

Customer Relationship Management

Grundgedanken der zeitgemäßen Gestaltung von Kundenbeziehungen

Version 1.00 © Harry Zingel 2003, [EMail: HZingel@aol.com](mailto:HZingel@aol.com), [Internet: http://www.zingel.de](http://www.zingel.de)
Nur für Zwecke der Aus- und Fortbildung

Inhaltsübersicht

1.	Grundlegende Definitionen	1	2.6.	Permission Marketing und CRM	4
1.1.	Customer Relationship Management	1	2.6.1.	Push- und Pull-Communication	4
1.1.1.	Managementsysteme	1	2.6.2.	Strategien des Permission Marketing	4
1.1.2.	CRM-Software	1	2.6.3.	Individualisierung und Erlaubnis	5
1.2.	Der Kundenbegriff	1	2.6.4.	Neue Erfolgsfaktoren	5
1.3.	Customer Lifetime Value	2	2.7.	Weitere spezifische CRM-Methoden	5
1.3.1.	Der Kunden-Lebenszyklus	2	2.8.	Integratives Marketing	6
1.3.2.	Elemente des Customer Lifetime Value	2	3.	Ein Customer Relationship Model	6
1.3.3.	Customer Lifetime Value als Investition	2	3.1.	Grundlegende Definition	6
2.	Methoden des Customer Relationship Managements	3	3.2.	Strategische und taktische Elemente	6
2.1.	CRM und Kant	3	4.	Customer Relationship Management als Erfolgsfaktor?	7
2.2.	CRM und die Lüge	3	4.1.	Wettbewerbsstrategie wie bei der ISO-Norm?	7
2.3.	Der CRM-Prozeß	3	4.2.	CRM und der schlechte Ruf des Marketings	7
2.4.	CRM und Qualitätsmanagement	3	4.3.	Die Organisation des CRM	8
2.5.	Messung von Kundenzufriedenheit	4	4.4.	CRM und eCRM	8

Mit der Wandlung von Verkäufermärkten in Käufermärkte und mit der zunehmenden Austauschbarkeit und Ununterscheidbarkeit von Dienstleistungen nimmt die Wirkung traditioneller Marketingmaßnahmen immer weiter ab: Herkömmliche Werbung, selbst konsequent durchgeführte Corporate Communications Modelle erbringen einen immer geringeren Return. Customer Relationship Management als Form der langfristigen Kundenpflege ist daher eine Möglichkeit, sich vom Mitbewerber abzuheben und einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Dieser kleine Beitrag enthält eine Zahl grundlegender Details.

1. Grundlegende Definitionen

1.1. Customer Relationship Management

Obwohl der Begriff in den letzten Jahren zunehmend in die Diskussion gekommen ist, existiert noch immer *keine einheitliche, universell anerkannte Definition*. Man findet daher unter Customer Relationship Management oder CRM eine Vielzahl von Managementmethoden und Softwaresystemen recht unterschiedlicher Qualität, die zumeist in der *Nähe des Qualitätsmanagements* oder des TQM angesiedelt sind. CRM umfaßt also alle Aktivitäten und Methoden, die sich auf die *Pflege* und den *Ausbau* der *Beziehungen zum Kunden* beziehen.

1.1.1. Managementsysteme

Managementsysteme sind in diesem Zusammenhang übergreifende *Gesamtsysteme interpersoneller Verhaltensbeeinflussung*, die ein gemeinsames Wertesystem zugrundelegen und Kundenorientierung als zentrales Element enthalten. Wie im allgemeinen Managementbegriff unterscheidet man auch hier *interpersonelles Management* und *Sachmittelmanagement*; da es beim CRM oft auf eine Änderung der Einstellung von Mitarbeitern ankommt, steht die interpersonelle Komponente oft im Vordergrund.

1.1.2. CRM-Software

Die Softwareseite des Problems rechnen wir im Rahmen dieser Darstellung dem *Sachmittelmanagement* zu. Hierbei ist CRM-Software zumeist ein in einen Software-Gesamtkontext eingebettetes *Subsystem*, das die Kundenbeziehungen verwaltet und die entsprechenden Informatio-

nen bereitstellt. CRM-Software ist daher in der Regel *Datenbanksoftware*, und wenn sie auf die im Betrieb zumeist schon vorhandenen Datenbanken aufsetzt und dort vorhandene Informationen über Kunden etwa aus der Buchhaltung oder dem Auftragswesen verwalten kann, spricht man auch von einer *integrierten Business-Software*. Bekannte Systeme sind beispielsweise Navision oder SAP, in denen jeweils die CRM-Komponenten nachgerüstet und/oder individualisiert, d.h., den Bedürfnissen eines bestimmten Anwenders angepaßt werden müssen.

Weiterentwicklungen auf die Ebene der Expertensysteme könnten CRM-Systeme zu beratenden Unterstützungssystemen ausbauen; diese Entwicklung ist jedoch noch sehr am Anfang und keineswegs marktgängig.

1.2. Der Kundenbegriff

Unter einem Kunden können *recht unterschiedliche Personen* verstanden werden, und insbesondere das *Qualitätsmanagement* hat im Laufe seiner Entwicklung von der produktbezogenen Qualitätskontrolle hin zum unternehmensweiten TQM-System den Kundenbegriff vielfach *erweitert* und *verändert*. Insgesamt unterscheidet man *drei Kundenbegriffe*:

- Im *Marketing* versteht man unter einem Kunden jeden, der die Produkte oder Leistungen des Unternehmens potentiell oder tatsächlich *nachfragt* oder *konsumiert*. Der diesbezügliche Customer Relationship Management Begriff ist daher stark *marketingorientiert*.
- Im *Qualitätsmanagement*, besonders im *Total Quality Management* (und im *kontinuierlichen Verbesserungs-*

prozeß) versteht man unter einem Kunden jeden, der mit dem Unternehmen zu tun hat, neben dem Produktkäufer und -nutzer also auch den Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang kann die gesamte betriebliche Leistungserstellungsprozeß in den Customer Relationship Management Gedanken einbezogen werden. Die diversen *Qualitätspreise* können als Maßstäbe für diese Form des Customer Relationship Managements gewertet werden.

