

# 1

## Customer Relationship Management

### 1.1 Inhalt und Ziele

Der Begriff des Relationship Marketing hat für Wissenschaft und Praxis seit Anfang der 1980er Jahre stark an Bedeutung gewonnen. Die immer stärker werdende Kritik an rein transaktionsorientiertem Marketing ebnete den Weg für einen neuen Ansatz: Relationship Marketing. Das Transaktionsmarketing hat die Anbahnung einzelner Transaktionen mit dem Kunden zum Ziel, das Relationship Marketing befasst sich hingegen mit der Steuerung von langfristigen Kundenbeziehungen (vgl. Bruhn 2001, S. 8 f.). Unter Berücksichtigung dieser Begriffsauffassung beinhaltet Relationship Marketing „sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme sowie gegebenenfalls der Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen.“ (Bruhn 2016, S. 12).

#### 1.1.1 Abgrenzung zum Transaktionsmarketing

Zur Unterscheidung zwischen Transaktionsmarketing und Relationship Marketing dienen folgende Merkmale (vgl. Bruhn 1999, S. 190 ff.):

- *Betrachtungsfristigkeit*  
Beim Transaktionsmarketing steht der kurzfristige Verkauf von Leistungen im Vordergrund. Das Relationship Marketing dagegen befasst sich mit der langfristigen Gestaltung der Kundenbeziehungen.
- *Marketingobjekt*  
Beim Transaktionsmarketing steht die Leistung des Anbieters im Mittelpunkt der Marketingmaßnahmen. Hingegen beziehen sich die Maßnahmen des Relationship Marketings auf die Leistung und auf den Kunden.
- *Marketingziel*  
Das wichtigste Ziel im Transaktionsmarketing ist die Kundenakquisition. Das Relationship Marketing konzentriert sich neben der Kundenakquisition auch auf die Kundenbindung und Kundenrückgewinnung.

10 | 1 Customer Relationship Management

- *Marketingstrategie*

Das Transaktionsmarketing fokussiert auf die Leistungserstellung. Inhalt der Marketingstrategie im Relationship Marketing ist dagegen der Dialog mit dem Kunden. So kann die Leistung des Anbieters an den kundenindividuellen Bedürfnissen ausgerichtet werden.

- *Ökonomische Erfolgs- und Steuerungsgrößen*

Beim Transaktionsmarketing finden nur die klassischen Erfolgs- und Steuerungsgrößen wie Gewinn, Deckungsbeitrag, Umsatz und Kosten Beachtung. Neben den klassischen Kennziffern werden im Relationship Marketing kundenindividuelle Kennziffern wie Kundendeckungsbeitrag und Kundenwert betrachtet.

Tabelle B.1 zeigt neben den schon beschriebenen Unterscheidungsmerkmalen von Transaktions- und Relationship Marketing noch weitere Abgrenzungskriterien dieser beiden Ansätze.

Customer Relationship Management (CRM) steht für eine Neuorientierung des klassischen Marketings. Die reine Produktorientierung und der Fokus auf die Neukundenakquisition des klassischen Marketings werden durch einen ganzheitlichen

**Tab. B.1** Grundsätzliche Unterschiede zwischen Transaktionsmarketing und Relationship Marketing.

Dimension	Transaktionsmarketing	Relationship Marketing
<b>Strategische Stoßrichtung</b>	Akquisition neuer Kunden	Pflege des Kundenstammes
<b>Fokus der Marketingaktivitäten</b>	Vorkaufphase zur Akquisition	Gesamter Kaufprozess mit zunehmender Bedeutung der Nachkaufphase
<b>Zeithorizont</b>	Kurzfristig	Langfristig
<b>Abgrenzung der einzelnen Leistung</b>	Eindeutig, episodenhafter Leistungstransfer	Nicht eindeutig, Verschmelzen einzelner Transaktionen zu einem fortlaufenden Prozess
<b>Kontaktintensität zwischen Anbieter und Nachfrager</b>	Gering	Stark
<b>Stärke der gegenseitigen Abhängigkeit der Marktpartner</b>	Tendenziell niedrig ausgeprägt	Tendenziell hoch ausgeprägt
<b>Einflussnahme auf den Marktpartner</b>	Einseitig, vom Anbieter auf den Nachfrager	Wechselseitig im Sinne eines Anbieter-Nachfrager-Dialoges
<b>Zielbildung/-verfolgung</b>	Durchsetzung eigener, den Vorstellungen des Marktpartners häufig konträrer Ziele	Konzentration auf gemeinsame, im Zuge eines interaktiven Prozesses gebildete Ziele
<b>Organisationale Voraussetzungen</b>	Isolierte Ausrichtung der Abteilungsaktivitäten auf der Basis des Profit-Center-Konzepts	Implementierung eines Schnittstellenmanagements zwischen den Unternehmensbereichen

Quelle: Peter und Schneider 1994/Mit freundlicher Genehmigung des Schäffer-Poeschel Verlags.

Marketingansatz abgelöst, der sich auf das Management von Kundenbeziehungen als Ausgangspunkt für eine erfolgreiche und profitable Unternehmensführung konzentriert. Hierbei steht die Steigerung des Kunden- und Unternehmenswertes durch ein systematisches Kundenmanagement klar im Vordergrund. Die Bindung des Kunden an das Unternehmen durch Konzepte wie Personalisierung, Produktdifferenzierung, Loyalitätsmaßnahmen und Customer Lifecycle Management (Kundenlebenswertbetrachtung) ist ein Hauptanliegen des CRM-Ansatzes. Die Ausrichtung des gesamten Unternehmens erfolgt an den Kundenprozessen (vgl. Rapp 2001, S. 42–43). Hier gilt folgender Leitsatz (Rapp 2001, S. 43): „Statt Kunden für Produkte gilt es, Produkte für die Kunden zu finden.“

Unter dem Begriff Customer Relationship Management ist häufig ein sehr vielschichtiges Verständnis von Aktivitäten und Strategien zu finden, die den Umgang mit dem Kunden betreffen. Vor diesem Hintergrund hilft folgende Definition:

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

*(Hippner und Wilde 2002a, S. 6)*

Ergänzen lässt sich diese Perspektive um die Rückgewinnung verlorener Kunden. CRM ist demnach kein neuer Begriff für Kundenzufriedenheit, Kundenorientierung oder Kundennähe. CRM ist auch keine neue Art von Direktmarketing und keine IT-Lösung (vgl. Rapp 2001, S. 55). Entscheidend für den Erfolg des CRM-Ansatzes ist, dass das CRM-Konzept nicht isoliert in den einzelnen Unternehmensabteilungen angewandt wird, sondern abteilungsübergreifend im gesamten Unternehmen verankert wird. Das professionelle Vertriebsmanagement ist die konkrete Ausgestaltung dieser Philosophie.

Dieser professionelle Vertriebsansatz soll durch effektives Customer Relationship Management eine Steigerung der Kundenzufriedenheit bzw. Kundenbindung und damit eine Erhöhung des Unternehmenserfolgs erreichen. Dazu gehören individuelle Kundenansprache, sofortiges Feedback sowie angepasstes und variierendes Waren- und Serviceangebot entsprechend den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden. Der Kunde kauft ein Produkt bzw. eine sorgsam durchgeführte Dienstleistung und gleichzeitig – durch die direkte Verbindung zum Verkäufer – die Gewissheit, bei Unzufriedenheit einen konkreten Ansprechpartner zu haben.

Die Möglichkeiten der Kundenfokussierung verringern sich jedoch mit ansteigender Unternehmensgröße. Hinzu kommen die immer kürzer werdenden Innovations- und Produktlebenszyklen, austauschbare Produktkernleistungen, sinkende Mitarbeitermotivation und die daraus indirekt folgende abfallende Kundenzufriedenheit. Ferner sehen sich Unternehmen gesättigten Märkten und der daraus resultierenden Nachfragemacht der Kunden gegenübergestellt. Die Veränderungen auf der Angebotsseite laufen parallel zu gesellschaftlichen Entwicklungen, die den Kunden anspruchsvoller und hybrid werden lassen (vgl. Hofbauer und Dürr 2011).

## 12 | 1 Customer Relationship Management

Zudem haben sich durch die Digitalisierung das Suchverhalten und das Kaufverhalten nachhaltig verändert. Das als Konsument Erlebte wird auf den beruflichen Kontext übertragen und prägt somit die Erwartungshaltung der Kunden u. a. in Bezug auf permanenter Zugänglichkeit, Aussagekraft, Bequemlichkeit und Benutzerfreundlichkeit von (digitalen) Informationsangeboten eines Anbieters (vgl. Lüders 2020, S. 1).

Heterogenität durch Individualität, verändertes Informationsverhalten und die Globalisierung der Märkte sind diejenigen Tendenzen, welche die Anwendung der CRM-Philosophie erforderlich machen. Das größte Potenzial zur Erreichung differenzierender Wettbewerbsvorteile liegt an den Schnittstellen zum Kunden. Dazu ist eine qualitativ optimierte Kundenbearbeitung umzusetzen, die konsequent an kundenorientierten Zielgrößen ausgerichtet ist. Vom Anspruch dieser Ausrichtung ist nicht nur die Verkaufstätigkeit betroffen, sondern dies sind auch die dahinter stehenden strategischen und operativen Prozesse und Methoden sowie die Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen.

Die Steuerung der Kaufentscheidung wird in zunehmendem Maße durch ein glaubwürdiges Beziehungsmanagement erreicht. Dies erfordert einen intensiven Dialog mit dem Kunden. Für das Vertriebsmanagement stellt das Customer Relationship Management (CRM) ein viel versprechendes Instrument zur Optimierung der Kundenbeziehung dar (vgl. Gawlik, Kellner und Seifert 2002, S. 11 ff.).

Vor diesem Hintergrund ist die Orientierung an folgender Definition hilfreich (Kühn et al. 2006, S. 175):

Unter Customer Relationship Management soll die Gesamtheit aller Entscheide und Aktivitäten (Konzepte, Pläne und Maßnahmen) eines Unternehmens verstanden werden, die dazu dienen, die Beziehungen zu den Kunden des Unternehmens unter ökonomischen Gesichtspunkten langfristig zu optimieren, indem über die gesamte Kundenbeziehungsdauer eine systematische, möglichst individualisierte, dem Dialog mit dem Kunden verpflichtete, bedürfniskonforme Bearbeitung mit geeigneten Instrumenten erfolgt, um profitable Kunden an das Unternehmen zu binden und das Potenzial der Geschäftsbeziehung auszuschöpfen.

### 1.1.2 Aufgabe und Zielsetzung

Im Kern zielt CRM darauf ab, neue Potenziale bezüglich bestehender Kunden zu identifizieren, bestehende Kundenbeziehungen zu optimieren und attraktive Neukunden zu akquirieren. Daraus leiten sich folgende Hauptziele ab (vgl. Rapp 2001, S. 47):

- Fokussieren auf die profitabelsten Kunden;
- Optimieren der Kundenbeziehung unter ökonomischen Gesichtspunkten;
- Gewinn hochwertiger Neukunden.

Zusatzziele sind vor allem:

- Imageverbesserung des Unternehmens;
- Gewinnsteigerung;
- höhere Verantwortung der Mitarbeiter;

Voraussetzungen zur Erreichung dieser Ziele sind:

- maximale Kundenzufriedenheit;
- höchstmögliche Loyalität und damit
- langfristige Bindung der Kunden an das Unternehmen.

Die strategischen Ziele des Unternehmens und die dazu erforderlichen kundenorientierten Geschäftsprozesse müssen klar definiert sein, bevor der CRM-Ansatz im Unternehmen eingeführt wird. Erst dann kann das CRM-basierte Vertriebsmanagement zielorientiert implementiert werden. Die Ausrichtung muss sich dabei an den nachfolgenden Zielsetzungen orientieren.

### **Profitabilität**

Die Konzentration auf langfristig profitabel erscheinende Kunden ist eine zentrale Zielsetzung des CRM-Konzeptes. Hierbei bestätigt sich immer wieder die Beobachtung, dass die meisten Unternehmen mit nur wenigen Kunden einen großen Teil ihres Gewinns erzielen. Auf der anderen Seite steht dagegen eine große Kundengruppe, die einen nur geringen oder sogar negativen Gewinnbeitrag liefert. Es liegt daher nahe, auf solche Kunden zu verzichten (sofern diese nicht einen Imagegewinn generieren, der sich positiv auf das Ergebnis bei anderen Kunden auswirkt), so dass aus einer konsequenten Gewinnorientierung heraus eine Beschränkung der Kundenanzahl resultieren kann.

Daraus folgt, dass im Rahmen des CRM dem *Share of Wallet* eines Kunden – also dem Anteil der Kaufkraft eines Kunden, der beim Unternehmen verbleibt – eine höhere Bedeutung beigemessen wird als der Erhöhung des Marktanteils. Ausgangspunkt dieser Überlegung ist, dass beim *Share of Wallet* intensive und damit in der Regel auch dauerhafte Kundenbeziehungen angestrebt werden, während eine Marktanteilserhöhung auch über Schnäppchenjäger mit geringer Firmentreue und entsprechend hohen Akquisitionskosten erreicht werden kann. Dies gilt vor allem, wenn sich der *Share of Wallet* auf den Lifetime-Umsatz mit dem Kunden bezieht.

Die Geschäftsbeziehung darf sich allerdings nicht am kurzfristigen Streben nach Gewinnmaximierung orientieren. Es kann durchaus lohnend sein, sich auch um die Kunden zu bemühen, die dem Unternehmen kurzfristig hohe Akquisitionskosten oder geringe Deckungsbeiträge einbringen. Voraussetzung ist allerdings, dass diese Kunden ein hohes zukünftiges Potenzial besitzen, welches auch erschlossen werden kann.

So weisen z. B. Studierende kurzfristig betrachtet eine geringe Kaufkraft auf. Langfristig kann jedoch davon ausgegangen werden, dass sich dieser Personenkreis zu einer finanzstarken und somit profitablen Kundengruppe entwickeln kann. Nur vor diesem Hintergrund lässt sich das Verhalten von Banken erklären, in der ersten Zeit der Geschäftsbeziehung auch negative Deckungsbeiträge in Kauf zu nehmen,

## 14 | 1 Customer Relationship Management

so z. B. das Angebot eines kostenlosen Girokontos für Studierende. Die Entwicklung zu einer profitablen Geschäftsbeziehung wird beim Eintritt in das Berufsleben erwartet.

Dem Vertriebsmanagement stehen verschiedene Verfahren zur Einschätzung der langfristigen Profitabilität eines Kunden zur Verfügung. Dabei können der Customer Lifetime Value, Punktbewertungsverfahren, Kundenportfolios, Kaufverhaltensmodelle etc. herangezogen werden. Bei der Einschätzung eines Kunden sollten nicht nur dessen gegenwärtige, sondern auch dessen zukünftige Bedarfslage (Kundenbedarfslebenszyklus) sowie die zu erwartende Dauer der Kundenbeziehung (Kundenbeziehungslebenszyklus) Berücksichtigung finden (vgl. Hofbauer und Schöpfel 2010, S. 31–33).

**Differenzierung**

Die adäquate Differenzierung der Kundenbeziehung stellt eine weitere zentrale Forderung des CRM-Konzeptes dar. Diese Differenzierung muss sich von der Leistungs- bis zur Kommunikationsebene erstrecken. Das bedeutet, dass Produkte und Dienstleistungen, wie auch die Kommunikation mit dem Kunden nach dem Kundenwert differenziert werden müssen. Die Differenzierung der Kundenbeziehung verfolgt aus Unternehmenssicht eine ganz pragmatische Zielsetzung, dort mehr zu investieren, wo ein größeres Potenzial und damit eine höhere Profitabilität zu erwarten sind.

Eine kundenspezifische Ausgestaltung der Geschäftsbeziehungen bedeutet immer auch, dass diese mit zusätzlichen Kosten verbunden ist. Diese zusätzlichen Kosten gilt es mit der erwarteten Profitabilität des einzelnen Kunden abzugleichen. Zielsetzung ist also nicht die Maximierung der Kundenorientierung. Angesichts der hohen damit verbundenen Kosten gilt es, den Grad der Kundenorientierung an den Wert des einzelnen Kunden anzupassen.

In der Vertriebspraxis ist die differenzierte Kundenorientierung sehr gut zu beobachten. Während normale Kunden vom Außendienst oder Innendienst betreut werden, gibt es im Business-to-Business-Bereich (B2B) häufig eigene Key Account Manager (vgl. Abschn. 6.1.2.2), die sich um besonders wertvolle Kunden kümmern. Diese Entwicklung kommt zunehmend auch im Business-to-Consumer-Bereich (B2C) vor. So ist bei Banken zu beobachten, dass besonders vermögende Kunden sehr intensiv und persönlich (Privatbank) betreut werden. Andere Kundengruppen bzw. Geschäftsfälle (Kontoauszug) werden über automatisierte Self-Service-Prozesse betreut bzw. abgewickelt (vgl. Hippner und Wilde 2003, S. 10).

Die in diesem Kontext vorgestellte Differenzierung ist zusätzlich zu dem im CRM-Kontext geforderten Auftrag zur Individualisierung der Geschäftsbeziehung zu sehen. Eine echte Individualisierung der Kundenbeziehung im Sinne der Personalisierung des Kundenkontakts ist nur unter bestimmten Voraussetzungen und nur über ausgewählte Kommunikationskanäle möglich. So kann z. B. ein Außendienstmitarbeiter, der über längere Zeit eine überschaubare Anzahl von Kunden betreut, zu diesen eine individualisierte Beziehung aufbauen („Wie geht es Ihrer Frau?“, „Ist ihr Kind wieder gesund?“ etc.). In Märkten mit Tausenden oder Millionen von Kunden ist dies jedoch nicht mehr möglich. Hier kann die Individualisierung nur

approximativ erfolgen, indem die Kunden möglichst fein segmentiert werden. Die einzelnen in sich homogenen Kundengruppen können dann ihren Bedürfnissen und Erwartungen entsprechend differenziert angesprochen werden (vgl. Winkelmann 2008a, S. 454). Mittels automatisierter CRM- bzw. Marketing-/Sales-Automation-Prozesse gelingt dies bei entsprechender Datenqualität und Datenpflege zunehmend besser (vgl. Hannig 2021; Zumstein et al. 2021).

### **Langfristigkeit**

Die Aufrechterhaltung der Langfristigkeit in der Kundenbeziehung ist eine weitere Zielsetzung des CRM. Der Fokus vieler Unternehmen lag früher vor allem auf der Kundenneugewinnung. Dies änderte sich dahingehend, dass die kontinuierliche Pflege bereits bestehender Kundenbeziehungen immer wichtiger wurde, um eine dauerhafte Kundenbeziehung zu erzielen und zu festigen. Aus dem Aufbau einer hohen Kundenbindung im Rahmen eines CRM soll die Profitabilität gesteigert werden.

Es ist erwiesen, dass es weitaus teurer ist, neue Kunden zu gewinnen, als vorhandene zu halten. Empirische Untersuchungen verdeutlichen den monetären Nutzen von Kundenbindungsmaßnahmen. Aus den Ergebnissen der Untersuchungen geht hervor, dass mit zunehmender Dauer einer Kundenbeziehung auch der daraus resultierende Gewinn ansteigt. Klar wird auch, dass sich die anfangs hohen Investitionen zum Aufbau der Kundenbeziehung, wie auch die laufenden Kosten für deren Erhalt und Ausbau, mit ansteigender Dauer der Beziehung rechnen. Folgende Gründe können dafür benannt werden:

- *Umsatzwachstum*  
Je mehr ein Kunde mit einem Produkt bzw. einer Dienstleistung vertraut ist und je zufriedener er mit den damit verbundenen Zusatzleistungen ist, desto häufiger wird er dieses Produkt oder diese Dienstleistung nutzen, dadurch kommt es zu Folgekäufen. Darüber hinaus werden über die Zeit zunehmend Cross- und Up-Selling-Potenziale ausgeschöpft.
- *Kosteneinsparungen*  
Eine langfristige Kundenorientierung ist kosteneffizienter als eine kurzfristig ausgelegte Transaktionsorientierung, weil dadurch das Unternehmen die spezifischen Bedürfnisse eines Kunden kennt und diese effizienter bearbeiten kann. Aus den verfügbaren Informationen können zielgerichtete Kundenprofile gewonnen werden, die eine differenzierte Kundenansprache und somit eine höhere Rücklaufquote versprechen. Durch die über die Jahre angesammelten Kundeninformationen werden Streuverluste bei Marketingaktionen reduziert.
- *Preisprämien*  
Mit steigender Kundenbindung nimmt die Preissensibilität ab, so dass Kunden eher bereit sind, für eine vertraute und gut befundene Gesamtleistung einen höheren Preis zu bezahlen.
- *Weiterempfehlungen*  
Loyale Kunden betreiben soziale Kommunikation, indem sie ein Unternehmen, mit dem sie zufrieden sind, weiterempfehlen. Gerade solche Kunden, die auf eine

Empfehlung hin an ein Unternehmen herantreten, sind dabei häufig von einer höheren Qualität als Kunden, die auf Werbung oder Preisaktionen reagieren.

Die langfristige Wirkung des CRM wird beim *Cross-Selling* besonders gut sichtbar. Dabei soll der Gesamtumsatz mit einem Kunden, der sich bereits in einer Geschäftsbeziehung mit dem anbietenden Unternehmen befindet, dadurch gesteigert werden, dass er weitere Leistungen aus dem gesamten Leistungsprogramm des Anbieters nachfragt. Auf diese Weise soll die bestehende Unternehmens- bzw. Markenwahrnehmung des Kunden und die dadurch aufgebaute Loyalität auf weitere Austauschprozesse übertragen werden, um neue Geschäfte zu ermöglichen.

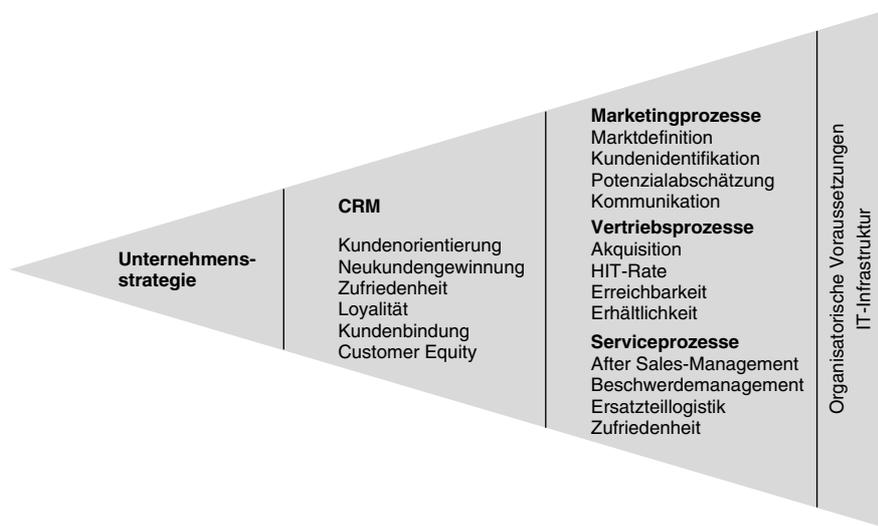
Eine häufig angewandte Strategie zur Realisierung von Cross-Selling-Potenzialen ist es, dem Kunden Produkte anzubieten, die mit der ursprünglich nachgefragten Lösung in einem (Nutzungs-)Zusammenhang stehen. Beispiele sind die obligatorische Frage bei Fast-Food-Anbietern, ob zu den Speisen noch Getränke, ein Dessert oder Kaffee gewünscht werden. Zentrales Hilfsmittel des Kundenmanagements zur Identifikation von Cross-Selling-Potenzialen ist das Database-Marketing. Erst durch eine systematische Analyse der kundenspezifischen Nachfragestruktur wird es möglich, Bedarfslücken beim Nachfrager zu identifizieren und durch individuelle Ansprache zu schließen. Im Konsumgüterhandel hat Amazon dies mit seinem inzwischen allseits bekannten Algorithmus „Kunden, die diesen Artikel gekauft haben, kauften auch ...“ perfektioniert.

