

**Berufsbegleitender Studiengang zum
Diplom Kaufmann
VI. Semester**

Seminararbeit im Wahlpflichtfach Vertriebsmanagement

Customer Relationship Management

Ulf Möhring

I. Inhalt

I. Inhalt	2
II. Abbildungsverzeichnis	2
III. Abkürzungsverzeichnis	2
1. Einleitung	3
2. Die Theorie – Grundlagen von CRM.....	4
2.1. Begriff	4
2.2. Entwicklung der Marketingsicht auf Kunden	4
2.3. Aspekte.....	5
2.3.1. Marketing	6
2.3.2. Kundenservice.....	7
2.3.3. Vertrieb	7
3. Die Praxis – Vorstellung eines Beispielprojektes	8
3.1. Unternehmen.....	8
3.2. Ausgangssituation und Zielsetzung	8
3.3. Umsetzung und erzielter Nutzen.....	8
3.3.1. Erfasste Daten	9
3.3.2. Berichte	9
3.3.3. Nutzen	10
3.4. Weitere Schritte.....	10
4. Fazit.....	12
IV. Literatur	13

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Die Entwicklung der Kundenansprache	4
Abbildung 2 - Implementierung von CRM-Initiativen nach dem Wasserfallmodell	10
Abbildung 3 - CRM Erfolgsfaktoren	12

III. Abkürzungsverzeichnis

CRM	Customer Relationship Management
i.d.R.	in der Regel
ROI	Return on Investment
VB	Vertriebsbeauftragter
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Diese Case Study stellt die grundsätzlichen Charakteristika von Customer Relationship Management (CRM) vor.

Im ersten Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen von CRM erläutert. Der Kern ist hier die begriffliche Einordnung und die Vorstellung der unterschiedlichen Aspekte.

Der zweite Abschnitt vertieft den Aspekt der Vertriebssteuerung anhand eines Beispielprojektes. Hier wird besonders die Möglichkeiten von CRM und Herausforderungen bei der Umsetzung eingegangen.

Der dritte Abschnitt resümiert das Dargestellte und gibt einen Ausblick auf die zukünftige Entwicklung von CRM.

2. Die Theorie – Grundlagen von CRM

2.1. Begriff

Customer Relationship Management (CRM) ist eine Methode des Beziehungsmarketing und bezeichnet die aktive und systematische Führung der Kundenbeziehung im Rahmen eines ganzheitlichen Beziehungsmanagement auf der Basis eines umfassenden elektronischen Informations- und Entscheidungssystems.¹

CRM ist demnach nicht als eine Disziplin des Marketings zu verstehen, sondern ist ein ganzheitlicher Ansatz der Kundenkommunikation. Folglich greift CRM in die Bereiche Marketing, Kundenservice und Vertrieb ein.²

Im Folgenden wird zunächst näher auf die Entwicklung und Einordnung des CRM-Gedankens eingegangen. Anschließend werden konkrete CRM-Maßnahmen in den Bereichen Marketing, Kundenservice und Vertrieb betrachtet.

2.2. Entwicklung der Marketingsicht auf Kunden³

Die Entstehung von Customer Relationship Management (CRM) ist im direkten Kontext der Entwicklung von einem Produkt- zu einem Kunden-fokussierten Marketing zu sehen.

