

Ergebnisse einer konzeptionellen Arbeit von Diplom-Wirtschaftsingenieur Sebastian Rüttele, Institut für Wirtschaftswissenschaften an der TU Braunschweig.

Customer Relationship Management

Erfolg durch Kundenorientierung



Sebastian Rüttele

Das Konzept des Customer Relationship Managements (CRM) hat sich in den letzten Jahren als Modewort im Bereich der kundenorientierten Strategien durchgesetzt; als neues Allheilmittel für nachhaltigen Unternehmenserfolg durch modernes Beziehungsmanagement. Die aktuelle Diskussion über die notwendige IT-Infrastruktur angesichts des überwältigenden Angebots von CRM-Soft- und Hardwarelösungen lässt die wesentlichen Aspekte des CRM-Konzeptes allerdings häufig in den Hintergrund treten: die Orientierung am Kunden und den Wert des Kunden für das Unternehmen.

Paradigmenwechsel im Marketing

Der Wandel vom traditionellen und anonymen Massmarketing, das standardisierte Leistungen vermarktet, hin zu einem differenzierten und kundenindividuellen One-to-One-Marketing, das maßgeschneiderte Leistungen ermöglicht, bildet den Kern des CRM. Messgrößen des Erfolges sind für das Massmarketing der Marktanteil und für das One-to-One-Marketing der Anteil des Unternehmens am Gesamtumsatz des Kunden. Ausgehend von den individuellen Kundenwünschen werden Problemlösungen entwickelt

und ergänzende (vor- und nachgelagerte) Leistungen angeboten, um den Kunden in seiner Wertschöpfung zu unterstützen. Beide Ansätze schließen sich gegenseitig nicht aus, setzen aber unterschiedliche Akzente. So versucht das Massmarketing, ständig neue Kunden zu gewinnen, während das One-to-One-Marketing die Beziehung zum einzelnen Kunden ausbaut, um ihn zu binden.

Ziele und Prinzipien des CRM-Ansatzes

Die Zielsetzung des CRM ist die Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Anbieterseite über die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung. Zentrales Ziel aus Sicht des Anbieters ist die Optimierung der Kundenstruktur über die Etablierung profitabler und zeitlich stabiler Kundenbeziehungen. Grundlage dieses Kundenmanagements ist der zielbewusste Einsatz folgender fünf Bausteine: Umfassende Information über den Kunden, abgewogene Investitionen in die Geschäftsbeziehung, individuelle Ausgestaltung der Kundenbeziehung, Förderung und Steuerung der Interaktion mit dem Kunden, sowie die Integration der Kunden in die Unternehmensstrukturen und -prozesse. Neu im Umgang mit der überwälti-

genden Menge an Kundeninformation ist dabei jedoch die informationstechnologische Unterstützung. So ist die große Popularität von CRM wohl dadurch zu erklären, dass dieser Ansatz die Erkenntnisse aus dem Beziehungsmarketing und dem Wissensmanagement über die modernen informationstechnologischen Potenziale verbindet und damit eine neue Qualität in der Entwicklung individueller Kundenbeziehungen ermöglicht.



Abbildung 1: Entwicklungsprozess einer CRM-Konzeption.

Abbildung 1 gibt einen kurzen Überblick über den Entwicklungsprozess einer CRM-Konzeption. Aufbauend auf einem kundenbezogenen Datenmanagement nimmt die Kundenanalyse eine zentrale Bedeutung

ein. Diese umfasst sowohl die Analyse der Kundenattraktivität als auch die Analyse der Zusammensetzung des Kundenstamms. Als umfassendstes Analyseinstrument zur Bestimmung des Kundenwertes bietet sich hier die Customer Lifetime Value-Methode an, welche die gesamte Dauer der Kundenbeziehung unter der Annahme eines Kundenlebenszyklus betrachtet.

Dabei werden sowohl ökonomische Größen wie Umsätze und Kosten als auch vorökonomische Größen wie das Up- und Cross-Selling-Potenzial oder das Informations- und Referenzpotenzial einbezogen.

Zur Kundenstrukturanalyse eignet sich das Kundenportfolio (Abbildung 2), das neben der Kundenattraktivität auch die eigene Lieferantenposition in die Segmentierung und Strategieentwicklung einbezieht. Über die Einordnung der Kunden in das Portfolio anhand dieser beiden Dimensionen lässt sich die Investitionswürdigkeit der Kundenbeziehung beurteilen.

Dabei wird aus dem Zusammenhang beider Dimensionen deutlich, ob man bei den profitablen Kunden eine starke Position besitzt und wo Verän-

derungsbemühungen ansetzen sollten. Star-Kunden sichern das grundlegende Geschäft und bilden demnach den Kern der Aktivitäten. Die Fragezeichenkunden sind das Potenzial eines Unternehmens, sie sind die Star-Kunden von morgen.

Ertragskunden weisen nur eine geringe Attraktivität auf, sollten aber mit möglichst wenig Aufwand gehalten werden, solange sie für das Unternehmen ertragreich sind. Mitnahmekunden sind kritisch auf Wirtschaftlichkeit hin zu überprüfen. Beziehungen zu besonders kostenintensiven Kunden sind gegebenenfalls zu beenden. Anhand dieser Segmentierung wird eine nutzenorientierte Investitionssteuerung, die auf die Optimierung der Kundenstruktur abzielt, möglich.