Eine weitere langfristige Wirkung des CRM ist das *Up-Selling*. Dies bezeichnet das Bestreben des Anbieters, dem Kunden ausgehend von seinem derzeitigen Produkt ein höherwertiges Produkt oder eine höherwertige Dienstleistung zu verkaufen. Dazu soll dem Kunden durch plausible Argumente, besser jedoch durch Produktvorführungen, der größere Nutzen und die höhere Zufriedenheit mit der höheren Produkt- oder Dienstleistungskategorie aufgezeigt werden.

### **Integration**

Die Forderung nach einem differenzierten Dialog mit dem Kunden führt dazu, dass an den einzelnen Kontaktpunkten zwischen Kunde und Unternehmen (Customer Touch Points) möglichst alle kundenrelevanten Informationen vorliegen müssen. Nur so können die spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen des Kunden innerhalb einer kurzen Reaktionszeit erfüllt werden. Dies verlangt nach einer Integration von Marketing, Vertrieb und Service, um dadurch ein möglichst klares und umfassendes Bild vom Kunden und seiner Geschäftsbeziehung zu erhalten.

Grundlage hierfür bildet die Sammlung und Aufbereitung aller kundenspezifischen Informationen in einem Customer Data Warehouse. Die Integration der einzelnen Customer Touch Points ist deshalb besonders wichtig, weil der Kunde häufig nacheinander bzw. parallel mehrere Geschäftsbeziehungen mit einem Unternehmen unterhält (Folgekäufe, Cross- und Up-Selling). So kann ein Kunde einer Versicherungsgesellschaft Kraftfahrzeug-, Lebens-, Rechtsschutzversicherungen usw. bei einer Gesellschaft abgeschlossen haben. Wenn diese Gesellschaft z. B. nach Sparten organisiert ist, dann wird der Kunde unter Umständen mehrfach erfasst und spartenspezifisch bearbeitet. Wenn ein Abgleich der Kundeninformationen zwischen



**Abb. B.1** Der CRM-Kegel (Hofbauer 2002a).

den einzelnen Sparten nicht stattfindet, dann kann dies dazu führen, dass ein Kunde nach Abschluss einer Hausratversicherung als Neukunde begrüßt wird, obwohl er bereits vor längerer Zeit eine Lebensversicherung bei demselben Unternehmen abgeschlossen hat.

Damit ein professionelles Auftreten dem Kunden gegenüber erreicht werden kann, ist es wichtig, dass der Vertrieb als „One Face to the Customer“ auftreten kann. Grundlage hierfür bildet die integrierte Steuerung der Kundenkontakte an allen Customer Touch Points (vgl. Hippner und Wilde 2003, S. 12).

Der CRM-Kegel in Abb. B.1 zeigt die Ziele des Vertriebsmanagements, die durch die integrative Gestaltung der Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse erreicht werden können.

Langfristigen Wert werden nur diejenigen Unternehmen schaffen, die ein bereichsübergreifendes Customer Relationship Management betreiben.

Trotz umfangreicher Maßnahmen der Unternehmen, kundenorientiert zu handeln, bleiben diese Ansätze in der Praxis häufig erfolglos. Es gibt eine Reihe von Gründen, warum Kundenorientierung scheitern kann, zum Beispiel (vgl. Rapp 2001, S. 54):

- Sie wird ohne Gesamtkonzept als losgelöste Initiative gestartet.
- Sie wird aus Kostengründen inkonsequent umgesetzt.
- Es fehlt die erforderliche Datengrundlage als Ausgangsbasis für das Verständnis der Kunden.
- Die Initiativen sind sehr allgemein gehalten und berücksichtigen nicht individuelle Kundenbedürfnisse.

Die organisatorischen Auswirkungen werden nicht bedacht und die Aktionen gehen als Marketinggags unter.

## 1.2 Customer Integration Management

Aufgabe des Vertriebs ist es, den Kunden das passende Angebot zu unterbreiten und zum Verkauf anzubieten. In Kombination mit dem Customer Relationship Management müssen Beziehungen zu den Kunden aufgebaut und Erfolg versprechende Konzepte frühzeitig identifiziert werden. Die Einbindung des Kunden in den Angebotserstellungsprozess (Kap. 11) sollte für jedes Unternehmen erstrebenswert sein, da sie den Kundennutzen erhöht, die Kundenbindung verstärkt und auch die Qualität verbessern kann. Kunden, die in den Innovationsprozess integriert sind, werden als Resultat genau das Produkt oder die Dienstleistung erhalten, die sie für ihr spezielles Problem benötigen. Da die Kunden im Prozess der Ideenfindung mitwirken und so das Angebot entsprechend ihren Wünschen und Bedürfnissen gestaltet wurde, wird für sie der Kundennutzen viel größer sein als bei solchen Kunden, deren Lieferantenunternehmen aufgrund von Mutmaßungen über die Kundenbedürfnisse Produkte konzipiert und entwickelt hat. Schließlich weiß der Kunde selbst am besten, welche Problemstellung es zu lösen gilt und welche Lösungsalternativen dafür am besten geeignet sein könnten. Detaillierte Ausführungen zur Integration in den Leistungserstellungsprozess im Rahmen des Auftragsmanagements finden sich im Abschn. 14.2.1.

### 1.2.1 Zielsetzung der Customer Integration

Durch die Integration der Kunden wird neben dem Kundennutzen auch die Kundenbindung erhöht. Dies geschieht deshalb, weil durch die intensive Zusammenarbeit und den engen Kontakt zwischen Lieferanten und Kunden das Vertrauensverhältnis gestärkt und die Beziehung ausgebaut werden kann. So wird der Kunde auch nach der Entwicklung bestrebt sein, das gute Verhältnis zu seinem Lieferanten zu nutzen, indem er das neuentwickelte Produkt kauft oder eine entsprechende Dienstleistung wahrnimmt (vgl. Hofbauer, Mashhour und Fischer 2016). Auch aufgrund der gewährten Einflussmöglichkeiten und den entsprechend seinen speziellen Bedürfnissen entwickelten Produkten wird der Kunde dem Unternehmen treu bleiben.

Ein weiteres Ziel der Kundeneinbindung ist neben der Optimierung des Kundennutzens und der Verbesserung der Kundenbindung die Erreichung eines höheren Qualitätslevels. Dadurch, dass der Kunde von vornherein in den Innovationsprozess einbezogen ist, sind dessen Qualitätsansprüche von Anfang an bekannt. Das bedeutet konkret, dass gezielt die Produkteigenschaften optimiert werden können, die auch in den Augen des späteren Nutzers, nämlich des Kunden, am wichtigsten sind. Somit kann bereits im Voraus sichergestellt werden, dass spätere Lastenheftansprüche erfüllt werden und den Qualitätsstandards des Kunden entsprechen (vgl. Hofbauer und Sangl 2018, Kap. 16). Hierdurch wird auch die Möglichkeit eröffnet, bereits bei der Suche nach eigenen Vorlieferanten die Messkriterien des späteren Endkunden einfließen zu lassen (vgl. Hofbauer und Bergmann 2013, S. 263).

Kundenintegration kann als eine Art Kooperation zwischen den Anbietern und Kunden gesehen werden, bei der für beide Seiten ein Nutzen entstehen kann, aber

auch Inputs geliefert werden müssen. Folgende drei Unterteilungsmöglichkeiten lassen sich bei der Einbindung des Kunden unterscheiden (vgl. Reichhart 2002, S. 26):

- *Passive Mitwirkung*  
Der Kunde ist nur Informant, er hat keinen Einfluss darauf, ob und wie die Informationen verwendet werden. Er ist Informationsgeber aufgrund von Beobachtung oder Befragung. Die Integrationstiefe ist hier sehr gering.
- *Aktive Mitwirkung*  
Zusammen mit dem Hersteller trifft der Kunde Entscheidungen über die zu realisierenden Produktmerkmale. Der Kunde bringt Ressourcen und Ideen ein. Bei dieser Form übernimmt der Kunde auch Entscheidungen über die Ausgestaltung der Leistung.
- *Aktive Partizipation*  
Durch die aktive Partizipation übernimmt der Kunde sogar Teilaufgaben in Form von eigenen Inputs, durch Übernahme von Teillösungen oder auch durch eigenständige Ausführung von Aufgaben (vgl. Hofbauer und Sangl 2018, S. 471 ff.). Durch eigene Lösungsentwürfe wirkt der Kunde bei der Realisierung der Problemlösung mit.

### 1.2.2 Methoden zur Umsetzung der Integration

Speziell in der Phase der Angebotserstellung (Kap. 11) und im Rahmen des Auftragsmanagements (Kap. 14, insbesondere Abschn. 14.2.1) ist die Integration der Kunden wichtig. Die Rolle des Kunden im Prozess unterscheidet sich, je nachdem, welche Methode und welche Integrationstiefe somit gewählt wird. Folgende Verfahren lassen sich unterscheiden, wobei der Integrationsgrad mit der Aufzählung immer weiter steigt: Beobachtung, Befragung, Beschwerdemanagement, Communities, Ideenwettbewerbe, Workshops, Innovationszirkel, Toolkits und Lead User.

Bei der *Beobachtung* sind die Kunden am wenigsten eingebunden, sie stellen nur passive Beobachtungsobjekte dar (vgl. Kunz und Mangold 2003, S. 12). Der Beobachter ist bei dieser Methode der zentrale Erfolgsfaktor, da er die Kundenreaktionen und dessen Bedürfnisse unmittelbar erlebt und interpretieren muss.

Bei der *Befragung* sind die Kunden schon aktiver eingebunden und es findet ein Dialog zwischen dem Anbieter und den Kunden statt. Der Anbieter kann Informationen bezüglich der Leistungsanforderungen, der Produktmerkmale und der Funktionalitäten erhalten. Mithilfe der gewonnenen Informationen ist eine Verbesserung der Kundenorientierung innerhalb des Anbieterunternehmens möglich. Schriftliche und telefonische Befragungen, Gruppendiskussionen, Tiefeninterviews und Kundenworkshops sind die häufigsten Arten der Kundenbefragung (vgl. Gochermann 2004, S. 63).

Die Nutzung der gewonnenen Informationen aus dem *Beschwerdemanagement* ist eine weitere Methode der Kundenintegration. Bei dieser Form ist der Kunde selbstbestimmter Dialogpartner, da der Informationsprozess vom Kunden selbst ausgeht. Das Customer Relationship Management kann diesen Prozess aktiv un-

terstützen, indem ein barrierefreies Beschwerdemanagement (vgl. Hofbauer und Schöpfel 2010, S. 311ff) eingerichtet wird. Hier können wertvolle Hinweise im Hinblick auf Produktverbesserungen oder Innovationen gewonnen werden.

Bei *Communities* treten Kunden als gleichberechtigte Interaktionspartner mit anderen Kunden auf (vgl. Kunz und Mangold 2003, S. 12). Eine Community kann grundsätzlich „als eine Gruppe von Personen beschrieben werden, die Wissen und Erfahrungen teilt und dabei eine eigene Identität aufbaut“ (vgl. Walcher 2007, S. 36). Die Teilnehmer können zum Erfolg beitragen, indem sie ihr eigenes Wissen einbringen. Die Mitglieder einer Community werden durch verbindende Gemeinsamkeiten aktiv, z. B. Interessen (Sport, Hobbys, usw.) oder Lebenssituationen (Schwangerschaft, Krankheit, usw.) (vgl. McAlexander, Schouten und König 2002, S. 38). Hilfsmittel zur technischen Realisierung sind beispielsweise Chaträume oder Diskussionsforen, durch die der Anbieter Informationen für Produktverbesserungen erhalten kann.

*Ideenwettbewerbe* zielen auf die Schaffung von Input für die ersten Phasen der Produktkonzeption (vgl. Hofbauer und Sangl 2018, Kap. 16) bzw. des Innovationsprozesses (vgl. Hofbauer und Sangl 2018, Kap. 14 in Verbindung mit Kap. 2) ab und unterstützen die Kreativleistungen durch einen Wettbewerb zwischen verschiedenen Nutzern (vgl. Reichwald, Meyer, Engelmann und Walcher 2007, S. 145). Lego veranstaltet z. B. Ideenwettbewerbe, um Ansatzpunkte für neue Bausätze zu erhalten (vgl. Walcher 2007, S. 39).

Bei *Workshops* sind Kunden direkte Interaktionspartner des Unternehmens. Die Vertreter des Unternehmens und die Kunden werden von einem Moderator durch den Workshop geführt, in dem er die Zusammenarbeit der beiden Parteien regelt und unterstützt. Die Dauer eines solchen Workshops kann sich über mehrere Tage erstrecken, wobei durchaus sehr komplexe Problemstellungen behandelt werden können. In diese Workshops können Ergebnisse aus Funktionstests, Kundenakzeptanztests und Produkttests (z. B. Car Clinics) einfließen (vgl. Hofbauer und Sangl 2018: Kap. 19).

In *Innovationszirkeln* agieren die Kunden als gleichberechtigte Interaktionspartner des Unternehmens (vgl. Kunz und Mangold 2003, S. 12). Dabei handelt es sich um regelmäßig stattfindende Runden, in denen hauptsächlich das Ziel verfolgt wird, Innovationen und Problemlösungskonzepte aufzudecken und zu entwickeln. Bei den Innovationszirkeln ist zu beachten, dass immer wieder neue Kunden teilnehmen sollen, da jeder Kunde andere Ideen und Sichtweisen mit sich bringt.

*Toolkits* bilden eine weitere Methode der Integration. Hier agiert der Kunde als selbstständiger Innovator, wobei das Unternehmen selbst kaum noch am eigentlichen Entwicklungsprozess involviert ist (vgl. Kunz und Mangold 2003, S. 12). Bei den Toolkits wird ein Bündel von benutzerfreundlichen Designwerkzeugen zur Verfügung gestellt, mit denen die Kunden ihr eigenes Lösungskonzept entwickeln können.

Meistens müssen die Informationen über die Kundenbedürfnisse von den Unternehmen erst gesammelt werden, um daraus die passenden Produkte zu entwickeln. Dieser Prozess ist oft langwierig und mit zahlreichen Iterationsschleifen verbunden.

Bei einer Anwendung von Toolkits fällt die Datenerhebung weg, da die Kunden ihre Produkte selbst entwickeln.

Die *Lead-User-Methode* bietet sich für die Anwendung einer stark dialog- und kundenorientierten Angebotskonzeption und Produktentwicklung an. Bei dieser Methode handelt es sich um eine qualitative, prozessorientierte Vorgehensweise, bei der mit Unterstützung von ausgewählten Kunden Ideen und Konzepte für Neuentwicklungen gefunden werden sollen (vgl. Reichwald, Meyer, Engelmann und Walcher 2007, S. 146). Lead-User zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Lead-User haben ein Eigeninteresse an der Lösung eines Problems.
- Lead-User haben ein Problembewusstsein, das bei anderen Kunden erst wesentlich später auftritt.
- Lead-User haben einen konkreten Bedarf, der sich in Nachfrage auf dem Markt abzeichnet.

Drei Faktoren haben eine maßgebende Bedeutung für die Nutzbarkeit des Kundenverhaltens bei der Integration (vgl. Gouthier 2003, S. 92 ff.):

- *Wissen*  
Darunter sind die Kundenkenntnisse bezogen auf die Leistungen, Aufgaben und das Unternehmen zu verstehen. Dieses Wissen wurde durch eigene Erfahrungen oder aus anderweitigen Informationsquellen gewonnen.
- *Können*  
Hierunter fallen die Kundenfähigkeiten und -fertigkeiten, welche die Kunden benötigen, um die Integrationsrolle zu erfüllen.
- *Wollen*  
Hiermit ist die Bereitschaft der Kunden gemeint, benötigte Informationen bereitzustellen oder freiwillige Zusatzleistungen bei der Leistungserstellung zu übernehmen. Dazu sollte der Kunde durch das Unternehmen entsprechend motiviert werden (vgl. Büttgen 2007, S. 111).

Die Herausforderung für das Customer Relationship Management liegt darin, die innovativen Kunden aus der Gesamtheit der potenziellen Kunden herauszufiltern. Damit die Selektion effektiv erfolgen kann, muss das Unternehmen die künftige Gesamtheit der potenziellen Nutzer für das jeweilige Projekt kennen. Wenn ein Anbieter Zugang zur Bedürfnisinformation der Zielkunden hat, kann dies auch als Zugang zum Wissen der Kunden verstanden werden. Dieses Kundenwissen kann in drei Gruppen gegliedert werden (vgl. Picot, Reichwald, Wiegand 2003, S. 25):

- *Kundenwissen als Wissen über die Kunden*  
Diese Dimension entspricht dem Begriff der Marktinformation. Damit sind die Anforderungen der Kunden gemeint, die es als Anbieter zu beachten gilt, um auf dem Markt erfolgreich zu sein. Dazu zählen Informationen über einzelne Kunden, Kundensegmente sowie auch potenzielle Kunden. Möglichkeiten, an dieses Wissen zu kommen, bestehen in Marktforschungsaktivitäten, Marktanalysen, Marktbeobachtungen, Trendanalysen, Datamining etc.

22 | 1 Customer Relationship Management

- *Kundenwissen als Wissen für die Kunden*

Diese Art von Wissen muss den Kunden zugänglich gemacht werden, damit sie in der Lage sind, sich in den Leistungserstellungsprozess einzubringen. Ohne diese Art von Information können Kunden sich nicht einbringen, weil sie die Möglichkeiten gar nicht kennen, oder sie wollen sich nicht einbringen, weil das Vertrauen fehlt. Die Übermittlung dieses Wissens ist Aufgabe des Customer Relationship Managements.

- *Kundenwissen als Wissen der Kunden*

Hier geht es konkret um die Nutzbarmachung des Kundenwissens für die Leistungsausgestaltung und Angebotsentwicklung. Insbesondere das Wissen und die Erfahrung der Kunden in der Nachkaufphase vergleichbarer Produkte sowie die Bewertung bereits gekaufter Produkte, neue Produktideen oder Verbesserungsvorschläge stellen wertvolle Informationen dar. Diese Information kann nur durch direkte Interaktion mit dem Kunden zugänglich gemacht werden.

### 1.2.3 Chancen und Risiken der Kundenintegration

Durch die Integration der Kunden in den Angebots- und Leistungserstellungsprozess haben Anbieter die Möglichkeit, bei Kunden eine höhere Kaufwahrscheinlichkeit zu erreichen und eine höhere Bindungswirkung zu erzeugen. Die Berücksichtigung kunden-individueller Bedürfnisse und Ansprüche wird weiter an Bedeutung gewinnen. Um diesem Trend entsprechen zu können, muss das Customer Relationship Management die Customer Integration richtig einsetzen. Um die Art und Intensität der Methode adäquat nutzen zu können, sind die Chancen und Risiken sorgfältig gegeneinander abzuwägen.

Tabelle B.2 fasst die wesentlichen Chancen und Risiken im Überblick zusammen.

**Tab. B.2** Chancen und Risiken der Kundenintegration.

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinnung von Pilotkunden</li> <li>• Risikoreduktion durch frühzeitiges Erkennen der Nachfrage</li> <li>• Verbesserung der Informationsbasis</li> <li>• verbesserte Planungsbedingungen</li> <li>• zielgenaue Marktbearbeitung</li> <li>• Zeitersparnisse durch frühzeitige Korrekturmöglichkeiten</li> <li>• Differenzierung vom Wettbewerb</li> <li>• Erleichterung des Markteintritts</li> <li>• Potenzial zur Standardisierung</li> <li>• Konzentration auf Kernkompetenzen</li> <li>• effiziente Leistungserstellung</li> <li>• Know-how-Zuwachs</li> <li>• Steigerung der Kundenzufriedenheit</li> <li>• Referenz- und Imageaufbau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifizierung der falschen Lead User</li> <li>• Gefahr von gegenseitiger Abhängigkeit</li> <li>• divergente Interessen mehrerer Kunden</li> <li>• Verzögerung durch Nachfrager</li> <li>• Flexibilitätsverluste</li> <li>• zu starke Einbindung des Kunden</li> <li>• Kommunikationsprobleme</li> <li>• mögliche Know-how-Verluste</li> <li>• Streit um geistiges Eigentum</li> <li>• Zeitverzögerungen durch Integration</li> <li>• erhöhter Koordinationsaufwand</li> <li>• Kostensteigerungen</li> <li>• Mangel an geeigneten Ressourcen</li> <li>• zu starke Individualisierung</li> <li>• Gefahr der Informationsweitergabe an Wettbewerber</li> </ul>

### 1.3 Das Konzept des Kundenlebenszyklus

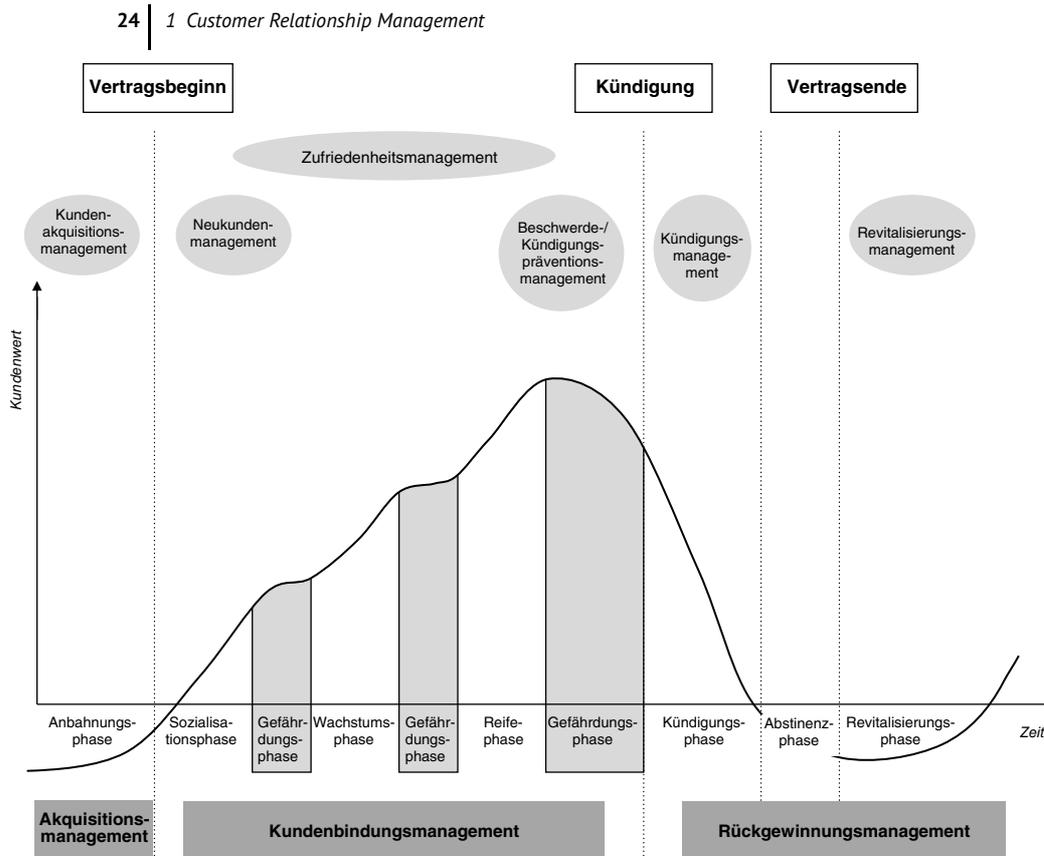
Der Grundgedanke des Customer Relationship Managements ist das Erschließen, Binden und Ausschöpfen von Kundenpotenzialen durch den Anbieter. CRM gestaltet alle Phasen einer Geschäftsbeziehung zum Kunden. Der Kundenlebenszyklus stellt sozusagen die Übertragung des Produktlebenszykluskonzepts auf die Kundenbeziehungen dar (vgl. Stauss 2000aa, S. 15 ff.).

