiver „customer value“ zwingend erforderlich, um Geschäftsbeziehungen aufbauen bzw. erhalten zu können. Je positiver den Kunden der „customer value“ erscheint, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie eine enge und langfristige Kundenbindung eingehen, aus der höhere Umsätze, Cross Selling-Werte, Weiterempfehlungsraten etc. und somit höhere Kundenwerte resultieren können. Ein hoher Kundenwert wiederum verpflichtet ein Unternehmen geradezu, die Beziehung nachhaltig dahingehend zu optimieren, dass aus Kundensicht ein bestimmtes Anspruchsniveau erreicht oder überschritten wird. Durch diese kundenwertorientierte Steuerung der Beziehung wird ein fortlaufender „Kundenwert-Kreislauf“ aufgespannt (Cornelsen 2000, S. 292 ff.; siehe Abb. 4). Hierbei gilt es allerdings zu beachten, dass die Investitionen in die Kundenbeziehungen immer mit dem (erwarteten) Kundenwert und den Eigenheiten des einzelnen Kunden abzugleichen sind.

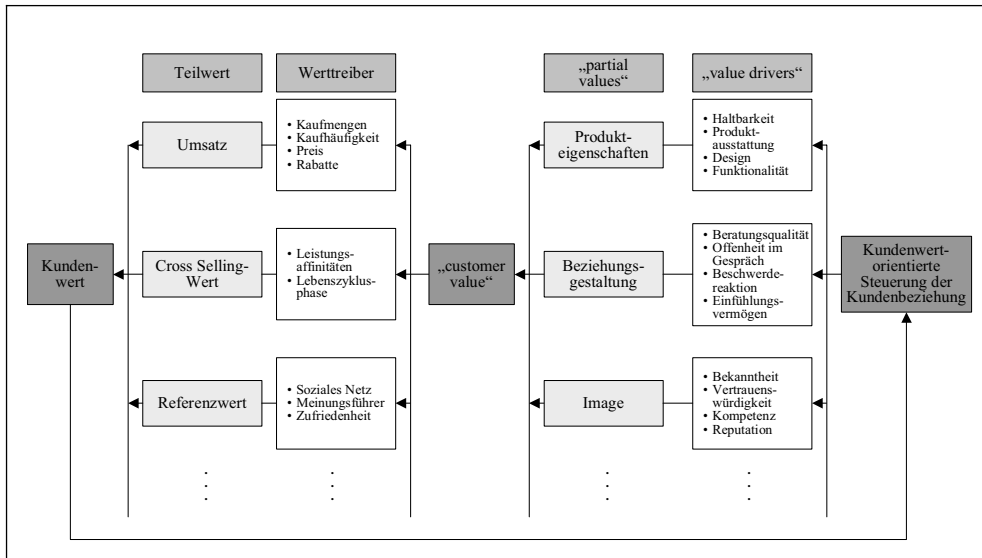


Abb. 4: Kundenwert und „customer value“ im Rahmen eines wertorientierten CRM
 Quelle: in Anlehnung an Cornelsen 2000, S. 294

Obige Überlegungen implizieren, dass es grundsätzlich möglich ist, aus jeder Kundenbeziehung einen positiven Kundenwert zu erlangen. Allerdings lässt es sich realiter immer wieder beobachten, dass viele Unternehmen mit nur relativ wenigen Kunden einen großen Teil ihres Gewinns erzielen. Auf der anderen Seite stehen dagegen Kunden, die einen negativen Gewinnbeitrag liefern und somit die von den restlichen Kunden erwirtschafteten Gewinne zum Teil wieder vernichten (Eberling 2002, S. 43). Dieser Asymmetrie gilt es im Rahmen eines kundenwertorientierten CRM aktiv zu begegnen. Grundsätzlich stehen hierfür zwei Optionen zur Verfügung (siehe Abb. 5):

- Option 1: Im ersten Schritt sollte das Unternehmen den Versuch unternehmen, Kunden mit einem negativen Gewinnbeitrag in die Gewinnzone zu überführen. Dies kann zum einen über eine Erhöhung des Umsatzes erfolgen, die z.B. mit individualisierten Kommunikationsmaßnahmen und Angeboten erreicht werden soll. Zum anderen bietet sich eine Kostenreduktion an, die sich z.B. durch eine Beschränkung auf kostengünstigere Kommunikations- und Vertriebskanäle erzielen lässt.
- Option 2: Falls die erste Option nicht erfolgreich realisiert werden kann, gilt es, den Kundenstamm von Kunden mit einem negativen Gewinnbeitrag zu bereinigen. Hierzu werden sämtliche beziehungsrelevanten Maßnahmen auf ein Minimum reduziert, um dadurch eine „natürliche“ Erosion der verlustbringenden Kunden zu forcieren. Im Extremfall kann es sich sogar anbieten, die Geschäftsbeziehungen unternehmensseitig abubrechen (wobei allerdings die negativen Folgen, wie z.B. negative Mundpropaganda, zu berücksichtigen sind). Folglich

kann aus einem konsequenten, wertorientierten CRM heraus eine gewollte Reduzierung des Kundenstamms resultieren. Idealerweise wird diese durch die Gewinnung neuer, profitabler Kunden überkompensiert.