- Ein noch weiterer Ansatz versucht, jeden, der mit dem Unternehmen überhaupt irgendwie zu tun hat, möglicherweise auch ohne die Produkte oder Leistungen zu nutzen (oder sogar auch nur zu kennen), als Kunden zu definieren. Dieser Kundenbegriff, der am besten mit dem *Stakeholder-Begriff* verglichen wird, ist höchstens im *Umweltmanagement* präsent, führt aber über die ökonomische Denkweise im eigentlichen Sinne hinaus. Ein möglicher in diese Diskussion gehörender Begriff wäre *Lean Management* als mehr oder minder kollektive Form der Unternehmensführung.

Die folgende Darstellung befaßt sich nur mit den ersten beiden Definitionsvarianten, d.h., demonstriert zugleich die zunehmende Nähe zwischen Qualitätsmanagement und Marketing.

1.3. Customer Lifetime Value

1.3.1. Der Kunden-Lebenszyklus

Hierunter verstehen wir den *Gesamtwert*, den ein Kunde im Marketing über seine gesamte Lebenszeit vermittelt, also den *Wert aller Käufe*, die ein Kunde während einer relativen Betrachtungsperiode tätigt.

- Betrachtet man den Begriff unternehmensübergreifend (gleichsam „volkswirtschaftlich“), so versteht man unter dieser Betrachtungsperiode die tatsächliche *physikalische Lebenszeit* des Kunden;
- bezogen auf ein Unternehmen steht aber eher die Zeit im Mittelpunkt, die der Kunde eine *Beziehung zu diesem Unternehmen* unterhält, also die Summe aller Nachfragevorgänge, die der Kunde bei *einem* Anbieter tätigt, bevor er zu einem anderen Lieferanten abwandert.

Insbesondere im Rahmen der zweiten Definitionsvariante hat der Customer Lifetime Value viel mit *Loyalität* und *Kundenbindung* zu tun: Zufriedene Kunden kaufen wieder, sind weniger preissensibel und machen positive Mundpropaganda, die als zudem noch kostenlose Werbung i.d.R. viel wirksamer ist als formale Werbemaßnahmen. Kundenloyalität und Kundenzufriedenheit können also als beachtliche immaterielle Vermögensgegenstände des Unternehmens betrachtet werden.

1.3.2. Elemente des Customer Lifetime Value

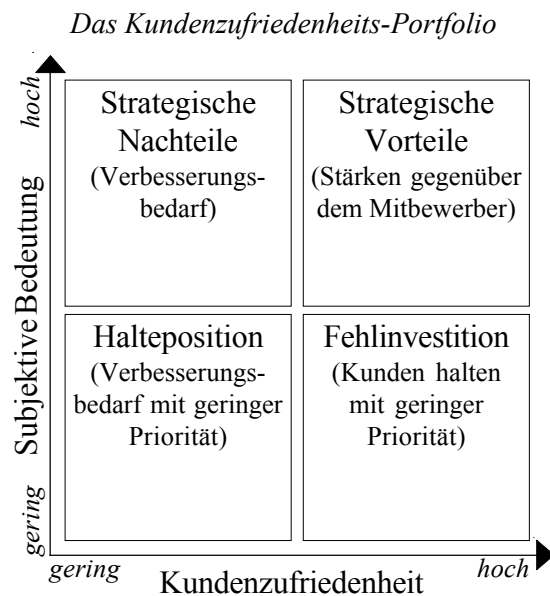
Hauptdeterminanten des Customer Lifetime Value sind

- bei Zugrundelegung der zweiten Definitionsvariante die *Qualität des Customer Relationship Managements*; zudem aber stets

- die *durchschnittliche Nutzungsdauer* oder *Lebenszeit* des betrachteten *Produktes* (also die Anzahl der Ersatzkäufe pro Zeiteinheit),
- der *Bevölkerungsdurchsatz* im Untersuchungsgebiet, also die Zahl der Kunden, die ein Produkt zum ersten Mal im Leben nachfragen, etwa ein eigenes Auto zumeist beim Verlassen des Elternhauses kaufen (müssen),
- die *biologische Lebenserwartung der Nachfrager*,
- *soziologische* und *marktorientierte* Parameter, insbesondere das *verfügbare Einkommen*, die *Verteilung des Einkommens über die Lebenszeit*, das *Rentenalter* und *vergleichbare Daten*,
- die *subjektiv empfundene Wichtigkeit* des Produktes (und damit die Nachfragedichte danach).

1.3.3. Customer Lifetime Value als Investition

Der Customer Lifetime Value kann als eine Art *Return on Investment* auf die *Investition in Kundenzufriedenheit* gesehen werden. Servicemanagement, Qualitätsmanagement, Marketing und Customer Relationship Management sind daher zueinander in einem dichten Synergieverhältnis stehende Investitionen, die sich in *längerer Kundenbindung* und damit einem *höheren Anteil am Customer Lifetime Value* auszahlen. Es kann für ein Unternehmen daher bedeutsam sein zu wissen, in welche Eigenschaften, Methoden oder Prozesse es investieren sollte, um mit möglichst wenig Aufwand einen hohen Customer Lifetime Value zu erzeugen. Eine *Portfolio-Auswertung* kann helfen, die Bereiche zu identifizieren, in denen diese Investitionen eine besonders hohe Verzinsung erreichen:



Der durch die *Marktforschung* ermittelten Kundenzufriedenheit wird hier die relative subjektive Bedeutung von Eigenschaften insbesondere des formalen und des erweiterten Produktes gegenübergestellt. Dabei identifiziert das Portfolio die Bereiche, in denen sich Schwächen der Stärken-Schwächen-Analyse abbilden, und solche, in denen das Unternehmen einen strategischen Vorteil im Wettbewerb mit seinen Konkurrenten erzielt hat. Insofern

ist das Kundenzufriedenheits-Portfolio ein wichtiges Werkzeug im Servicemanagement.