Bei der Analyse der Entwicklung von Kundenbeziehungen ist zwischen dem Kundenbedarfslebenszyklus und dem Kundenbeziehungslebenszyklus zu unterscheiden (vgl. Bruhn 2001, S. 44).

Der Kundenbedarfslebenszyklus zeigt die unterschiedlichen Bedürfnisse des Kunden in den verschiedenen Phasen. Anhand zweier zentraler Funktionen, der gegenwartsorientierten und zukunftsorientierten Steuerungsfunktion, lassen sich die Erfolgspotenziale eines Kunden bestimmen. Im Rahmen der gegenwartsorientierten Steuerungsfunktion wird die aktuelle Ausnutzung der Kundenpotenziale überprüft, Cross- bzw. Up-Selling-Potenziale oder auch Produktdifferenzierungen können gezielt realisiert werden. Die zukunftsorientierte Steuerungsfunktion zeigt hingegen mittel- bis langfristige Erfolgspotenziale eines Kunden, wie z. B. Besitz von speziellem Know-how (vgl. Bruhn 2001, S. 45). Der Kundenbedarfslebenszyklus weist im Industriegütermarketing starke Schwankungen auf, da sich während der Lebenszeit eines Unternehmens sein Bedarf stark verändern kann. Ursache hierfür ist vor allem die Heterogenität der Leistungen im Industriegüterbereich, die besonders bei Änderungen des Leistungsprogramms oder bei Bedarfsänderungen deutlich wird (vgl. Bruhn 2001, S. 254).

Die in Abb. B.2 dargestellte Graphik zeigt die einzelnen Phasen des Customer Relationship Managements im Kundenbeziehungslebenszyklus.

Aufgetragen ist die Entwicklung der Beziehungsintensität für die verschiedenen Stadien einer Kundenbeziehung in Abhängigkeit von der Beziehungsdauer. Die Beziehungsintensität kann anhand verschiedener Konstrukte gemessen werden; in Abb. B.2 wird dafür der Kundenwert herangezogen. Es gibt drei zentrale Kernphasen im Kundenbeziehungslebenszyklus: Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung (vgl. Bruhn 1999, S. 190 ff.; Stauss 2000a, S. 15 ff.). Der CRM-Prozess beginnt in der Pre-Sales-Phase mit der Anbahnung neuer Kundenbeziehungen (Kundenakquisitionsmanagement). In der sich anschließenden Sales-Phase ist es wichtig, ausbaufähige Kundenbeziehungen zu intensivieren sowie die Sicherung der Stabilität attraktiver Kundenbeziehungen zu gewährleisten (Kundenbindungsmanagement). Die Reaktivierung eingeschlafener, brüchiger oder verloreener Kundenbeziehungen steht in der After-Sales-Phase im Mittelpunkt (Kundenrückgewinnungsmanagement). Die Managementaufgaben, die sich in den drei Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus ergeben, werden in Abb. B.3 näher charakterisiert.



**Abb. B.2** Kundenbeziehungslebenszyklus. Stauss 2000b/Mit freundlicher Genehmigung von Springer Nature.

### 1.3.1 Kundenidentifikation und Kundenakquisitionsmanagement

**Aufgaben und Ziele** Das Kundenidentifikations- und Akquisitionsmanagement in der Pre-Sales-Phase ist der erste Teilbereich des CRM-Prozesses. Ziel ist es, neue Geschäftsbeziehungen anzubahnen. In dieser Phase wird der Grundstein für eine erfolgreiche Ansprache potenzieller Kunden gelegt. Hauptaufgabe ist die Identifikation langfristig profitabler Kundensegmente auf Basis einer gut strukturierten Datenbasis, beispielsweise mit Hilfe eines Data-Warehouse-Systems (vgl. Hofbauer und Schöpfel 2010, S. 129 ff.).

Bevor ein Unternehmen beginnen kann, neue Kunden zu akquirieren, stellt sich die Frage, wer überhaupt zur Zielgruppe des Unternehmens gehört. Aus Kostengründen ist es nicht sinnvoll, jeden möglichen Kunden anzusprechen. Die Neukundengewinnung sollte daher erfolgsorientiert erfolgen. Hierzu kann der bestehende Kundenbestand hinsichtlich seines Nutzens für das Unternehmen segmentiert werden. Mit Hilfe dieser Analyse wird ermittelt, welche Kundensegmente dem Unternehmen großen Nutzen stiften und daher erweitert werden sollten. Gegebenenfalls können diese Informationen durch externe Marktforschungsanalysen erweitert werden.

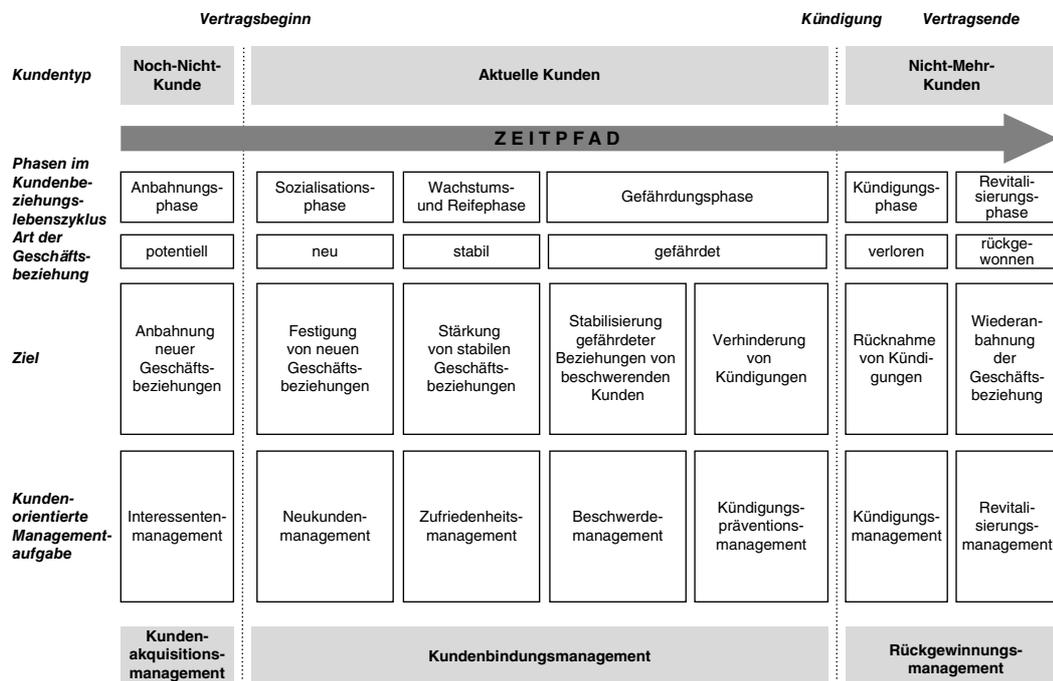


Abb. B.3 Managementaufgaben im Kundenbeziehungslebenszyklus. Stauss 2000b/Mit freundlicher Genehmigung von Springer Nature.

**Segmentierung und Bewertung von Kundengruppen** Wichtige Ziele der Kundensegmentierung sind die Identifikation, welche der Kundenbeziehungen Gewinn und welche Verlust bringen, sowie das Entwickeln entsprechender Maßnahmen und Strategien. Die gewinnbringenden, also profitablen Kunden, sollen auf lange Sicht an das Unternehmen gebunden werden. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind diejenigen Kundengruppen profitabel, die dem Unternehmen langfristig die höchsten Deckungsbeiträge bringen. Der Kunde wird im Beziehungsmanagement als Investitionsobjekt interpretiert, dessen „Return on Investment“ erst im Laufe einer längeren Geschäftsbeziehung zu erwarten ist (vgl. Hofbauer und Schöpfel 2010, S. 90 ff.).

Als Kriterium zur Bewertung der Kundenprofitabilität wird der Kundenwert verwendet. Als Kundenwert bezeichnet man „die Summe aller diskontierten Ein- und Auszahlungen eines einzelnen Kunden, die während der Akquisitionsphase und im Verlauf der gesamten Geschäftsbeziehung entstehen“ (Meffert und Bruhn 2000, S. 153). Der Kundenwert eines Kunden wäre demnach präziser als Kundenkapitalwert (in der Literatur auch häufig Customer Lifetime Value genannt) zu bezeichnen. Die Berechnung dieses Customer Lifetime Value wird in Abschn. 1.3.3 dargestellt.

Die Orientierung am Kundenwert hilft, Fehler bei der Zuweisung von Ressourcen innerhalb des Unternehmens zu vermeiden, die dazu führen würden, dass „weniger guten“ Kunden Ressourcen zur Betreuung zugeteilt würden, die durch ihren Kun-

## 26 | 1 Customer Relationship Management

denwert nicht gerechtfertigt sind. „Guten“ Kunden würden in diesem Fall weniger Ressourcen zuteil als ihnen aufgrund ihres Kundenwertes zuständen (vgl. Pepels 2001, S. 63 f.).

Es gibt zahlreiche Methoden zur Bewertung und Segmentierung von Kunden (ABC-Analyse, Scoring-Modelle, Kundenportfoliomethode, Customer-Lifetime-Value-Ansatz, usw.). Eine detaillierte Darstellung dieser Methoden folgt in der Phase Kundenplanung (Kap. 8).

### 1.3.2 Kundenbindungsmanagement

**Begriffliche Abgrenzung** Gesättigte Märkte, austauschbare Produkte, hoher Kostendruck und gestiegene Transparenz bestimmen heute die Wettbewerbssituation auf den Industriegütermärkten. Erschwerend für die Vertriebsaktivitäten wirken darüber hinaus ein gestiegenes Anspruchsniveau der Kunden, der Trend zunehmender Individualisierung sowie der i. d. R. hohe Informationsstand der Kunden. Dennoch gelingt es einigen Unternehmen selbst unter diesen Bedingungen, erfolgreich zu sein: Sie kennen ihre profitabelsten Kunden, gehen systematisch auf deren Bedürfnisse ein und loyalisieren sie damit langfristig. Das Kundenbindungsmanagement deckt die gesamte Sales-Phase des Vertriebsprozesses ab (vgl. Hofbauer und Schöpfel 2010, S. 81 ff.). Ziel dabei ist es, im Verlauf seiner Beziehung zum Anbieter eine Verbundenheit des Kunden aufzubauen, die den Kunden zu Wiederholungs- und Erweiterungskäufen (Cross-Selling) veranlassen soll.

Im Folgenden sollen die Begriffe Kundenbindung und Kundenbindungsmanagement voneinander abgegrenzt werden. In der Literatur existiert eine Vielzahl von teilweise sehr unterschiedlichen Definitionsansätzen. Im weiteren Verlauf soll der Definition von Homburg und Bruhn gefolgt werden.

- „*Kundenbindung* umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die bisherigen Verhaltensweisen als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren beziehungsweise auszuweiten.“ (Homburg und Bruhn 1998, S. 8)
- „*Kundenbindungsmanagement* ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteter Maßnahmen mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen.“ (Homburg und Bruhn 1998, S. 8)

Kundenbindung kann sich demnach auf Anbieter und Nachfrager gleichermaßen beziehen. Kundenbindungsmanagement bezieht sich dagegen nur auf die Aktivitäten der Anbieterseite.

**Ziele der Kundenbindung** Der langfristige Erfolg eines Unternehmens hängt davon ab, ob es ihm gelingt, eine dauerhafte Kundenzufriedenheit zu erreichen, die zum Wiederkauf und damit zu einer langfristigen Kundenbeziehung führt. Kundenbin-

dung hat einen starken Einfluss auf die ökonomischen Ziele eines Unternehmens. Oberstes Ziel von Kundenbindungsmaßnahmen ist die Gewinnerhöhung. Dies wird durch drei Unterziele verfolgt: Sicherheit, Kostensenkung und Umsatzwachstum. Kundenbindung führt zu einer Stabilisierung der Geschäftsbeziehung und somit zu mehr Sicherheit. Das Vertrauen zwischen Anbieter und Nachfrager wirkt sich wiederum positiv auf Umsatzwachstum und Kostenentwicklung aus. Aufgrund der Kundenzufriedenheit und der daraus resultierenden Dauer der Bindung kommt es zu einer erhöhten Kauffrequenz (Wiederkaufverhalten), und auch durch Kundenempfehlungen werden zusätzliche Umsatzpotenziale generiert. Kostensenkungen ergeben sich durch sinkende Kundenakquisitionskosten, da durch die Pflege des Kundenstammes bestehende Kundenpotenziale ausgeschöpft werden können. Die parallel erfolgende Senkung der Kundenbearbeitungskosten „beruht auf zunehmenden Lerneffekten bei der Interaktion zwischen Kunden und Kontaktpersonal (...)“ (Meffert und Bruhn 2000, S. 158).

#### 1.3.2.1 Kundenbindungsstrategien

Aus Sicht des Kunden existieren zwei Formen der Kundenbindung (vgl. Bliemel und Eggert 1998, S. 37 ff.),

- die freiwillige Bindung und
- die unfreiwillige Bindung,

aus denen sich wiederum die beiden Kundenbindungsstrategien Ver- und Gebundenheitsstrategie ableiten. In den folgenden beiden Abschnitten werden diese beiden Strategiearten näher untersucht.

##### ***Verbundenheitsstrategie – Vertrauen und Kundenzufriedenheit als Ausdruck von Loyalität der Kunden***

Bliemel und Eggert stellen fest, dass Verbundenheit der Kunden mit dem Unternehmen nur gelingen könne, „wenn das Unternehmen es schafft, einen Kundenstamm aufzubauen, der die Stufe des Nicht-Unzufrieden-Seins verlassen hat und von den Unternehmensleistungen voll überzeugt ist“ (Bliemel und Eggert 1998, S. 41). Kundenzufriedenheit führt aber nicht zwingend zu Kundenloyalität und Kundenbindung. Abbildung B.4 zeigt die Wirkungskette der Kundenbindung im Online-Marketing, vom Erstkontakt über Kundenzufriedenheit, -loyalität und -bindung bis zum daraus resultierenden ökonomischen Erfolg (vgl. Kollmann 2019, S. 439; Homburg und Bruhn 1998, S. 10).

**Vertrauen** Vertrauen erwächst immer aus persönlichen Erfahrungen, die im Laufe einer Geschäftsbeziehung gesammelt werden. Das Schaffen einer persönlichen Vertrauensbasis zwischen Kunde und Dienstleister ist im Hinblick auf die Eigenschaften von Dienstleistungen sehr wichtig, da „weder vor noch nach dem Kauf die Möglichkeit besteht, kaufentscheidende Eigenschaften zu kontrollieren und zu beurteilen“ (Dittrich 2000, S. 84). Vertrauen, das Ripperger definiert als „freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten in der Er-



**Abb. B.4** Wirkungskette der Kundenbindung im Online-Marketing. Kollmann 2019/Mit freundlicher Genehmigung von Springer Nature.

wartung, dass der Vertrauensnehmer motiviert ist, freiwillig auf opportunistisches Verhalten zu verzichten“ (Ripperger 1998, S. 60), dient demnach zur Risikoreduktion bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung und hilft so, eine nachhaltige Kundenbindung aufzubauen. Bouncken empfiehlt hierbei eine auf Vertrauen ausgerichtete Kommunikationspolitik: „Dazu zählt (...) Garantien auszusprechen, die auf serviceorientierte Aspekte abstellen.“ (Bouncken 2000, S. 17).

**Kundenzufriedenheit** Die zweite Bestimmungsgröße von Verbundenheit ist die Kundenzufriedenheit. Sie gilt allgemein als Grundlage des langfristigen Markterfolges und dient als Indikator für die Qualität der Leistungserstellung. Außerdem wird sie herangezogen, „um das Verhalten von Kunden zu erklären“ (Dittrich 2000, S. 75). „Zufriedenheit entsteht bei den Kunden, wenn sie den empfangenen Nettutzen aus einer Austauschbeziehung mit ihren Erwartungen abgleichen und der Saldo positiv ausfällt“ (Bliemel und Eggert 1998, S. 39). Die Kundenerwartungen gelten als Bezugspunkte für das Zufriedenheitsurteil der Kunden. Die Bildung der Erwartungshaltungen wird durch folgende Faktoren beeinflusst (vgl. Dittrich 2000, S. 75):

- Image des Anbieters
- individuelles Anspruchsniveau
- Versprechungen des Anbieters
- Wissen um Alternativen
- kommunikationspolitische Maßnahmen

Investitionen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit führen nicht immer zum gewünschten Erfolg. Eine genaue Betrachtung von Aufwand und Ertrag ist erforderlich. Homburg und Bucerius formulieren in diesem Zusammenhang zwei zentrale Fragestellungen (Homburg und Bucerius 2001, S. 53):

- „Zahlt es sich für Unternehmen aus, in Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit zu investieren?“
- Wo müssen Unternehmen ansetzen, um die Zufriedenheit der Kunden zu steigern?“

Abbildung B.5 veranschaulicht die Beantwortung der beiden Leitfragen (vgl. Homburg und Bucerius 2001, S. 54).

Homburg und Bucerius haben eine Vielzahl empirischer Studien hinsichtlich dieser beiden Fragestellungen ausgewertet. Das Ergebnis lässt sich wie folgt zusammenfassen (vgl. Homburg und Bucerius 2016, S. 80):

- Zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität besteht ein positiver Zusammenhang, d. h. je stärker ein Kunde mit den Leistungen des Anbieters zufrieden ist, desto fester ist auch seine Bindung an diesen Anbieter.
- Empirische Untersuchungen legen nahe, dass mit zunehmender Zufriedenheit eines Kunden mit den Leistungen des Anbieters seine Zahlungsbereitschaft ebenfalls steigt.
- Wissenschaftliche Erkenntnisse belegen, dass sich Kundenloyalität und der Markterfolg positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens auswirken.
- Die kundenorientierte Gestaltung der verschiedenen Bereiche der Unternehmensführung hat einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit.
- Produkt- und Dienstleistungsqualität sowie die Qualität der kundenbezogenen Prozesse sind zentrale Ansatzpunkte zur Kundenorientierung an der Schnittstelle zum Kunden, deren Folge eine Steigerung der Kundenzufriedenheit ist.
- Kundenorientiertes Verhalten der Kontaktpersonen an der Schnittstelle zum Kunden hat einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit.

Kundenzufriedenheit gilt grundsätzlich als Voraussetzung zur Schaffung von Kundenbindung. Diese Aussage ist dahingehend einzuschränken, dass Kundenzufriedenheit eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung zur Erreichung von Kundenbindung ist (z. B. Stauss 1997a; Herrmann, Huber und Braunstein 2000). Ein linearer Zusammenhang zwischen beiden Komponenten kann demnach nicht hergestellt werden. „In vielen Branchen finden sich die meisten Käufer in der Zufriedenheitszone, ohne dass eine Erhöhung der Zufriedenheit zwingend zu mehr

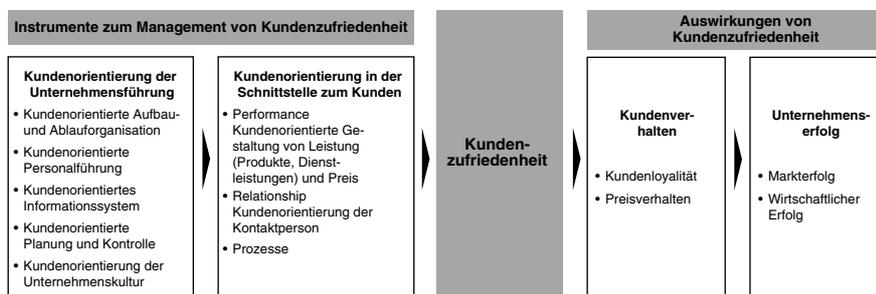


Abb. B.5 Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung.

Bindung führen müsste“ (Herrmann, Huber und Braunstein 2000, S. 51). Die Ursachen, warum zufriedene Kunden illoyal werden, liegen in vier Faktoren begründet (vgl. Stauss 1997a, S. 78 ff.):

- Intensität der Kundenbindung ist zu wenig ausgeprägt;
- Zugehörigkeit zu einem der Kundenzufriedenheitstypen: fordernd oder resignativ zufriedene Kunden,
- Variety-Seeking-Motiv (Wunsch nach Abwechslung);
- attraktive Alternativen.

#### **Gebundenheitsstrategie – Ausdruck von Abhängigkeit der Kunden**

Bei der Gebundenheitsstrategie wird Kundenbindung durch den Aufbau von Kundenabhängigkeit erreicht. Abhängigkeit bedeutet eine eingeschränkte Handlungsfreiheit des Kunden, die aus spezifischen Investitionen des Kunden, direkten Wechselkosten (z. B. Vertragsstrafen) oder fehlenden oder schlecht zu beurteilenden Alternativen resultiert (vgl. Dittrich 2000, S. 60 ff.).

Häufig gibt es dies beim Systemgeschäft. Durch die Festlegung auf eine Systemarchitektur ist der Kunde an das System gebunden, was die Auswahlmöglichkeiten bei Folgekäufen stark einschränkt (vgl. Abschn. 2.2). Selbst wenn der Nettonutzen einer Geschäftsbeziehung negativ ist, aber keine Wechselalternative vorhanden ist, muss der Kunde beim Anbieter bleiben und dessen Leistungen weiter beziehen (vgl. Dittrich 2000, S. 69).

