

Unternehmensführung

## Customer Relationship Management: Ein Konzept für den Mittelstand?

von Prof. Dr. Steffen Schwarz und Michael O. Schmutzer\*

Kunden sind das größte Kapital eines Dienstleistungsunternehmens. Dieses Kapital bedarf eines systematischen Aufbaus und einer kompetenten Pflege. Dieses Ziel verfolgt das Customer Relationship Management (CRM), ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Dabei soll das Unternehmen konsequent auf das Management der Kundenbeziehungen ausgerichtet werden.

Viele Unternehmen investieren in das Management ihrer Kundenbeziehungen. Doch häufig scheitert die Einführung des Systems. Ein folgenschwerer und häufiger Fehler besteht darin, dass das CRM implementiert wird, ohne dass die notwendigen Voraussetzungen geschaffen wurden. Lesen Sie in diesem Beitrag, wie diese falsche Herangehensweise in der praktischen Umsetzung vermieden wird.

### 1. Begriff des Customer Relationship Management

Es ist nicht sehr verwunderlich, dass sich in der Praxis noch keine einheitliche Begriffsauffassung durchsetzen konnte. Der Versuch einer Begriffsbestimmung wurde von der Arbeitsgruppe CRM-Praxis im CRM-Forum des Deutschen Direktmarketing Verbandes (DDV) unternommen und führte zu folgender Definition:

#### Definition

„Customer Relationship Management (CRM) ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert auf der Grundlage einer Datenbank und Software zur Marktbearbeitung sowie eines definierten Verkaufsprozesses abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst, Forschung und Entwicklung, u.a. Zielsetzung von CRM ist die gemeinsame Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseite über die Lebenszyklen von Geschäftsbeziehungen. Das setzt voraus, dass CRM-Konzepte Vorkehrungen zur permanenten Verbesserung der Kundenprozesse und für ein berufslebenslanges Lernen der Mitarbeiter enthalten.“ (Acquisa, 01, 17.9.01)

### 2. Probleme des CRM

Der Definition wird wohl fast jeder Leser im Sinne eines anzustrebenden Zustandes zustimmen können. Viele Großunternehmen haben mehrere Millionen Euro in CRM investiert und sind trotzdem gescheitert. Renommiertere Forschungsinstitute wie die Gartner Group oder die Meta Group berichten, dass 50 bis 70 Prozent aller CRM-Projekte ergebnislos bleiben. Viele mittelständische Unternehmen haben ähnliche Erfahrungen bei geringeren Investitionen gemacht oder überlegen noch, wie sie sich diesem Thema nähern sollen.

**Einheitliche Begriffsdefinition existiert nicht in der Praxis**

**Häufig scheitert die Umsetzung des Konzeptes**

\* Michael O. Schmutzer ist Geschäftsführer der DR. SCHWARZ & SCHMUTZER SYSTEMATISCHE MARKTBEARBEITUNG in Nürnberg, e-mail [schmutzer@schwarz-schmutzer.com](mailto:schmutzer@schwarz-schmutzer.com); Dr. Steffen Schwarz ist Professor für Mittelstandsmanagement an der FH Erfurt, e-mail [schwarz@wirt.fh-erfurt.de](mailto:schwarz@wirt.fh-erfurt.de).

Ein aktueller Beitrag im Harvard Business Manager fasst die wesentlichen Problemfelder des CRM zusammen (vgl. Rigby/Reichfeld/Schaefer HBM 02, 55):

- CRM wird ohne Kundenstrategie eingeführt,
- die Organisationsstruktur des Unternehmens wird nicht angepasst,
- CRM wird überwiegend als Softwareprojekt betrachtet,
- die Kunden werden durch CRM-Aktivitäten belästigt und nicht umworben.

Unter Berücksichtigung dieser Fehlerquellen möchten wir nachfolgend eine Vorgehensweise vorstellen, die sich bei der Einführung von CRM in der Praxis bei mittelständischen Unternehmen bewährt hat.