2. Methoden des Customer Relationship Managements

2.1. CRM und Kant

Auf den deutschen Philosophen *Immanuel Kant* (1724-1804) geht der Ausspruch zurück, daß man stets so handeln solle, daß die *Maxime* des eigenen Willens zugleich als Prinzip der allgemeinen Gesetzgebung gelten könne. Dieser als *kategorischer Imperativ* bekannte einfache Satz ist nichts als die biblische Aussage von der *Nächstenliebe* oder die *Erkenntnis der modernen Sozialwissenschaften*, daß Organismen stets nach Lustbefriedigung streben und Unlustgefühle und Frustration zu vermeiden suchen.

Customer Relationship ist ganz einfach *nichts als Nächstenliebe im Marketing*: Gehe mit Deinem Kunden so um, wie Du Dir wünschst, daß Dein Geschäftspartner mit Dir umgeht.

Das ist schon alles. So einfach ist es!

2.2. CRM und die Lüge

Der kategorische Imperativ ist leicht gesagt, aber extrem schwer anzuwenden, denn er erfordert nicht nur intellektuelles Verständnis, sondern *Wandel der Verhaltensweisen*, also eine *Veränderung grundlegender Normen und Werte* aller beteiligten Personen.

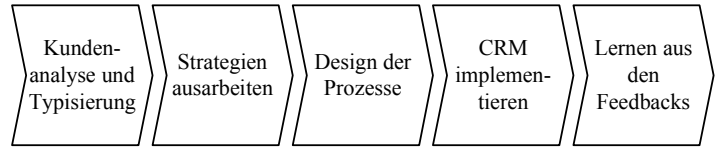
In Verkäufermärkten war es leicht, mit den Kunden, an die Produkte oder Leistungen mehr oder weniger rationiert verteilt wurden, entsprechend rüde umzugehen. Da aber in den nunmehr entstandenen Käufermärkten das Angebot die Nachfrage überschreitet, und besonders Dienstleistungen sich oft kaum voneinander unterscheiden, reicht ein gutes Produkt alleine nicht mehr aus.

Kerngedanken des Customer Relationship Managements sind daher die *Schaffung und Erhaltung einer Bindung zum Kunden auch nach erfolgtem Kauf* bzw. nach Erbringung einer Leistung. Dies ist im Dienstleistungsbereich wichtiger als im Produktionsbetrieb und wird durch entsprechende marktbearbeitung schon während des Kaufes herbeigebracht - aber Kundenzufriedenheit erfordert viel mehr Anstrengung als die Produktion alleine, und da liegt das Problem.

Die Erfahrung zeigt, daß je umfangreicher und komplexer Qualitätsdarstellungen sind, desto *unehrlicher* sie in Wirklichkeit gelebt werden. Ein freundliches Wesen, ein nettes Wort, ein Lächeln - ein angenehmes Einkaufserlebnis - das ist *eigentlich ganz einfach*. Aber die Lüge versteckt sich hinter Zahlen, Diagrammen und Konzepten - in QM-Handbüchern wie im CRM.

2.3. Der CRM-Prozeß

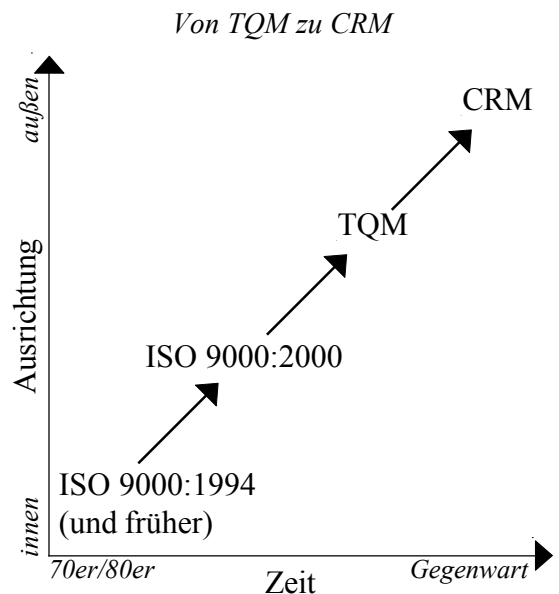
Wie auch das Qualitätsmanagement denkt das Customer Relationship Management in *Prozessen* und *Abläufen*. Betriebliche Arbeitsvorgänge werden analysiert, optimiert und verändert, um die Kundenbindung zu erhöhen. Das kann folgendermaßen skizziert werden:



Dieses Fünfphasenmodell stellt dabei im Grunde nichts als den Kerngedanken etwa des European Quality Award oder des Ludwig Erhard Preises dar, daß betriebliche Abläufe nie endgültig sind, sondern stets durch einen *permanenten Lernprozeß*, der nichts als der *kontinuierliche Verbesserungsprozeß* ist, aktualisiert, erneuert und weiter den *Forderungen des Marktes* angepaßt werden sollen.