Der Anbieterwechsel wird durch jede Art von Wechselbarrieren erschwert – man unterscheidet dabei psychische/soziale, ökonomische und rechtliche Wechselbarrieren (vgl. Marzian und Smidt 2002, S. 41 f.):

- *Psychische und soziale Wechselbarrieren*  
Gewachsene persönliche Beziehungen, Sympathie, Vertrauen, Dankbarkeit. Hier kommt den persönlichen Beziehungen zwischen Vertriebsmitarbeitern und Kunden eine hohe Bedeutung zu, die auch im Industriegütergeschäft nicht zu unterschätzen ist.
- *Ökonomische Wechselbarrieren*  
Spezifische Investitionen des Kunden, die ausschließlich dem Erhalt dieser Beziehung dienen und beim Abbruch der Beziehung wertlos werden würden („sunk costs“), z. B. Investitionen in spezielle IT-Strukturen.
- *Rechtliche Wechselbarrieren*  
z. B. in Form vertraglicher Bindungen oder Bestimmungen bis hin zu Konventionalstrafen.

Neben diesen drei Arten von Wechselbarrieren existieren auch technische Wechselbarrieren. Hierzu zählen vor allem technische Standards und technische Inkompatibilität (vgl. Homburg, Schäfer und Schneider 2002, S. 40).

Kunden begeben sich nur freiwillig in eine Abhängigkeitssituation, „wenn neben dem Vorteilsversprechen der Anbieter das Vertrauen in ihre zukünftige Leistungsfähigkeit und ihren Leistungswillen die Bindungsunsicherheit überwiegt“ (Bliemel und Eggert 1998, S. 42). Als Sollstrategie kann die Gebundenheitsstrategie

**Tab. B.3** Die Verbundenheitsstrategie und die Gebundenheitsstrategie als Gegenpole.

	Verbundenheitsstrategie	Gebundenheitsstrategie
Kundenbindende Aktivitäten des Anbieters	Management der Kundenzufriedenheit und des Kundenvertrauens	Aufbau von Wechselbarrieren
Bindungswirkung	Nicht-Wechseln-Wollen	Nicht-Wechseln-Können
Freiheit der Kunden	Uneingeschränkt	Eingeschränkt
Bindungsinteresse	Geht vom Kunden aus	Geht vom Anbieter aus
Bindungszustand der Kunden	Verbundenheit	Gebundenheit

nicht empfohlen werden. Wettbewerber könnten leicht den Anbieterwechsel trotz Wechselbarrieren für den Kunden attraktiv machen. Bliemel und Eggert empfehlen dagegen, die Gebundenheitsstrategie um die Leistungselemente der Verbundenheitsstrategie zu ergänzen (vgl. Bliemel und Eggert 1998, S. 42 ff.). Für wettbewerbschwache Unternehmen kann die Gebundenheitsstrategie jedoch kurzfristig von Vorteil sein. Beispielsweise könnte beim Auftritt von Wettbewerbschwächen die kurzfristige „Fesselung“ der Kunden den Bestand des Unternehmens sichern.

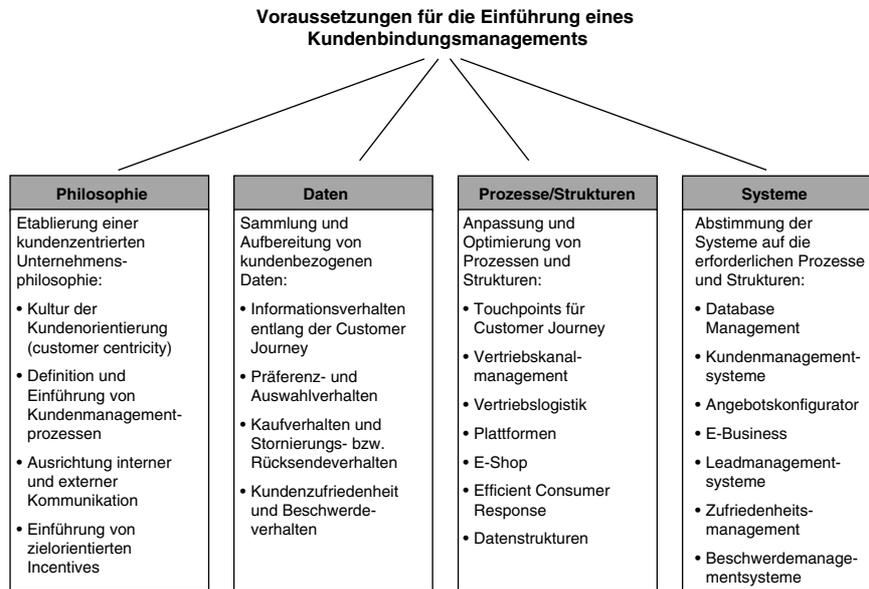
Tabelle B.3 fasst noch einmal die wesentlichen Merkmale der beiden Strategietypen zusammen. Beide Strategien haben das Ziel, „durch Aktivitäten der Anbieter bestehende Austauschbeziehungen mit den Kunden zu stärken und den Kundenbestand zum Wiederkauf zu veranlassen“ (Bliemel und Eggert 1998, S. 44).

### 1.3.2.2 Instrumente des Kundenbindungsmanagements

Für eine erfolgreiche Implementierung des Kundenbindungsmanagements muss der Anbieter eine Reihe von Maßnahmen ergreifen (vgl. Homburg und Bruhn 1998, S. 24). Die notwendigen Voraussetzungen für die Einführung eines Kundenbindungsmanagements lassen sich in vier Kategorien bündeln: Etablierung einer kundenzentrierten Unternehmensphilosophie, Sammlung und Aufbereitung von kundenbezogenen Daten, Anpassung und Optimierung von Prozessen und Strukturen sowie die Abstimmung der Systeme auf die erforderlichen Strukturen (siehe Abb. B.6).

Der Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten kann isoliert erfolgen, d. h. indem keine unmittelbare Abstimmung der Instrumente aufeinander stattfindet (vgl. Homburg und Bruhn 1998, S. 20). Vorteilhafter ist es jedoch, die Kundenbindungsinstrumente aufeinander abgestimmt im Rahmen eines unternehmensweiten Kundenbindungskonzepts einzusetzen. In diesem Fall spricht man von einem integrierten Einsatz der Kundenbindungsinstrumente.

Die Instrumente der Kundenbindung sollten segmentspezifisch eingesetzt werden, das heißt für jedes Kundensegment ist ein spezifisches Bündel von Instrumenten abzustimmen. Die Resultate der Kundensegmentierung müssen hier Eingang finden.



**Abb. B.6** Voraussetzungen für die Einführung eines Kundenbindungsmanagements.

**Tab. B.4** Kundenbindungsinstrumente im Industriegüterbereich.

Bindungsart	Beispiele
Institutionelle Bindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitalbeteiligung</li> <li>• Mandate in Aufsichtsgremien</li> </ul>
Vertragliche Bindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Just-in-Time-Lieferung</li> <li>• Exklusivverträge</li> <li>• Rahmenverträge</li> <li>• gemeinsame F&amp;E-Projekte</li> <li>• Lizenzen</li> <li>• Rabattsysteme</li> </ul>
Technologische Bindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EDV-basierte Systemverbindungen (z. B. Electronic Data Interchange)</li> <li>• Just-in-Time-Systeme</li> <li>• Systemverbindungen</li> </ul>
Psychologische Bindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Beziehungen</li> <li>• Gewohnheiten</li> <li>• Schulung von Personal</li> </ul>

Tabelle B.4 zeigt eine Auswahl von Instrumenten des Kundenbindungsmanagements im Industriegüterbereich (vgl. Plinke 1997b, S. 52).

### 1.3.3 Kundenrückgewinnungsmanagement

#### *Bedeutung und Ziele des Kundenrückgewinnungsmanagements*

Das Verhalten der Kunden lässt eine hohe Bereitschaft erkennen, eingegangene Geschäftsbeziehungen zu einem Anbieter aufzulösen und zu einem anderen Anbieter zu wechseln. Die Unternehmen stehen so vor einem ökonomischen Problem. Im Zeitpunkt des Wechsels sind die meisten Kunden noch nicht profitabel, d. h. die getätigten Akquisitionskosten sind noch höher als der Erlös, den das Unternehmen bisher mit ihnen erwirtschaftet hat (vgl. Stauss und Friege 2001, S. 451 ff.). Außerdem müssen die verlorenen Kunden unter Einsatz hoher Werbe- und Akquisitionskosten durch neue Kunden ersetzt werden. Zahlreiche Studien belegen, dass die Kundenprofitabilität mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung ansteigt (vgl. Stauss 2000b, S. 451). In diesem Zusammenhang gewinnt neben der Kundenbindung das Kundenrückgewinnungsmanagement in der After-Sales-Phase stark an Bedeutung. Im Mittelpunkt des Kundenrückgewinnungsmanagements steht die erfolgreiche Rückgewinnung profitabler Kunden, die ihre Geschäftsbeziehung zum Unternehmen abgebrochen haben. Im Hinblick auf diese Tatsache definiert Stauss Kundenrückgewinnung wie folgt: „Rückgewinnungsmanagement umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die das Unternehmen mit dem Zweck ergreift, Kunden, die eine Geschäftsbeziehung kündigen, zu halten bzw. Kunden, die die Geschäftsbeziehung bereits abgebrochen haben, zurückzugewinnen“ (Stauss 2000b, S. 456; Stauss 1997b, S. 2).

Generelles Ziel der Kundenrückgewinnung ist die Wiedergewinnung verlorener, möglichst profitabler Kunden und die Minimierung negativer Auswirkungen von Abwanderungen unzufriedener Kunden (vgl. Sauerbrey und Henning 2000, S. 8). Hieraus lassen sich folgende Teilziele ableiten (vgl. Stauss 2000b, S. 456):

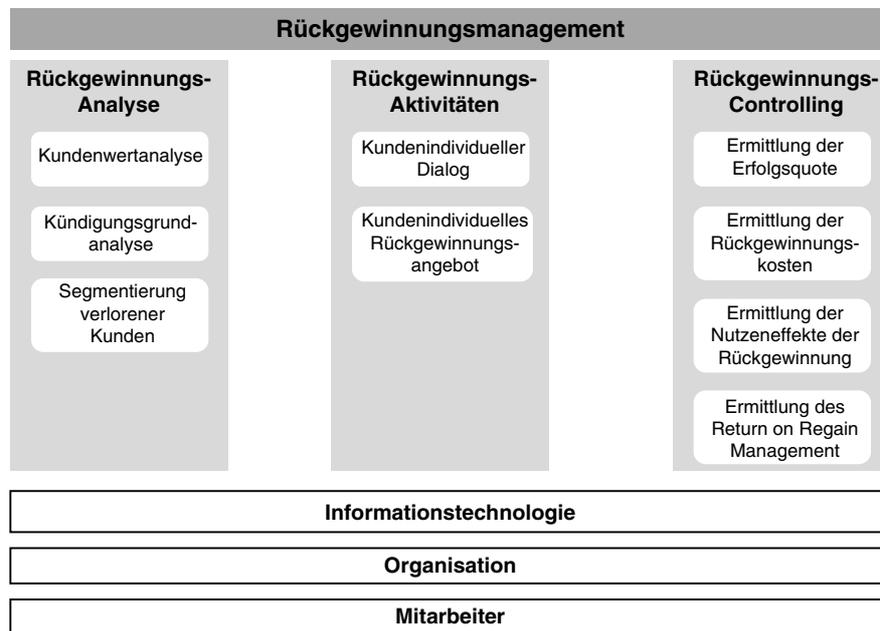
- Erhalt der derzeitigen und potenziellen zukünftigen Umsätze und Gewinne durch Fortsetzung der Geschäftsbeziehung;
- Vermeiden von Akquisitionskosten zum Ersatz abgewandelter Kunden;
- Reduzierung negativer Kommunikation;
- Beseitigung von Mängeln in der Leistungserstellung, Reduzierung von Fehlerkosten;
- kundenorientierte Verbesserung des Leistungsangebots.

#### *Der Prozess der Kundenrückgewinnung*

Die wesentlichen Aufgaben der Kundenrückgewinnung liegen in der Rückgewinnungsanalyse, den Rückgewinnungsaktivitäten und dem Rückgewinnungscontrolling. Diese einzelnen Aufgaben lassen sich noch in Teilprozesse zerlegen, die im Folgenden näher ausgeführt werden (siehe Abb. B.7).

##### 1.3.3.1 Rückgewinnungsanalyse

Die Rückgewinnungsanalyse beschäftigt sich mit der Bestimmung des Kundenwertes sowie der Ermittlung der kundenspezifischen Kündigungsgründe. Anhand dieser Ergebnisse werden die verlorenen Kunden segmentiert und die Ausgestaltung der Rückgewinnungsaktivitäten in Abhängigkeit vom Kundenwert festgelegt.



**Abb. B.7** Prozess des Kundenrückgewinnungsmanagements. Stauss, B. 2000b/Mit freundlicher Genehmigung von Springer Nature.

**Kundenwertanalyse**

Grundüberlegung jeder Kundenrückgewinnungsaktivität sollte die Frage sein: „Lohnt es sich, die abgewanderten Kunden zurückzugewinnen?“ Voraussetzung zur Beantwortung dieser Frage ist eine Kundenwertanalyse. Es gibt zahlreiche Methoden zur Ermittlung des Kundenwertes.

An dieser Stelle sei näher auf die Analyse des Customer Lifetime Value (Gegenwartswert der Geschäftsbeziehung zum Kunden) eingegangen. Der Kunde wird im Beziehungsmanagement als Investitionsobjekt interpretiert, für das ein positiver „Return on Investment“ erst im Laufe einer längeren Geschäftsbeziehung zu erwarten ist (vgl. Pepels 2001, S. 67). Als Kriterium zur Bewertung der Kundenprofitabilität wird der Customer Lifetime Value (CLV) verwendet. Der CLV ist „die Summe aller diskontierten Ein- und Auszahlungen eines einzelnen Kunden, die während der Akquisitionsphase und im Verlauf der gesamten Geschäftsbeziehung entstehen“ (Meffert und Bruhn 2000, S. 153). Abbildung B.8 zeigt die Berechnungsformel des CLV. Die Berechnung des CLV anhand der Kapitalwertmethode beruht auf der dynamischen Investitionsrechnung. Der CLV ist der Kapitalwert aus der Kundenbeziehung. Bei dieser Methode steht nicht der Kundenumsatz im Vordergrund, sondern der kundenbezogene Nettogewinn.

Für die Ermittlung des CLV müssen anhand von Kundendatenbankanalysen Schätzungen hinsichtlich der zu erwartenden Länge und Profitabilität der wieder aufgenommenen Kundenbeziehung vorgenommen werden. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom Second Lifetime Value (SLTV). Der SLTV ist der Bar-

$$KW = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t} = e_0 - a_0 + \frac{e_1 - a_1}{(1+i)} + \frac{e_2 - a_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{e_n - a_n}{(1+i)^n}$$

$e_t$  – (erwartete) Einzahlungen aus der Geschäftsbeziehung in der Periode  $t$   
 $a_t$  – (erwartete) Auszahlungen aus der Geschäftsbeziehung in der Periode  $t$   
 $i$  – Kalkulationszinsfuß zur Abzinsung auf einen einheitlichen Referenzzeitpunkt  
 $t$  – Periode ( $t = 0, 1, 2, \dots, n$ )  
 $n$  – Dauer der Geschäftsbeziehung

**Abb. B.8** Berechnung des Kapitalwertes einer Geschäftsbeziehung. Günter et al. 2017/Mit freundlicher Genehmigung von Springer Nature.

wert der erwarteten Ein- und Auszahlungen der erneuten Geschäftsbeziehung. Ein Kunde kann generell als rückgewinnungswürdig eingeschätzt werden, wenn die über die Zeit erwarteten und abgezinsten Einzahlungsüberschüsse die Rückgewinnungskosten übersteigen (vgl. Stauss und Friege 2001, S. 455).

#### **Kündigungsgrundanalyse**

Die Gründe für Kundenabwanderungen sind vielfältig. Im Wesentlichen lassen sich drei Kategorien identifizieren (vgl. Sauerbrey und Henning 2000, S. 22 ff.):

##### 1. *Pushed-away-Reasons*

Es kommt zu einer Kundenabwanderung, weil die Kunden mit den Unternehmensleistungen nicht zufrieden sind. Dies ist der Fall, wenn auf Kundenwünsche nicht eingegangen worden ist oder die Qualität der Leistung den Kunden nicht überzeugt hat. Stauss nennt noch den Fall der absichtlich vertriebenen Kunden (intentionally pushed away customers) (vgl. Stauss 2000b, S. 460). Hier trennt sich das Unternehmen freiwillig von Kunden, die negative Deckungsbeiträge erbringen, sich als Querulanten erweisen oder ihren Zahlungsaufforderungen nicht nachkommen.

##### 2. *Pulled-away-Reasons*

Die Kunden verlassen das eigene Unternehmen aufgrund des qualitativ hochwertigeren Angebots des Wettbewerbers. Sie werden vom Wettbewerber regelrecht „weggezogen“.

##### 3. *Broken-away-Reasons*

Bei dieser Kategorie entfällt aufgrund der persönlichen Lebenssituation des Kunden (z. B. Umzug) die Notwendigkeit zur Fortführung der Geschäftsbeziehung.

#### **Segmentierung verlorener Kunden**

Kundenwert- und Kündigungsgrundanalyse liefern die Informationen, die zur Segmentierung der verlorenen Kunden notwendig sind. Die Ergebnisse der Kundenwertanalyse beschreiben die Kundenattraktivität, d. h. ob der Kunde derzeit und in Zukunft für das Unternehmen profitabel ist (vgl. Stauss 2000b, S. 461 ff.; Sauerbrey und Henning 2000, S. 29 ff.). Aus den Daten der Kündigungsgrundanalyse

kann die Wahrscheinlichkeit der Kundenrückgewinnung abgeleitet werden. Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Kundenrückgewinnung bieten sich für die Unternehmen besonders bei den Pushed- und Pulled-away-Reasons. Anhand der Dimensionen Kundenattraktivität und Wahrscheinlichkeit der Rückgewinnung können die verlorenen Kunden in einem Kundenrückgewinnungs-Portfolio abgebildet werden (vgl. Sauerbrey und Henning 2000, S. 31 ff.). Aus dieser Einordnung der Kunden lassen sich die Intensität und die Art der Ansprache im Rahmen der Rückgewinnungsaktivitäten ableiten. So sollte z. B. primär versucht werden, Kunden mit hoher Kundenattraktivität und hoher Rückgewinnungswahrscheinlichkeit zurückzugewinnen.

### 1.3.3.2 Rückgewinnungsaktivitäten

Wichtige Teilaufgaben im Rahmen der Rückgewinnungsaktivitäten liegen im kundenindividuellen Dialog und den kundenindividuellen Rückgewinnungsangeboten.

Bei der Wahl des Kommunikationsweges zur Ansprache der potenziellen Rückgewinnungskunden gibt es für ein Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten. Grundsätzlich folgt der Kommunikationsweg dem Vertriebsweg der Unternehmensleistung.

Unternehmen, die ihre Produkte direkt vermarkten, können daher Maßnahmen wie Telefon-Marketing, Direct Mailing und E-Mailing zur Kontaktaufnahme wählen. In der Praxis werden diese Maßnahmen häufig von Call Centern ausgeführt.

Erfolgt der Vertrieb über Kundenberater, so kann die Kundenansprache über die Kundenberater erfolgen. Diese Form der Kontaktaufnahme ist nur dann nicht förderlich, wenn die Kündigung des Kunden aufgrund einer Beziehungsstörung zwischen Kunde und Kundenberater erfolgt ist. Ein Ausweg könnte die Kundenansprache über eine zentrale Abteilung im Unternehmen sein, die sich nur mit der Kundenrückgewinnung beschäftigt. Die Ansprache der Kunden sollte ein hohes Maß an Feinfühligkeit aufweisen, um nicht durch eine falsche Wortwahl die Unzufriedenheit der Kunden noch zu steigern (vgl. Stauss 2000b, S. 465 ff.). Der Umfang und die Kosten des individuellen Kundendialogs sollten sich immer am Wert des Kunden orientieren. Gleiches gilt auch für die im Folgenden vorgestellten Rückgewinnungsangebote.

Eine sehr wichtige Aufgabe innerhalb des Rückgewinnungsmanagements ist die Schaffung von attraktiven kundenindividuellen Rückgewinnungsangeboten. Bei den Pulled-away-Kunden sollte das Unternehmen die Gründe für die vom Kunden wahrgenommene Überlegenheit des Wettbewerbsangebotes genau analysieren und aufgrund dieser Erkenntnisse sein Preis-Leistungs-Angebot modifizieren (vgl. Stauss 2000b, S. 465). Sauerbrey und Henning unterscheiden finanzielle und immaterielle Anreize, die verlorene Kunden zum Unternehmen zurückführen sollen (vgl. Sauerbrey und Henning 2000, S. 37). Zu den monetären Anreizen zählen z. B. Preisnachlässe oder zusätzliche, für den Kunden kostenlose Leistungen wie die Verlängerung von Garantien oder zusätzliche Serviceleistungen. Immaterielle Anreize können z. B. leistungsbezogen sein, etwa Vertragsumstellungen oder auch Alternativangebote. Entschuldigungen für die unzureichende Leistungserstellung

von Seiten des Unternehmens zählen ebenfalls zu den nicht zu unterschätzenden immateriellen Anreizen für den Kunden.

### 1.3.3.3 Rückgewinnungscontrolling

Ressourcen für die Rückgewinnung von Kunden einzusetzen, ist nur sinnvoll, wenn der Einsatz profitabel ist, d. h. der Nutzen der Rückgewinnungsaktivitäten die Kosten übersteigt. Aussagen hierüber trifft das Rückgewinnungscontrolling. Es liefert grundlegende Informationen über das optimale Budget des Rückgewinnungsmanagements (vgl. Stauss und Friege 2001, S. 458 ff.).

Das Rückgewinnungscontrolling umfasst vier Teilgebiete. Ein wichtiger Aufgabenbereich ist die Identifikation der Rückgewinnungserfolgsquote, anhand derer die ökonomischen Effekte der Rückgewinnungsaktivitäten beurteilt werden können. Desweiteren werden die Nutzeneffekte der Rückgewinnung ermittelt. Zu den positiven Nutzeneffekten gehören der Wiederkaufnutzen, die Akquisitionsvermeidungskosten sowie Kommunikations- und Informationsnutzen (vgl. Stauss 2000b, S. 467). Im Zusammenhang mit den Nutzeneffekten ermittelt das Controlling auch die für die Rückgewinnungsaktivitäten anfallenden Kosten wie z. B. Personalkosten. Das vierte Teilgebiet beschäftigt sich mit der Ermittlung des Erfolges der Rückgewinnungsmaßnahmen. Grundsätzlich kann der Erfolg als Differenz des Rückgewinnungsnutzens und der Rückgewinnungskosten definiert werden. Der „Return-on-Regain Management“ (Rentabilitätskennziffer für das Rückgewinnungsmanagement) wird als das Verhältnis von Rückgewinnungsgewinn und -kosten definiert (vgl. Stauss und Friege 2001, S. 458 ff.).