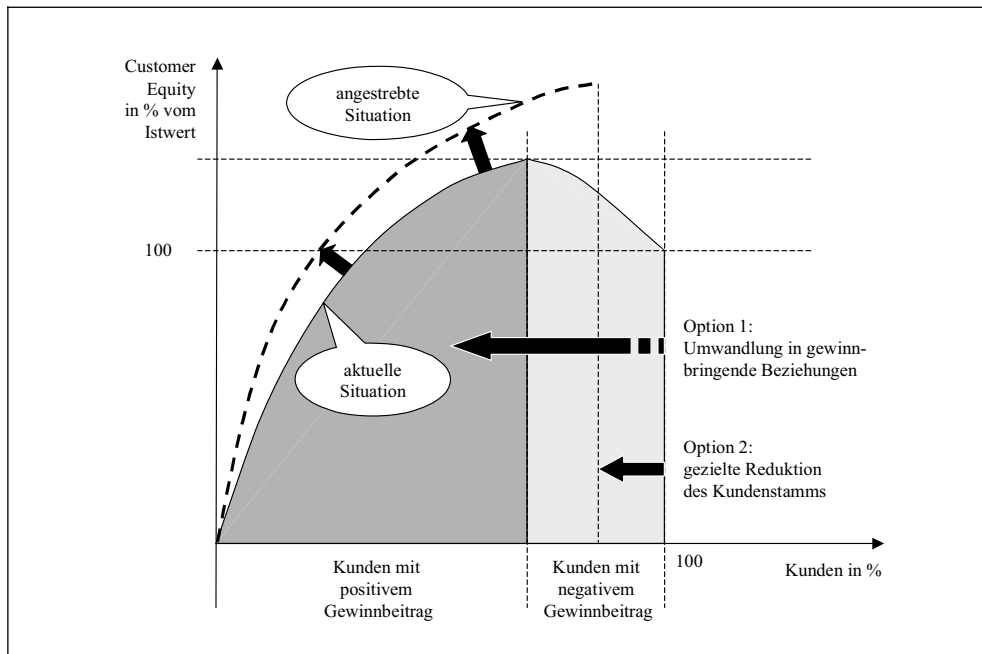


Abb. 5: Konzentration auf profitable Kundengruppen

3.2.2 Determinanten des Kundenwerts

Im Fokus des CRM stehen die langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten der Kundenbeziehungen. Die Ausgestaltung von Geschäftsbeziehungen darf sich folglich nicht nur an der kurzfristigen Profitabilität eines Kunden orientieren, da es sich durchaus rechnen kann, sich auch um solche Kunden zu bemühen, die dem Unternehmen zunächst nur Verluste bescheren. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass der Kunde ein hohes zukünftiges Potenzial besitzt (unter Berücksichtigung der Langfristigkeit der Kundenbeziehung). So weisen z.B. Studenten kurzfristig betrachtet eine nur geringe Kaufkraft auf. Bei ihnen kann jedoch durchaus berechtigt angenommen werden, dass sie sich zukünftig zu einer äußerst finanzstarken und somit profitablen Kundengruppe entwickeln können. Nur vor diesem Hintergrund lässt sich z.B. die Motivation von Banken erklären, in den ersten Jahren einer Geschäftsbeziehung auch negative Deckungsbeiträge hinzunehmen (z.B. das Betreiben eines Girokontos für einen Studenten – in der Erwartung einer

profitablen Geschäftsbeziehung bei Eintritt in das Berufsleben; Rosemann et al. 1999, S. 109).

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die Profitabilität eines Kunden nicht nur von der Intensität der Geschäftsbeziehung, sondern eben auch von ihrer Dauer abhängt. Aus diesem Grund wird bei der Kundenwertermittlung in zunehmendem Maße dem zukünftigen Potenzial eines Kunden eine höhere Bedeutung beigemessen. Als wesentlicher Anstoß für die intensivere Betrachtung der langfristigen Aspekte einer Kundenbeziehung kann eine von Reichheld und Sasser durchgeführte Untersuchung identifiziert werden, die mittlerweile als wesentliche Argumentationsgrundlage zahlreichen CRM-Publikationen zugrunde liegt (Reichheld/Sasser 1990).