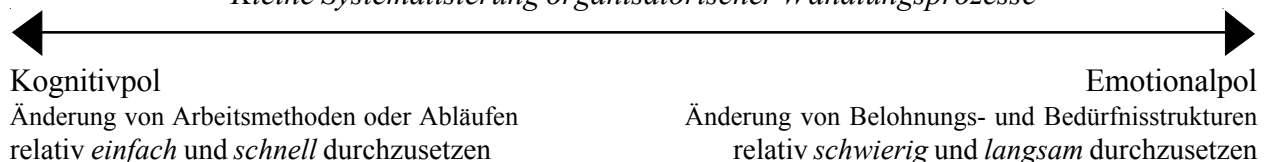
2.4. CRM und Qualitätsmanagement

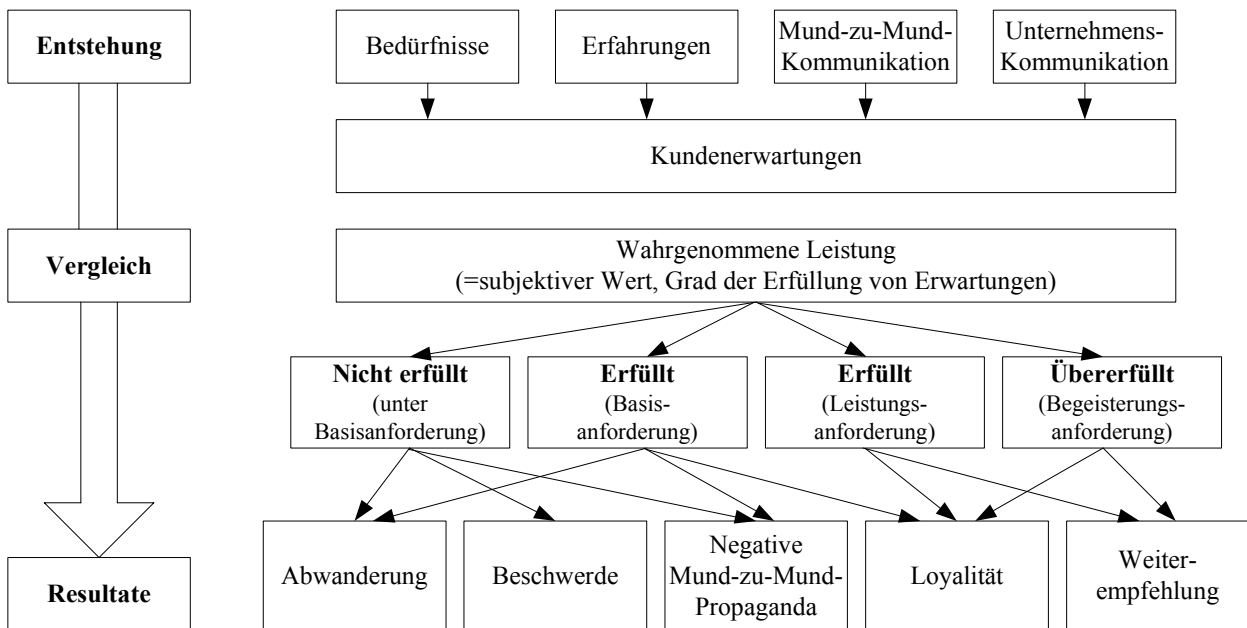
Es wurde schon deutlich, daß das Customer Relationship Management sich einer Vielzahl von Verfahren und Begriffen aus dem *Qualitätsmanagement* bedient, weil spätestens seit der ISO 9000:2000 kunden- und nicht produktorientiertes Denken auch im Qualitätsmanagement zum zentralen Paradigma geworden ist.



Man kann daher sagen, daß ein vollausgebildetes CRM-System eigentlich nichts als eine Art *Fortsetzung* oder *Erweiterung eines TQM-Systemes* ist. Beide Bereiche stehen daher zueinander in *Synergie* und *Zielharmonie*.

Kleine Systematisierung organisatorischer Wandlungsprozesse





2.5. Messung von Kundenzufriedenheit

Wie schon an anderer Stelle auf der BWL CD dargestellt, ist es daher zunächst relevant, mit geeigneten Mitteln der Marktforschung *Aussagen über die Kundenzufriedenheit* zu gewinnen, denn diese Aussagen sind von großer Bedeutung für das spätere Verhalten des Kunden. Die Grundlage des CRM ist also die Marktforschung, die Bedürfnisse, Erfahrungen, Mund-zu-Mund-Propaganda und die Unternehmenskommunikation als *Grundlage der Kundenerwartungen* einbeziehen sollte.

Kern der vom Kunden wahrgenommenen Leistung ist zumeist die Übereinstimmung der Erwartungen mit dem vorgefundenen Erleben. Als Bewertungsmodell taugt das *Kano-Modell* des Qualitätsmanagements. Relevant sind hier insbesondere auch nicht-ausgesprochene Erwartungen, die gleichwohl das spätere Verhalten des Kunden determinieren.

Je nach subjektivem Resultat können Abwanderung, Beschwerde, negative Mund-zu-Mund-Propaganda, Loyalität oder Weiterempfehlung unterschieden werden.

Hier ist relevant zu bedenken, daß

- nur eine kleine Minderheit der Unzufriedenen sich beschwert, aber auf jeden Beschwerdeführer eine Menge negative Mund-zu-Mund-propaganda kommt,
- Weiterempfehlung durch aktives Beschwerdemanagement noch hergestellt werden kann, wobei Übererfüllung und Entschuldigung ein Schuldgefühl beim Kunden erzeugen, das in Loyalität und Treue ausgewertet werden kann,
- Weiterempfehlung besser als jede Werbemaßnahme ist, weil sie - im Gegensatz zu jeder traditionellen Werbung - auch geglaubt wird und
- Beschwerden nicht unterdrückt werden sollten, weil sie eine Chance darstellen, etwas zu lernen, und einen Fehler nicht zu wiederholen, denn man soll schon alle Fehler machen, jeden aber nur ein Mal!