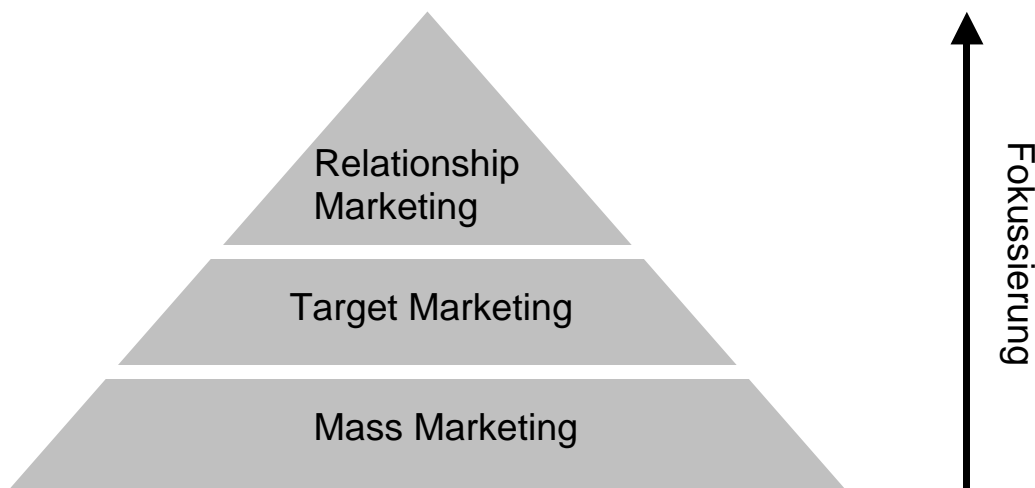


Abbildung 1 - Die Entwicklung der Kundenansprache

¹ vgl. Palupski, „Über Führung“, S. 476

² vgl. Dyché, „The CRM Handbook“, S. 4

³ vgl. Dyché, „The CRM Handbook“, S. 13 ff.

Die Entwicklung der Kundenansprache im Marketing kann in drei Phasen unterteilt werden:

Entstehung	Phase	Beschreibung
-	Mass Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Die Vermarktung des Produktes steht im Fokus. („Sell as many units of a product as possible“) - Alle Kunden werden mit einer einheitlichen Kampagne angesprochen.
1960	Target Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Die Vermarktung des Produktes steht weiterhin im Fokus - Es werden Kundensegmente definiert, die jeweils entsprechend ihrer Merkmale angesprochen werden.
1990	Relationship Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Es steht nicht länger das Produkt, sondern der Kunde im Fokus. („Sell a customer as many different products as possible“) - Die Kunden werden persönlich angesprochen, um eine höhere Bindung zu erwirken.

Customer Relationship Management ist eine Methode zur Durchführung von „Relationship Marketing“ bzw. Beziehungsmarketing.

2.3. Aspekte⁴

Wie bereits im Kapitel „[2.1 – Begriff](#)“ erläutert, lässt sich Customer Relationship Management in drei Aspekte unterteilen, die im Folgenden vorgestellt werden.

⁴ vgl. Dyché, „The CRM Handbook“, S. 13 - 58

2.3.1. Marketing

CRM fordert – wie im Kapitel „[2.2. – Entwicklung der Marketingsicht auf Kunden](#)“ dargestellt – eine Ausrichtung der Marketing-Kampagnen auf den Kunden. Die nachfolgend vorgestellten Initiativen dienen der Erreichung dieses Ziels:

- **Cross-Selling und Up-Selling** - Über „Cross-Selling“ soll der Kunde dazu gelenkt werden, in einem Einkauf mehrere Produkte des Unternehmens zu kaufen. Bei dem online Buchhändler Amazon wird dies z.B. über miteinander verknüpfte Produktbeschreibungen realisiert („Kunden die dieses Buch gekauft haben, haben auch...“). Mit der Sonderform „Up-Selling“ wird versucht, Kunden neben dem Kauf des eigentlichen Produktes noch Erweiterungen oder „Upgrades“ zu verkaufen.
- **Customer Retention** umschreibt die systematische Analyse der Kundenabwanderung und die Implementierung von Gegenmaßnahmen.
- **Behavior Prediction** umschreibt die systematische Erfassung und Analyse des Kundenverhaltens, um Rückschlüsse auf die Angebotsgestaltung ziehen zu können, z.B.:
 - o Welche Produkte wird der Kunde wahrscheinlich kaufen wollen?
 - o Welche Produkte werden oft zusammengekauft?
 - o Welcher Preis sollte für welches Produkt angesetzt werden?
- **Customer Profitability** untersucht den Wert eines Kunden für ein Unternehmen, um sich auf profitable Kunden konzentrieren zu können.
- **Channel Optimization** beschreibt die Bestimmung der optimalen Ansprache für den einzelnen Kunden. So könnten beispielsweise junge Menschen eher eMail-Hinweis bevorzugen, ältere vielleicht die persönliche Ansprache in einer Filiale.
- **Personalization** - Webtechnologien bieten besonders komfortable Methoden zur differenzierten Kundenansprache. Über „**Personalization**“ können Webseiten automatisch an den Kunden angepasst und auch durch den Kunden selbst konfiguriert werden.

