

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Kostenwirksamkeitsanalyse einer CRM-Software Einführung
für Unternehmen aus der Bau-, Bauzuliefer- und Maschinen-
baubranche“

Ulrike Maria Weinbergmair

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im November 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt: 157
Studienrichtung lt. Studienblatt: Internationale Betriebswirtschaft
Betreuer/Betreuerin: Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Wolfgang Weigel

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit eidesstattlich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungskommission vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Wien, im November 2008

Ulrike Weinbergmair

Danksagung

Im Zuge meines Praktikums bei der Firma **update software AG** habe ich die Möglichkeit bekommen, meine Diplomarbeit zu verfassen. Dafür möchte ich mich sehr herzlich bei meiner Praktikums- und Diplomarbeitsbetreuerin Frau Mag. Birgit Gruber bedanken, die mich während meiner Diplomarbeitszeit immer wieder mit neuen Ideen inspiriert und mich sehr hilfreich unterstützt hat. Des Weiteren möchte ich auch allen Kolleginnen und Kollegen danken, die mir einerseits während meiner Diplomarbeit stets seelischen Beistand geleistet haben und die ich immer wieder mit Fragen zum Thema CRM zu Rate ziehen durfte.

Mein Dank gilt auch Herrn Prof. Weigel für die freundliche Betreuung, Unterstützung und die wissenschaftlichen Ratschläge, die ich während meiner Diplomarbeitsverfassung bekommen habe.

Einen Dank möchte ich auch an all meine Freunde und den Menschen aussprechen, die mich während meiner Studienzeit begleitet haben.

Zu guter Letzt möchte ich mich aber ganz herzlich bei meiner Mutter für die Unterstützung und Motivation während meiner Studienzeit bedanken. Und dass sie mir das Studium überhaupt erst ermöglicht hat und immer stolz auf mich ist. Natürlich bedanke ich mich auch sehr herzlich bei meinen Geschwistern und hoffe, dass mein Vater ebenfalls heute sehr stolz auf mich wäre.

Inhaltsverzeichnis

I.	Abbildungsverzeichnis	III
II.	Abkürzungsverzeichnis	IV
1	EINLEITUNG	1
1.1	Ziel	2
1.2	Problemstellung.....	3
1.3	Vorgehensweise und Aufbau der Studie.....	4
2	CRM	6
2.1	Definition von CRM.....	6
2.2	Entstehung von CRM	9
2.3	CRM-Systeme.....	14
2.4	Ziele von CRM.....	17
2.4.1	CRM-Prinzipien	18
2.4.2	Ziele von CRM.....	21
2.5	Probleme mit CRM zu Lösungsansätzen.....	22
2.6	Zukunftsperspektive einer CRM-Software	26
3	Der Kunde im Mittelpunkt	28
3.1	Definition des Kunden.....	28
3.2	Kundenzufriedenheit	28
3.3	4K´s des Kundenmanagements	29
4	Kundenprofitabilität	32
4.1	Kundenlebenszyklus	33
4.1.1	Kundenakquisition.....	34
4.1.2	Kundenbindungsphase	35
4.1.3	Kundenrückgewinnungsphase.....	35
4.1.4	Kundenlebenszyklusmanagement (KLZM).....	37
4.2	Analyse des Kundenwerts.....	39

4.2.1	Kundenwert im Investitionsgütermarkt	40
4.3	Kundenlebenswert (CLV).....	41
4.3.1	ABC-Analyse	42
4.3.2	Benefit Segmenting	43
5	Die drei Ebenen des CRM	44
5.1	Analytisches CRM	45
5.2	Operatives CRM.....	46
5.3	Kommunikatives CRM.....	52
6	Praktischer Teil.....	54
6.1	Unternehmen update software AG	54
6.2	Branche Maschinenbau und CRM.....	54
6.3	Forschungsmethode.....	55
6.3.1	Befragungsmethode	56
6.3.2	Fragebogendesign.....	57
6.3.3	Durchführungsmethode	59
6.3.4	Bewertung der Kennzahlen	60
6.3.5	Kostenwirksamkeitsanalyse	65
6.4	Interviewverzeichnis: Firmenbeschreibung	70
6.5	Ergebnisse der Befragung – Kosten- und Nutzenbewertung	71
6.5.1	Kostenbewertung	72
6.5.2	Nutzenbewertung.....	74
6.5.3	Überprüfung wissenschaftlicher Hypothesen	76
7	Schlussfolgerung	88
III.	Literaturverzeichnis.....	91
IV.	Internetquellen	95
V.	Abstract	101
VI.	Curriculum Vitae.....	105
VII.	Fragebögen	107

I. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1 Beiträge der Wertschöpfungsstufen zur Kundenzufriedenheit und Wertzuwachs für das Unternehmen	7
Abb. 2: CRM-Entwicklung	10
Abb. 3 “The One-to-One Future”	12
Abb. 4 Entwicklung vom Transaktions-Marketing zum Relationship-Marketing	13
Abb. 5 CRM als konsequente Weiterentwicklung des Marketingansatzes	14
Abb. 6 Der ganzheitliche CRM-Ansatz	17
Abb. 7 CRM-Zielerreichung	20
Abb. 8 Rahmenbedingungen einer erfolgreichen CRM-Implementierung	25
Abb. 9 Ganzheitliches CRM-Konzept	26
Abb. 10 IT-Business in Österreich	27
Abb. 11 Die positive Wirkung begeisterter Kunden	29
Abb. 12 Die vier K’s des Kundenmanagements	30
Abb. 13 Die Säulen der Kundenorientierung	31
Abb. 14 Gewinnpotentiale durch Stammkundenbeziehungen	32
Abb. 15 Kundenbeziehungs-Lebenszyklus	34
Abb. 16 Die Aufgaben des CRM im Kundenbeziehungszyklus	37
Abb. 17 CRM-Dreieck: Wechselbeziehungen zwischen Menschen-Prozesse-Technologien	39
Abb. 18 Berechnung des Kundenwerts auf Basis der Kapitalwertformel	39
Abb. 19 Vier Faktoren bestimmen den Kundenwert	40
Abb. 20 Bestimmungsgrößen des Kundenlebenswertes	41
Abb. 21 Komponenten eines CRM-Systems	44
Abb. 22 Operatives CRM	46
Abb. 23 Reaktionsformen von Kunden auf Zufriedenheit und Unzufriedenheit	51
Abb. 24 Aufgaben des Beschwerdemanagements	51
Abb. 25 Kollaboratives CRM	52
Abb. 26 Kostenwirksamkeitsanalyse zur Überprüfung des Indikators „Pflege und Strukturierung von Kunden- und Firmendaten“	68
Abb. 27 Effizienzsteigerungen im Marketing	78
Abb. 28 Verbesserungen im Vertrieb durch die CRM-Lösung von update	79
Abb. 29 Verbesserung der Darstellung und Strukturierung der Kunden- und Firmendaten	80
Abb. 30 Verbesserung des Kundenkontaktmanagements durch CRM	81
Abb. 31 Zusammenfassung der Verbesserungen im Kontaktmanagement	82
Abb. 32 Unterstützung der Außendienstmitarbeiter durch mobiles CRM	83
Abb. 33 Verbesserungen im Service durch die CRM-Lösung von update	86

II. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ADMA	Außendienstmitarbeiter
Abb.	Abbildung
A & D	Analyse und Design
BSP	Basic Selling Points
BTB	Business to Business
bzw.	beziehungsweise
CAS	Computer Aided Selling
CRM	Customer Relationship Management
CLV	Customer lifetime value
CIM	Computer Integrated Manufacturing
DDV	Deutscher Direktmarketing Verband
ERP	Enterprise resource planning
etc.	et cetera
€	Euro
IT	Informationstechnologie
IuK	Informations- und Kommunikationstechnologien
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
PM	Projektmanagement
SCM	Supply Chain Management
SoW	Share of Wallet
SCM	Supply Chain Management
TCO	Total Cost of Ownership
ROI	Return on Investment
UAI	Unternehmensanwendungsintegration
USP	Unique Selling Proposition
Vgl.	Vergleiche
WAP	Wireless Application Protocol
z. B.	Zum Beispiel
%	Prozent

1 EINLEITUNG

In der vorliegenden Diplomarbeit wird das Thema Customer Relationship Management (CRM) behandelt. Die Studie ist in zwei Teile gegliedert. Im ersten Abschnitt folgt eine ausführliche und kritische Darstellung des Begriffs „CRM“. CRM dient als Instrument zur Verbesserung der Kundenbeziehung und kann deshalb als Hilfsmittel zur Unternehmensführung betrachtet werden. Im zweiten Teil der Arbeit werden der Erfolg und die Vorteilhaftigkeit dieses Instruments mit Hilfe einer Kostenwirksamkeitsanalyse (KWA) gemessen. Die Anschaffungskosten des CRM-Systems auf Anbieterseite, werden den nicht-monetären Nutzen und Vorteilen, die aus einem CRM-Projekt resultieren, in Relation gestellt. Auf der Nachfrageseite stehen die CRM-interessierten Unternehmen, die sich durch das CRM-Projekt Verbesserungen in ihren Geschäftsprozessen erwarten, denn letztendlich kann eine CRM-Software, durch die Gesamtverbesserung der Unternehmensprozesse, zur Wohlfahrtssteigerung des Letztverbrauchers, also des Endanwenders, führen. Der KWA wurde als Messinstrument Vorzug gegeben, da die Nutzeffekte einer CRM-Lösung für Kunden nicht in Euro quantifizierbar gemacht werden können. Wann eine KWA einer Kostennutzenanalyse (KNA) vorgezogen wird, wird im Laufe der Arbeit noch gesondert angeführt.

CRM ist für viele Unternehmen ein sehr aktuelles Thema. In den letzten Jahren wurde die Erkenntnis gewonnen, dass mehr Aufmerksamkeit auf den Kunden gelegt werden muss, denn dieser ist letztendlich für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich. Vor allem in kleinen Unternehmen kann CRM auf trivialste Weise, durch kurze Notizen über den Kunden, betrieben werden. Aber besonders in mittleren und größeren Unternehmen mit vielen Mitarbeitern und einer Vielzahl an Kunden kann eine CRM-Software große Hilfe in der Administration leisten. Durch eine CRM-Lösung können wichtige Daten von Kunden gespeichert und weiterverarbeitet werden. Wichtige Daten über den Kunden und seinen Geschäftsverkehr mit dem Unternehmen können nicht mehr verloren gehen und diese Tatsache kann allen Mitarbeitern zugute kommen. CRM kann also helfen langfristig anfallende Kosten in den verschiedenen Geschäftsbereichen einzusparen. Gerade deshalb ist es ein brisantes Thema und wert eine wirtschaftliche Studie darüber zu verfassen.