2.6. Permission Marketing und CRM

Dieses besteht darin, für eine mögliche Kontaktaufnahme mit einem Kunden zunächst dessen Erlaubnis einzuholen und dann mit Einverständnis des Kunden den Dialog auszuweiten. Der Permission-Ansatz ist der Gegenpol zum sogenannten „Unterbrechermarketing“: Während bisherige Werbemaßnahmen den Adressaten stets unterbrechen (z.B. Unterbrecherwerbung im Fernsehen), und oft sogar *nerven*, also mit negativen Emotionen verbunden sind, versucht das Permission marketing dem Kunden mit seiner vorherigen Erlaubnis *Erlebnisse* bereitzustellen.

2.6.1. Push- und Pull-Communication

In der Kommunikationstheorie spricht man in traditioneller Hinsicht von *Push Communication*; Permission Marketing kann als *Pull Communication* bezeichnet werden. Im e-Commerce wird unter Pull Communication eine zumeist witzige oder sonst lustbetonte Form der Werbung verstanden, die der Konsument absichtlich aufsucht, anstatt von ihr gestört zu werden - Online-Spiele, witzige Flash-Animationen und vieles andere gehören dazu.

Dies entspricht der *datenschutzrechtlichen Gesetzgebung*, direkte Kontaktaufnahme nur im Rahmen eines sogenannten opt-in zuzulassen, und insbesondere elektronische Kontaktaufnahme ohne vorherigen Konsens als widerrechtliche Form der Werbung (*Spam*) zu klassifizieren und strafrechtlich zu sanktionieren.

2.6.2. Strategien des Permission Marketing

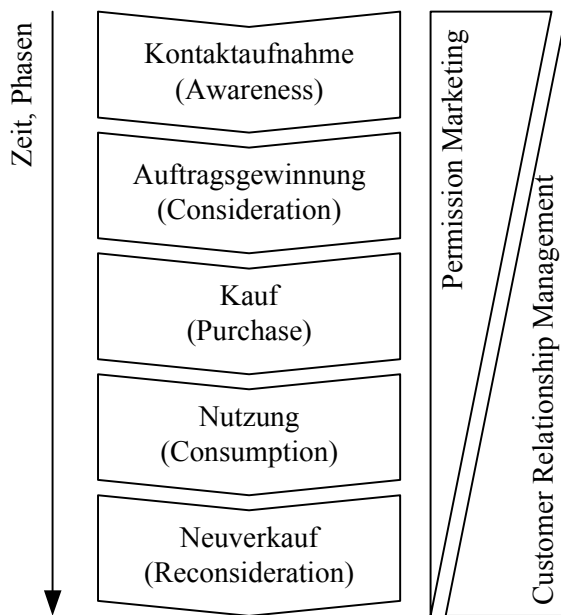
Man kann das Fünfphasenmodell von oben auswerten, um Permission Marketing Strategien zu entwickeln:

1. Zunächst muß dem Kunden als Gegenleistung für seinen Aufwand (und für seine *Zustimmung* zur weiteren Kontaktaufnahme!) eine *Gegenleistung* geboten werden. Das können materielle oder immaterielle Güter sein; Softwarelizenzen oder Telekommunikation

tionsleistungen eignen sich wegen ihres extrem hohen Deckungsbeitrages und ihrer Kostenstruktur erfahrungsgemäß besonders gut.

2. Wurde die Aufmerksamkeit (und Zustimmung) des Adressaten gewonnen, werden ihm *weitere Gegenleistungen* in einem *abgestuften Plan* angeboten - mehr Mitarbeit = mehr Leistung
3. Mit jedem weiteren Schritt kann der Kunde *neue Leistungen* erhalten und bestehende individualisieren
4. Im Rahmen dieses Ausweitungsprozesses kann behutsam versucht werden, den Kunden in zunehmendem Maße zu *beeinflussen* und zu *lenken*. Wird das mit Geschick gemacht, kann das Kaufverhalten des Kunden insgesamt beeinflusst werden.
5. Auf diese Art kann eine *langfristige Kundenbeziehung* entstehen.

Permission Marketing als Marketing-Strategie im eigentlichen Sinne und Customer Relationship Management ergänzen sich dabei in der Weise, daß mit Permission Marketing eine Kundenbeziehung *angeknüpft* werden kann, die dann mit CRM *aufrecht erhalten* wird:



2.6.3. Individualisierung und Erlaubnis

Wird die vorstehende Strategie konsequent durchgeführt, dann entwickelt sich das Marketing zu einer Art One-on-One-Marketing:

- Die *klassische Marktkommunikation* richtet sich von einem Unternehmen an eine Vielzahl von Adressaten, von denen oft keine oder kaum Feedbacks vorliegen. Dies ist seit jeher der Fall.
- Beginnt man, unter dem Eindruck von Qualitätsmanagementsystemen in zunehmendem Maße *Kundenanforderungen* auszuwerten, dann kann von einer Many-to-Many-Kommunikation gesprochen werden: viele Unternehmen sprechen mit vielen Kunden. Diese Form der Kommunikation war in den 90er Jahren vorherrschend.

- Wird mit jedem Kunden eine individuelle, gleichsam persönliche Beziehung aufgebaut, dann ähnelt dies eher eine (virtuellen) *One-on-One-Kommunikation*: jeder Kunde hat, zumindestens bei Erfolg der CRM-Strategie, das Gefühl, er sei persönlich bedient worden und im eigentlichen Sinne „König“.