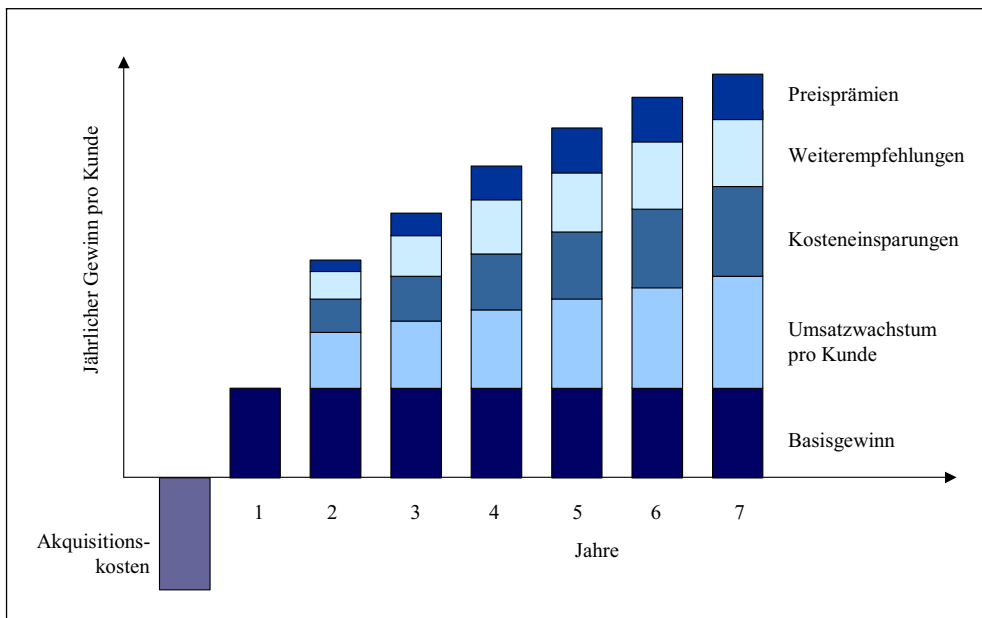


Abb. 6: Monetärer Nutzen langfristiger Kundenbeziehungen

Quelle: Reichheld 1997, S. 52

Die Untersuchung verdeutlicht, dass mit zunehmender Dauer der Kundenbeziehung auch der daraus resultierende Gewinn ansteigt (siehe Abb. 6). Auch wird hierbei offensichtlich, dass sich die hohen anfänglichen Investitionen zum Aufbau der Kundenbeziehung sowie die laufenden Kosten für deren Erhalt und Ausbau mit zunehmender Dauer rechnen (Hougaard/Bjerre 2002, S. 99) [2]. Darüber hinaus lässt sich erkennen, dass der Nutzen einer Kundenbeziehung nicht nur aus der eigentlichen Transaktion erwächst (z.B. Umsatzwachstum), sondern ebenso „weiche“ Faktoren, wie z.B. Weiterempfehlungen, einen Einfluss ausüben.

Vor diesem Hintergrund wird der Wert des Kunden in der Literatur häufig in einen quantitativen bzw. monetären und in einen qualitativen bzw. nichtmonetären Kundenwert unterteilt (siehe z.B. Helm/Günter 2001, S. 7; Homburg/Schnurr 1999). Eine dahingehende Differenzierung erscheint jedoch als problematisch, da jeder qualitative, nichtmonetäre Wert grundsätzlich – zumindest approximativ – quantifiziert bzw. monetarisiert werden kann (siehe z.B. Cornelsen 2001a). Aus diesem Grund soll an dieser Stelle der Kundenwert auf zwei wesentliche Aspekte zurückgeführt werden, die von dieser gebräuchlichen Unterteilung abweichen (siehe Abb. 7).

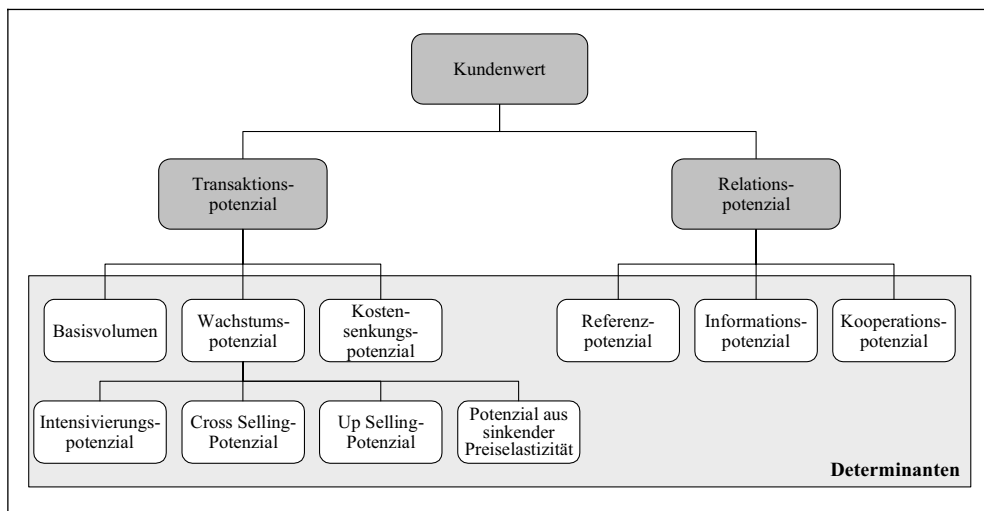


Abb. 7: Determinanten des Kundenwerts

Auf der einen Seite steht das *Transaktionspotenzial*, das den Verkaufserfolg, den ein Kunde gegenwärtig oder zukünftig als Abnehmer von Leistungen im Rahmen seiner Geschäftsbeziehung dem Unternehmen verschafft, repräsentiert. Dieses setzt sich aus dem Basisvolumen sowie einem Wachstums- und Kostensenkungspotenzial zusammen.

Das *Basisvolumen* leitet sich aus der Kaufhistorie des Kunden ab und steht somit für die bisherige Intensität der Kundenbeziehung. Hinter dem Basisvolumen verbirgt sich der Gedanke, dass aus einer bereits bestehenden Kundenbindung heraus der Kunde eine Habitualisierung seines Kaufverhaltens sowie eine Immunisierung gegenüber Konkurrenzangeboten aufweist und somit auch in Zukunft ein relativ stabiler Umsatz erwartet werden kann. Am deutlichsten wird dieser Umstand bei vertraglich gebundenen Kunden, die keine Chance besitzen, einen anderen Anbieter zu wählen (Diller 2002, S. 302 f.).