## 1.4 Dimensionen des Customer Relationship Managements

Damit die vielfältigen Aufgaben des CRM-Ansatzes für das Vertriebsmanagement erfüllt werden können, ist es erforderlich, die Voraussetzungen dafür zu schaffen und adäquate Methoden und Instrumente einzusetzen. Diese Maßnahmenbündel lassen sich zu den fünf Dimensionen des CRM (vgl. Hofbauer und Schöpfl 2010, S. 128 ff.) zusammenfassen:

- analytisches CRM
- kommunikatives CRM
- vertriebsorientiertes CRM
- kooperatives CRM
- serviceorientiertes CRM

Als weitere Dimensionen des CRM werden zum Abschluss dieses Kapitels die Technologie-Komponenten des CRM sowie die sieben zentralen CRM-Kompetenzfelder vorgestellt.

### **Analytisches CRM**

In der analytischen Dimension des CRM werden Kundendaten, Kundenkontakte und Kundenreaktionen systematisch gesammelt, aufbereitet, analysiert und zur

kontinuierlichen Optimierung der kundenbezogenen Geschäftsprozesse ausgewertet. CRM wird so zu einem lernenden System, in dem Kundenreaktionen systematisch genutzt werden, um die Abstimmung von Kundenkommunikation, Produkten und Dienstleistungen auf die Kundenbedürfnisse individuell anpassen zu können (vgl. Gawlik, Kellner und Seifert 2002, S. 39).

Wichtige Anwendungen können dabei sein (vgl. Hofbauer und Bergmann 2008, S. 236 und 273):

- Kundenbedarfsanalysen
- Kundenstrukturanalysen
- Kundenresponsedatenanalysen
- Kundenzufriedenheitsanalysen
- Analysen des Kundenmarkenwahlverhaltens
- Analysen der Kundenabwanderung
- Verkaufsförderungserfolgsanalysen
- Analysen des Customer Lifetime Value
- Feststellen der Kundenzahlungsfähigkeit

Im analytischen CRM erfolgt die Sammlung, Auswertung und Analyse aller Daten der gesamten Kundenbeziehung, um das Kundenmanagement im Vertrieb dadurch kontinuierlich zu optimieren. Durch das Vertriebsmanagement müssen die organisatorischen Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass die Daten aus der Marktforschungsabteilung oder dem Vertriebscontrolling bereitgestellt werden. Zu den Instrumenten des analytischen CRM (vgl. Junge 2002) zählen das Data Warehouse mit Data-Marts sowie das Online Analytical Processing (OLAP) mit dem Data Mining.

Im professionellen Vertriebsmanagement liegen die Schwerpunkte des analytischen CRM neben den organisatorischen Voraussetzungen (Kap. 6) in der Phase der Marktplanung (Kap. 7), in der Phase der Kundenplanung (Kap. 8) und im Vertriebscontrolling (Kap. 16). Daneben werden die Ergebnisse der Analysen in den übrigen Phasen des Vertriebsmanagements benötigt (Kap. 9–15).

### ***Kommunikatives CRM***

Ein weiteres Handlungsfeld des Vertriebsmanagements stellt die Kommunikation zu den Kunden dar. Dieser Bereich unterstützt die Aktivitäten vor allem zur Gewinnung, aber auch zur Bindung und Rückgewinnung von Kunden durch die zielkundengerechte und lebenszyklusspezifische Ausgestaltung der Kommunikationsinhalte und -kanäle.

Sowohl in Konsumgüter- als auch in Industriegütermärkten haben die klassischen Medien der Massenkommunikation aufgrund zusätzlicher Medienvielfalt an Kontaktleistung verloren. Dies hatte zur Folge, dass die Effizienz der Kommunikationsmaßnahmen sank. Deshalb suchten und entwickelten immer mehr Unternehmen neue, innovative Wege der Kundenkommunikation. Die Schnittstellen zum Kunden werden inzwischen stark von der Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie beeinflusst. Diejenigen Unternehmen werden sich durchsetzen, die nicht nur kurzfristig profitabel arbeiten, sondern die ihre Kun-

den am besten zufriedenstellen, durch Leistung begeistern und langfristig an sich binden.

Kommunikatives Customer Relationship Management schließt dabei als ganzheitlicher Ansatz die Integration der verschiedenen Instrumente in der Kommunikation mit den Kunden ein. Zur Ausgestaltung der zielgerichteten Kommunikation müssen die richtigen Instrumente eingesetzt werden, damit die Kundenzielgruppen erreicht werden und das gewünschte Ergebnis erzielt werden kann.

Bei der Kategorisierung der zur Verfügung stehenden Kommunikationsinstrumente lassen sich folgende Arten unterscheiden (vgl. Hofbauer und Hohenleitner 2005, S. 179):

- Unternehmenskommunikation
- Mediakommunikation
- Direktkommunikation

Diese Instrumente werden vor allem in der Phase der Geschäftsanbahnung (Kap. 9) eingesetzt. Die kommunikative Begleitung der aktuellen, potenziellen und ehemaligen Kunden findet aber über den gesamten Beziehungslebenszyklus statt.

#### **Vertriebsorientiertes CRM**

Die Vertriebsaufgabe ist der Kern eines ganzheitlichen Customer Relationship Managements. Die zentrale Zielsetzung besteht darin, den Kunden vom ersten Kundenkontakt über den Auftrag bis zur Nachkaufbetreuung zu begleiten, damit Verkaufspotenziale bei Kunden identifiziert und ausgeschöpft werden können (vgl. Schnauffer und Jung 2004, S. 63).

Die Tätigkeiten des vertriebsorientierten CRM reichen dabei von der Akquisition bis zum After-Sales-Service. Diese Maßnahmen werden durch die Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen und die dazu notwendigen Geschäftsprozesse unterstützt. In jedem der Bereiche soll das Kundenmanagement unter Berücksichtigung der im analytischen CRM gewonnenen Erkenntnisse administrative, analytische und Kontakt unterstützende Aufgaben erfüllen (vgl. Hippner und Wilde 2003, S. 20; Gawlik, Kellner und Seifert 2002, S. 46).

Die Kundenorientierung und die Effizienzsteigerung als wichtigste Zielsetzungen des Vertriebs können nur dann realisiert werden, wenn der Vertrieb als systematischer Prozess betrachtet wird, der sich als wiederholender Ablauf in Form eines Selling Cycles darstellen lässt (vgl. Teil C).

Zur optimalen Ausgestaltung der Prozesse sind als erstes die organisatorischen Überlegungen (Kap. 6) anzustellen, um die Voraussetzungen für das vertriebsorientierte CRM zu schaffen. Besonders wichtige Aufgaben aus akquisitorischer Sicht sind die Kontaktherstellung zur Geschäftsanbahnung (Kap. 9), die Verkaufsgespräche und das Verhandlungsmanagement (Kap. 12 und 13) sowie die Betreuung des Kunden in der Phase des Auftragsmanagements (Kap. 14) und die Nachkaufbetreuung in der After-Sales-Phase (Kap. 15).

**Kooperatives CRM**

Die kooperative Dimension des CRM hat das Zusammenwirken der wichtigsten Stakeholder zum Inhalt. Dies sind in direkter Weise die Kunden (kundenorientiert) und in indirekter Weise die Absatzpartner als Verbindung zu den Kunden (partnerorientiert). Die Abwicklung des kooperativen CRM muss sowohl kommunikativer als auch administrativer Art Effizienzgesichtspunkten (abwicklungsorientiert) genügen (vgl. Hofbauer und Schöpfel 2010, S. 235 ff.).

**• kundenorientiert**

Voraussetzung für erfolgreiche Geschäftsbeziehungen ist es, dass Kunden die richtigen Produkte angeboten werden und die Kundenzufriedenheit sich nach dem Kauf einstellen kann. Damit das Angebot kundenspezifisch zusammengestellt oder entsprechend angepasst werden kann, ist es ratsam, den Kunden in die Ausgestaltung mit einzubeziehen. Dabei wird der Kunde heute stärker denn je in die unternehmerische Wertschöpfung integriert. Seine Rolle wandelt sich vom Wertschöpfungsempfänger zum Wertschöpfungspartner.

Diese kundenorientierte Kooperation kann durch das Zusammenwirken der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien mit intelligenten Formen der Unternehmensorganisation bewerkstelligt werden. Dadurch können neue Formen industrieller Wertschöpfung gebildet werden (vgl. Reichwald und Piller 2002, S. 5). Auf der Basis von stabilen Wertschöpfungsprozessen können flexible, kundenindividuelle Produkte und Leistungen hergestellt werden. Diese Produkte oder Leistungen können aber nur dann erbracht werden, wenn vor dem Leistungserstellungsbeginn eine direkte Interaktion zwischen dem Anbieter und den Kunden erfolgt ist. Diese Form der Interaktion nennt man Customer Integration. Sie wird in Abschn. 14.2 behandelt.

**• partnerorientiert**

Der Vertrieb erfolgt in vielen Branchen und Geschäftsarten in Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern über verschiedene Absatzstufen. Nur in hochspezialisierten Industriegütermärkten bilden die Anbieterunternehmen die gesamte Vertriebstätigkeit mit angestellten Mitarbeitern und eigenen Tochtergesellschaften und Niederlassungen selbst ab. Im Rahmen des kooperativen CRM muss also auch in den meisten Fällen die Beziehung zu diesen akquisitorisch behilflichen Absatzpartnern betrachtet werden. Bei der Gestaltung der Vertriebsorganisation müssen die externen Partner für den Verkauf und Service identifiziert und geführt werden.

Obwohl das Anbieterunternehmen damit die Kontrolle über bestimmte Bereiche des Vertriebsprozesses an die Partner abgibt und dadurch an Einfluss verliert, kann man auch Vorteile erkennen, die diese Übertragung von Aufgaben mit sich bringt (vgl. Esch, Herrmann und Sattler 2008, S. 323):

- besseres Distributions-Know-how durch Kenntnis der Endabnehmerbedürfnisse;
- Reduzierung der Kontaktwege, da der Zwischenhandel mehrere Hersteller gleichzeitig gegenüber dem Kunden vertreten kann;
- hohe Effizienz bei Warenverteilung durch Zusammenfassung des Angebots;

- bedarfsgerechtes Warensortiment durch breitere Auswahl und kleinere Mengen.

In der Praxis am häufigsten eingesetzte Partnerschaftsformen sind die Absatzhelfer, die Absatzmittler und Formen des Franchising sowie als Spezialfall aus dem Investitionsgüterbereich die Beratungs-, Projektierungs- und Ingenieursdienstleister.

Die Frage der Art und des Umfangs der Partnereinbeziehung muss in der Vertriebsstrategie (Abschn. 5.4) beantwortet werden, die Voraussetzungen müssen in der Phase der Organisation (Abschn. 6.1.2 und 6.1.3) geschaffen werden.

- *abwicklungsorientiert*

Der Aufbau einer informationstechnischen und digitalen Vernetzung zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden bzw. Absatzpartnern soll eine Steigerung der Koordinationseffizienz bewirken. Die kooperative Dimension des CRM muss so ausgestaltet sein, dass Abwicklungsprozesse schnell und reaktionseffizient durchgeführt werden können. Dadurch können Vertriebsprozessketten und der korrespondierende Datenaustausch schneller durchlaufen werden, wodurch eine schnellere Abwicklung der Geschäfte ermöglicht wird. Dies soll die Prozesskosten senken sowie Prozesssicherheit und Prozessqualität gewährleisten (vgl. Backhaus und Baumeister 2000, S. 210). Die positive Auswirkung ergibt sich im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit und auf die Kundenbindung, die sich das Vertriebsmanagement zum erklärten Ziel gesetzt hat.

Im Bereich des Kundenbindungsmanagements ist der Einsatz von Plattformen, Chat Bots und Electronic Data Interchange (EDI) vor allem dann zweckmäßig, wenn die Beziehung bereits gefestigt ist und sich ein tragfähiges Potenzial des Kunden abschätzen lässt. Denn die Anbindung eines Kunden mittels EDI ist immer auch mit einem finanziellen und organisatorischen Aufwand verbunden. Aus diesem Grund macht eine Anbindung vor allem dann Sinn, wenn es sich um eine langfristige Kundenbeziehung handelt und sich ein bestimmter Intensitätsgrad entwickelt hat.

Dem elektronischen Datenaustausch (EDI) kommt bei der Abwicklungsorientierung als organisatorischer Voraussetzung eine besondere Bedeutung zu (vgl. Abschn. 6.1.7.2). Besondere Ausgestaltungsformen sind Just-in-Time (JIT), Efficient Consumer Response (ECR) sowie M-Commerce. Darüber hinaus gewinnen E-Business-Plattformen (z. B. E-Procurement und E-Distribution) insbesondere für standardisierte Produkte und Dienstleistungen auch in B2B-Märkten zunehmend an Bedeutung.

### **Serviceorientiertes CRM**

Die Serviceorientierung stellt eine weitere Dimension des Customer Relationship Managements dar. Die Maßgabe der Serviceorientierung ist hierbei, mit kundenorientierter Dienstleistungsqualität die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, die Kundenloyalität zu stärken und den Kundenwert (Customer Lifetime Value, vgl. Abschn. 1.3.3.1) insgesamt zu steigern. Mit dieser CRM-Dimension hat das Vertriebsmanagement ein wirksames Instrument zur aktiven und reaktiven Kundenbetreuung.

Services gelten als Schlüssel zur Differenzierung vom Wettbewerb. Durch Services können Mehrwerte, so genannte Added Values, geboten werden. Diese bestehen aus allgemeinen Mehrwerten (Informationsvorteile, Arbeitserleichterungen), aus Produkt- oder Prozessverbesserungen oder als Vorteile für die Kunden der Kunden. Im CRM müssen alle kundenbezogenen Prozesse über alle Kontakt- und Verkaufskanäle integriert werden.

Service bzw. Services werden meist undifferenziert verwendet. Zum besseren Verständnis wird im Folgenden unterschieden zwischen Services/Serviceleistungen und Dienstleistungen/Kundendienst. Folgende Definition ist bei der Unterscheidung hilfreich (vgl. Bieberstein, 2006, S. 35):

- *Serviceleistungen* werden als kostenlose oder teilweise kostenlose Zusatzleistungen zu einer materiellen oder immateriellen Kernleistung angeboten. Sie ergänzen Kernleistungen vor oder nach Inanspruchnahme. Sie bieten Mehrwerte zur Differenzierung vom Wettbewerb.
- *Dienstleistungen* sind kostenpflichtig erbrachte immaterielle Leistungen, die definierte Zustände oder Eigenschaften an Sachen und/oder von Menschen herstellen (Reparatur, Kundendienst) oder bestimmte Eigenschaften, Zustände oder Fähigkeiten sichern (z. B. Maschinenwartung).

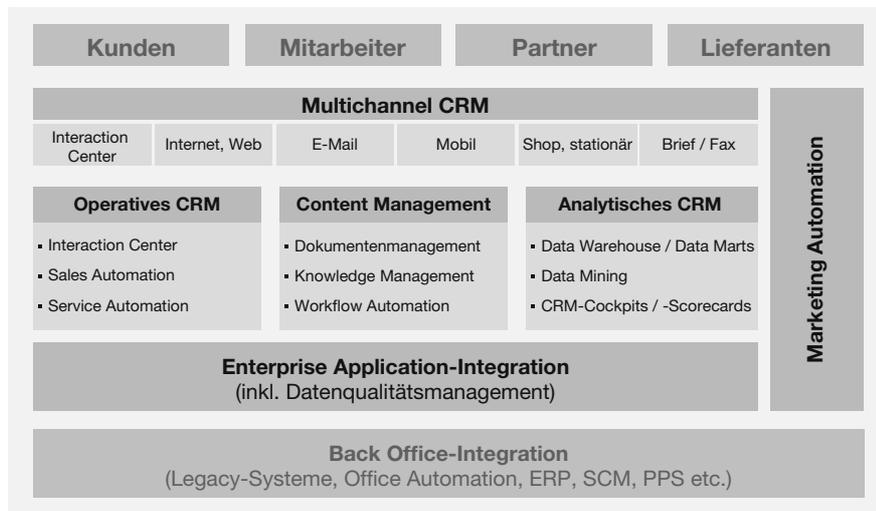
Die Zielsetzung des Vertriebsmanagements ist, die Bedürfnisse der Kunden durch Güter (Transaktionsobjekte) zu befriedigen. Dazu gibt es grundsätzlich materielle (greifbare) Güter und immaterielle Güter. Im produzierenden Gewerbe stehen Dienstleistungen und Services mit Sachgütern oft in einem unmittelbaren Zusammenhang. Technische Produkte werden meist von Kundendienstleistungen begleitet, die entweder vom Hersteller selbst oder von Dritten erbracht werden.

Services und Dienstleistungen können in den verschiedenen Phasen des Vertriebsmanagements erbracht werden. Speziell im After-Sales-Bereich sollte dem kaufmännischen und dem technischen Kundendienst große Aufmerksamkeit geschenkt werden (Kap. 15).

#### **Technologie-Komponenten des CRM**

Abbildung B.9 gibt einen Überblick über die zentralen Technologie-Komponenten des CRM.

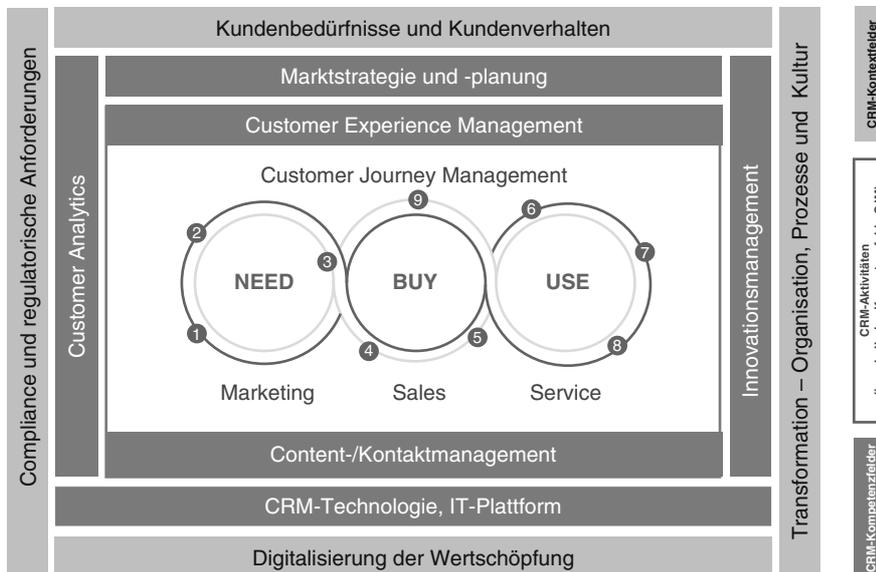
Ergänzend zu den vorgenannten Dimensionen des CRM zeigen die Technologie-Komponenten auf, welche technologischen Elemente innerhalb eines CRM-Systems zu gestalten sind und wie diese im Kontext zu internen und externen Stakeholdern sowie zu anderen IT-Systemen stehen. Das Verständnis für und die Konfiguration der technologischen Elemente bildet die Grundlage für die darauf aufbauende Gestaltung der CRM-Prozesse. Die Kompetenz zur zielgerichteten Gestaltung der o.g. Technologie-Komponenten wird daher als entscheidender Erfolgsfaktor für die Implementierung und Weiterentwicklung von CRM-Systemen gesehen (vgl. Stadelmann und Neureiter 2020, S. 20–22).



**Abb. B.9** Technologie-Komponenten des CRM. Stadelmann und Neureiter 2020/Mit freundlicher Genehmigung von Springer Nature.

### CRM-Kompetenzfelder

Neben den vorgenannten technologischen Kompetenzen gibt es sechs weitere CRM-Kompetenzfelder, die im Rahmen einer CRM-Systemeinführung sowie einer Weiterentwicklung eines CRM-Systems auf- und ausgebaut werden müssen. Die Abb. B.10 zeigt diese sieben zentralen CRM-Kompetenzfelder im Zusammenhang.



**Abb. B.10** CRM-Kompetenzfelder. Stadelmann und Neureiter 2020/Mit freundlicher Genehmigung von Springer Nature.

## 44 | 1 Customer Relationship Management

Die dargestellten Kompetenzfelder verdeutlichen, dass das Customer Relationship Management und auch die CRM-Systeme ein Gestaltungsbereich ist, der über zahlreiche Schnittstellen und Interdependenzen verfügt. Die erfolgsentscheidenden Kompetenzfelder und die darum liegenden CRM-Kontextfelder decken dementsprechend auch eine sehr große Themenbandbreite ab (vgl. Stadelmann und Neureiter 2020, S. 5–24):

- strategische zukunftsgerichtete Fragestellungen (Marktstrategie und -planung, Innovationsmanagement, Transformation);
- kundenbezogene Aspekte (Customer Experience Management, Kundenbedürfnisse und Kundenverhalten);
- prozessuale und organisatorische Kompetenzen (Customer Journey Management, Marketing/Sales/Service, Content-/Kontaktmanagement, Digitalisierung der Wertschöpfung);
- datenbasierte Themen (Customer Analytics);
- technologische Kompetenzen (CRM-Technologie, IT-Plattform, Kundendaten);
- rechtliche Rahmenbedingungen (Compliance und regulatorische Anforderungen).

Beim Auf- und Ausbau der erforderlichen Kompetenzen sollte ein Unternehmen bewusst entscheiden, ob alle vorgenannten Kompetenzen inhouse aufgebaut oder über kompetente Dienstleister (CRM-Anbieter bzw. Beratungsunternehmen) abgedeckt werden sollen und können.

## 1.5 Mögliche Risiken des Customer Relationship Managements

Anstelle der bislang dargestellten positiven Auswirkungen des Customer Relationship Managements auf Dauer und Profitabilität der Kundenbeziehungen kann eine unreflektierte Implementierung eines CRM-Systems auch eine Schwächung der Kundenbindung bewirken. Stauss identifiziert sieben mögliche negative Effekte des Customer Relationship Managements, die im Folgenden dargestellt werden (vgl. Stauss 2003, S. 25).

- *Belästigungseffekt*  
Häufig wird die Zunahme der Kontaktfrequenz im Rahmen von CRM-Programmen mit einer Verbesserung der Kundenbeziehung gleichgesetzt. Die permanente Kundenansprache kann jedoch von den Kunden auch als Belästigung empfunden werden. Somit generieren die CRM-Kontakte oft keinen Nutzen für den Kunden, sondern nur Kosten für das Unternehmen.
- *Indiskretionseffekt*  
Um eine kundenindividuelle Ansprache zu gewährleisten, benötigen Unternehmen vom Kunden viele persönliche Daten. Teilweise wird dieses Vorgehen von den Kunden als indiskret und als Eingriff in ihre Privatsphäre empfunden. Die Folge ist, dass einige Kunden die Geschäftsbeziehung beenden, wenn sie aufge-

fordert werden, persönliche Daten preiszugeben. Die für CRM-Maßnahmen notwendige Individualisierung kann daher für Kunden einen Vertrauensverlust bedeuten.