2.3.2. Kundenservice

Der CRM-Ansatz fordert auch eine starke Kundenorientierung der Serviceeinheiten. Folgenden Mechanismen können bei der Umsetzung unterstützen:

- **Call Routing und Workforce Management** – Über die Implementierung bestimmter, automatisierter Vor-Abfragen in der Telefonanlage kann der Kunde direkt zu einem qualifizierten Ansprechpartner gelangen.
- **Service Center Sales Support** – Ruft der Kunde aufgrund von Problemen mit bereits gekauften Produkten an, werden ihm neben der Lösung auch verwandte Produkte oder Erweiterungen angeboten. So unterstützt der Service direkt die Kundenakquise.
- **Customer Self Care** – Über Support-Webseiten kann dem Kunden die Möglichkeit gegeben werden, sich schnell selbst zu helfen und genutzte Dienste (z.B. Tarifwechsel bei einem DSL-Produkt) umzukonfigurieren.

2.3.3. Vertrieb

Die Umsetzung von CRM im Vertrieb erfordert eine sehr enge Führung der Vertriebsorganisationen. Diese Anforderung kann durch die folgenden Aktivitäten umgesetzt werden:

- **Sales Process / Activity Management** – Die Implementierung eines einheitlichen Sales Prozesses ist die Grundlage für gezielte Steuerung der Vertriebsorganisation.
- **Sales und Territory Management** – Die Steuerung von Akquiseaufträgen kann bei größeren Vertriebseinheiten oft nur mit Hilfe eines IT-Systems sinnvoll erfolgen.
- **Contact Management** – Die Vertriebsmitarbeiter müssen möglichst ständig und umfassend alle relevanten Kundendaten im Zugriff haben.
- **Lead Management** – Um Vertriebsaktivitäten sinnvoll steuern und deren Erfolg kontrollieren zu können müssen in einem zentralen Informationssystem neben den reinen Kontaktdaten eines Kunden auch weitergehende Informationen wie z.B. bisherige Vertriebsaktivitäten oder Umsatz hinterlegt sein.
- **Configuration Support** – Aus Kundendaten des Vertriebs sollten Informationen zur Produktgestaltung für zentrale Abteilungen wie Marketing oder F&E generiert werden.
- **Knowlegde Management** – Die Vertriebsmitarbeiter sollten stets Zugang zu Produktinformationen (z.B. Technische Daten, Verfügbarkeit) haben.

3. Die Praxis – Vorstellung eines Beispielprojektes

In dem vorangegangenen Kapitel wurde die Methode Customer Relationship Management in ihren Grundzügen erläutert.

Anhand eines Praxisbeispiels wird nun näher auf den Aspekt des Lead Management der Vertriebssteuerung eingegangen und ein Ausblick zur Implementierung weiterer Initiativen gegeben.