Durch eine entsprechende Individualisierung kann ein ein konsequentes „*One-to-One-Marketing*“ gegenüber vielen Kunden gleichzeitig entstehen, das im Idealfall auch einem C-Kunden noch das Gefühl gibt, individuell betreut zu werden.

Aus Sicht der *Marktsegmentierung* kann das theoretisch zu einer Segmentstärke von 1 führen (oder wenigstens zu einer entsprechenden Illusion).

2.6.4. Neue Erfolgsfaktoren

Sogenanntes „One-to-one-Marketing“ zielt dabei darauf ab, den Umsatzanteil beim einzelnen Kunden („*Share of Customer*“) zu steigern, im Gegensatz zu einer Steigerung des Marktanteils („*Share of Market*“). Es zielt auf eine langfristige und „*lernende Kundenbeziehung*“, bei der die Unternehmen ihren Kunden auf der Basis der gesammelten Daten immer individuellere Angebote machen.

Das ist nicht nur ein strategischer Vorteil, sondern auch ein taktischer, denn es ist vielfach wesentlich günstiger, einen Kunden zu halten, als einen neuen Kunden zu gewinnen. Mit zunehmenden Kenntnissen über die Kunden können also „klassische“ Werbeausgaben gesenkt werden, weil jetzt viel spezifischer und kundengerechter vorgegangen werden kann. Das bedingt, daß in scheinbar kostspieligen CRM-Techniken oft auch ein erhebliches *Kostensenkungspotential* verborgen ist.

Es liegt auf der Hand, daß entsprechende Marketing-techniken stark auf Kommunikationstechniken angewiesen sind und daher *e-Commerce-Leistungen* besonders von Customer Relationship Management profitieren bzw. für solche eingesetzt werden. Man kann u.U. so weit gehen zu sagen, daß CRM eigentlich eine Erfindung des beginnenden elektronischen Zeitalters ist und vorher kaum in der Form möglich gewesen wäre.

2.7. Weitere spezifische CRM-Methoden

Wie auch das Qualitätsmanagement ist auch das Customer Relationship Management ein *unternehmensweites Gesamtphänomen*. Wurde die Kundenorientierung durch das QM grundsätzlich zu einem zentralen Paradigma, so wird dies vom CRM *fortgesetzt* und *vertieft*. Insbesondere fügt das Customer Relationship Management eine *Vielzahl elektronischer Methoden und Strategien* hinzu, da ohne Datenbankanbindung kaum eine One-to-One-Relationship aufgebaut werden könnte.

Zu den einzelnen Erscheinungsformen des CRM gehören insbesondere:

- Funktionen des Kundendienstes: Call-Center, Helpdesk, Call Management, Anbindung mobiler Servicetechniker.

- Funktionen des Vertriebes: Sales Force Automation, Außendienstanbindung, Informationssysteme für Reisende und Vertreter.
- Marketinganwendungen im eigentlichen Sinne: Database Marketing, Datamining, Kampagnenmanagement, Kundeninformationssysteme.
- e-Commerce-Anwendungen: Online-Shops, Online-Service und -Support, Self-Help, B2B-Portale.
- Planung und Organisation im weiteren Sinne (=Umfeld des Customer Relationship Management): Rechnungswesen, Logistik, Personalwirtschaft, Ressourcenmanagement, Projektmanagement.
- EDV und Customer Relationship Management: Synchronisation zum Datenabgleich zwischen Front Office und Webanwendungen, Data Warehouse, Kundendatenbank, Data Mining.

2.8. Integratives Marketing

Aus managementstrategischer Sicht kann man also sagen, daß das Customer Relationship Management eine Kernfunktion des sogenannten *integrativen Marketings* ist: integratives Marketing stellt im Sinne der nachfolgenden Grafik den Kunden in den Mittelpunkt, um den das Marketing kreist; alle anderen betrieblichen Funktionsbereiche wie Personalwesen, Produktion usw. sind selbst wieder marketingzentriert, d.h., dienen dem Marketing, das selbst durch seine Kundenorientierung die einzige führende Funktion im Unternehmen darstellt:



Diese Funktionen und Teilbereiche sind *eng miteinander verwoben* und oft in integrierten Softwareanwendungen realisiert, die mehrere oder alle dieser Funktionen in einer einheitlichen Umgebung abbilden. Dies verdeutlicht erneut, daß die zunehmende Bedeutung von Software und virtuellen Techniken das Customer Relationship Management *vereinfacht* (wenn nicht überhaupt erst *ermöglicht*); dennoch ist die organisatorische- und Managementkomponente nicht zu unterschätzen.

Ein beschränkender Faktor können die *Vorschriften zum Datenschutz* sein, die insbesondere seit ihrer Verschärfung ab 2002 Funktionen wie Data Mining und Data

Warehousing einschränken. Langfristig kann aber die Einhaltung von Datenschutzregelungen auch ein strategischer Wettbewerbsvorteil sein, wenn sie entsprechend am Markt kommuniziert wird, d.h., vom Kunden wahrgenommen wird.

Parallel zur Entwicklung der Informationsgesellschaft ist ein Anstieg der Bedeutung von Customer Relationship Techniken zu beobachten. Dies hat primär zwei Gründe:

- Verfügbarkeit von Techniken: Methoden der direkten Kundenansprache und damit der Kontaktpflege sind im elektronischen Zeitalter weitaus verfügbarer als in den Jahrzehnten der Blockade neuer Techniken. Customer Relationship Management tut dabei im wesentlichen nichts anderes als das, was auf sozialer Ebene auch in den sogenannten „Tante-Emma-Läden“ passierte, jedoch mit neuen Mitteln.
- Sättigung von Märkten: Mit zunehmender Ausprägung von Käufermärkten mit potentielltem Überangebot macht die Gewinnung neuer Marktanteile immer schwerer. Die gleichzeitige Monopolisierung in vielen Bereichen läßt vielfach Oligopol- oder sogar Zweikampfsituationen entstehen, in denen es immer schwerer wird, einander Kunden „abzujagen“, so daß die Investition in Anstrengungen zum Halten von Kunden eine größere Rendite abwirft als die Investition in die Gewinnung neuer Kunden.