### 3. Die CRM-Strategie

In CRM-Projekten bei mittelständischen Unternehmen hat sich folgendes Phasenmodell bewährt. Diese Phasen stellen einen Kreislauf dar:

- (1) Kundenidentifizierung
- (2) Erstkontakt
- (3) Kennenlernen
- (4) Verkauf
- (5) Leistungserbringung
- (6) Beziehungsmarketing
- (7) Produkt-/Marktentwicklung

Im Rahmen der CRM-Strategie beschreiben wir zunächst die Produkt-/Marktentwicklung, die im Rahmen des Kreislaufmodells gleichzeitig als Ende und Anfang des CRM angesehen wird. Es geht hierbei darum, Marktveränderungen zu erfassen, Trends zu erkennen, womöglich auch zu beeinflussen, strategische Entscheidungen auf dieser Basis zu treffen und daraus resultierend neue Produkte und/oder Dienstleistungen zu entwickeln. Phase 7 steht am Ende, weil sie durch die Kundeninformationen gespeist wird, die wir in den Phasen davor erhalten und sie steht auch wieder am Anfang, weil neue Produkte und Dienstleistungen die Grundlage für neue oder fortbestehende Kundenbeziehungen sind. Der Prozess beginnt also immer wieder neu und ist somit als selbststeuernder, kybernetischer Regelkreis zu verstehen.

Im Rahmen der Strategie sind vor allem **zwei zentrale Fragen** zu beantworten:

- Aus marktbezogener Sicht: Welches sind die (kurzfristigen) Wettbewerbsvorteile des Unternehmens? (Vgl. hierzu Porter 1986) Noch bis vor einigen Jahren war dies die dominierende Betrachtungsweise: Analysieren Sie die wichtigsten Schlüsselbedürfnisse Ihrer Kunden, die über Kauf oder Nichtkauf Ihrer Produkte entscheiden (z.B. Preis-Leistungsverhältnis, Design, Serviceleistungen) und ermitteln Sie, ob Sie im Vergleich zum Wettbewerb Vorteile haben. Diese Wettbewerbsvorteile sind die Grundlage für die im Marketing kommunizierten Unique Selling Propositions (USP's) und werden in wettbewerbsintensiven Märkten natürlich sehr schnell von den Mitbewerbern kopiert. Daher hat sich in den letzten Jahren zusätzlich die nachfolgende Frage in den Vordergrund geschoben.

**Wesentliche Problemfelder**

**Praxisbewährte CRM-Strategie**

**Sieben Schlüsselprozesse, die einen Kreislauf bilden**

**Zwei zentrale Fragen**

**Wettbewerbsvorteile des Unternehmens**

- Aus unternehmensinterner Sicht: Welches sind die (langfristigen) **Kernkompetenzen** Ihres Unternehmens (vgl. hierzu Hamel; Prahalad 1995)?

Kernkompetenzen sind ein Bündel von Fähigkeiten, die das Unternehmen besser beherrscht als der Wettbewerb.

Sie müssen folgende Kriterien erfüllen:

- einen erheblichen Beitrag zum Kundennutzen liefern,
- von Wettbewerbern schwierig zu kopieren,
- nicht käuflich und
- bedeutsam für eine Vielzahl von Märkten sein.

Man geht hier von den internen Stärken eines Unternehmens aus und prüft, inwieweit sie diese Kriterien erfüllen. Erfahrungsgemäß haben Unternehmen – wenn überhaupt – ganz wenige Kernkompetenzen. Beispiele sind „die Führung und Pflege einer bekannten Marke“ oder bei einem Nahrungsmittelhersteller, der eine seit vielen Jahren erfolgreiche Entwicklungsabteilung hat, die auch die Fertigungsmaschinen in Teilen selbst konstruiert, „die Übertragung handwerklichen Know-Hows auf industrielle Fertigungsverfahren“.