Die Firma update gehört seit 20 Jahren zu den erfolgreichen CRM-Software Herstellern. Die Kunden von update sind hauptsächlich mittlere und größere Unternehmen. Für Firmen ab ca. 100 Mitarbeitern ist die CRM-Lösung von update am besten geeignet. Zu den Fokusbranchen

von update zählen Financial Services International, Life Sciences und Industry Solutions International. Zu der letztgenannten Fokussierung kann die Bau-, Bauzuliefer- und Maschinenbaubranche gezählt werden.

Der CRM-Markt ist heiß umkämpft, da eine Investition in eine CRM-Software einerseits langfristig, andererseits mit hohen Kosten verbunden ist und daher gut überlegt sein muss. Deshalb dauert der Entscheidungsfindungsprozess für oder gegen ein CRM-Projekt oft bis zu einem Jahr. Neben der Geschäftsleitung beeinflussen auch Mitarbeiter aus Vertrieb, Marketing, Service, IT, Controlling etc. die Entscheidungsfindung. Da schließlich alle Mitarbeiter damit arbeiten müssen, muss gemeinsam eine Entscheidung getroffen werden, denn nur mit der für das Unternehmen besten Lösung können viele Arbeitsprozesse effizienter gestaltet werden.

Viele Arbeiten und Studien zum Thema CRM, in denen Möglichkeiten zur Erfolgsmessung vorgeschlagen werden, wurden bereits veröffentlicht. Unternehmen führen oft eine Kosten-Nutzen-Rechnung a priori im Zuge einer Entscheidungsfindung durch. Sie wollen damit herausfinden, wann sich eine solche Software planmäßig amortisiert. Jedoch gibt es keine genaue bzw. allgemeine Kosten-Nutzen-Darstellung, da es schwierig ist die anfallenden Kosten dem monetären sowie nicht-monetären Nutzen eines Projekts gegenüberzustellen. In dieser Studie wird daher versucht dieser Problematik entgegenzuwirken, und die Kosten einer CRM-Lösung von update werden in einer Kostenwirksamkeitsanalyse den Nutzenindikatoren, die durch die CRM-Software beeinflusst werden, in Relation gestellt.

1.1 Ziel

Das primäre Ziel dieser Arbeit ist es, eine Aussage darüber zu treffen, welchen Nettonutzen eine CRM-Software für ein Unternehmen bringt. Für die Studie werden Firmen, die update CRM-Lösungen in Gebrauch haben, befragt. Die Unsicherheit, die sich für viele Betriebe mit Interesse an einem CRM-Projekt stellt, kann mit einer transparenten Aufstellung der anfallenden Kosten für eine CRM-Software und den daraus resultierenden Nutzenfaktoren, die mit einer CRM-Implementierung verbunden sind, somit beantwortet werden und dient somit als Entscheidungshilfe für eine Projektverwirklichung.

1.2 Problemstellung

Internationalisierung und Globalisierung stellen Firmen vor neue Herausforderungen. Durch den ständigen Wettbewerb und durch neue, schnell wachsende Märkte sind sie einem stärkeren Druck ausgesetzt und müssen sich Strategien überlegen um einerseits Kosten und Zeit einzusparen und andererseits wettbewerbs- und marktfähig zu bleiben. Firmen müssen schneller Unternehmensentscheidungen mit schwerwiegenden Konsequenzen treffen.¹ Auch die Kunden verändern ihre Kaufgewohnheiten. Das Internet ermöglicht es z. B. Angebote zu vergleichen, Kunden sind also nicht mehr von einem Anbieter abhängig. Wenn das Bedürfnis nicht wie erwartet befriedigt wird, wechselt der Kunde zur Konkurrenz. Auch die Technologie ist ständig neuen Entwicklungen im Informations- und Telekommunikationssektor unterworfen. Durch CRM-Systeme kann eine ganzheitliche Firmenstrategie in allen Geschäftsbereichen umgesetzt werden. Dadurch können Kosten und Zeit eingespart werden, was wiederum zu einem erheblichen Vorteil gegenüber der Konkurrenz führen kann.²

Ø CRM als Wettbewerbsvorteil

Der internationale Wettbewerb macht es für Firmen anspruchsvoller am Markt zu überleben. Einerseits stagnieren manche Branchen und Märkte immer mehr, andererseits wird die Zahl der Konkurrenten durch die Internationalisierung sowie Globalisierung immer höher.³ Aus diesem Grund ist es notwendig schneller zu agieren als die Konkurrenz. Dem Red Queen Paradoxon⁴ nach muss man in einem turbulenten Wettbewerb gleich schnell oder schneller handeln als die übrigen Marktteilnehmer. Wird die Prozessgeschwindigkeit von einer Organisation oder von einem Einzelnen erhöht, so werden die anderen versuchen das Gleiche zu tun und werden ihr Tempo anpassen. Marktteilnehmer, die dieser Veränderungsgeschwindigkeit nicht standhalten, fallen unter das Gesetz des Wettbewerbsausschlusses und werden ausselektiert. Wettbewerbsvorteile können auch noch auf einem anderen Weg erzielt werden. Wenn das Unternehmen beispielsweise über zu geringe Ressourcen verfügt, kann es auf externe Hilfsmittel zurückgreifen und Kooperationen mit Partnern, die über diese fehlenden Ressourcen verfügen, eingehen.⁵ Auch wenn eine CRM-Lösung einem Unternehmen einen gewaltigen

¹ Vgl. Schwetz 2000, S. 12

² Vgl. Torggler 2006, S. 2

³ Vgl. Schneider/Kornmeier Vorwort S. 2

⁴ Vgl. Reiterer 2006, S. 40 f.