Während die Kundenanalyse im Ergebnis zeigen soll, welchen Beitrag ein Kunde zur Zielerreichung des Anbieterunternehmens leisten kann, geht es in der Analyse von Geschäftsprozessen darum, herauszufinden, welche Anreize einen Kunden zur Koalition mit dem Unternehmen motivieren. Zunächst sollte für jedes Segment die Situation hinsichtlich des Angebots und der Nutzung von Produkten, Dienstleistungen und Zusatzleistungen analysiert werden.

In einem nächsten Schritt erfolgt eine Bestandsaufnahme bezüglich der Nutzung von Vertriebskanälen und Kommunikationswegen sowie der Effizienz von Service und Beschwerdemanagement im

Hinblick auf die Kundenzufriedenheit bzw. Absatzsteigerung. Ziel dieser Analyse ist es, Angebote von höchstem Nutzen für die wichtigsten Kundengruppen zu generieren und Investitionen und Marketingmaßnahmen gezielt auf diese

litätsprogramme (Kundenclubs, Kundenkarten bzw. -zeitschriften) oder Kontakt- und Beschwerdemanagement eine Möglichkeit zur Differenzierung, die durch das Angebot unterschiedlicher Distributionskanäle (z. B. Direktliefe-

Gestaltung der Prozesse, Instrumente und Kontaktkanäle ist dabei über eine Erfolgskontrolle sowohl unternehmensintern auf finanzieller, prozess- und mitarbeiterbezogener Ebene als auch extern auf kundenbezogener Ebene zu überprüfen. Besonders das Kundenstrukturmanagement auf Basis des Kundenportfolios gibt den Erfolg der Kundenfokussierung wieder.

Um die Stabilität einer Kundenbeziehung abzuschätzen und zu prognostizieren, kann auf Kennzahlen wie z. B. einen Kundenzufriedenheits- bzw. Kundenloyalitäts-Index zurückgegriffen werden.

Im Rahmen einer dynamischen Betrachtung kann ein Rückgang dieser Indizes auf eine Destabilisierung der Kundenbeziehung hinweisen und damit als Frühwarnindikator für eine Kundenabwanderung dienen, die eine Gefährdung des wirtschaftlichen Erfolgs signalisiert.

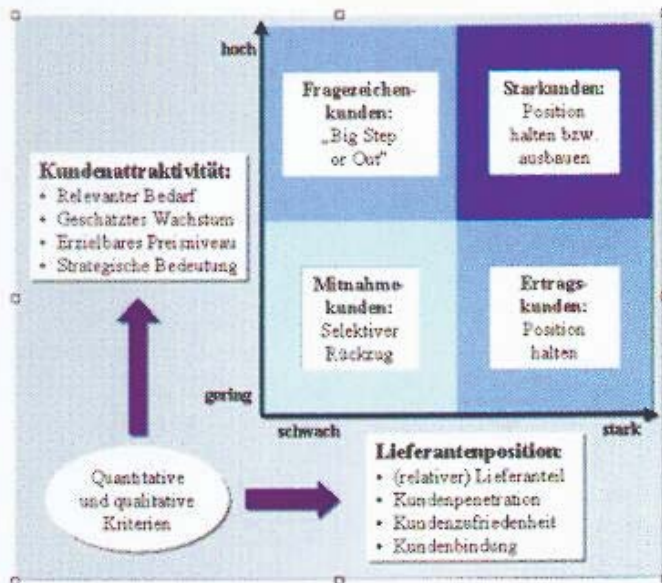


Abbildung 2: Kundenportfolio-Analyse.

Segmente hin abzustimmen. Die Ziele bzw. Wertschöpfungsprozesse des Kunden stehen dabei im Vordergrund.

Dies eröffnet dem Anbieter die Möglichkeit, durch eigene Aktivitäten und Leistungen einen Anreiz zur Koalitionsteilnahme für den Kunden zu schaffen. Entsprechend der gewählten strategischen Stoßrichtung erfolgt eine segmentspezifische und kundenindividuelle Auswahl und Gestaltung der Instrumente zur Kundenbearbeitung. So sind Individualisierungspotenziale in der Leistungsgestaltung ebenso einzusetzen wie Differenzierungen in der Preispolitik z. B. über Bonussysteme oder in der Konditionengestaltung. Weiterhin bieten Loya-

lung, Online-Bestellung) ergänzt werden kann. Diese unterstützenden Dienstleistungen bestimmen insbesondere die Qualität der Kundenbeziehung. Die kundenindividuelle

DREI-LÄNDER-AUSBILDUNG
 Deutschland - Großbritannien - Frankreich / Spanien
SO AUFREGEND KANN LERNEN SEIN.

Schulische Berufsausbildung zum / zur staatlich geprüften Kaufmännischen Assistenten / -in Fremdsprachen und Korrespondenz.
 Zugangsvoraussetzung: Abitur oder Sekundarabschluss I (Realschulabschluss)
 Dauer: 2 Jahre, davon je 1/2 Jahr in England, Frankreich oder Spanien.

Diese Ausbildung wurde von der Kultusministerkonferenz mit dem Europäischen Sprachensiegel 2001 ausgezeichnet.

Heinrich-Bössing-Ring 41a • 36102 Braunschweig
 Tel.: (05 31) 22 11 - 0 • Fax: (05 31) 22 11 - 150
 www.oks.de • E-mail: info@oks.de

Oskar Kämmer Schule