#### 4. Konsequenzen für die Organisationsstruktur

Ein zentraler Fehler, der bei der Einführung von CRM häufig gemacht wird, ist die Nicht-Anpassung der Organisationsstruktur. Die Schlüsselprozesse des CRM müssen in die Organisationsabläufe integriert werden. Dabei hilft es, sich die sieben Schlüsselprozesse des CRM als ein geschlossenes Kreislaufmodell vorzustellen, das mit der Kundenidentifizierung beginnt und mit der Produkt-/Marktentwicklung endet, aber sogleich wieder in die Kundenidentifizierung übergeht.

Im Zentrum dieses Kreislaufes der sieben Schlüsselprozesse steht die Geschäftsführung und um diese herum – quasi als Verbindungsglied zu den Schlüsselprozessen – sind die Servicefunktionen, wie z.B. Finanzen/Controlling, Personal, Einkauf, Qualitätssicherung und EDV/IT angeordnet.

Dieses Bild wird zunächst überraschen. Allgemein bekannt sind Organigramme bisher z.B. als funktionale Aufbauorganisation, bei der unterhalb der Geschäftsführung die Abteilungsleiter für Einkauf, Produktion, Vertrieb, Marketing, etc. angesiedelt sind. Die dabei auftretenden Probleme sind bekannt: Die verantwortlichen Leiter optimieren oftmals ihre Abteilungen (schon im Wort Abteilung steckt das Verb „abteilen“) und achten wenig auf Schnittstellenproblematiken und Kundenwünsche.

Im Organigramm stehen die Schlüsselprozesse einer wertsteigernden Kundenbeziehung im Vordergrund, die Geschäftsführung (verantwortlich für Vision, Strategie und Koordination) im Mittelpunkt der Kreislauforganisation und nicht an der Spitze einer „Abteilungs“-Organisation. Was hier so einfach und plausibel aussieht, ist natürlich das Ergebnis eines langen Weges von der bisherigen sequenziellen Organisationsform zu einer Kreislauforganisation, die die CRM – Schlüsselprozesse in den Vordergrund stellt. Selbstverständlich müssen für die sieben Schlüsselprozesse Verantwortliche benannt wer-

**Kernkompetenzen  
des Unternehmens**

**In der Regel existieren  
nur wenig  
Kernkompetenzen**

**Anpassung der  
Organisations-  
struktur**

**Zentrum des Kreis-  
laufs stellt die Ge-  
schäftsführung dar**

**Wertsteigernde  
Kundenbeziehung  
steht im  
Vordergrund**

den, wobei wir auf die „marketingnahen“ Prozesse 1 bis 4 und 6 nachfolgend im Detail eingehen.

### 5. Systematische Neukundengewinnung

Die systematische Neukundengewinnung beinhaltet die Prozesse 1 bis 4 wie nachfolgende Abbildung 1 zeigt:

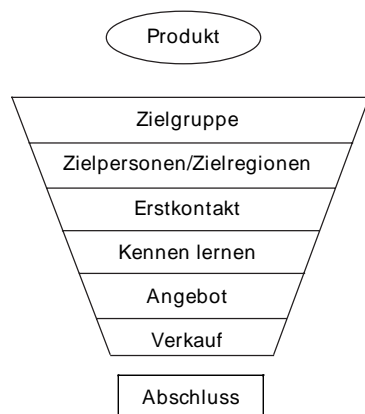


Abb. 1: Systematische Neukundengewinnung

#### 5.1 Kundenidentifizierung

Hierbei geht es darum, die Zielgruppe(n) und die Zielpersonen/Zielregionen zu bestimmen – ein Prozess, den Großunternehmen meist intensiv bearbeiten und dabei feststellen, dass es in Endkundenmärkten immer schwieriger wird, stabile Zielgruppen im Sinne von „zielen und treffen“ zu identifizieren. Der „hybride“ Konsument kauft vormittags bei Aldi ein, holt sich mittags einen Snack im Feinkostladen und bereitet abends ein Essen aus Bestandteilen zu, die er bei Aldi und im Feinkostladen gekauft hat.