⁵ Vgl. Krenz 2006, S. 71

Wettbewerbsvorteil verschaffen kann, weil es Unternehmen dabei unterstützt Kunden richtig zu betreuen, besteht auch weiterhin die Gefahr den Kunden zu verlieren.⁶ Gründe dafür können das unbefriedigende Service, Produkt, Preis, Qualität etc. sein. Dieser Unzufriedenheit kann aber mit Hilfe einer CRM-Software entgegengewirkt werden, wie im Laufe der Arbeit näher beschrieben wird.

Ø Von der Industriegesellschaft zu Informationsgesellschaft

Die ganze Marktwirtschaft ist von laufenden Veränderungen geprägt. In den letzten Jahren hat sich die industrielle Gesellschaft relativ rasch zu einer Informationsgesellschaft entwickelt, d. h. dass heute die Gewinnung und Speicherung sowie Verarbeitung von Kundendaten in den Vordergrund gerückt ist. Die Kommunikation wird dann am erfolgreichsten sein, wenn man über genug Informationen über einen potentiellen Kunden verfügt. Das Internet stellt die meisten Informationen über Unternehmen und potentielle Kunden bereit. Dies erspart viel Zeit und die Kommunikation mit dem Kunden kann dadurch schneller und effektiver gewährleistet werden.⁷

1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Studie

Die Forschungsfragen in dieser Diplomarbeit leiten sich aus den beschriebenen Problemen ab: Ist die Einführung einer CRM-Software für ein Unternehmen wirklich effizient? Und liefert ein CRM-Projekt einen höheren Nutzen für ein Unternehmen, als die Kosten für die Einführung ausmachen? Um diese Fragen beantworten zu können, werden mehrere Kostenstellen innerhalb eines Unternehmens betrachtet. Prozesse in Marketing, Vertrieb und Service werden zunächst analysiert und dann von den jeweiligen CRM-Zuständigen im Unternehmen bewertet.

Die Studie ist in zwei Teile gegliedert. Der erste Teil umfasst fünf Kapitel. Die Theorie von CRM und seine Funktionen werden zunächst erklärt. Es wird unter anderem auch beschrieben was CRM für ein Unternehmen zum täglichen Geschäft beiträgt. Im zweiten und praktischen Teil der Studie wird der Versuch einer Kostenwirksamkeitsmessung eines CRM-Projekts angestrebt.

⁶ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong 1999, S. 52 f.

⁷ Vgl. Frohofer 2003

Im ersten Kapitel werden die Probleme, mit denen Unternehmen in der Gegenwart konfrontiert sind, aufgezeigt. Unternehmen müssen ihre Strategie überdenken, damit sie markt- und wettbewerbsfähig sind und bleiben. Im zweiten Kapitel folgt zunächst eine Definition des Begriffs CRM und wann und warum CRM überhaupt entstanden ist. Es wird erklärt in welchem Ausmaß CRM-Systeme unterstützende Wirkung auf die einzelnen Geschäftsbereiche und alle Mitarbeiter haben. Sie helfen Unternehmen die Beziehungen zu ihren Kunden zu verstärken. Nachdem die Prinzipien und Ziele von CRM definiert worden sind, sollten auch die Probleme aufgezeigt werden, die mit CRM verbunden sein können. Die zukünftige Entwicklung von CRM in der nächsten Zeit wird danach behandelt.

Im dritten Kapitel betrachtet man den Kunden näher und analysiert, warum es so wichtig ist ihn zufrieden zu stellen. Das vierte Kapitel beinhaltet die Kundenprofitabilität und welche anderen Möglichkeiten es gibt, den Kunden gemäß seinem Beitrag zum Unternehmen zu bewerten. Es erfolgt eine Definition des Kundenwertes für ein Unternehmen. Der Kundenlebenszyklus beschreibt die Lebensdauer eines Kunden für das Unternehmen und die ABC-Analyse soll helfen die Kunden nach ihrer Rentabilität zu bedienen.

Im fünften Kapitel folgt eine Beschreibung der wichtigsten Geschäftsbereiche im Unternehmen und in welchem Ausmaß CRM die einzelne Prozesse beeinflusst. Eine Beschreibung, der einzelnen Prozesse, die sich durch CRM effizienter gestalten lassen und wo und wie man Zeit und Mühe einsparen kann, erfolgt.

Im praktischen Teil bzw. im letzten Kapitel werden die theoretischen Erkenntnisse mittels Fragebögen untersucht und es wird versucht neue Beobachtungen zu gewinnen. Die Wirksamkeit einer CRM-Software für Unternehmen wird gemessen. Dafür werden mehrere Unternehmen befragt und die Ergebnisse werden verwendet, um Kosten den Nutzenfaktoren in Relation zu stellen und anschließend den Erfolg zu ermitteln. Diese Studie untersucht, wie die Kosten, die durch die Implementierung entstehen, und der Nutzen abgeglichen werden können. Am Ende wird eine Aussage und Schlussfolgerung über die Wirksamkeit einer CRM-Investition für ein Unternehmen gemacht.

2 CRM

Unter dem Begriff CRM versteht man zunächst die Beziehung zum Kunden. Viele Autoren verwenden den Fachausdruck aber auch um über CRM-Systeme zu sprechen. D. h. wenn über CRM berichtet wird, muss man in der heutigen Zeit automatisch auch an CRM-Systeme denken. Denn CRM ist ohne die technischen Möglichkeiten im größeren Umfang kaum mehr möglich.