3. Ein Customer Relationship Model

3.1. Grundlegende Definition

Das *Customer Relationship Model* beschreibt die Eigenschaften und den Nutzen des Customer Relationship Managements in einer systemischen, d.h., ganzheitlichen Sichtweise. Es geht daher über das Kunden-Verhaltensmodell aus S. 4 hinaus, in welchem lediglich der Kunde betrachtet wird: in einem Customer Relationship Model sollen innerbetriebliche Wechselwirkungen und Relationen dargestellt werden. Es macht daher Aussagen über marketingrelevante Sachverhalte und kann vielfach auch numerisch orientiert sein, was es für die mathematische Auswertung prädestiniert.

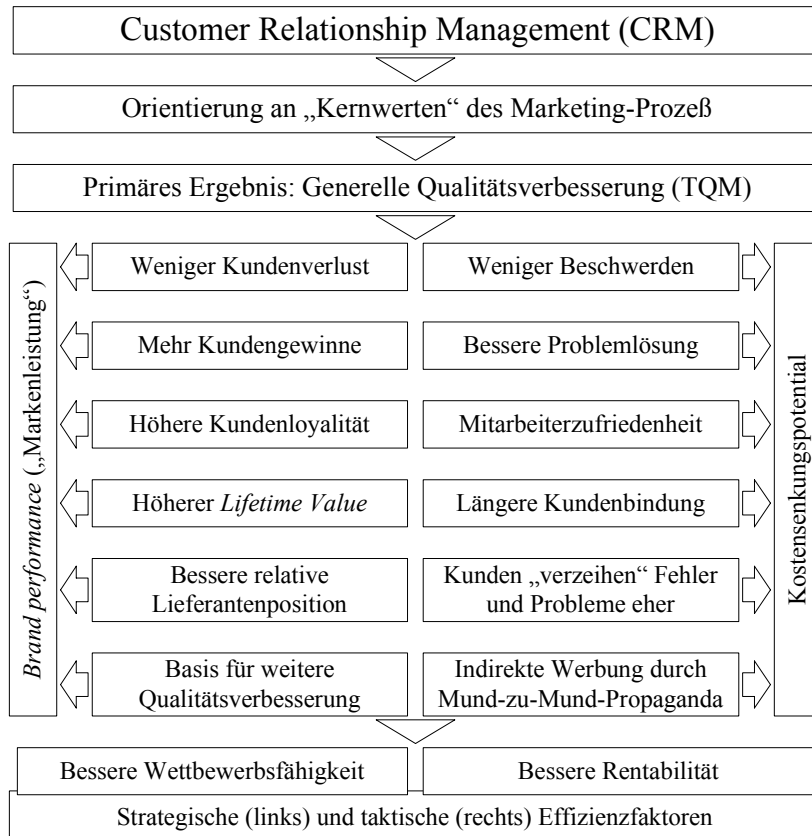
3.2. Strategische und taktische Elemente

Im vorliegenden Beispiel für ein einfaches Customer Relationship Model (vgl. *Folgesseite*) wird versucht, die taktische Ebene rechts und die strategische Ebene links miteinander zu kombinieren.

Die Darstellung sagt zunächst aus, daß das Customer Relationship Management (CRM) das Unternehmen auf seiner Kernwerte zurückführen soll, die vom Kunden als Vorteil verstanden werden; dies führe zu einer generellen Qualitätsverbesserung im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP). Das Modell stellt damit die grundsätzliche Harmonie zwischen CRM und QM dar.

Die *taktischen Aspekte* auf der rechten Seite bilden in sich zunächst ein *Kostensenkungspotential*. Durch weniger Beschwerden, bessere Problemlösung, mehr Mitarbeiterzufriedenheit usw. wird das Management von kosten-

Ein einfaches Customer Relationship Model



trächtigen Routineaufgaben hinsichtlich des internen wie des externen Kunden entlastet. Dies führt insgesamt am Ende zu einer höheren Rentabilität und damit zu einem besseren kurzfristigen Ergebnis des Unternehmens.

Auf der *strategischen Seite* links werden Elemente dargestellt, die die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens betreffen. Hier gehören etwa eine geringere Kundenverlustrate und mehr Kundengewinne (z.B. im Sinne des des Markov-Modells), mehr Kundenloyalität und ein höherer Kunden Lifetime Value hinein. Diese führen insgesamt dazu, daß das Unternehmen „besser aufgestellt“ und damit wettbewerbsfähiger ist. Die Marke wird bekannter, gewinnt einen besseren Ruf und entwickelt eine bessere *Brand Performance*, was auch zu einem höheren Markenwert z.B. bei einer bevorstehenden Übernahme oder auch bei einer Lizenzierung der Marke führt.

Das vorliegende einfache Modell ist ausschließlich qualitativ angelegt; aufgrund der Daten der Marktforschung ist oft aber auch eine *quantitative*

Vorhersage des Kundenverhaltens oft in der Form linearer oder quadratischer Gleichungen möglich. Regressions- und Korrelationsanalyse erlauben dann auch die Aufstellung numerischer Handlungsanweisungen an das Management, die insbesondere als lineare Gleichungssysteme einer Optimierung z.B. durch den Simplex-Algorithmus zugänglich sind.