3.1. Unternehmen

Zunächst sei das betrachtete Unternehmen, die COMLINE AG, kurz vorgestellt:

„Die COMLINE AG ist seit 1990 Systemarchitekt und Dienstleister für hochverfügbare IT-Infrastrukturen und derzeit mit 350 Mitarbeitern an 12 Standorten präsent. Mit hervorragenden Mitarbeitern erschließen wir Spitzenthemen der Systemintegration und decken so die IT-Integrationsanforderungen unserer Kunden mit höchster Kompetenz ab. Dabei arbeitet die COMLINE AG mit den langfristig besten IT-Partnern zusammen, um mit entsprechend zertifizierten Gestaltern herausragende Lösungen zu realisieren.“⁵

3.2. Ausgangssituation und Zielsetzung⁶

Vor Durchführung des Projektes hatte die COMLINE AG noch kein CRM-System im Einsatz. Das Lead Management basiert auf über eMail ausgetauschten Excel-Listen. So gestaltet sich der Reporting-Prozess aktuell folgendermaßen:

Der Excel-Bericht wird in den Regionen durch die einzelnen VBs erstellt und nach Durchsicht der Regionalleiter an eine zentrale Stelle zu definierten Terminen berichtet. Dort erfolgt die Auswertung und Weiterverarbeitung (z.B.: Vergleich mit Plandaten).

Dieser manuelle Prozess soll durch die Einführung eines CRM-Systems automatisiert und verfeinert werden.

3.3. Umsetzung und erzielter Nutzen⁷

Im Folgenden werden die implementierten Funktionalitäten (erfasste Daten, Berichte) und der daraus generierte Nutzen dargestellt.

⁵ Quelle: Eigenbeschreibung des Unternehmens, <http://www.comlineag.de>

⁶ Quelle: Keil, „Feinkonzept Forecast“, S. 4

⁷ Quelle: Keil, „Feinkonzept Forecast“, S. 7, 8, 12 - 15

3.3.1. Erfasste Daten

Erfasste Daten	Beschreibung
Kunden bzw. Interessentendaten	Es werden Kopfdaten zu dem Kunden (Namen, ID) und dem Vertriebsmitarbeiter (Name, Vorgesetzter) festgehalten.
Kennzahlen	Zu jedem Projekt werden für jede Leistung (Hardware, Softwarelizenzen, Dienstleistungen) die betriebswirtschaftlichen Kenngrößen Umsatz und Deckungsbeitrag festgehalten.
Produkte / Services	Die erbrachten oder zu erbringenden Leistungen werden detailliert erfasst.
Weitere Daten zum Projekt	Des Weiteren wird die Möglichkeit geboten, Notizen zu hinterlegen. Zudem sind der zeitliche Rahmen und die Wahrscheinlichkeit des Abschlusses zu hinterlegen.

3.3.2. Berichte

Zielgruppe	Beschreibung
Controlling	Die Controlling-Abteilung erhält wöchentlich automatisch einen Bericht über den aktuellen Forecast.
Regionalleitung	Die folgenden Berichte wurden implementiert: <ul style="list-style-type: none"> - Forecast Umsatz (nach VB, Kunde, Projekt) - Forecast Deckungsbeitrag (nach VB, Kunde, Projekt) - Vergleich von Forecast mit den Ist-Daten - Verlorene Projekte

3.3.3. Nutzen

Die vorgestellte CRM-Lösung liefert den Vertriebsleitern zu jedem gewählten Zeitpunkt die folgenden, wichtigen Informationen zur Steuerung:

- **Erfolgskontrolle Vertriebsmitarbeiter** – Der Vertriebsleiter kann die konkreten Ergebnisse seiner Mitarbeiter einsehen und sie so differenziert steuern.
- **Profitabilität Kunden** – Der Vertriebsleiter kann überprüfen, welche Kunden den meisten Cash Flow generieren und so den Vertriebsaufwand effizient verteilen.
- **Identifizierung Delta Soll / Ist** – Der Vertriebsleiter kann differenziert überprüfen, an welchen Stellen die Planung erfüllt wurde und wo Handlungsbedarf besteht.
- **Identifizierung Probleme** – Der Vertriebsleiter kann Ursachenforschung bzgl. verlorener Projekte betreiben und so den Vertriebsprozess verbessern.