Nachdem im ersten Teil dieses Kapitels nach einer einheitlichen Definition von CRM gesucht wird, wird verfolgt wie CRM überhaupt erst entstanden ist. Es hat sich im Laufe der Zeit zu einem wichtigen Hilfsmittel in Unternehmen entwickelt. Damit ein Unternehmen erfolgreiches CRM betreibt, müssen vorher einige Prinzipien beachtet werden. Mit CRM sind aber auch Probleme verbunden, denen in diesem Teil besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Im letzten Teil wird eine Aussicht auf die mögliche Entwicklung von CRM gemacht.

2.1 Definition von CRM

Es gibt eine Vielzahl von CRM Definitionen. Bei den verschiedenen Definitionen muss beachtet werden, dass es keine allgemeingültige Erklärung von CRM gibt. CRM hat sich eher im Laufe der Zeit entwickelt und Unternehmen verstehen darunter, wenn auch ähnliche, so doch immer wieder unterschiedliche Funktionen von CRM. Kundenorientierung steht bei allen Begriffserklärungen im Vordergrund. Entscheidungen können leichter gefällt werden und Wettbewerbsvorteile werden durch CRM-Software Programme erzielt. Erhöhte Umsätze können daraus resultieren.⁸ Eine Studie hat ergeben, dass es durch eine 5prozentige Erhöhung der Bindung mit dem Kunden zu einer Gewinnsteigerung von 50-80 Prozent kommen kann.⁹ D. h. dass durch den zufriedengestellten Kunden 50-80 Prozent mehr Gewinne durch z. B. Up-Selling oder Cross-Selling Umsätze gemacht werden können. Unter dem Begriff CRM versteht man aber meistens ein CRM-System, also die technische Unterstützung zur Sammlung und Auswertung von Kundendaten und die damit verbundenen Prozesse.¹⁰

Reichhold beschreibt CRM in ihrer Dissertation: „*CRM beschreibt ein strategisches Konzept, das die Gewinnung der richtigen Kunden und die Bindung und Potenzialausschöpfung der*

⁸ Vgl. Schwetz 2000, S. 30

⁹ Vgl. Reichhold 1990, S. 1.

¹⁰ Vgl. Hippner/Wilde 2006, S. 17

bestehenden Kunden durch den Einsatz von Informationstechnologien (IT) auch im Massenkundengeschäft ermöglichen soll“.¹¹

Im Zusammenhang mit CRM wird unter anderem auch der Begriff Wertschöpfung verwendet.¹² Die Wertschöpfungsstufen, damit sind in diesem Fall alle Geschäftsbereiche im Unternehmen, die mit einer CRM-Software arbeiten, gemeint, können einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. D. h. dass die Geschäftsprozesse in diesen Bereichen mit Hilfe der CRM-Lösung effizienter durchgeführt werden können. Anschließend werden diese Optimierungen in monetäre Werte umgewandelt und bewirken somit Beiträge zur Kundenzufriedenheit und zusätzliches Einkommen für das Unternehmen.¹³

Wertschöpfungsstufen:



Beiträge zur Kundenzufriedenheit und Wertzuwachs für das Unternehmen:

- Erfassung der Kundenbedürfnisse - Vorgaben an F & E	- Kundengerechte Problemlösungen - Keine Überentwicklung	- Materialqualität - Kosten-/Preisgünstigkeit	- fehlerfreie Produktion - Kosten-/Preisgünstigkeit	- Lieferzuverlässigkeit/Schnelligkeit - Keine Transportschäden	- Zusagen/ Versprechungen, Erwartungen - Qualität der Beratung, Interaktion
--	---	--	--	---	--

Abb. 1 Beiträge der Wertschöpfungsstufen zur Kundenzufriedenheit und Wertzuwachs für das Unternehmen¹⁴

Das Sammeln von spezifischen Informationen über Kunden macht es möglich, den Kunden das richtige Produkt oder den Service zur richtigen Zeit anzubieten und den Bedürfnissen der Kunden vorzugreifen, bevor diese beim Kunden selbst erst geweckt werden.

Die Gartner Group versteht unter CRM eine gleichzeitige Erhöhung von Umsatz und Kundenservice, d. h. dass sowohl Kunde als auch Unternehmer einen Nutzen aus ihrer gegenseitigen Beziehung ziehen können und sich dadurch im Optimum eine Win-Win Situation ergibt. Swallow Information Systems beschreibt CRM als eine Identifizierung der profitabelsten

¹¹ Cit. Reichhold 2001, S. 104

¹² Vgl. http://www.ifi.uzh.ch/ikm/Vorlesungen/IM3/WS0102/IM3_files/10_4-CRM_handouts.pdf (Stand 10.10.2008)

¹³ in Anlehnung an Krenz 2006, S. 49

¹⁴ in Anlehnung an Simon/Homburg, 1998, S. 22 in Gawlik/Kellner/Seifert 2002, S. 24

Kunden, welche ein gezieltes Angebot von Produkten und Service ermöglicht. Mit weniger profitablen Kunden werden demnach weniger Geschäfte abgeschlossen.

Verschiedenste Marketingprozesse sind miteinander verbunden und auf den individuellen Kunden abgestimmt.¹⁵ In den Bereichen Vertrieb, Service und Marketing sollen dieselben Daten über den Kunden verfügbar sein, was eine vollständige und ganzheitliche Betreuung des Kunden und eine prozessübergreifende Zusammenarbeit¹⁶ ermöglicht. Bruhn¹⁷ versteht unter CRM eine Orientierung an eine bestimmte Gruppe; es wird eine Beziehung zum Kunden aufgebaut, wobei der Lebenszyklus der Kundenbeziehung zum Unternehmen berücksichtigt wird.