Das *Wachstumspotenzial* repräsentiert die zu erwartenden (positiven oder negativen) Veränderungen im Kaufverhalten des Kunden. Im Einzelnen werden hierbei folgende Determinanten des Kundenwerts berücksichtigt:

- Das *Intensivierungspotenzial* steht für die zukünftig zu erwartende Ausweitung (bzw. Reduzierung) des Basisvolumens. Häufig lässt sich dabei beobachten, dass die Wiederkauftrate bzw. der Share of Wallet mit der Dauer der Kundenbeziehung ansteigt.
- Das *Cross Selling-Potenzial* steht für die erwartete zusätzliche Nutzung des Produktangebots des Unternehmens durch den Kunden (Schäfer 2002). So lässt sich z.B. bei Versicherungen häufig beobachten, dass Kunden nicht nur eine, sondern häufig mehrere Versicherungen bei einem Unternehmen abschließen (z.B. Hausrat, Leben, Kfz etc.).
- Dem *Up Selling-Potenzial* liegt die Beobachtung zu Grunde, dass Kunden mit der Zeit vermögender werden und sich somit höherwertigere Produkte aus der Produktpalette des Unternehmens leisten können. So wird z.B. in der Automobilbranche versucht, Neukunden mit Einstiegsmodellen zu gewinnen und dann kontinuierlich in der Modellpalette nach oben zu führen (z.B. Audi: A2 → A3 → A4 → A6 → A8).
- Als letzte Determinante des Wachstumspotenzials kann eine mit der Dauer der Kundenbeziehung *sinkende Preiselastizität* angenommen werden. So sind Kunden mit einer hohen Kundenbindung eher bereit, auf kurzfristige Preisvorteile („Schnäppchen“) oder auf zuvorkommende Konditionen (z.B. Rabatte, Boni) zu verzichten.

Neben dem Basisvolumen und dem Wachstumspotenzial stellt das *Kostensenkungspotenzial* die dritte Komponente des Transaktionspotenzials dar. Auch das Kostensenkungspotenzial wird positiv von der Dauer der Kundenbeziehung beeinflusst. Demgemäß ist eine langfristige Kundenorientierung insofern kosteneffizienter als eine kurzfristig ausgelegte Transaktionsorientierung, als dem Unternehmen die spezifischen Bedürfnisse eines Kunden bekannt sind und diese dadurch effizienter bearbeitet werden können. So erlauben z.B. die über die Jahre angesammelten Kundeninformationen eine Reduzierung von Streuverlusten bei Marketingaktionen. Aus den verfügbaren Informationen können zielgerichtete Kundenprofile gewonnen werden, die eine differenzierte Kundenansprache bzw. Angebotserstellung und somit höhere Response versprechen.

Neben dem Transaktionspotenzial, das aus dem eigentlichen Kaufvorgang erwächst, kann der Kunde durch sein Verhalten während der gesamten Geschäftsbeziehung für das Unternehmen einen zusätzlichen Werttreiber darstellen. Diese als *Relationspotenzial* bezeichnete Wertkomponente umfasst folgende Wertdeterminanten:

- Das *Referenzpotenzial* spiegelt die Einflussnahme aktueller Kunden auf die Kaufentscheidungen Dritter wider (Cornelsen 2001b, S. 161). Es wird durch die Anzahl potenzieller Kunden bestimmt, die ein Kunde innerhalb eines bestimmten Zeitraums aufgrund seines Weiterempfehlungsverhaltens und Einflussver-

mögens sowie der Größe, Art, Kontakthäufigkeit und -intensität seines sozialen Beziehungsnetzwerks für das Unternehmen gewinnt (Rudolf-Sipötz/Tomczak 2001, S. 30).

- Hinter dem Begriff des *Informationspotenzials* steht die Idee, dass der Kunde dem Unternehmen wertvolle Informationen (z.B. Anregungen oder Beschwerden) zur Verfügung stellt, die dieses zur Optimierung seiner Leistungserstellungsprozesse verwenden kann (Homburg/Schnurr 1999, S. 5).
- Das *Kooperationspotenzial* umfasst alle Werttreiber, die aus der Bereitschaft der Kunden zur Zusammenarbeit mit dem Unternehmen entstehen. Dieser Werteterminante kommt insbesondere im B2B-Bereich eine Bedeutung zu. Exemplarisch kann hier der Ansatz des Efficient Consumer Response angeführt werden, mit dem alle Glieder der Wertschöpfungskette auf den maximalen Nutzen für den Endkunden ausgerichtet und die Kosten für alle Beteiligten gesenkt werden (Fischer/Städler 1999, S. 349).

Der Kundenwert aus Unternehmenssicht stellt für das mit dem CRM-Ansatz verfolgte Ziel der Profitmaximierung den zentralen Orientierungspunkt dar, an dem alle kundenbezogenen Maßnahmen auszurichten sind. Nur solche Kundengruppen, mit denen gegenwärtig oder zukünftig ein positiver Deckungsbeitrag zu erwirtschaften ist, werden nachhaltig und intensiv betreut.

Vor diesem Hintergrund steht der Potenzialbegriff folglich nicht nur für bestehende, sondern gleichermaßen für zukünftige Potenziale (Tomczak/Rudolf-Sipötz 2001, S. 131). Die Berücksichtigung der zukünftig zu erwartenden Erfolgspotenziale eines Kunden geht konform mit der dem CRM-Ansatz inhärenten Forderung nach einer langfristigen Ausgestaltung der Kundenbeziehungen. Aus diesem Grund bieten sich zur Ermittlung des Kundenwerts in erster Linie Verfahren zur Berechnung des *Customer Lifetime Value* an, bei denen explizit eine Dynamisierung der Kundenwertbetrachtung erfolgt (Bruhn et al. 2000; Weiber/Weber 2000). Vor dem Hintergrund der angestrebten langfristigen Maximierung des Profits über alle Kundenbeziehungen hinweg, steht aus Unternehmenssicht jedoch weniger der Wert der einzelnen Kundenbeziehung, sondern vielmehr die *Customer Equity* als die Summe der Customer Lifetime Values über alle Beziehungen im Mittelpunkt (Burmann 2002, S. 2).