Trotzdem ist es zwingend notwendig die Zielgruppe(n) zu definieren. Mittelständische Unternehmen werden feststellen, dass der Teufel wie so oft im Detail steckt.

- Welche Firmen können sich in der gegenwärtigen Rezessionsphase unser High-Tech-Produkt leisten (Zielgruppe(n))?
- Wer sind dort die Entscheider (Zielpersonen)?
- In welchen Gebieten sind diese angesiedelt (Zielregionen)?

Diese Fragen lassen sich unter Einbeziehung der Außendienstmitarbeiter, Datenbanken und evtl. Marktforschung beantworten, so dass anschließend der Erstkontakt sehr viel genauer ohne größere Streuverluste erfolgen kann.

#### 5.2 Erstkontakt und Kennenlernen

Die Instrumente für den Erstkontakt können nur vor dem Hintergrund der spezifischen Firmensituation ausgewählt werden und sie müssen vor allem Kontinuität aufweisen. Ein einzelnes Mailing bringt überhaupt nichts. Neukunden müssen immer wieder neu umworben werden. Auf Grund des Erstkontakts werden nur in den seltensten Fällen Verkäufe initiiert. Ziel muss sein, dass der Kunde Gelegenheit findet, das Unternehmen unverbindlich kennen zu lernen. Dies kann auf ei-

Prozesse der Neukundengewinnung

Probleme der Kundenidentifizierung

Analyse der Zielgruppen, -personen und -regionen

Auswahl der Kommunikationsinstrumente

ner Homepage, bei Informationsveranstaltungen, Beratungsgesprächen etc. erfolgen.

### 5.3 Verkauf

Der Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen ist natürlich das Ziel der Neukundenakquisition, aber eine Kundenbeziehung kann langfristig nur profitabel sein, wenn für beide Seiten eine „Win – Win – Beziehung“ entsteht, also für Unternehmen und Kunden der Nutzen die Kosten übersteigt.

## 6. Beziehungsmarketing

Phase 6 des CRM sieht wie folgt aus:

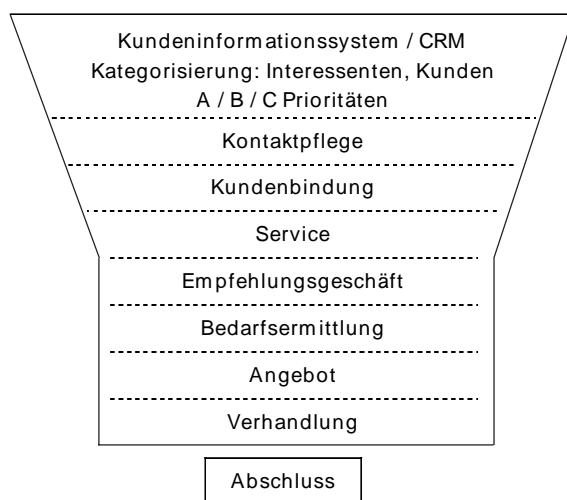


Abb. 3: Systematisches Beziehungsmarketing

### 6.1 Kundeninformationssystem (KIS)

Das Herz des CRM ist das KIS. Hier werden die Interessenten und Kunden kategorisiert, alle Unternehmens-, Personen-, sowie Kontaktdaten erfasst. Bei jedem Kundenkontakt kann der Datensatz über das Terminal aufgerufen werden und es liegen zeitaktuell die Informationen zur Kauf- und Kontakthistorie, sowie die Ziele (z.B. Umsatz, Deckungsbeitrag) für die laufende Periode vor.