Vogel spricht im Zusammenhang mit CRM von einer langfristigen Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen, welche im ständigen Dialog durch technologieunterstützte Kanäle stehen.¹⁸ Das Wissen über den Kunden sollte ausreichen, um über seine Präferenzen und Abneigungen bestens informiert zu sein.¹⁹

Die Definition des Deutschen Direktmarketing Verbands (DDV),²⁰ die in einem Arbeitskreis ermittelt wurde, bringt CRM mit seiner Definition auf dem Punkt: *„CRM ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst sowie Forschung & Entwicklung. Dies geschieht auf der Grundlage einer Datenbank mit einer entsprechenden Software zur Marktbearbeitung und anhand eines vorher definierten Verkaufsprozesses. Zielsetzung von CRM ist dabei die Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseite im Rahmen von Geschäftsbeziehungen.“*²¹

Aus all den Definitionen heraus kann resultiert werden, dass der zentrale Gegenstand einer CRM-Lösung eine dauerhafte und profitable Kundenbeziehung ist, die zuerst aufgebaut wird und nachhaltig auch gepflegt werden muss. Kundendaten müssen in allen Geschäftsbereichen zu jeder Zeit verfügbar sein um eine transparente Sicht des Kunden und der mit ihm gemach-

¹⁵ CIO ein Siebel Partner

¹⁶ Vgl. http://www.crmmanager.de/magazin/artikel_220_customer_relationship_management_naechste.html (Stand 08.10.2008)

¹⁷ Vgl. Bruhn 2001, S. 9

¹⁸ Vgl. Schmied 2001, S.12

¹⁹ Vgl. Vogel 2006

²⁰ Vgl. Holland/Huldi/Kuhfuß/Nitsche 2001, S.42

²¹ Vgl. <http://www.golem.de/0007/8702.html> (Stand 08.10.2008)

ten Kontakthistorie zu ermöglichen. Über Kundenkontaktpunkte (Customer Touch Points) im Marketing, Vertrieb und Service²² können mittels modernen Informationstechnologien, trotz Massenmarkt, individuelle Produkte und Dienstleistungen angeboten werden, die die Bedürfnisse der Kunden befriedigen.²³

2.2 Entstehung von CRM

Menschen haben in der Regel ein Bedürfnis nach sozialen Kontakten. Eine langjährige, gut gepflegte Geschäftsbeziehung liefert einen Beitrag zur Befriedigung dieser sozialen Bedürfnisse.²⁴

Schon im Mittelalter und in der industriellen Revolution wurde reges CRM betrieben, jedoch in einer anderen Art und Weise und mit einfachsten Mitteln. „One-to-One-Marketing“²⁵ unterstützte Kaufprozesse wurden damals gepflegt, wenn z. B. ein einfacher Handwerker den Kunden persönlich kannte und über etwaige Präferenzen und Abneigungen des Kunden Bescheid wusste. Der Hersteller bzw. Unternehmer behielt sich die Daten über den Kunden im Gedächtnis. Durch die direkte Beziehung zu seinen Kunden konnte ein Handwerker den Gewinn steigern, indem er versuchte jedes Produkt und jede Dienstleistung individuell auf seine Kunden abzustimmen. Danach folgte das Massenmarketing, welches dieses bereits fortschrittliche Kundenbeziehungsmanagement ablöste.

²² Vgl. http://www.crmmanager.de/magazin/artikel_220_customer_relationship_management_naechste.html (Stand 08.10.2008)