3.3 Kundenzufriedenheit und -bindung als Basis des ökonomischen Erfolgs

Auch wenn bei der Ausgestaltung der Kundenbeziehungen der Einfluss der Neukundengewinnung sowie der Kundenreaktivierung nicht zu vernachlässigen ist, kommt der Kundenbindung und den daraus resultierenden positiven Effekten eine erhöhte Bedeutung zu. So werden die in Kap. 3.2.2 dargestellten Kernelemente profitabler Kundenbeziehungen und der damit verbundene ökonomische Erfolg maßgeblich von dem Grad

der realisierten Kundenbindung beeinflusst (eine systematische Auseinandersetzung mit dem Begriff „Kundenbindung“ findet sich bei Gerpott 2000).

Das Konstrukt *Kundenbindung* wird in der Literatur häufig mit inhaltlich unterschiedlichen Akzentuierungen verwendet. Zum einen werden hierunter aus einer anbieterbezogenen Sicht sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens subsummiert, die darauf hinzielen, die Kundenbeziehungen stabil zu gestalten. Zum anderen werden darunter aus einer nachfragerorientierten Perspektive die beobachtbaren Verhaltensmuster beim Kunden zusammengefasst, in denen sich die Kundenbindung widerspiegelt. Insbesondere in diesem zweiten Punkt manifestiert sich der ökonomische Erfolg, der aus der Kundenbindung erwachsen kann (siehe Abb. 8). Kundenbindung wird hierbei als ein mehrdimensionales Konstrukt verstanden, welches durch das bisherige und zukünftig beabsichtige Verhalten des Kunden beschrieben werden kann.

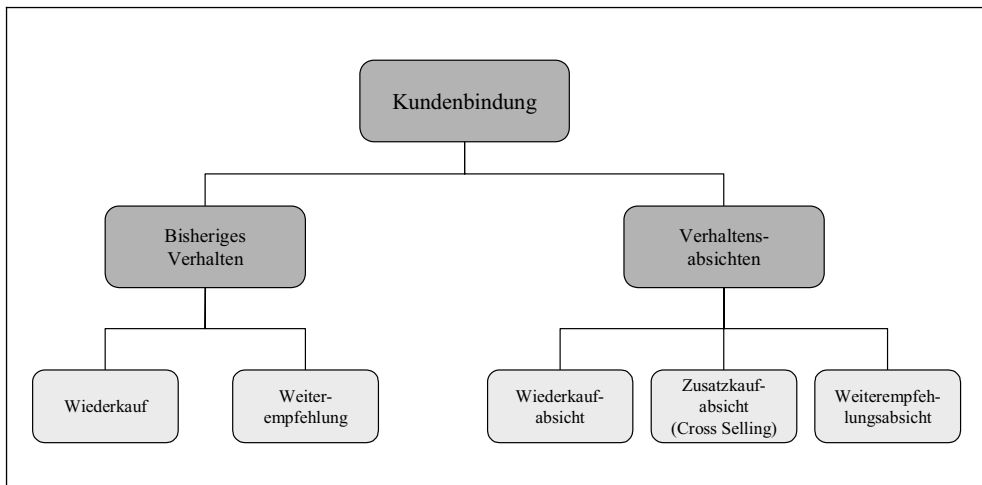


Abb. 8: Konzeptionalisierung des Konstruktes Kundenbindung

Quelle: Homburg/Fassnacht 1998, S. 415

In Wissenschaft und Praxis wird – mehr oder weniger implizit – davon ausgegangen, dass als wesentlicher Bestimmungsfaktor der Kundenbindung die Kundenzufriedenheit anzusehen ist (Herrmann/Johnson 1999, S. 579). Dabei wird die *Kundenzufriedenheit* zumeist mittels des Confirmation/Disconfirmation-Paradigmas operationalisiert und als das positive Ergebnis eines psychischen Vergleichsprozesses zwischen den Erwartungen eines Kunden sowie dem von ihm tatsächlich wahrgenommenen Leistungsniveau verstanden (Krafft 1999, S. 517; Stauss 1999, S. 6 ff.).

Der positive Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und der daraus resultierenden Kundenbindung wurde in zahlreichen empirischen Untersuchungen festgestellt, wobei häufig ein progressiver oder sattelförmiger Verlauf der Beziehung unterstellt

wird (Fischer et al. 2001, S. 1164 f.; Homburg et al. 1999, S. 182 ff.). Allerdings mehrten sich auch zunehmend kritische Stimmen, die eine Pauschalisierung dieser Beziehung in Frage stellen und die Bedeutung von moderierenden Faktoren hervorheben (siehe hierzu z.B. Stauss 1997). Trotz solcher durchaus berechtigten Einschränkungen lässt sich dennoch konstatieren, dass Kundenzufriedenheit zwar kein Garant für Kundenbindung ist, allerdings eine wesentliche Voraussetzung hierfür darstellt. Auf dieser grundsätzlichen Annahme basiert die klassische Wirkungskette, die durchlaufen werden muss, um Kundenbindung und die daraus resultierenden ökonomischen Erfolge zu erzielen (siehe Abb. 9).