- *Fesselungseffekt*  
Kundenbindungsprogramme werden von den Kunden nicht nur positiv wahrgenommen. Sie können aus Sicht des Kunden auch zu einer Einschränkung der Wahlfreiheit führen, was die Suche nach Alternativen verstärkt. In einer solchen Situation wird der Kunde nicht an das Unternehmen gebunden, sondern eher vertrieben.
- *Entpersonalisierungseffekt*  
Entpersonalisierung entsteht, wenn von Unternehmen versucht wird, persönliche Beziehungen durch Pseudobeziehungen zu ersetzen. Beispiele hierfür sind Textbausteine in scheinbar individuellen Anschreiben oder die Verwendung von gedruckten, nicht persönlichen Unterschriften. Eine Abnahme der inneren Kundenbindung ist die Folge.
- *Ökonomisierungseffekt*  
Für Kunden, die emotional sehr stark an ein Unternehmen gebunden sind, führen ökonomische Bindungsanreize häufig zu einer Neubewertung der Geschäftsbeziehung. Nicht die innere Verbundenheit zum Unternehmen, sondern die monetären Anreize sind ausschlaggebend, die Leistungen des Unternehmens wiederholt in Anspruch zu nehmen. Das Vertrauen zum Unternehmen wird somit eher geschwächt als gestärkt.
- *Entwertungseffekt*  
Vorteile für Kunden sind im Rahmen von Loyalitätsprogrammen häufig an den Kundenwert gebunden. Sinken die Kundenumsätze und damit der Kundenwert, verlieren Kunden beispielweise Leistungsvorteile. Von den Kunden wird dies als demütigend empfunden, da sie das Gefühl haben, dem Unternehmen nur im Ausmaß ihres Umsatzes von Wert zu sein.
- *Diskriminierungseffekt*  
Kundenbindungsmaßnahmen, die aufgrund einer Kundenwertdifferenzierung erfolgen, geben den Kunden mit geringem Kundenwert ein Gefühl der Benachteiligung gegenüber Kunden mit hohem Kundenwert. Diese Diskriminierung kann die Kundenbeziehung stark beeinträchtigen.

## 1.6 Erfolgskennzahlen für das Customer Relationship Management

Investitionen in Kundenbeziehungen bedeuten Investitionen für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Beziehungspflege und Kundenloyalisierung sind essenzielle Voraussetzungen für erfolgreiches Vertriebsmanagement. Aus diesem Grund muss sowohl der Messung der Beziehungsqualität als auch der Beziehungsprofitabilität Bedeutung zugemessen werden. Die im Folgenden vorgestellten Erfolgskennzahlen helfen dabei, die Leistung im Vertriebsmanagement zu messen (vgl. Hofbauer und Bergmann 2008, S. 104 ff.).

**Kundenwert**

Es ist nicht lohnend, in alle Kundenbeziehungen gleich viel zu investieren. Deshalb ist es wichtig, Kunden bzw. Kundenbeziehungen einer Bewertung zu unterziehen. Der Wert einer Kundenbeziehung stellt die zentrale Größe im Customer Relationship Management dar. Dabei darf aber nicht nur die kurzfristig zu erzielende Profitabilität als Messgröße dienen. Vielmehr ist der langfristig zu erzielende Kundenwert ausschlaggebend, denn in Kundenbeziehungen muss erst mal investiert werden. Dieser langfristige Kundenwert kann in Transaktionspotenzial und in Beziehungspotenzial unterschieden werden.

**Transaktionspotenzial** Das Transaktionspotenzial umfasst das gegenwärtige und zukünftige Verkaufspotenzial des Unternehmens im Hinblick auf einen Kunden. Es basiert auf dem Verkaufserfolg.

- Basisvolumen: Gegenwärtiger monetärer Beitrag eines Kunden zum Erfolg eines Unternehmens.
- Kostensenkungspotenzial: Langfristig bestehende Kundenbeziehungen ermöglichen eine genaue Kenntnis der Kundenbedürfnisse. Diese Kenntnis ermöglicht eine präzise Kundenansprache mit höherer Responsequote. Darin besteht die Kosteneinsparung gegenüber der Neukundenakquisition.
- Wachstumspotenzial: Dieses spiegelt die zu erwartenden positiven und negativen Veränderungen im Kaufverhalten eines Kunden wider. Es besteht aus folgenden Komponenten:
  - Intensivierungspotenzial: Dies umfasst die zukünftigen Ausweitungs- bzw. Reduzierungsmöglichkeiten des Basisvolumens.
  - Cross-Selling-Potenzial: Dies besteht aus sämtlichen zusätzlichen Geschäften, die der Kunde in anderen als den bisherigen Geschäftsbereichen tätigen wird.
  - Up-Selling-Potenzial: Dieses Potenzial besteht aus dem Volumen, welches der Kunde mit höherwertigen Produkten aus der Produktpalette tätigt.
  - Potenzial aus sinkender Preiselastizität: Durch die Bindungswirkung aus der Kundenzufriedenheit ist der Kunde bereit, auf vorteilhafte Konkurrenzangebote zu verzichten.

**Beziehungspotenzial** Das Verhalten des Kunden spiegelt sich im Beziehungspotenzial, dieses gilt als Werttreiber zur Erschließung weiterer Transaktionspotenziale. Es besteht aus folgenden Beiträgen:

- Informationspotenzial: Dieses besteht aus allen Informationsbeiträgen, die der Kunde dem Anbieter liefert, damit sie vom Vertriebsmanagement zur Verbesserung von Transaktions- und Beziehungsqualität genutzt werden können.
- Referenzpotenzial: Dies umfasst die Anzahl von Kontakten, die ein Kunde innerhalb eines definierten Zeitraumes aufgrund seiner Weiterempfehlungen erreichen kann.
- Kooperationspotenzial: Dieses Potenzial besteht aus allen Werttreibern, die aus der Bereitschaft des Kunden zur Zusammenarbeit resultieren.

**Customer Lifetime Value**

Der Customer Lifetime Value (CLV) bildet den zukünftigen Verlauf einer Kundenbeziehung mit einer quantitativen Wertgröße ab. Dieser zukünftige Kundenwert wird mit der Kapitalwertmethode ermittelt. Dabei werden die zukünftigen Ein- und Auszahlungen eines Kunden qualifiziert abgeschätzt und saldiert und anschließend über die prognostizierte Kundenbeziehungslebensdauer auf den aktuellen Zeitpunkt abdiskontiert. Die Formel dazu findet sich in Abschn. 1.3.3.1.

**Erstkäuferanteil**

Der Erstkäuferanteil gibt den Anteil der Käufer, bezogen auf die Gesamtzahl der Käufer an, die ein Produkt bzw. eine Marke innerhalb eines definierten Zeitraumes erstmals kaufen. Dieser Prozentsatz sagt aus, dass  $x\%$  der Käufer mindestens einmal das interessierende Produkt gekauft haben. Diese Erfolgskennziffer, auch Penetrationsrate genannt, ist wichtig bei der Einführung neuer Produkte, um die Diffusion (vgl. Hofbauer und Sangl 2018, S. 135 ff.) im Markt abschätzen zu können.

**Konversionsrate**

Durch die Konversionsrate, auch Conversion Rate (CR) genannt, wird die Zielerreichung der verschiedenen Maßnahmen in Marketing, Vertrieb und Verkauf messbar und vergleichbar gemacht. Diese Erfolgskennziffer gibt an, wie viel Prozent der kontaktierten Zielpersonen als Kunden gewonnen werden konnten. Diese Kennziffer findet Anwendung vor allem im Vertriebsbereich in der Vertriebsstrichteranalyse (Sales Funnel, vgl. Abschn. 8.1.4.4) und im Bereich Online-Marketing (Conversion Funnel).

**Empfehlungsbereitschaft**

Um das Referenzpotenzial zu präzisieren, kann die Empfehlungsbereitschaft ermittelt werden. Die zugrunde gelegte Frage lautet hier: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unser Unternehmen/Produkt an jemand Bekannten weiterempfehlen?“ Die Antwort kann zwischen 0 und 100 % variieren. Als wirklich verlässliche Promotoren gelten Kunden, die ihre Bereitschaft zur Empfehlung mit 90–100 % angeben. Dabei kommt es sowohl auf den Kommunikator, als auch auf die Art und Inhalte der Kommunikation an (vgl. Hofbauer, Haun, Poost und Körner 2005, S. 33 ff.).

Aus der vorgenannten Ermittlung der Empfehlungsbereitschaft hat sich die Messgröße des sogenannten Net Promoter Score (NPS) entwickelt. Die Skala wurde in eine Ordinalskala von 0 bis 10 geändert, wobei eine Bewertung von 9 oder 10 („sehr wahrscheinlich“) als Promotoren gewertet werden. Eine Bewertung von 7 oder 8 wird als Passive gedeutet. Und Bewertende von 0 bis 6 werden als Kritiker gewertet. Der NPS wird letztlich ermittelt, in dem der Anteil der Kritiker von dem Anteil der Promotoren abgezogen wird (vgl. Magerhans und Buerke 2019, S. 243–247).

**Empfehlungsrate**

Weiter präzisiert als die Bereitschaft ist die tatsächlich realisierte Empfehlung. Dieser Wert stellt eine bedeutende Erfolgskennzahl dar, denn die Empfehlung wird nur dann ausgesprochen, wenn der Kunde zufrieden ist (vgl. Hofbauer und Dürr 2011,

## 48 | 1 Customer Relationship Management

S. 31 ff.). Darüber hinaus gilt, wenn ein Produkt nicht empfehlenswert ist, dann ist es auch nicht wert, gekauft zu werden. Wichtige Anhaltspunkte für das Beziehungsmanagement sind die Art und Anzahl der empfehlenden Kunden, die Gründe und Abläufe der Empfehlungen, um daraus Muster für die Empfehlungsrate ableiten zu können. Die entscheidende Frage aber ist: „Wie viele Kunden haben auf Empfehlung einen Erstkauf getätigt?“

**Kundenzufriedenheit**

Die Kundenzufriedenheit entsteht durch einen Vergleichsprozess, bei dem die tatsächliche Erfahrung des Kunden bei der Inanspruchnahme der Leistung (Ist-Leistung) mit dem individuellen Vergleichsstandard des Kunden (Soll-Leistung) abgeglichen wird (vgl. Hofbauer und Schöpfel 2010, S. 68 ff.). Entspricht die Ist-Leistung der Soll-Leistung oder wird das Soll übertroffen, dann kann sich Zufriedenheit einstellen (vgl. Abschn. 1.3.2.1). Die Kundenzufriedenheit kann mit dem Customer Satisfaction Index (CSF) ermittelt werden. Zur Ermittlung dieses Wertes werden verschiedene Faktoren und Indikatoren herangezogen (vgl. Abschn. 15.1.2.3).

**Wiederkaufbereitschaft**

Die Kaufbereitschaft kommt aufgrund eines intraindividuellen Bewertungsprozesses und der daraus resultierenden Vorziehungswürdigkeit zustande. Wenn der Kunde mit dem Kauf zufrieden war, wird die Wiederkaufbereitschaft positiv sein. Dieser Wert lässt sich je Kunde für einzelne Angebote ermitteln, indem der Kunde gefragt wird: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie dieses Produkt wiederkaufen?“ Die Skala zur Beantwortung reicht von 0 bis 100 %. Zusätzlich dazu lassen sich die Gründe für oder gegen den Wiederkauf abfragen.

**Wiederkauftrate**

Die Wiederkauftrate ist logischerweise ein vergangenheitsorientierter Wert, der angibt, wie viele der Käufer zu einem bestimmten Zeitpunkt ein bestimmtes Produkt ein weiteres Mal gekauft haben. Diese Wiederkauftrate lässt sich für verschiedene Produkte, je Kunde, je Kundengruppe, je Vertriebsbereich, je Vertriebsmitarbeiter und je Vertriebseinheit ermitteln. Dieser Wert ist für die Ermittlung des Customer Lifetime Value sehr wichtig. Damit man aus Vertriebsicht weiß, worauf es beim Wiederkauf ankommt, hilft die Frage nach dem wichtigsten Grund/den Gründen, weshalb sich ein Kunde für den Wiederkauf entschieden hat.

**Kundenfluktuationsrate**

Unter Kundenfluktuationsrate versteht man die Anzahl der Kunden, die ein Unternehmen in einem definierten Zeitraum (z. B. jährlich) verlassen. Wenn beispielsweise ein Unternehmen 20 % der Kunden im Jahr verliert, dann bedeutet das, dass in fünf Jahren 100 % neue Kunden gewonnen werden müssen. Generell gilt, dass es günstiger für das Unternehmen ist, bestehende Kunden zu halten, als über relativ teure Akquisitionsmaßnahmen den Kundenstamm erneuern zu müssen. Aus

diesem Grund ist es wichtig für das Vertriebsmanagement, die Gründe für die Abwanderung der Kunden zu erfahren, um diesen entgegenwirken zu können.

#### **Kundenrückgewinnungsrate**

Die Kundenrückgewinnungsrate drückt die Relation aus den zurückgewonnenen Kunden (Zähler) und den zwecks Rückgewinnung angesprochenen Kunden (Nenner) aus (vgl. Hofbauer und Schöpfl 2010, S. 47 ff.). Dabei gilt, dass nicht alle abgewanderten Kunden gleich wichtig für das Unternehmen sind und daher auch nicht für alle gleicher Aufwand für die Rückgewinnung betrieben werden soll. Den besonders wertvollen Kunden soll hier besondere Beachtung geschenkt werden. Wenn die Rückgewinnungsaktivitäten professionell durchgeführt werden, dann sind auch die Erfolgsraten entsprechend hoch.

## **1.7 CRM in der Praxis**

*Dr. Mirjam Ringer*

### **1.7.1 Rolle von CRM für Marketing und Vertrieb**

CRM-Systeme unterstützen Marketing und Vertrieb in verschiedenen Prozessen hinsichtlich eines erfolgreichen Kundenmanagements. In diesem Zusammenhang spricht man häufig davon, einen 360-Grad-Blick auf alle kundenrelevanten Daten und Prozesse aufzubauen: dies bezieht sich auf die systematische Speicherung, Auswertung und Nutzung von Kundendaten.

Werden Kundendaten systematisch ausgewertet, so kann von der Generierung von Customer Insights gesprochen werden. Customer Insights sind Interpretationen, die von Unternehmen verwendet werden, um ein tieferes Verständnis dafür zu erlangen, wie ihre Leads oder Kunden denken und fühlen. Durch die Analyse des menschlichen Verhaltens können Unternehmen wirklich verstehen, was ihre Leads bzw. Kunden wollen und brauchen.

Doch nicht nur Kundenprozesse werden durch CRM verbessert: ebenso die innerbetriebliche Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen spielt in CRM-Systemen eine große Rolle: Kollaboration, Projekt- und Datenmanagement werden durch CRM-Systeme unterstützt und systematisch abgebildet. Dies führt zur Effizienzsteigerung und Mitarbeitermotivation.

Trends hinsichtlich Digitalisierung und die Covid Pandemie haben CRM einen besonderen Aufschwung verliehen. Während CRM schon seit Jahrzehnten als zentrales Unternehmenssteuerungsinstrument herangezogen wurde, hat die Bedeutung von CRM in den vergangenen Jahren nochmals zugenommen. In einer in 2021 durchgeführten Studie zeigt sich, dass CRM-Systeme im Vergleich zu Systemen wie Enterprise Resource Planning (ERP), Marketing Automation und Dokumenten-Management-Systemen die zentrale Rolle für Unternehmensentscheidungen aus den Bereichen Marketing und Sales spielen. So nutzen zum Beispiel 58 % aller befragten Unternehmen ihr CRM bzw. die darin enthaltenen Daten dazu, bestehende Produkte weiterzuentwickeln und um digitale Bestandteile zu ergänzen. Auch beim

50 | 1 Customer Relationship Management

Einsatz digitaler Kanäle im Kundenkontakt und der Verbesserung von Marketing- und Vertriebsprozessen dient vorrangig das CRM als Entscheidungsgrundlage (vgl. Böcker Ziemens/ADITO 2021, S. 10).

CRM-Systeme stellen daher ein wichtiges Instrument für Marketing- und Vertriebsabteilungen dar. Die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmensbereichen kann effizienter gestaltet werden, wenn die Abteilungen im und mit dem CRM-System arbeiten.

**1.7.2 CRM-Anwendung in der Praxis**

CRM-Systeme sind in der Lage, bei einer Vielzahl von Unternehmensprozessen zu unterstützen. Derzeit werden CRM-Systeme insbesondere zur Steuerung kunden-naher Prozesse genutzt.

Ziel dabei ist es, alle Kundendaten in einem System zu verwalten um dadurch eine 360-Grad-Sicht auf den Kunden zu erstellen. Zu den Kundendaten gehören z. B. grundlegende Kontaktinformationen, Informationen über vergangene und aktuelle Käufe, Interaktionen mit dem Kundenservice sowie das Verhalten in Social Media. Unternehmen, die über eine 360-Grad-Sicht auf ihre Kunden verfügen, können ihre Aktivitäten sowie die Customer Journey deutlich präziser auf die Kundenbedürfnisse zuschneiden als Unternehmen, die ihre Kundendaten nicht zentral zusammenführen.

Abbildung B.11 gibt einen Überblick über die vielfältigen Anwendungsgebiete von CRM-Systemen.

Aufschlussreiche Informationen zur Nutzung des CRM-Potenzials bietet die bereits zitierte Studie: Momentan verfügen nur rund ein Drittel aller Unternehmen



**Abb. B.11** Anwendungsgebiete von CRM-Systemen. ADITO 2021/Mit freundlicher Genehmigung von ADITO Software GmbH.

über eine vollständige 360-Grad-Sicht auf ihre Kunden, obwohl sie ein CRM-System im Einsatz haben. Weitere 57% der untersuchten Unternehmen beschreiben, dass sie ihre Kundendaten zwar grundsätzlich an einem Ort zusammenzuführen, allerdings nicht über eine vollständige Ansicht verfügen. In 9% der Fälle werden Kundendaten nicht zentral zusammengeführt. Das spricht für Dateninseln, die redundante und damit ggf. fehlerhafte Daten zur Folge haben können (vgl. Böcker Ziemer/ADITO 2021, S. 34).

Bei internen Themen, wie z. B. der Service-Verwaltung oder auch Kollaboration, setzen heute nur wenige Unternehmen auf CRM als Unterstützung. Hier bestehen noch ungenutzte Potenziale.

Neben der Information, ob der Prozess durch CRM gesteuert wird, ist ebenfalls die Information über den Grad der Automatisierung der Prozesse relevant. Dies lässt schlussfolgern, wie fortgeschritten das Unternehmen hinsichtlich Automatisierung und künstlicher Intelligenz ist.

Abbildung B.12 visualisiert, wie hoch der Anteil der Prozesse in den befragten Unternehmen bereits ist, die durch CRM-Systeme automatisiert oder teilautomatisiert gesteuert werden bzw. noch manuell durchgeführt werden (Mehrfachantworten möglich).

Zu erkennen ist, dass der überwiegende Teil der Kernprozesse des Marketings und Vertriebs in CRM abgebildet werden. Mit der Nutzung des Systems wird ermöglicht, Customer Insights zu generieren. Die Befragung zeigt, dass Unternehmen den Wert von Daten und den daraus abgeleiteten Customer Insights immer stärker wahrnehmen.

Lange haben sich Unternehmen auf die Gestaltung ihrer Produkte und ihres Preises fokussiert. In Zeiten der voranschreitenden Globalisierung wird der Wettbewerbsdruck allerdings immer stärker. Wer langfristig bestehen will, muss neue Wege gehen – und dabei seine Kunden und deren Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellen. Unternehmen wie Apple und Amazon haben gezeigt, wie es richtig gemacht wird. Customer Insights sind notwendig, um ein einzigartiges Kundenerlebnis aufzubauen und den Kunden an das Unternehmen zu binden.

### 1.7.3 CRM-Trends

Seit Ausbruch der Covid-Pandemie im Jahr 2020 ist ein spürbarer Ruck durch die Unternehmen gegangen. Die Digitalisierungsstrategie steht bei vielen Unternehmen plötzlich ganz oben auf der Prioritätenliste. Unternehmen investieren in die Digitalisierung ihrer Prozesse und beschreiben sich immer mehr als Digitalisierungsvorreiter.

Auch in Vertrieb und Marketing wirkt die Pandemie als treibende Kraft. Klassische Vertriebsinstrumente wie Kundenbesuche, Fachmessen und Kundenveranstaltungen sind derzeit kaum möglich. Es müssen neue Wege gefunden werden, um Bestandskunden zu binden und neue Kunden zu akquirieren. Voraussetzung hierfür ist ein präzises Verständnis der aktuellen und potenziellen Kunden und ihrer Anforderungen. Auf diese Weise können Unternehmen individueller und flexibler auf Kundenwünsche reagieren. Der Erfolgsfaktor hierfür lautet: Customer

52 | 1 Customer Relationship Management

Unternehmensprozesse	Steuerung des Prozesses durch CRM	Automatisiert	Teilautomatisiert	Manuell
Kontaktmanagement	60%	31%	58%	11%
Vertriebscontrolling	47%	34%	58%	8%
E-Mail Marketing	41%	55%	36%	9%
Projektmanagement	31%	30%	52%	19%
Angebotserstellung und Nachverfolgung	30%	35%	57%	8%
Leadmanagement	30%	43%	51%	6%
Opportunity-Management	29%	40%	45%	15%
Kundenportal (Adressänderung, Lieferstatus)	28%	40%	47%	13%
Unternehmenszielplanung	27%	34%	45%	21%
Auswertungen / Reporting	27%	34%	59%	7%
Preisgestaltung	25%	34%	51%	15%
Produktverwaltung	24%	31%	56%	13%
DSGVO	23%	53%	36%	11%
Vertragsmanagement	22%	35%	50%	15%
Interessentracking	19%	39%	59%	2%
Marketing Automation	19%	46%	51%	2%
Reklamationsbearbeitung	17%	31%	54%	14%
Veranstaltungsmanagement	16%	29%	60%	11%
Lieferantenbewertung	16%	38%	47%	15%
Umfragen	16%	41%	44%	15%
Kampagnenmanagement	16%	35%	62%	3%
Wissensmanagement	15%	39%	48%	13%
Website-Überwachung	14%	45%	48%	7%
Händlerportal	12%	40%	48%	12%
Serviceplanung / Technikeinsatzplanung (MAB)	11%	43%	57%	0%
Messeleaderfassung	11%	32%	59%	9%
Service-Ticketmanagement	10%	41%	55%	5%
Collaboration	10%	33%	67%	0%
Vorhersagen und Forecasting	10%	48%	38%	14%
Predictive Maintenance (MAB)	9%	20%	75%	5%
Handlungsempfehlungen	9%	25%	70%	5%
Eskalationsbeobachtungen	7%	20%	60%	20%

**Abb. B.12** Prozesssteuerungs- und Prozessautomatisierungsgrad durch CRM-Systeme. Böcker Ziemer/ADITO 2021/Mit freundlicher Genehmigung von ADITO Software GmbH.

Relationship Management. Moderne und nahtlos in die Systemlandschaft integrierte CRM-Systeme ermöglichen nicht nur die Verwaltung von Kontaktdaten, sondern z. B. auch die präzise Steuerung von Marketing- und Vertriebsmaßnahmen sowie die Gestaltung der Customer Journey auf Basis von Customer Insights.