²³ Vgl. Helmke/Uebel/Dangelmaier 2002, S. 6

²⁴ Vgl. Krenz 2006, S. 65

²⁵ Vgl. Schwetz 2000, S. 228

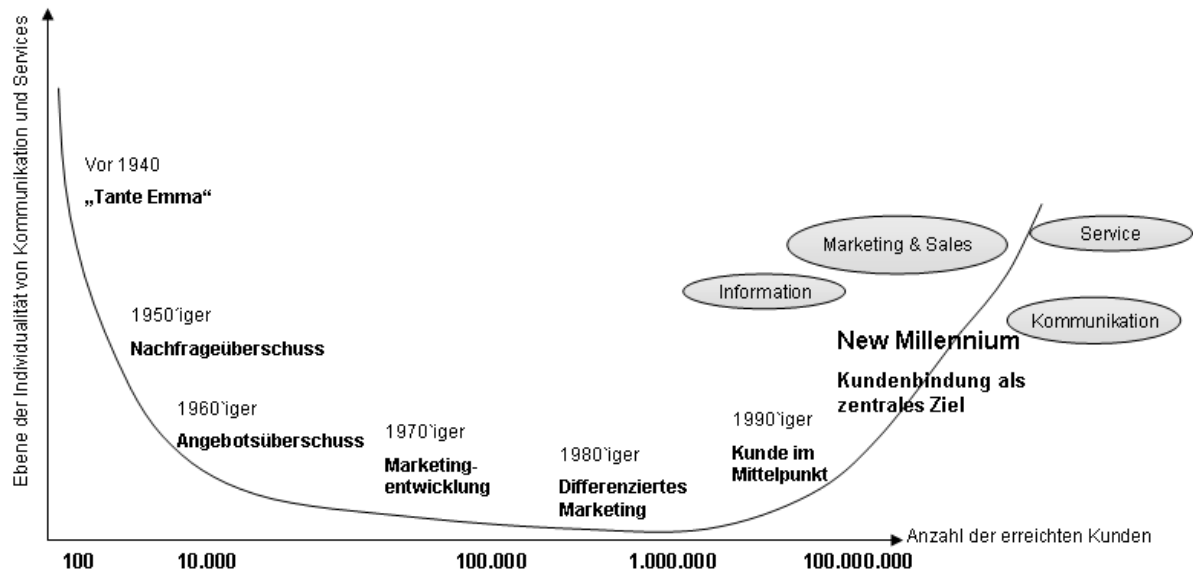


Abb. 2: CRM-Entwicklung

In den 50er Jahren war das Angebot knapp und die Nachfrage sehr hoch, deshalb war es für Unternehmen nicht nötig eine Beziehung zum Kunden aufzubauen. Der Unternehmer, der Massenproduktion betrieb, war erfolgreich, weil er die Nachfrage befriedigen konnte. Da die 50er Jahre von Engpässen geprägt waren, war derjenige glücklich der in Besitz eines Produktes kommen konnte.

Nach dieser Zeit folgte in den 60er Jahren ein wirtschaftlicher Aufschwung, bei dem das Angebot wieder um einiges höher war als die Nachfrage. Das zwang Unternehmen sich an den Kunden anzupassen, und nicht vice versa. Sättigung und Überangebot in dieser Zeit veranlasste Unternehmer dazu spezifische Zielgruppen anzusprechen. Eine Beziehung zum Kunden aufzubauen war aber in dieser Ära noch nicht von Bedeutung.

Ab den 70er Jahren wurde der Handel immer bedeutender und höher bewertet und sogar der Industrie wertmäßig gleichgestellt. Die Produktion musste sich nun mehr als je zuvor den Forderungen des Handels stellen. Der Handel begann seine eigenen Produkte herzustellen und die Hersteller dadurch unter Druck zu setzen. Die Produktion versuchte mit einer so genannten Push-and-Pull Strategie²⁶ ihre Produkte und Dienstleistungen abzusetzen. Sie versuchte auf der einen Seite durch die Anpassung der Produkte und Dienstleistungen auf die Wünsche des Handels einzugehen (Konditionspolitik) und dadurch die Produkte abzusetzen (in den

²⁶ Vgl. Gawlik/Kellner/Seifert 2002, S. 13

Markt zu pushen); auf der anderen Seite versuchten die Hersteller mittels Kommunikationspolitik direkt beim Kunden eine Nachfrage zu wecken und ihn an das Unternehmen zu ziehen (Pull-Effekt). Es konnten zu diesen Zeiten zwar nicht alle potentiellen Kunden erreicht werden, jedoch gelang es über Fernsehen, Radio und Zeitschriften bereits einige Kunden zu empfangen. Eine Bindung zwischen Hersteller und Kunden konnte dennoch nicht aufgebaut werden, da der Hersteller durch die teils noch sehr einfachen Kommunikationskanäle nichts über die individuellen Wünsche der eventuellen Kunden in Erfahrung bringen konnte.

In den 80er Jahren war es besonders wichtig sich von den Konkurrenten abzuheben, da homogene Produkte und Leistungen sowie ähnliche Marketingmaßnahmen es den Kunden erschwerten sich für ein Produkt zu entscheiden. Daher war es wichtig Wettbewerbsvorteile zu entwickeln. Der Kundenbeziehung wurde in dieser Zeit noch nicht so viel Bedeutung zugemessen.

Dennoch wurde Anfang der 80er Jahre das Konzept des Relationship-Marketings entwickelt. Darin wird eine dauerhafte Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und Kunden unterstrichen, denn *„...durch die Verlängerung der Dauer einer Kundenbeziehung und nicht durch die Gewinnung neuer Kunden kann die Rentabilität erhöht werden“*.²⁷

In den 90er Jahren wird der Kunde allmählich immer mehr in den Mittelpunkt jeglicher Marketingmaßnahmen gestellt. Kunden wollten individuell behandelt werden und wechselten immer öfter den Anbieter, daher musste mehr Aufmerksamkeit auf die speziellen Bedürfnisse jedes Kunden gelegt werden. Unternehmen verstanden plötzlich dass sie ihre Prozesse intern (Führung, Arbeitsabläufe usw.) sowie extern (Marketing, Vertrieb und Service) verbessern mussten. Eine Optimierung von unternehmensübergreifenden Prozessen führt zu einer Zeit- und Kostensenkung in allen Geschäftsbereichen, z. B. weil durch häufigere Wiederkaufsraten ein höherer Auslastungsgrad erreicht werden kann und dadurch die Maschinenleerlaufzeiten reduziert werden können.²⁸

²⁷ Vgl. Schneider/Kornmeier 2006, S. 14

²⁸ Vgl. Krenz 2006, S. 69

Entwicklung von Massenmarketing zu Beziehungsmarketing²⁹

Massenmarketing	One-to-One-Marketing
durchschnittlicher Kunde	individueller Kunde
Kundenanonymität	Kundenprofil
Standardprodukt	individuelles Produktangebot
Massenprodukt	individuelle Produktion
Massendistribution	individualisierte Distribution
Massenwerbung	individualisierte Nachricht
Massenwerbung	individualisierte Anreize
einseitige Nachricht	wechselseitige Nachricht
Skaleneffekte	Verbundvorteile
Marktanteil	Kundenanteil
alle Kunden	profitable Kunden
Kundenattraktion	Kundenbeibehaltung