### 6.2 Weitere Elemente

Instrumente zur Kontaktpflege sollen im Gegensatz zur Kundenbindung den Kontakt zu Kunden, aber auch entsprechend kategorisierten Interessenten (z.B. Interessenten mit hohem Potenzial, Multiplikatoren) aufrechterhalten. Instrumente sind z.B. Newsletter, Kundenzeitschrift, Events.

Instrumente zur Kundenbindung sind z.B. Kundenclub, Kundenbeirat, Kundenkarte, Top-Kunden-Events.

Insbesondere bei produktorientierten Unternehmen wird oftmals die Bedeutung des Service für das Beziehungsmarketing unterschätzt. Ein guter Service, der im Idealfall Kundenerwartungen übertrifft, ist ein hervorragendes Instrument des Beziehungsmarketings.

**Erfassung der Kunden- und Interessentendaten**

**Kontaktpflege**

**Kundenbindung**

**Service**

Neben dem Verkauf an bestehende Kunden ist auch das Empfehlungsgeschäft ein wesentliches Ziel des Beziehungsmarketings. Kunden leben sehr häufig in einer „Community“ von Gleichgesinnten, die sich ebenfalls für den Kauf eines Hauses, eines PKW oder eines Hörgerätes interessieren und sehr an den Erfahrungen der Kunden, insbesondere auch nach dem Produktkauf, interessiert sind.

### **Fallstudie: Implementierung eines CRM**

Wir werden die Vorgehensweise der Implementierung eines CRM anhand des fiktiven Hörgeräteakustikers Mustermann verdeutlichen. Der Unternehmer betreibt im Großraum München fünf Filialen mit jeweils drei Kundenberatern. Herr Mustermann wird von einer weiteren Mitarbeiterin in der Verwaltung unterstützt. Er stellt rückläufige Kundenzahlen fest. Um dieser Kundenabwanderung nachhaltig vorzubeugen, entschließt er sich auf Anraten seines Beraters ein CRM-System einzuführen.

Beginnend mit der Strategiephase (7) Produkt-/Marktentwicklung werden für die fünf Filialen „Produkt-/Marktentwicklungs-Workshops“ initiiert, bei denen in regelmäßigen Abständen neue Produkte durch einen Industrierepräsentanten vorgestellt werden. Damit soll gewährleistet werden, dass die Mitarbeiter wesentliche Trends nicht verpassen wie beispielsweise Digitalgeräte, die eine manuelle Einstellung überflüssig machen. Nur so kann der Wettbewerbsvorteil Beratungskompetenz nachhaltig gefördert werden.

Derartige Veranstaltungen haben zudem den Vorteil, bei regem Austausch von Erfahrungen und Wünschen der einzelnen Kunden den Informationsstand des einzelnen Kundenberaters zu erweitern. Ein anschließender Imbiss fördert zudem die Mitarbeitermotivation; und das bei einem geringem Kostenaufwand.

Neben einer hohen Beratungskompetenz hat die Firma Mustermann die Kernkompetenz auf dem Gebiet des Alleinvertriebs für das bedienerfreundliche Hörgerät mit dem Namen „Musterohr“. Auf ein derartiges Alleinstellungsmerkmal ist im Rahmen des CRM besonderes Augenmerk zu legen. Werbung und Kundengewinnung müssen daraufhin überarbeitet und aufbereitet werden.

In der Firma Mustermann werden die Servicefunktionen und die Kundenidentifizierung als erster CRM-Schlüsselprozess vom Inhaber und seiner Verwaltungsmitarbeiterin übernommen. Die CRM-Schlüsselprozesse (2) bis (7) gehören im Wesentlichen zu den Aufgabenbereichen der Kundenberater, wobei hier in bestimmten Abständen – wie für die Produkt-/Marktentwicklung beschrieben – Abstimmungen mit Herrn Mustermann stattfinden.