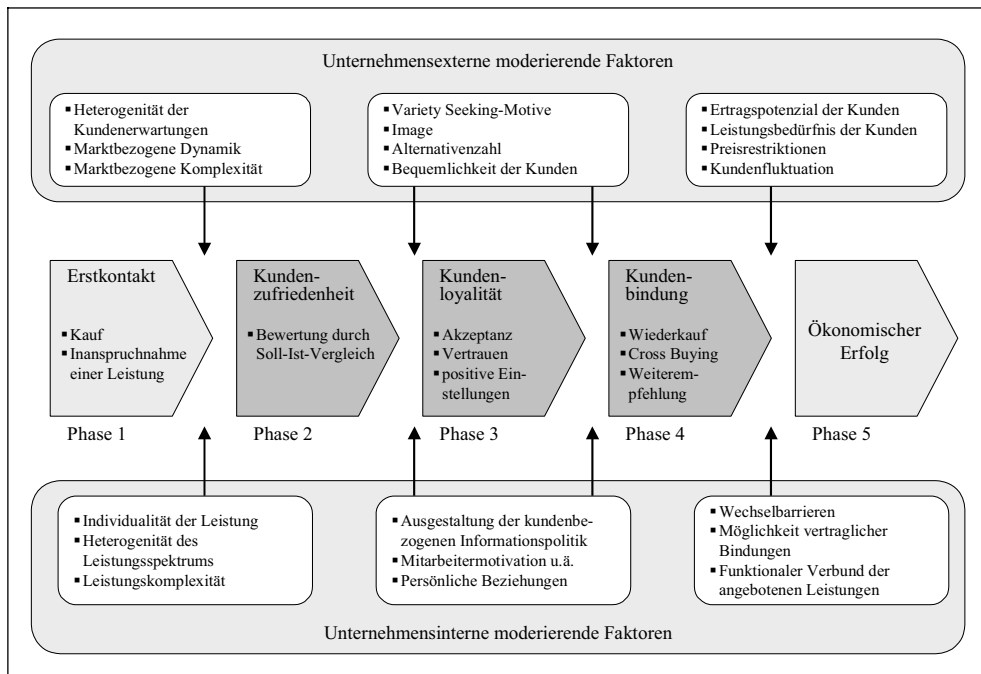


Abb. 9: Wirkungskette der Kundenbindung

Quelle: Homburg/Bruhn 2005, S. 10

Stark vereinfacht sind hierbei fünf wesentliche Phasen zu unterscheiden (Homburg/Bruhn 2000, S. 9):

- (1) Die Wirkungskette wird durch den *Erstkontakt* des Kunden, der durch den Kauf eines Produkts oder die Inanspruchnahme einer Leistung hergestellt wird, angestoßen.
- (2) In der zweiten Phase bewertet der Kunde die erhaltenen Leistungen bzw. die Interaktion mit dem Unternehmen und bildet sich sein persönliches Zufriedenheitsurteil.

Hierfür bietet es sich an, das Konstrukt „*Kundenzufriedenheit*“ nicht als das Ergebnis eines einmaligen Kauf- und Konsumerlebnisses – also transaktionsspezifisch – zu definieren, sondern vielmehr als Ausdruck aller bisherigen Kauf- und Konsumerfahrungen des Kunden und somit kumulativ zu verstehen (Herrmann/Johnson 1999, S. 582).

- (3) Fällt das Zufriedenheitsurteil des Kunden grundsätzlich positiv aus oder werden seine Erwartungen evtl. sogar deutlich übertroffen, kann in der dritten Phase *Kundenloyalität* entstehen. Diese ist als eine intensivere Hinwendung des Kunden zum (als kompetent erachteten) Unternehmen zu verstehen und äußert sich in einem grundsätzlichen Vertrauensverhältnis und einer allgemein positiven Einstellung des Kunden gegenüber dem Unternehmen. Bereits in dieser Phase weist der Kunde eine geringere Wechselbereitschaft auf.
- (4) Der Übergang zur *Kundenbindung* wird in der vierten Phase realisiert, wenn sich die positive Grundeinstellung dem Unternehmen gegenüber in tatsächlichen Wiederkäufen, Cross- und Up Selling-Käufen bzw. in Weiterempfehlungen durch den Kunden niederschlägt.
- (5) Schlussendlich wird die Wirkungskette mit der fünften Phase abgeschlossen, in der sich die positiven Effekte der Kundenbindung in einer Steigerung des ökonomischen Erfolgs manifestieren.

3.4 Kundenorientierte Reorganisation des Unternehmens

Ausgehend von den in Kap. 3.2 und 3.3 angestellten Überlegungen wird als wesentlicher Bestandteil des Erfolgs von CRM-Maßnahmen die Wirkungskette Kundenzufriedenheit → Kundenloyalität → Kundenbindung → profitable Kundenbeziehungen zugrunde gelegt. Um diese Wirkungskette anzustoßen gilt es nun, das erste Glied dieser Kette – die Kundenzufriedenheit – aktiv zu beeinflussen. Hierfür muss das Unternehmen seine Schnittstellen zum Kunden sowie die dahinter liegenden Prozesse kundenorientiert ausgestalten. Grundlage dieser angestrebten Veränderungen ist ein vorher definiertes strategisches CRM-Konzept, das spezifiziert, welche Kundengruppen auf welche Weise und über welche Kanäle bearbeitet werden sollen (siehe Kap. 3.5).

Die Realisierung dieser CRM-Strategie verlangt nach einer kundenorientierten Reorganisation des Unternehmens, die es durch konkrete CRM-Maßnahmen zu verwirklichen gilt. CRM wird hierbei ausdrücklich nicht als ein zeitlich eng begrenztes Projekt oder gar als reines IT-Projekt verstanden, sondern als kundenorientierte Unternehmensstrategie, deren Implementierung in einem kontinuierlichen organisatorischen Lernprozess abläuft (Hippner et al. 2002, S. 269). Voraussetzung für diesen Lernprozess ist neben weiteren Kernkompetenzen im Bereich Geschäftsprozessoptimierung und Change Management die intensive IT-Unterstützung durch leistungsfähige CRM-Systeme („technological enabler“).