3.4. Weitere Schritte

Die Maßnahmen des vorgestellten Projektes ermöglichen der COMLINE AG ein effizientes Lead Management. Schrittweise könnte man nun das Vertriebsmanagement weiter auf Customer Relationship Management trimmen:

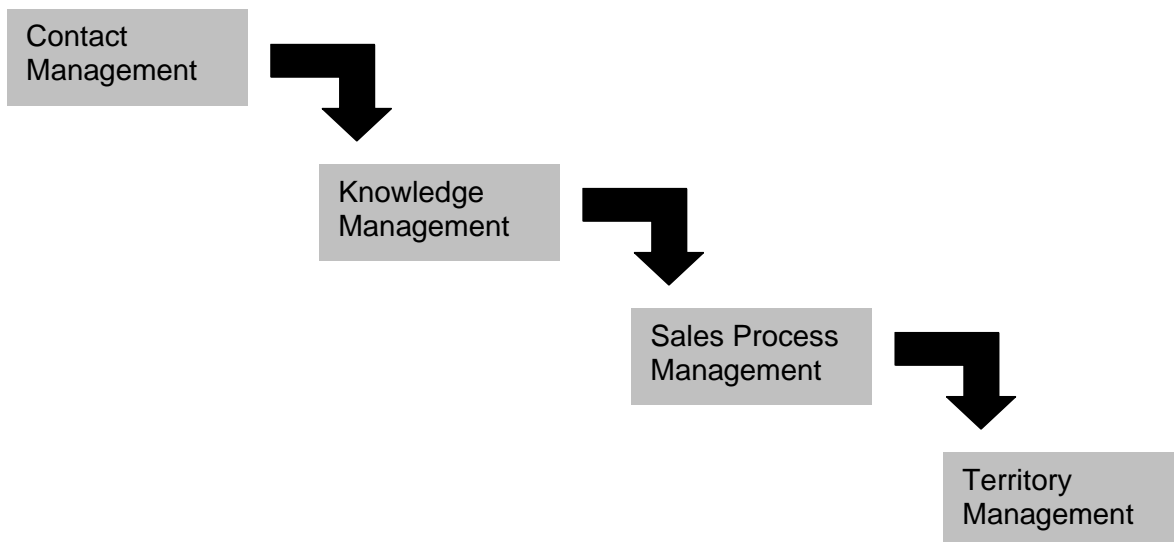


Abbildung 2 - Implementierung von CRM-Initiativen nach dem Wasserfallmodell

Aufgrund der tief greifenden unternehmenspolitischen Veränderungen, die durch die Umsetzung von CRM-Projekten hervorgerufen werden, empfiehlt sich ein Vorgehen nach dem Wasserfallmodell.

Für die COMLINE AG würden sich zunächst die Disziplinen **Contact Management** und **Knowledge Management** anbieten. Hierfür müssten die Adressdatenbank und die fachlichen Unterlagen (z.B. Produktbeschreibungen, Preislisten) des Unternehmens mit dem CRM-System verknüpft werden.

In jedem Fall wäre es sinnvoll, einen einheitlichen **Sales Process** zu definieren und über entsprechende Workflow-Regeln die CRM-Implementation zu ergänzen.

Ob für das **Territory Management** bei der Unternehmensgröße systemische Unterstützung notwendig ist, sollte untersucht werden. Die aktuelle Ausrichtung der COMLINE AG legt die Vermutung nahe, dass der ROI einer solchen Investition derzeit als nicht lohnend zu betrachten ist. Gleiches gilt wohl für eine entsprechende Formalisierung des **Configuration Management**.

4. Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Customer Relationship Management sehr weit reichende Möglichkeiten zur Optimierung des Kundenmanagements bietet.