Folgende vier CRM-Trends konnten in den vergangenen Jahren beobachtet werden (vgl. Böcker Ziemer/ADITO 2021, 2020).

**Trend 1: Flexibilität von CRM-Systemen**

Bei der Auswahl von CRM-Lösungen ließen sich in den letzten Jahren drei Entwicklungsphasen erkennen. In der ersten Phase wurde auf individuell entwickelte CRM-Lösungen gesetzt: Dies bedeutet, dass das CRM-System nur für diesen einen

Anwendungsfall für ein Unternehmen programmiert wurde. Die individuell entwickelten Lösungen überforderten jedoch Unternehmen schnell bei Programmierung, Weiterentwicklung und Pflege.

In der zweiten Phase dominierte die Orientierung an gängigen Marktstandards. Als Lösung wurde vielfach ein generisches, starres CRM-System verwendet, verbunden mit der Erkenntnis, dass spezifische Anforderungen nicht berücksichtigt wurden.

In der dritten Phase werden CRM-Standards mit individuellen Anpassungen kombiniert. Dies bedeutet ausgereifte Standards (branchenübergreifend oder spezifisch auf eine Branche hin ausgeprägt) in Verbindung mit individueller Anpassung des Systems an die Unternehmensbedürfnisse: Damit wird das Beste aus beiden Welten miteinander verbunden. Unternehmen setzen immer mehr den Fokus darauf, durch individuelle Softwarelösungen ein Wettbewerbsvorteil zur Differenzierung am Markt zu schaffen.

Die Eigenentwicklung von Softwarelösungen ist jedoch zu komplex und aufgrund des Fachkräftemangels nicht erbringbar. Daher setzen Unternehmen auf flexibel individualisierbare Standardplattformen und kombinieren die Vorteile von Standard- und individuell auf Unternehmensbedürfnisse zugeschnittene Lösungen.

Zu erkennen ist, dass Unternehmen im DACH Raum auch besonderen Wert darauf legen, dass die Anbieter der Lösung greifbar sind: nicht nur die lokale Nähe des Anbieters, sondern auch die Flexibilität, auf Kundenwünsche einzugehen ist hier von großer Bedeutung.

Dies erlaubt Unternehmen die umfassende Generierung von Wettbewerbsvorteilen auf vielen Geschäftsebenen.

### ***Trend 2: Bedeutung vernetzter IT-Systeme***

Durch unstrukturierte Kundendaten und Dateninseln können Unternehmen nicht das Maximale aus ihren Daten herausholen. Ineinander verzahnte und unternehmensübergreifende IT-Systeme werden daher in Zukunft eine noch größere Rolle spielen.

Häufig sind in Unternehmen noch sogenannte Dateninseln in Form von nicht miteinander vernetzten Systemen zu finden. Diese Form der Datenhaltung hindert Unternehmen daran, das Maximale aus ihren Daten herauszuholen. Um eine präzise Steuerung des Unternehmens und der Unternehmensaktivitäten zu ermöglichen, ist es von essenzieller Bedeutung, diese Inselstrukturen aufzubrechen. Das Stichwort hierfür lautet: Schnittstellen. Sie schaffen die Grundlage für den Austausch von Daten zwischen den Systemen und verhindern redundante und damit teils fehlerhafte Daten. Aktuell sind CRM-Systeme am häufigsten mit ERP-Systemen vernetzt (53 %), knapp dahinter folgen Dokumenten-Management-Systeme (51 %) und Content-Management Systeme (49 %) (vgl. Böcker Ziemer/ADITO 2021, S. 12).

Marketing Automation ist Nachzügler im Vergleich zu den anderen Systemen, findet jedoch zunehmend Verbreitung.

Unternehmen müssen daher auf Systeme setzen, die ein offenes Schnittstellenmanagement betreiben und deren Systeme sehr flexibel auf zukünftige Herausforderungen anpassbar sind.

**Trend 3: Potenziale bei Datennutzung und Prozessoptimierung**

CRM-Systeme unterstützen verschiedene Prozesse im Marketing, Vertrieb und Service. Derzeit werden vor allem klassische Vertriebsprozesse wie Kontaktmanagement oder Vertriebscontrolling durch CRM-Systeme gesteuert. Dabei können zahlreiche CRM-Systeme auch Prozesse wie die Serviceplanung, das Ticketmanagement oder Kollaboration (insbesondere zwischen Marketing und Vertrieb) abbilden. Diese Potenziale werden heute allerdings noch nicht in entsprechendem Maße ausgeschöpft.

Auch im Bereich Customer Insights gibt es noch ungenutztes Potenzial. Customer Insights sind Interpretationen, die von Unternehmen verwendet werden, um ein tieferes Verständnis über die Bedürfnisse und Anforderungen der Leads oder Kunden zu erhalten. Die Frage danach, inwieweit bereits Customer Insights aus dem CRM-System abgeleitet werden, hat allerdings ergeben, dass noch viel offenes Potenzial besteht. So verschenken fast 50 % wertvolle Datenpotenziale, indem sie nicht regelmäßig Customer Insights aus ihrem CRM ableiten und damit Kundendaten nicht systematisch nutzen (vgl. Böcker Ziemer/ADITO 2021, S. 17).

Die systematische Nutzung von (Kunden-)Daten ist jedoch ein zukünftiger Erfolgsfaktor zur Bildung eines Wettbewerbsvorteils. Unternehmen, die ihre (Kunden-)Daten nutzen und auf Basis der Erkenntnisse ihr Unternehmen sowie ihre Marketing- und Vertriebsmaßnahmen aussteuern, haben größeres Potenzial erfolgreich zu sein. Auffällig dabei ist, dass Unternehmen, die beim Thema Digitalisierung weit fortgeschritten sind, oftmals auch den hohen Wert von Kundendaten erkannt haben. So speichern und nutzen 48 % der Digitalisierungs-Vorreiter ihre Kundendaten systematisch. Bei den Digitalisierungs-Nachzüglern sind es nur 25 % – diese Unternehmen gefährden ihre Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Böcker Ziemer/ADITO 2021, S. 18).

**Trend 4: Nutzung von Key-Performance-Indikatoren**

Key-Performance-Indikatoren (KPIs) wurden in den vergangenen Jahren im Kontext von CRM überwiegend im operativen Kontext erhoben. Demnach stand insbesondere die Planung, Steuerung und Kontrolle von Marketing- und Vertriebsaktivitäten für die befragten Unternehmen im Vordergrund ihrer CRM-Strategie. Hier hat sich in den vergangenen Jahren ein Paradigmenwechsel ereignet, sodass CRM vermehrt zur Unternehmenssteuerung herangezogen wird. Insbesondere in den vergangenen Jahren haben Unternehmen intensiv nach Optimierungsmöglichkeiten gesucht und sich stärker an den Zahlen, Daten und Fakten (KPIs) orientiert, um ihr Unternehmen zu steuern.

Dabei liegt großes Potenzial darin, die Unternehmensziele durch CRM besser zu fokussieren und die Unternehmensstrategie mit der CRM-Strategie zu verknüpfen.

Damit bilden CRM-Systeme das Herzstück einer kundenzentrierten Unternehmensausrichtung und sind entscheidend für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

#### 1.7.4 Faktoren bei der Auswahl eines CRM-Systems

Da die Einführung eines CRM-Systems nicht nur eine hohe finanzielle Investition darstellt, sondern auch die Unternehmensstrategie nachhaltig beeinflusst, ist es wichtig, den passenden Anbieter eines CRM-Systems zu finden. Dabei gibt es einige Faktoren, die bei der Wahl des CRM-Anbieters berücksichtigt werden sollten:

**Anforderungen** Zunächst sollten bei einem CRM-Projekt immer die Anforderungen des Unternehmens im Fokus stehen. Nicht das Unternehmen sollte sich dem System anpassen müssen, sondern das CRM muss sich den Arbeitsprozessen und Anforderungen des Unternehmens anpassen. Es ist daher darauf zu achten, dass der CRM-Anbieter die individuellen Anforderungen bestmöglich umsetzen kann. Ein Vergleich verschiedener Anbieter und der bereits in der Standardlösung verfügbaren Anforderungen bzw. der noch zu realisierenden Erweiterungen zur Abdeckung der Anforderungen gibt eine erste Indikation.

**Unternehmensgröße** Viele CRM-Anbieter sind spezialisiert auf unterschiedliche Unternehmensgrößen und User-Zahlen. Ist ein CRM-Anbieter spezialisiert auf Kleinunternehmen, wäre es vermutlich schwierig, dasselbe System in einem großen Konzern einzuführen, da die Prozesse und Strukturen unterschiedlich sind. Die nötigen Anpassungen würden nicht in einem sinnvollen Kosten-Nutzen-Verhältnis stehen. Daher ist es wichtig, dass der Anbieter zur Unternehmensgröße passt, um wirtschaftlich rentabel zu sein und den erwünschten Nutzen zu bringen.

**Branche** Jede Branche hat unterschiedliche Herausforderungen zu meistern und Anforderungen an eine CRM-Lösung. Es ist ratsam, einen CRM-Anbieter zu wählen, der über die notwendige Expertise in der jeweiligen Branche verfügt. Einige CRM-Anbieter haben auch spezialisierte Branchenlösungen in ihrem Sortiment. Diese sind vergleichsweise günstiger als eine generische Lösung, für deren branchenspezifische Nutzung ein hoher Individualisierungsaufwand notwendig ist.

**Made in Germany** Der „German Mittelstand“ genießt nicht nur hierzulande, sondern vor allem im Ausland großes Ansehen. Er gilt als Wirtschafts-, Innovations- und Technologiemosor. Auch im Software-Bereich, steht „Made in Germany“ für Qualität. Der Bundesverband IT-Mittelstand e. V. verleiht hierzu die Gütesiegel „Software made in Germany“ und „Software hosted in Germany“. Anhand dessen ist es möglich nachzuvollziehen, ob die Lösung den deutschen Standards entspricht. Zweites Siegel gibt darüber hinaus Sicherheit, dass Daten der Cloud-Lösung in Deutschland gehostet werden und nach dem aktuellen deutschen Datenschutzrecht verantwortungsbewusst behandelt werden (vgl. Bundesverband IT-Mittelstand e. V. o. J.).

**Schnittstellen** Die Integrationsfähigkeit der Software mit Drittsystemen ist ein entscheidender Faktor, um Dateninseln zu vermeiden. Eine hohe Integrations-Fähig-

keit erleichtert die Anbindung an Fremdsysteme. So kann das System nahtlos in eine bestehende IT-Landschaft integriert werden.

**Schulungen** Das beste CRM-System ist nutzlos, wenn Mitarbeiter es nicht bedienen können. Deshalb sollte bei der Wahl des CRM-Anbieters auch das Angebot von Schulungen und Workshops berücksichtigt werden. Mit einem bedarfsgerechten Konzept für die Wissensvermittlung kann eine reibungslose Einführung der Lösung sichergestellt werden.

**Usability** Die Fülle an Funktionen bringt häufig nicht den erwünschten Nutzen, sondern führt nur zur zunehmenden Komplexität. Im Mittelpunkt sollten die Anforderungen des Unternehmens stehen. Ein großes, generisches CRM kann auch zum Nachteil werden, wenn die User durch die Vielzahl an Funktionen unnötig verwirrt werden. Die Lösung sollte leicht verständlich und intuitiv bedienbar sein.

**Persönliche Betreuung** Mit der Auswahl eines CRM-Anbieters fällt die Wahl für eine langfristige Zusammenarbeit: Vertrauen, Kontinuität, schnelle Entscheidungsprozesse und agile Unternehmensstrukturen auf Seiten des CRM-Anbieters sind Attribute eines flexiblen Partners, der mit besonderer Flexibilität schnell auf Veränderung im Unternehmen reagieren kann.

### 1.7.5 Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Folgende Empfehlungen sind für Unternehmen von besonderer Bedeutung, um die Wettbewerbsfähigkeit mittels Customer-Relationship-Management-Maßnahmen stetig zu verbessern:

**IT-Kompetenzen auf-/ausbauen, insbesondere im Bereich Datenmanagement** Im Zuge der Digitalisierung tangieren inzwischen sämtliche Business-Entscheidungen die IT-Strukturen der Unternehmen. Um langfristig erfolgreich zu sein und den Anschluss nicht zu verlieren, sollten Unternehmen ihre IT-Kompetenzen, insbesondere im Bereich Datenmanagement, stets überprüfen und bei Bedarf ausbauen. In Zukunft werden jene Unternehmen erfolgreich sein, die es verstanden haben, ihre (Kunden-)Daten zu nutzen. Hierbei spielen die zugrundeliegenden IT-Strukturen und Kompetenzen eine entscheidende Rolle.

**Datenstrategie aufbauen und verfolgen** Die im Unternehmen erhobenen (Kunden-)Daten sind zunächst „roh“ und müssen veredelt werden, um daraus Informationen und Wissen abzuleiten. Dabei kommt die Datenstrategie ins Spiel: Als Datenstrategie wird ein Verfahrensplan verstanden, der Unternehmen befähigt, aus Daten Wissen zu generieren. Dieses Wissen bildet wiederum die Grundlage für effiziente und bestenfalls automatisierte Kundenprozesse. Entsprechend relevant ist eine ausgereifte und präzise Datenstrategie für den Unternehmenserfolg.

**Bei der Einführung von IT-Systemen auf flexibel individualisierbare Standardplattformen setzen** Flexibel individualisierbare Standardplattformen kombinieren die Vorteile von Standard- und Individuallösungen. Bei Standard-Lösungen liegen die Vorteile insbesondere in einer schnelleren und kostengünstigeren Projektumsetzung bzw. Software-Einführung sowie dem Profitieren von Best Practices. Das relevanteste Argument für Individual-Lösungen besteht in der Digitalisierung bzw. Abbildung der eigenen (Geschäfts-)Prozesse. Zudem kann durch individuelle Lösungen ein Wettbewerbsvorteil zur Differenzierung am Markt geschaffen werden. Die Kombination der jeweiligen Varianten in Form von flexibel individualisierbaren Standardplattformen ermöglicht es, von den jeweiligen Vorteilen zu profitieren, und spart somit Zeit sowie Kosten.

**IT-Systeme über Schnittstellen miteinander vernetzen** Durch die Verknüpfung von IT-Systemen über Schnittstellen hinweg können Dateninseln eliminiert werden. Somit können redundante und infolgedessen teils fehlerhafte Daten vermieden werden. Damit wird eine optimale Grundlage für die Datennutzung und -analyse geschaffen, die wiederum eine präzisere und effizientere Unternehmenssteuerung ermöglicht. Die Verknüpfung des CRM-Systems mit anderen Systemen ist dabei besonders wichtig, da hierdurch eine wertvolle 360-Grad-Sicht auf den Kunden entstehen kann.

**CRM-Systeme als Herzstück für Entscheidungsprozesse nutzen, insbesondere in Marketing und Vertrieb** CRM-Systeme stehen zunehmend im Mittelpunkt der Unternehmenssteuerung: Sie bilden die Grundlage für die Datenaggregation und darauf basierende Datenauswertungen. Des Weiteren ermöglichen moderne CRM-Systeme – über das traditionelle Kontaktmanagement hinaus – die Unterstützung und Steuerung zahlreicher Unternehmensprozesse. Für die Gestaltung der Customer Journey und der Customer Experience spielen sie ebenfalls eine zentrale Rolle, indem sie (automatisiert) Insights bereitstellen und damit entscheidend zum Kundenwissen des Unternehmens beitragen. Entsprechend sollten CRM-Systeme und die darin enthaltenen Daten bei Entscheidungsprozessen im Unternehmen, insbesondere in den Bereichen Marketing und Vertrieb, umfassend genutzt werden.

**Mithilfe von CRM-Systemen KPIs auf strategischer Ebene stärker nutzen** KPIs sind ein wichtiges Element zur Unternehmenssteuerung. Mithilfe eines kontinuierlichen Reportings und Monitorings von Kennzahlen, unterstützt durch CRM-Systeme, können Entwicklungen beobachtet und bei gegebenenfalls auftretenden negativen Entwicklungen sofort Reaktionen eingeleitet werden. Derzeit stehen in Unternehmen allerdings operative KPIs stärker im Fokus als strategische. Für eine ganzheitliche Unternehmenssteuerung und die Absicherung von Entscheidungen sind letztere jedoch mindestens genauso wichtig.

### 1.7.6 Nutzung eines CRM-Systems am Beispiel von ADITO

Im folgenden Kapitel wird die konkrete Nutzung eines CRM-Systems anhand der CRM-Softwarelösung ADITO beschrieben. ADITO bietet eine Software-Plattform für Marketing, Vertrieb und Service, die individuell und flexibel erweiterbar ist und damit das Ziel verfolgt, den Erfolg von Unternehmen wesentlich zu steigern (vgl. ADITO o.J.). ADITO ist ein inhabergeführtes, mittelständisches und im DACH Raum agierendes Unternehmen mit einer sehr hohen Erfolgsquote an erfolgreich umgesetzten CRM-Projekten (vgl. ADITO o.J.). Neben einer CRM-Standardlösung bietet das Unternehmen ebenso CRM-Branchenlösungen, die flexibel an die Bedürfnisse der Kunden anpassbar sind. Die CRM-Lösung basiert auf einer Plattform, die ebenso für andere Digitalisierungslösungen verwendet werden könnte.

Wie bereits in Abschn. 1.7.2 erwähnt, werden durch CRM- Systeme diverse Anwendungsgebiete unterstützt. Im Folgenden wird der Use-Case eines Vertriebsmitarbeiters und seiner täglichen Arbeit mit dem CRM-System dargestellt.

Im Zentrum steht der Vertriebsprozess, der in der Regel in mehrere Phasen unterteilt wird (vgl. Kap. 3). Abbildung B.13 zeigt den im ADITO-System hinterlegten Standard-Vertriebsprozess.

Ziel des Vertriebsmitarbeiters ist es, die Kontakte von frühen Vertriebsphasen hin zum Kaufabschluss zu entwickeln. Hierbei unterstützt das System in den verschiedensten Phasen. Durch eine intuitive Benutzerführung wird der Vertriebsmitarbeiter in den jeweiligen Vertriebsphasen durch die Prozessschritte geführt und mit wichtigen Informationen versorgt. Prozessschritte können ebenso automatisiert vorgenommen werden, um den Vertriebsmitarbeiter in seinem Alltag zu unterstützen.

Im Rahmen eines definierten Marketing- und Vertriebsprozesses (oder auch Lead-Management-Prozess genannt) ist es wichtig, die Kriterien zu definieren, wann welcher Interessent/potenzielle Kunde (im Englischen auch als Lead bezeichnet) einer bestimmten Phase im Vertriebsprozess zugeordnet wird. Die Abb. B.14 zeigt beispielhaft die Phasen des Vertriebsprozesses sowie dazugehörige Kriterien, Aktivitäten und mögliche Zuständigkeiten auf.



**Abb. B.13** Vertriebsprozess und Phasenbezeichnungen in ADITO. ADITO 2021/Mit freundlicher Genehmigung von ADITO Software GmbH.

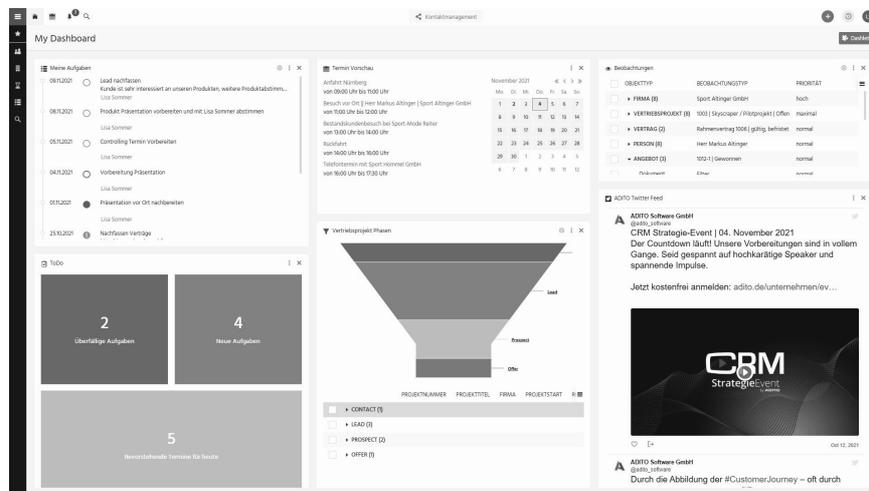
Art	Phase	Erklärung	Aktivität	Wahrsch. TOTAL. %
Contact	Black List	Kontakt, der nichtmehr kontaktiert werden will oder den das Unternehmen nicht kontaktieren möchte	keine	0%
Contact	NQC	<b>Unqualifizierter Kontakt</b> * z.B. Erkennung auf Webseite (Leadforensics), Kauf-Adresse oder nicht personalisierte Newsletteranmeldung * Nur der Firmenname ist bekannt aber nicht der Ansprechpartner, alternativ nur eine personalisierte Email-Adresse ohne Unternehmensbezug (z.B. Privat)	<u>Daten manuell qualifizieren:</u> * Branche, MA-Anzahl -> Umrechnung User-Zahl  <u>Wenn relevant:</u> * Retargeting und Anregung zur Convertierung z.B. LinkedIn Kampagne	0%
Contact	MQC	<b>Qualifizierter Kontakt</b> * unterstelltes Interesse wird durch den Score bestimmt (Prio Score ab 250) * Firma: Firmenname, Branche, Mitarbeiter-Anzahl * Person: personalisierte Email-Adresse mit Unternehmensbezug, Name, Position	<u>Daten manuell qualifizieren:</u> * Position und Funktion des Ansprechpartners von Xing, LinkedIn, Webseite usw. * Start Marketingmailing Nutre inkl. ggf Videobotschaft * Priorität liegt auf MQC's mit Score ab 250 -> hier finden auch manuelle Touchpoints statt (Telefonate) * Manuelle Vergabe von Punkten, wenn IP-Blocker oder individuelle Touchpoints -> anhand Scoring	0%
Lead	MQL	<b>Interesse am Thema CRM</b> * Kontakt hat einen bestimmten Score erreicht (500 Punkte) oder * Abfrage "Projekt geplant ja"	* Unternehmens- und Buying-Center-Analyse (Stufe 1) * Qualifizierungsgespräch * Kommunikationsstrategie (nächste Kontaktpunkte definieren, z.B. Video-Message, Blogartikel, Anruf, zusätzliche Informationen etc.) (Vorgabe: 1 Kontaktpunkt alle 2 Monate) * Umsatzforecast pflegen	5%
Lead	SAL	<b>Aus Interesse wird Bedarf</b> * Durch intensiven persönlichen Austausch wurde die Abfrage "Projekt geplant ja" validiert und bestätigt * Bearbeitung Lastenheft	* Fortführung der definierten Kommunikationsstrategie (Vorgabe: 1 Kontaktpunkt pro Monat) * Erste Look & Feel Präsentation (ca. 60 Min) * Bearbeitung Anforderungen (Vorlagen Stellungnahme & Budget-Information (Unterstützt durch CRM Wissensmanagement) * Q&A-Call um Präsenz & Interesse zu zeigen z.B. -> Fragen zu Anforderungen oder UseCases * BuyingCenter (Stufe 2) identifizieren * Projektrisikooanalyse * Interne Übergabe an Sales Consulting (Dokumentation Historie anhand Themenbaum) * Finalisierung Stellungnahme & Budgetinfo unter Einbezug des Account Managers	10%
Opp	SQO	<b>Konkreter Bedarf (innerhalb von einem Jahr)</b> Schmerzen der Opportunity sind bekannt. Alle Anforderungen/Informationen über BuyingCenter und Projekt sind am Ende dieser Phase klar	* Termin Besprechung Stellungnahme & Budgetinfo * Vorbereitung Präsentation * Zielanalyse Buyingcenter (Stufe 3) - Ermittlung potentieller Nutzen & Erstellung Business Case -> Durchführung Präsentation * Kommunikationsstrategie (nächste Kontaktpunkte definiert, z.B. Video-Message, Blogartikel, Anruf etc.) (Vorgabe: 1 Kontaktpunkt pro 2 Wochen) * Nutzen für den Interessenten nochmals explizit kommunizieren -> Video-Message, Mail * Stakeholdermanagement/ Befragung der offenen Themen -> Angebot z.B. eines Referenzgesprächs	25%
Opp	Offer	Konkretes Projektangebot wird ausgearbeitet	* Erstellung Angebot -> evtl. Rücksprache mit Projekt-/Implementierungsteam * Termin mit Interessenten zur Absprache Angebot * Vorgabe: 1 Kontaktpunkt pro Woche	50%
Opp	Negotiation	Verhandlung: Kondition und Vertragswerk wird verhandelt	* Kommunikation aufrecht erhalten (Vorgabe: 1 Kontaktpunkt pro Woche) * Verhandlung der Projektkosten * Evtl. Ausarbeitung einer Preisstaffelung/ Fahrplan	75%
Projekt	Definition	Projektstart: Der Interessent hat sich für das Unternehmen entschieden. Kaufvertrag liegt vor	* Kick-Off-Workshop durchführen (Konzept.-Phase)	

Abb. B.14 Beispielhafte Phasen eines Lead-Management-Prozesses. ADITO 2021/Mit freundlicher Genehmigung von ADITO Software GmbH.