Die Diskussion um CRM war in den letzten Jahren sehr stark durch eben diese CRM-Systeme und somit informationstechnologisch geprägt: operative und analytische CRM-Systeme, Customer Interaction Center und Data Warehouse-Systeme zeichnen ein faszinierendes Bild, wie das Unternehmen seine Kundenbeziehungen im Sinne der oben dargestellten strategischen Ziele effektiver und effizienter gestalten kann. Die Informationstechnologie stellt dabei aber nur einen „Enabler“ dar, der die notwendigen Voraussetzungen für eine effektivere und effizientere Gestaltung der Kundenbeziehungen schafft, ohne diese automatisch sicher zu stellen. So kann z.B. ein modernes Textverarbeitungssystem für einen Schriftsteller, der einen Roman schreiben möchte, ein wichtiges Hilfsmittel sein. Aber kein Schriftsteller erwartet, dass sein Roman wie von selbst entsteht, sobald er einen Computer gekauft und sein Textverarbeitungsprogramm installiert hat. Derartig triviale Zusammenhänge werden jedoch oft aus den Augen verloren, wenn es sich um komplexe und umfangreiche CRM-Systeme handelt.

Mit diesem Verständnis lassen sich neben der Informationstechnologie drei weitere Kernkompetenzen unterscheiden, die zur erfolgreichen Implementierung eines CRM-Projekts gegeben sein müssen (siehe Abb. 10; ergänzend Alt et al. 2005 und Meier 2004).

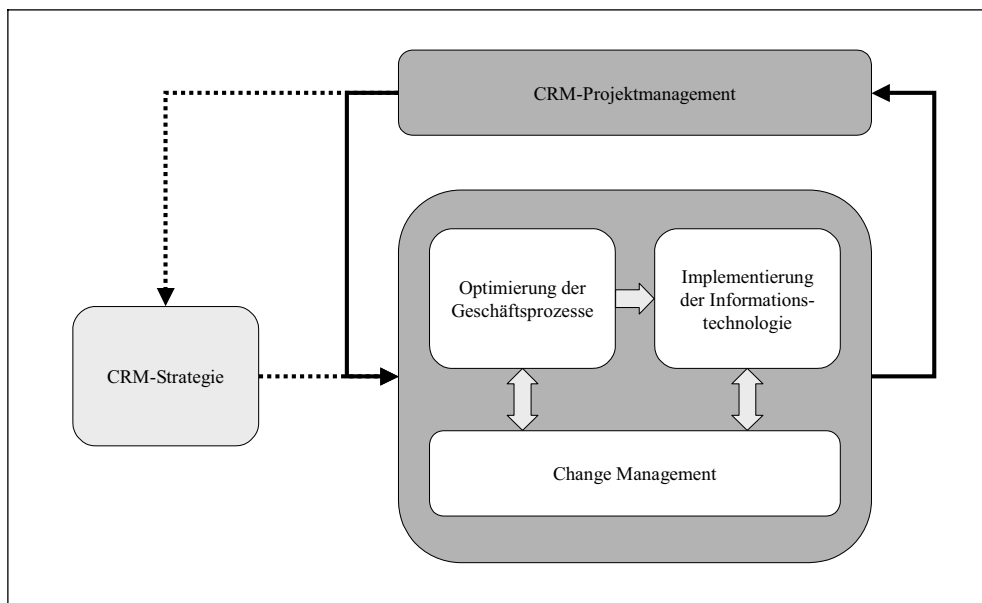


Abb. 10: Kernkompetenzen im CRM-Prozess

- *Geschäftsprozessoptimierung*: Die spezifizierte Kundenbeziehungsstrategie kann nur dann realisiert werden, wenn die kundenbezogenen (aber auch die un-

terstützenden, sekundären) operativen Geschäftsprozesse den Anforderungen der Kundenbeziehungsstrategie in vollem Umfang gerecht werden und in der Lage sind, notwendige strategische Maßnahmen im operativen Tagesgeschäft umzusetzen. Meist müssen dazu die bestehenden Geschäftsprozesse abteilungsübergreifend reorganisiert oder neue abteilungsübergreifende Geschäftsprozesse implementiert werden. Aus der intensiven Auseinandersetzung mit den Geschäftsprozessen erwächst häufig die Notwendigkeit, bislang wenig berücksichtigte organisatorische Aspekte im Unternehmen neu zu überdenken und strukturelle Änderungen mit dem Ziel einer verbesserten Kundenorientierung durchzuführen (Bruhn/Bunge 1994).