Die Analyse der Zielgruppen hat für die Firma Mustermann ergeben, dass es sich bei den Kunden hauptsächlich um Privatpersonen handelt, die ein Hörgerät benötigen. Als Mitentscheider des Käufers darf der Ehepartner nicht unberücksichtigt bleiben. Auch die Zielregion wurde durch Befragung der Kunden ermittelt, siehe Phase (1) Kundenidentifizierung. Für Herrn Mustermann konnte die Region des Großraum Münchens ermittelt werden.

**Empfehlungsgeschäft als Ziel des Marketings**

**Produkt- und Marktentwicklung**

**CRM-Schlüsselprozesse (2) bis (7)**

**Phase (1) Kundenidentifizierung**



Aus diesem Grunde entscheidet man sich nachfolgend für die kontinuierliche Schaltung von Kleinanzeigen im redaktionellen Teil der Münchner Tageszeitungen mit der Kernaussage „Testen Sie das Hörgerät Musterohr bei Mustermann“. Für die Kunden von Mustermann soll der Zusatznutzen in der „hörbar“ besseren Beratung im Vergleich zu anderen Hörgeräteakustikern nach Außen erkennbar werden, siehe Phase (2) Erstkontakt.

Da das Herz des CRM die Implementation eines Kundeninformationssystems (Bestandteil der Phase (6) Systematisches Beziehungsmanagement) darstellt, steht dieses CRM-System, für das sich Herr Mustermann entschieden hat, online in allen Filialen zur Verfügung. Nach einer Schulungsveranstaltung und der Erfassung der vorhandenen Kundendaten in den Filialen, gibt jeder Berater bei jedem Kundenkontakt die verfügbaren Daten ein. Das sind Name und Adresse, das bisherige Hörgerät, Daten zur Hörleistung, aber auch den Vornamen des Ehepartners, Beratungs- und Kaufdaten. Auf dieser Basis wird z.B. schriftlich an die Gratisüberprüfung des Hörgerätes jedes Jahr erinnert, mit dem Ziel der nachhaltigen Kundenbindung.

Zusätzlich hat man sich im Hause Mustermann dazu entschlossen einmal pro Quartal eine vierseitige Kundenzeitschrift zu versenden, die durch Industriepartner finanziert wird (Bestandteil der Phase (6) Beziehungsmanagement). Neben Neuproduktvorstellungen werden aber immer auf zwei Seiten Besonderheiten von Mustermann dargestellt, wie z.B. das Kundenevent des nächsten Quartals.

Ein besonderes Event für seine Stammkunden wird das halbjährliche Kulturangebot (z.B. Autorenlesung) mit einem kalten Buffet in seinen Filialen werden, das nach Einführung des CRM die Kontaktpflege, Kundenbindung und Information fördern soll.

## 7. Fazit

CRM hat mit Inspiration (die richtige Strategie, die richtigen Zielgruppen, etc.), aber auch mit konsequente Umsetzung zu tun. Wenn man CRM nicht primär als EDV-Datenbankproblem ansieht, sondern diese als Mittel zur Kundengewinnung und -bindung betrachtet, ist CRM auf jeden Fall ein umsetzbares und sinnvolles Konzept für den Mittelstand.

**Phase (2)  
Erstkontakt**

**Phase (6)  
Systematisches  
Beziehungsmanagement**

**CRM dient besonders der  
Kundengewinnung  
und -bindung**

---

### Quellenverzeichnis

Acquisa (2001), *CRM braucht keine Trittbrettfahrer*, <http://www.acquisa.de>  
Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1995), *Wettlauf um die Zukunft*, Wien 1995  
Porter, M. E. (1986), *Wettbewerbsvorteile*, Frankfurt/M. 1986  
Rigby, D. K.; Reichfeld, F. F.; Scheffer, P. (2002), *CRM – wie Sie die vier größten Fehler vermeiden*, in: *Harvard Business Manager* 4/2002, S. 55 – 63