Nimmt man es ernst, dann kann CRM, oder einfach *Kundenorientierung* also das Unternehmen auf dem Weg zu seinen kurzfristigen und langfristigen Zielen voranbringen. Aber wie dauerhaft ist dies?

4. Customer Relationship Management als Erfolgsfaktor?

Es bleibt also, sich darüber Gedanken zu machen, inwieweit CRM ein langfristig wirksamer unternehmerischer Erfolgsfaktor in der Konkurrenz mit den Mitbewerbern sein kann.

4.1. Wettbewerbsstrategie wie bei der ISO-Norm?

Mit einem ISO-Zertifikat nach der ISO-Norm konnte man anfangs Werbung machen, als das noch selten

war, aber der werbliche Nutzen ging mit zunehmender Verbreitung zurück. Mit den Qualitätspreisen war es ähnlich: als es nur ganz wenige davon gab, war einen zu haben etwas Besonderes; jetzt, da jedes Bundesland schon seine TQM-Preise unters Volk wirft, ist das kaum noch ein ernstzunehmender Wettbewerbsfaktor. Genauso könnte es mit CRM-Systemen kommen: wenn die Kunden darin etwas Besonderes erkennen, dann hebt sich das Unternehmen aus der Masse der Konkurrenten ab. Ist CRM aber eine Funktion aller Unternehmen geworden, dann bringt es *keinen Wettbewerbsvorteil mehr*.

4.2. CRM und der schlechte Ruf des Marketings

Das Marketing hat in Deutschland einen *ausgesucht schlechten Ruf*, was nicht nur an der im Vergleich etwa zu den USA sehr niedrigen Bezahlung der Verkäufer abzulesen ist. Dies mag viele Ursachen haben, etwa daß Deutsche generell eine Dienstleistung zu fordern als Anmaßung, eine zu gewähren aber als Erniedrigung verstehen; es kann auch mit unseriösen Pyramidenspielern und MLM-Werbern zu tun haben, die ihr mieses Geschäft so intensiv betreiben, daß es zu *dem* Inbegriff von Marketing überhaupt geworden ist.

Werden CRM-Systeme *im Kundeninteresse* aufgezogen, dann könnte dies den Ruf des Marketings generell verbessern. Das würde aber voraussetzen, daß die Kunden CRM-Systeme als etwas erleben, was in ihrem Interesse liegt; besonders die durch zunehmende staatliche und nicht-staatliche Eingriffe in die informationelle Selbstbestimmung und den Datenschutz immer löcheriger werdende Privatsphäre hat aber die Leute auch für Unternehmenskommunikation *sensibilisiert*. Sollten die CRM-Bemühungen der Unternehmen also als neue Form des Eindringens in die Privatsphäre empfunden werden, dann könnte der *Schuß nach hinten losgehen* und Marketing würde mittelfristig nicht nur mit Drückerkolonnen und Pyramidenspielen, sondern auch mit Synonymen wie dem sog. „*Trusted Computing*“ und *Spam* verbunden werden. Und das wäre ein *Marketing-Desaster*.

Da ein Managementsystem im Kundennutzen aufzuziehen bei einem Nullsummenspiel, und nichts anderes ist die Wirtschaft in einer Phase der Stagnation, aber eine *erhebliche Verzichtleistung* seitens der Unternehmen fordert, befürchte ich, daß dieses „neue Modell“ eher negative Auswirkungen haben wird.

4.3. Die Organisation des CRM

Wir haben organisatorische Wandlungsprozesse oben in einen Kognitivpol und in einen Emotionalpol unterschieden; CRM fordert aber eindeutig *Änderungen auf emotionaler Ebene*, d.h., nicht nur die formale Struktur, sondern auch die *soziale Interaktion* müssen sich verändern. Gegner von TQM-Systemen, die nämlich mit dem gleichen Problem kämpfen, bezeichnen den Prozeß oft polemisch aber zutreffend als „*Umerziehung*“, und die Gegner von CI-Modellen nennen sowas ebenso zutreffend „*Gleichschaltung*“. Und das ist schwer hinzukriegen, in Zeiten der Krise noch schwerer, weil ein kleiner werdender Kuchen verteilt werden muß. Und man sollte nicht vergessen, daß schon Bismarck gesagt haben soll, er müsse die Menschen nehmen, wie sie sind - bessere kriege er nicht. Kann man also überhaupt den Menschen ändern? Dies darf bezweifelt werden!

4.4. CRM und eCRM

Wir haben schon angedeutet, daß CRM in der Regel eine *Datenbankanwendung* ist, und daher für elektronische Anwendungsformen besonders geeignet erscheint. Es wundert daher nicht, daß gerade im *e-Commerce* CRM-Modelle besonders häufig sind. Man spricht in diesem Zusammenhang auch immer wieder von *eCRM*.

Gerade hier liegt aber eine *große Gefahr*, denn unter dem Vorwand von Trusted Computing werden derzeit *Kontroll- und Überwachungstechniken* entwickelt, die den Datenschutz zu eine Witz degradieren könnten: wer vertraut aber seine Daten einem System im Netz an, wenn er nie sicher sein kann, daß was er eingibt nicht von einer staatlichen Stelle (Finanzamt!) oder einem Pornospammer mitgelesen werden kann? Schon die offensichtliche Unfähigkeit, „nur“ das Spam-Problem zu lösen, ist ein Zeichen für das potentielle Scheitern aller CRM-Bemühungen, und die wachsende Vorsicht, mit der gerade in Deutschland die Leute mit ihren persönlichen Daten umgehen, macht erfolgreiche CRM-Modelle nicht gerade einfacher.