- *Informations- und Kommunikationstechnologie:* Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien stellen als „CRM-Enabler“ Werkzeuge zur Unterstützung und Optimierung kundenbezogener Geschäftsprozesse zur Verfügung und erlauben, deren Effizienz und Effektivität nachhaltig zu verbessern. Operative CRM-Systeme unterstützen die Mitarbeiter an den Kundenkontaktpunkten bei der Abwicklung kundenbezogener Geschäftsprozesse. Die Konfiguration operativer CRM-Systeme muss deshalb auf den Ergebnissen der Geschäftsprozessoptimierung aufsetzen, wenn eine optimale Unterstützung der strategischen Ziele des CRM-Prozesses angestrebt wird. Analytische CRM-Systeme dienen der Auswertung der in den kundenbezogenen Geschäftsprozessen anfallenden Daten zur Optimierung der kundenbezogenen Geschäftsprozesse. Die Konfiguration analytischer CRM-Systeme erfolgt deshalb im Regelfall aufbauend auf den operativen CRM-Systemen (zum Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien im CRM siehe z.B. Hippner/Wilde 2003).
- *Change Management:* Die Durchsetzung einer neuen Kundenbeziehungsstrategie und der daraus resultierenden Veränderungen in den Geschäftsprozessen des Unternehmens erfordert neben dem Commitment der Geschäftsführung, dass die Mitarbeiter an allen Kundenkontaktpunkten dieses Projekt aktiv mittragen. Dies setzt voraus, dass die Mitarbeiter vom Start des CRM-Projekts an im Rahmen eines begleitenden Change Managements dazu motiviert und qualifiziert werden sowie Widerstände gezielt abgebaut werden (zum Change Management im CRM siehe Helmke et al. 2002).
- *CRM-Projektmanagement:* Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, handelt es sich bei der CRM-Realisierung um einen komplexen Prozess der Organisationsentwicklung, in dessen Verlauf verschiedene Kernkompetenzen zeitpunktgenau integriert werden müssen. Die Steuerung dieses Prozesses erfordert klare Vorgaben, welche strategischen Ziele erreicht werden sollen. Da hier meist mittel- und langfristige Ziele im Vordergrund stehen, werden jedoch zur Steuerung eines CRM-Projekts zusätzlich auch Frühindikatoren benötigt, die rechtzeitig signalisieren, wenn die Erreichung der strategischen Ziele gefährdet ist, und konkrete Hinweise auf erforderliche Anpassungsmaßnahmen geben. Der Bewertung von CRM-Projekten im Rahmen eines CRM-Controllings kommt damit eine zentrale Rolle im CRM-Projektmanagement zu.

3.5 Kundenbeziehungsstrategie als Ausgangspunkt des CRM

Die Ausgestaltung der einzelnen im vorangegangenen Kapitel skizzierten Reorganisationsdimensionen hat sich strikt an den Eckpunkten einer vorher definierten Kundenbeziehungsstrategie zu orientieren. Diese bildet den zentralen Ausgangspunkt für die Wirkungskette des CRM und determiniert somit in erheblichem Maße den letztendlichen Erfolg des CRM (siehe Abb. 3).

Dem Begriff der Strategie liegt ein sehr weiter definitorischer Spielraum zugrunde, so dass auch der Begriff der CRM-Strategie relativ eng als Strategie zur Kundenbearbeitung oder aber auch eher weit als umfassende Unternehmensstrategie aufgefasst werden kann. Unabhängig von der jeweiligen Akzentuierung steht im Fokus einer jeden CRM-Strategie die Entwicklung eines Konzepts zur Ausgestaltung der Kundenbeziehungen. Diese Kundenbeziehungsstrategie umfasst im Wesentlichen die Dimensionen Kundensegmente, CRM-Prozesse sowie Interaktionskanäle zwischen Kunde und Unternehmen.

Bei der Formulierung einer CRM-Strategie werden eingangs im Rahmen von *Basisstrategien* die grundlegenden Eckpfeiler aufgestellt, auf welche Weise und über welche Kommunikations- und Vertriebskanäle mit den einzelnen Kunden(segmenten) umgegangen werden soll. Vor dem Hintergrund der in den vorangegangenen Kapiteln angestellten Überlegungen muss hierbei definiert werden, wie z.B. bei wertvollen Kundengruppen ein hohes Maß an Zufriedenheit erreicht werden kann.

Hierfür ist es zwingend erforderlich, die unmittelbaren Leistungen und Interaktionen zwischen Anbieter und diesen Abnehmern kundenorientiert auszugestalten. Eine derartige leistungs- und interaktionsbasierte Interpretation des Begriffs „*Kundenorientierung*“ verlangt nach einer hohen Qualität der unternehmerischen Leistungen und Kommunikationsfähigkeiten. So wird die Kundenorientierung des Leistungsangebots vorrangig durch eine hohe Produkt- und Servicequalität bestimmt. Ein kundenorientiertes Interaktionsverhalten definiert sich dagegen dadurch, dass die Erwartungen der Kunden im Umgang mit dem Unternehmen, z.B. bei Beschwerden oder bei Anfragen, umfassend erfüllt werden (Bruhn 1999, S. 8). Da diesem Verständnis der Kundenorientierung eine Kundensicht zugrunde liegt, wird von Homburg auch der Begriff „*Kundennähe*“ statt „Kundenorientierung“ präferiert (Homburg 1998).

Mit dem Ansatz der Kundennähe (bzw. der Kundenorientierung) wird das Ziel verfolgt, über unternehmensseitige Maßnahmen den durch den Kunden wahrgenommenen Wert der Geschäftsbeziehung zu erhöhen. Vor diesem Hintergrund müssen sich Unternehmen der zentralen Aufgabe stellen, den kundenseitigen Aufwand für den Aufbau und die Bewahrung der Geschäftsbeziehung zu reduzieren und gleichzeitig den Nutzen der Beziehung für die Kunden zu erhöhen. Grundsätzlich lassen sich zu diesem Zweck in der unternehmerischen CRM-Praxis zwei wesentliche Tendenzen zur Optimierung der Kundenbeziehungen identifizieren, die sich in der CRM-Strategie niederschlagen müssen (siehe Abb. 11).