Bei der Implementierung sollte jedoch sehr sorgfältig vorgegangen werden. Zum einen ist – wie im Case dargestellt – eine vollständige Umsetzung aller Disziplinen nur selten sinnvoll und erst recht nicht in einem einzelnen Projekt. Zum anderen sollte die Komplexität der Projekte nicht unterschätzt werden – Customer Relationship Management bedingt eine Umgestaltung vieler zentraler Unternehmensprozesse und nicht zuletzt auch oft der Kultur. Der Erfolg der Maßnahmen steigt und fällt zudem dramatisch mit Qualität und Umfang der verfügbaren Informationen. Die folgende Grafik stellt die in Umfragen als am Wichtigsten benannten Erfolgsfaktoren dar:

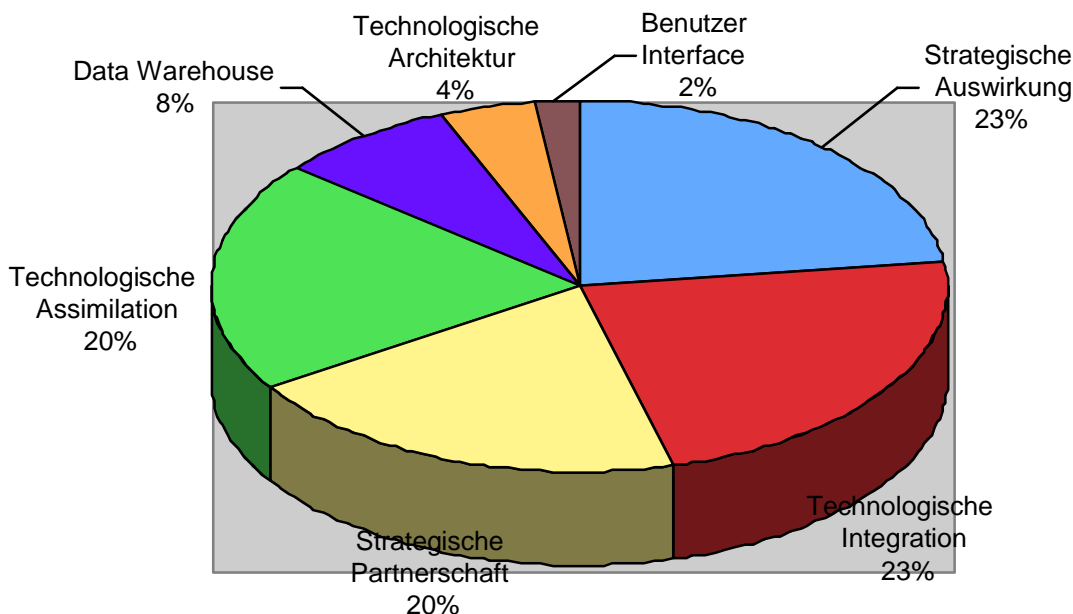


Abbildung 3 - CRM Erfolgsfaktoren⁸

Aufgrund der genannten Probleme sind in der Vergangenheit viele CRM-Initiativen gescheitert. Neben des Zusammenbruches der neuen Märkten war dies ein zentraler Grund für die Zurückdrängung des Themas Anfang dieses Jahrhunderts.

Seit ca. zwei Jahren werden jedoch wieder mehr CRM-Projekte angegangen, was ein Indiz für die zentrale Bedeutung von CRM für Unternehmen ist. Eine ganzheitliche Umsetzung von CRM mit allen seinen Aspekten findet allerdings weiterhin, insbesondere in Deutschland, nach wie vor selten statt.

⁸ s. Dyché, „The CRM Handbook“, S. 88

IV. Literatur

- Dyché, Jill The CRM Handbook – A Business Guide To Customer Relationship Management, Addison-Wesley, 2001
- Keil, Carolin Feinkonzept Forecast, COMLINE AG, Hamburg 2005
- Papulski, Rainer Über Führung, MAV, Essen 2004