**CRM-Unterstützung bei der täglichen Vertriebsarbeit**

Am Morgen öffnet der Vertriebsmitarbeiter das ADITO CRM-System (siehe Abb. B.15).

## 60 | 1 Customer Relationship Management



**Abb. B.15** Personenabhängig individualisierter Startbildschirm eines CRM-Systems. ADITO 2021/Mit freundlicher Genehmigung von ADITO Software GmbH.

Der Vertriebsmitarbeiter sieht auf seinem Dashboard alle relevanten Themen für den bevorstehenden Tag: der Startbildschirm ist personenabhängig individualisierbar. Sein Tagesablauf, Aufgaben, offene Vertriebsprojekte sowie der Vertriebsrichter und Social News Feeds sind Informationen, die den Vertriebsmitarbeiter interessieren könnten.

Das System erinnert den User proaktiv, wenn sich bei Kunden oder Interessenten etwas ändert oder eine Information ergänzt wird (siehe Abb. B.16). Die Besuchsplanung kann automatisiert durch das System geplant werden.

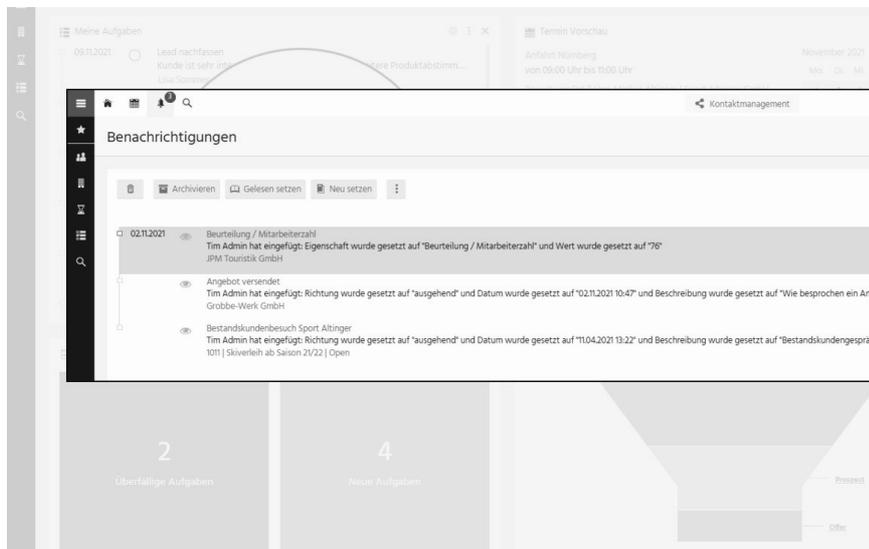
Die Darstellung der Benachrichtigung ist in tabellarischer Form möglich. Die Flut an E-Mails mit irrelevanten Informationen wird reduziert, da der Vertriebsmitarbeiter nur die für ihn interessanten Datensätze abonniert und dementsprechend über Neuerungen informiert wird.

Mithilfe des Kalenders, sieht der Vertriebsmitarbeiter alle Termine, die am heutigen Tag oder in den nächsten Tagen anstehen und hat so einen guten Überblick über die Woche (siehe Abb. B.17).

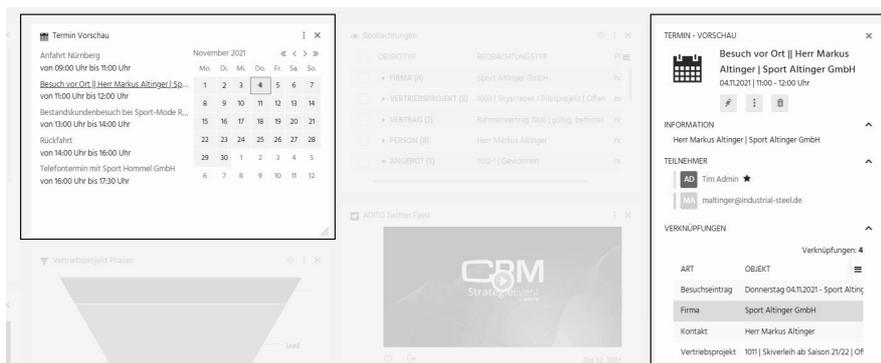
Mithilfe der Preview-Anzeige werden dem Vertriebsmitarbeiter alle Fakten zu diesem Termin angezeigt: welche Personen sind involviert, wann findet der Termin statt und welche Datensätze sind damit verknüpft. Bsp.: Besuch vor Ort, Herr Markus Altinger, Sport Altinger GmbH am 04.11. von 11–12 Uhr.

Benötigt der Vertriebsmitarbeiter mehr Informationen zur Firma selbst, kann er mit Klick auf den Firmennamen eine weitere Preview-Ansicht öffnen: In der erweiterten Ansicht werden viele relevante Informationen angezeigt, wie E-Mail-Adresse, eine Telefonnummer, Umsatzzahlen, Umsatzentwicklung, seit wann der Kunde inaktiv ist und wie der Kunde/Interessent klassifiziert ist.

Der Vertriebsmitarbeiter erhält eine gute Übersicht über relevante Informationen. Er kann sich auf die wichtigsten Interessenten konzentrieren, die der Zielgruppe entsprechen und für das eigene Unternehmen interessant sind.



**Abb. B.16** Darstellung individueller Benachrichtigungen in tabellarischer Form. ADITO 2021/Mit freundlicher Genehmigung von ADITO Software GmbH.



**Abb. B.17** Kalender mit Termin-Vorschau. ADITO 2021/Mit freundlicher Genehmigung von ADITO Software GmbH.

Sind die Informationen aus der Preview-Ansicht nicht ausreichend, kann für noch detailliertere Informationen der gesamte Datensatz geöffnet werden (siehe Abb. B.18).

Auf der linken Seite sieht der Vertriebsmitarbeiter weiterhin alle wichtigen Informationen zur Firma selbst, wie E-Mail-Adresse, eine Telefonnummer, Umsatzzahlen, Umsatzentwicklung, seit wann der Kunde inaktiv ist und wie der Kunde/Interessent klassifiziert ist. Hinzugekommen sind nun aber alle vergangenen und zuletzt geschehenen Aktivitäten, die in der Mitte zusammengefasst werden. Bsp.: Herr Altinger hat bei seinem Besuch auf der Messe „Wintersport“ erwähnt, dass er in Zukunft einen eigenen Skiverleih aufmachen möchte. Der Vertriebsmitarbeiter kann diese Informationen für spätere Gespräche oder Aktivitäten als



The screenshot displays a CRM interface for a sales project titled 'Vertriebsprojekt - 1011 | Skiverleih ab Saison 21/22 | Offen'. The main area shows a progress bar with stages: Contact, Lead, Prospect, and Offer. Below this is a checklist of tasks with columns for 'ERLEDIGT', 'AUTOMATISCH', 'CHECKLISTENEINTRAG', 'ERLEDIGT VON', and 'ERLEDIGT AM'. The tasks include 'Ermittlung des Kundenbedarfs', 'Priorisierung basierend auf Segmentierungsparametern', 'Projektteam', 'Volumen', and 'Erstes Kundengespräch'. At the bottom, there is a table for 'BUYING CENTER UND INTERNES PROJEKTEAM' listing participants with columns for 'KONTAKT', 'FIRMA', 'ABTEILUNG', 'FUNCTION', 'POSITION', 'LOYALITÄT', and 'ROLLE'.

KONTAKT	FIRMA	ABTEILUNG	FUNCTION	POSITION	LOYALITÄT	ROLLE
LS Frau Lisa Sommer *	meineFirma GmbH	Marketing	Mitarbeiter	Marketingmitarbeiter	Hoch	Intern: Vertrieb
HW Herr Wilhelm Kainz	Sport Altinger GmbH	Vertrieb			Mittel	Erkäufer
HS Herr Heiko Storbeck	meineFirma GmbH	Vertrieb	Mitarbeiter	Vertriebsinnendienstmitarbeiter	Hoch	Intern: Vertrieb
MA Herr Markus Allinger	Sport Altinger GmbH	Geschäftsleitung		Geschäftsführer	Mittel	Entscheider

**Abb. B.19** Ansicht: Vertriebsprojekt. ADITO 2021/Mit freundlicher Genehmigung von ADITO Software GmbH.

Im Vertriebsprojekt wird angezeigt wie weit der Lead im Vertriebsprozess entwickelt ist, wie konkret der Bedarf ist und was die nächsten Schritte sind. Anhand von Checklisten, die entweder automatisiert oder durch den Vertriebsmitarbeiter abgehakt werden können, entwickelt sich der Lead immer weiter.

Das System leitet den Vertriebsmitarbeiter intuitiv durch alle Vertriebsphasen und erinnert ihn an relevante Schritte im Vertriebsprozess. Z. B. die Erinnerung, eine Kundenbewertung durchzuführen, die Machbarkeit der Anfrage zu prüfen oder das Buying Center zu analysieren sind Schritte, die durch Checklisten abgefragt werden und somit die Abschlusswahrscheinlichkeit erhöhen.

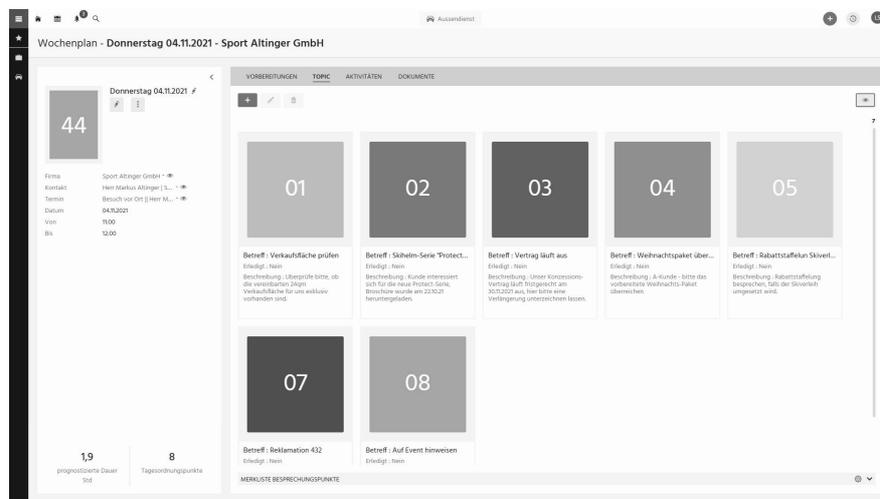
Die Klassifizierung des Vertriebsprojektes anhand von Parametern wie beispielsweise Branche, Leadherkunft oder Bonität in A, B oder C hilft dem Vertriebsmitarbeiter, sich auf die wichtigeren Leads zu konzentrieren.

Das Buying Center im unteren Bereich, zeigt alle wichtigen Ansprechpartner an. Der Vertriebsmitarbeiter kann alle Projektbeteiligten anlegen – das können interne Mitarbeiter, Mitarbeiter vom Interessenten, aber auch externe Berater sein. Jeder Teilnehmer im Buying Center hat seine eigene Rolle und Verantwortlichkeiten und so ist auf den ersten Blick ersichtlich, mit wem man es zu tun hat und wer der richtige Ansprechpartner ist.

Der Vertriebsmitarbeiter hat gebündelt alle wichtigen Informationen zum Vertriebsprojekt.

Da häufig mehrere Mitarbeiter an einem Vertriebsprojekt arbeiten, ist eine strukturierte Zusammenarbeit (Kollaboration) von großer Bedeutung.

## 64 | 1 Customer Relationship Management



**Abb. B.20** Erstellung eines Wochenplans mit individuellen Topics. ADITO 2021/Mit freundlicher Genehmigung von ADITO Software GmbH.

Durch die Microsoft-Teams-Integration hat der Vertriebsmitarbeiter die Möglichkeit, eine Gruppe innerhalb von Microsoft Teams zu erstellen und kann dort entweder mit den internen Kollegen oder mit den externen Ansprechpartnern eine Gruppenkonversation erstellen, um sich z. B. über Terminvorbereitungen oder andere Themen auszutauschen. Alle Daten aus Microsoft Teams werden zurück in das CRM-System gespielt und sind auch transparent für andere Mitarbeiter einsehbar.

Nun zurück zum vorher erwähnten Termin mit der Sport Altinger GmbH: Der Vertriebsmitarbeiter kann sich für seine Termine einen Wochenplan im System erstellen (siehe Abb. B.20).

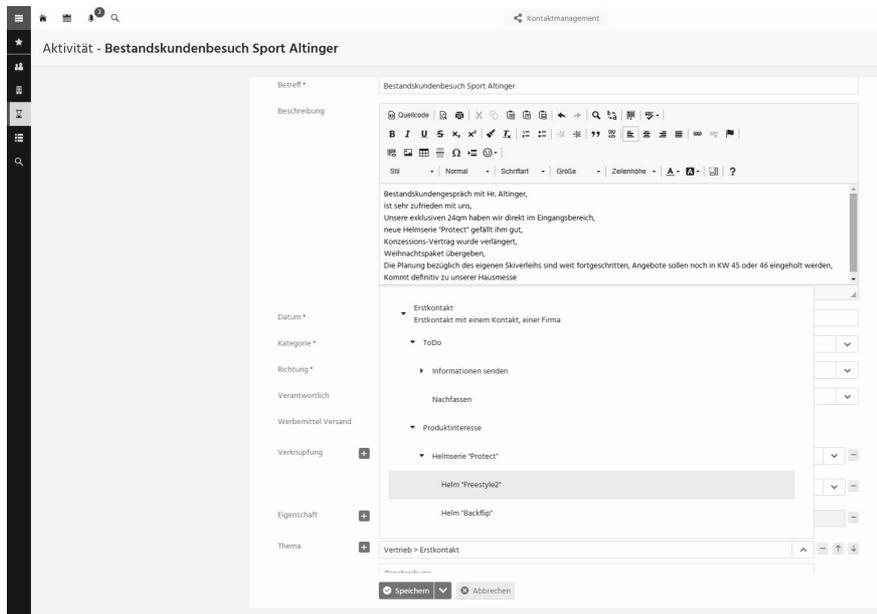
Im *Wochenplan* kann der Vertriebsmitarbeiter sich für die einzelnen Tage sogenannte „Topics“ zusammenstellen: Bsp.: Skihelm aus Serie „Protect“ vorstellen und Muster bereitstellen. Herr Altinger hat sich dazu am 22.10. eine Broschüre heruntergeladen und scheint interessiert zu sein.

Der Vertriebsmitarbeiter kann seine zuvor erstellten Topics als Agenda nutzen und während des Termins strukturiert abarbeiten. Dies gibt dem Termin Struktur und es stellt sicher, dass z. B. keine aktuellen Kampagnen oder andere wichtige Themen übersehen werden.

Um den Besuch bei der Sport Altinger GmbH zu protokollieren nutzt der Vertriebsmitarbeiter den Besuchsbericht (siehe Abb. B.21).

Der Besuchsbericht kann als Freitext oder gut strukturiert mithilfe eines sogenannten Themenbaums erstellt werden. Vordefinierte Themen werden ausgewählt und in das Gesprächsprotokoll mit aufgenommen. Informationen aus den Terminen werden selektierbar und Workflows können angestoßen werden. Diese Workflows können z. B. automatisiert erstellte Aufgaben sein oder E-Mails, in denen Informationsmaterial zu Produkten versendet werden.

Um den Besuchsbericht zu erstellen, muss der Vertriebsmitarbeiter nicht warten bis er wieder zurück im Büro ist, sondern kann dies dank des mobilen CRMs schon



**Abb. B.21** Erstellung eines Besuchsberichts. ADITO 2021/Mit freundlicher Genehmigung von ADITO Software GmbH.

von unterwegs mit seinen mobilen Endgeräten erledigen. Dabei hilft ihm der Virtual Assistant (siehe Abb. B.22).

Der Vertriebsmitarbeiter kann mithilfe dieses Virtual Assistant anhand von kurzen Aufforderungen – auch per Spracheingabe – das System auffordern z. B. eine neue Person zu erfassen, eine neue Firma anzulegen oder eben auch den Besuchsbericht dort zu hinterlegen.

### **Vertriebscontrolling mittels Vertriebsdashboard**

Zusätzlich zu den Außendiensttätigkeiten muss ein Vertriebsmitarbeiter auch einen Überblick über die wichtigsten Kennzahlen seiner Vertriebsprojekte behalten.

Dazu nutzt er das *Vertriebsdashboard* (siehe Abb. B.23).

Das Vertriebsdashboard zeigt alle wichtigen Zahlen und Daten. In den Vertriebsprojekten werden Forecasts gepflegt und können im Dashboard abgerufen werden. Detaillierte Forecast-Berechnungen geben Aufschluss darüber, ob die gesteckten Jahresziele erreicht werden können. KPIs wie Conversion Rate, Kontakthäufigkeit, Wirksamkeit von Marketing- und Vertriebskampagnen oder Share of Wallet sind Beispiele, die Aufschluss über die Effizienz und Wirksamkeit der getätigten Aktionen liefern sollen.

Mit dem CRM-System hat der Vertriebsmitarbeiter einen 360-Grad-Blick auf alle relevanten Kundendaten. Er kann wertvolle Customer Insights ableiten, die den Vertriebsprozess positiv beeinflussen. Zudem unterstützt das System den User intuitiv und verhilft zur höheren Effektivität und Effizienz sowie schließlich zur besseren Vertriebsperformance.

66 | 1 Customer Relationship Management

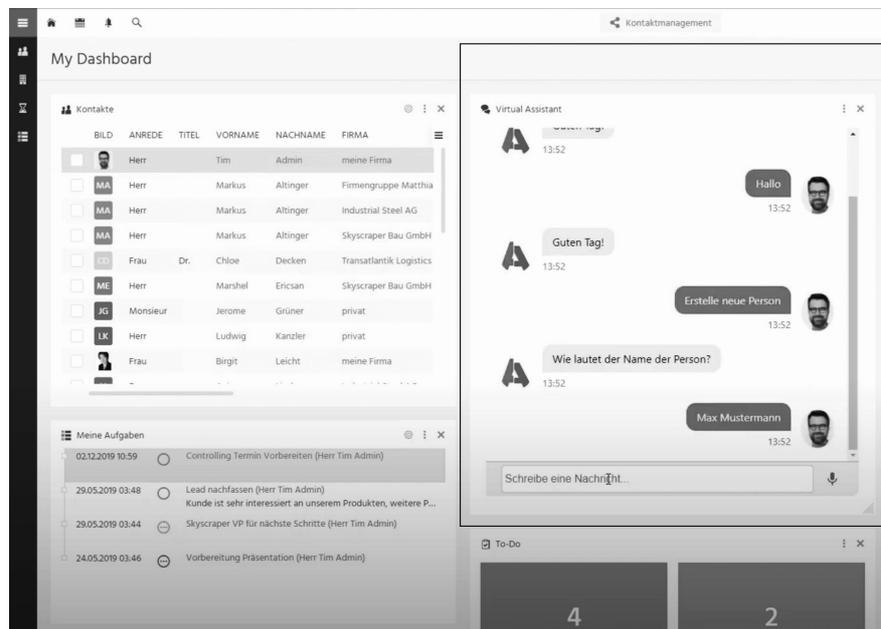


Abb. B.22 Virtual Assistant. ADITO 2021/Mit freundlicher Genehmigung von ADITO Software GmbH.

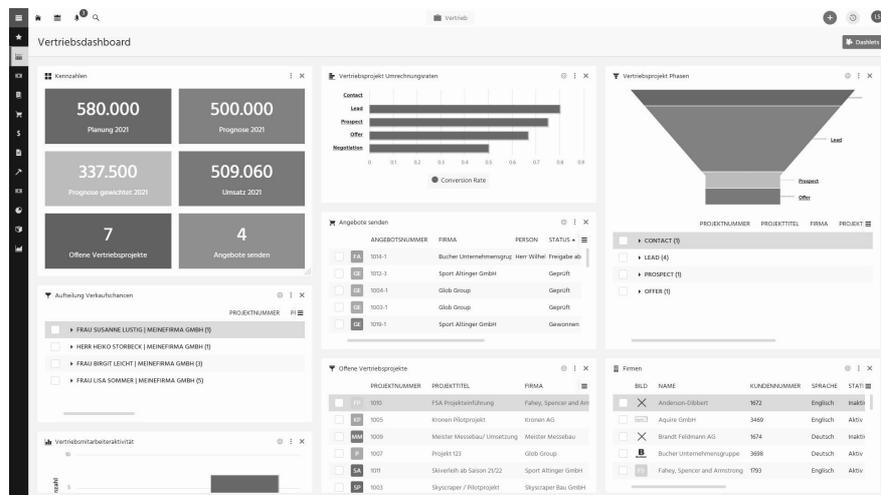


Abb. B.23 Vertriebsdashboard. ADITO 2021/Mit freundlicher Genehmigung von ADITO Software GmbH.

Das CRM-System von ADITO unterstützt ebenso bei Marketing, Service und Kollaborationsprozessen.