Abb. 3 "The One-to-One Future"³⁰

Kundenbindung kann heute als elementares Ziel von Unternehmen gesehen werden. In der heutigen Zeit sind die Märkte mehr als gesättigt. Der Wettbewerb ist hoch und für viele Unternehmen ist es schwierig dem Druck standzuhalten. Markenloyalität ist nicht mehr so ausgeprägt wie noch vor einigen Jahren. Kunden springen bei billigeren Angeboten ab und geben sich auch mit qualitativ geringwertigeren Produkten zufrieden. Gerade deshalb ist es wichtig, dass sich Unternehmen mehr auf ihre Kunden konzentrieren und eine Beziehung mit ihnen aufbauen und auch pflegen. Der Unternehmer muss verstehen, dass es viel kostspieliger ist (fünfmal bis achtmal teurer)³¹ einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen treuen Kunden zu verlieren, was auf die hohen Marketingkosten zurückzuführen ist, die notwendig sind um überhaupt potentielle Kunden anzusprechen.³² Unternehmen können gebundene bzw. bereits bestehende Kundenbeziehungen aufgrund von Erfahrungseffekten mit weniger Kosten bearbeiten, als neue Kunden zu befriedigen.³³ Für die Erhaltung von Beziehungen mit bereits be-

²⁹ Vgl. Kotler/Armstrong/Sauders/Wong 2003, S. 52 f.

³⁰ in Anlehnung an: Peppers, D. und Rogers, M. in Kotler 2004, S. 53

³¹ Vgl. Gawlik/Kellner/Seifert 2002, S. 22

³² Vgl. Helmke/Uebel/Dangelmaier 2002, S. 4

³³ Vgl. Bruhn 2001, S. 4

stehenden Kunden fallen ca. 15-20 Prozent der Kosten an, die mit einer Neukundenakquisition verbunden sind. D. h. dass durch die Erhaltung von Bestandskunden z. B. Transaktionskosten eingespart werden können, denn es fallen weniger Anbahnungs-, Vereinbarungs- und Anpassungskosten an.³⁴

Eine weitere Entwicklung passierte erst in den letzten Jahren. 2005 war es noch von höchster Priorität viele Daten über einen Kunden zu sammeln. Seit 2006 geht es speziell darum Kundenbindungen aufzubauen. Im Laufe der letzten Jahre hat sich das Marketing immer mehr vom Transaktions-Marketing hin zum Beziehungs-Marketing entwickelt. Darin orientieren sich die Unternehmen speziell auf ihre Kundenbeziehungen. Die Einzelheiten des Beziehungs-Marketings werden im Laufe der Studie näher behandelt.

Transaktions-Marketing	Beziehungs-Marketing
Maximierung der Verkaufsabschlüsse	Ausrichtung auf langfristige Geschäftsbeziehungen
Produkt-Lebenszyklus	Kunden-Lebenszyklus
Kunde=König	Kunde=Partner
Fokus: Akquisition neuer Kunden	Fokus: Aufbau, Erhalt und Ausbau von Kundenbeziehungen
weitgehend undifferenzierte Marktbearbeitung	selektive Betreuung nach Kundenwert
unregelmäßiger, seltener Kundenkontakt	kontinuierlicher, häufiger Kundenkontakt
Kommunikation auf der Sachebene	Kommunikation auf der Beziehungsebene
Monolog	offener, konstruktiv-kritischer Dialog
Austausch von Informationen	Austausch von Erfahrungen
Präsentation von fertigen Produkten	Einbeziehung in die Wertschöpfungskette
Qualität als Anliegen der Produktion	Qualität als Anliegen sämtlicher Front- und Backoffice Abteilungen

Abb. 4 Entwicklung vom Transaktions-Marketing zum Relationship-Marketing³⁵

³⁴ Vgl. Krenz 2006, S. 44

³⁵ in Anlehnung an: Sexauer (2002); Lasogga (2000, S. 343); Payne/Rapp (1999, S. 6.f.); Christopher/McDonald 1995, S. 40 in Kotler/Armstrong/Sauders/Wong 2003, S. 556

Gesamtüberblick von der Entwicklung des anfänglichen CRMs zum fortschrittlichen CRM in der Gegenwart.

	80'iger Jahre	90'iger Jahre	Gegenwart
Marketing	Massenmarkt	Markenmanagement	Lebenszyklus Marketing
Kommunikation	Image und Markenbekanntheit	Marke	One-to-One-Marketing
Kanäle	TV, Print, Radio	Integrierte Kommunikation	Neue Medien, eCRM
Daten	Joint Data Sources	Markenwert-/Bekanntheitsstudien	Kundendateien
Messwert	Forschung und Erlöse	Markenwert	Akquisitions-/Loyalitätsrate
	Massenmarketing	Markenmarketing	CRM

Abb. 5 CRM als konsequente Weiterentwicklung des Marketingansatzes³⁶

2.3 CRM-Systeme

Unternehmen mit vielen Mitarbeitern und einer hohen Anzahl an Kunden profitieren am meisten von einer CRM-Software, da viel Aufwand, der hauptsächlich mit der Administration von (Kunden) Daten zusammenhängt, eingespart und Prozesse optimierter ablaufen können. Der Begriff des CRM-Systems hat sich aus der Automatisierung von Kontaktaufnahme zu einem Kunden sowie aus dem gesamtheitlichen Zugang zu allen Kundendaten im kompletten Unternehmen entwickelt.³⁷ Weil man in den einzelnen Geschäftsbereichen die Kunden effizienter bedienen wollte, wurden sogenannte Insellösungen entwickelt. Diese Systeme sind nur in dem Bereich kompatibel, für den sie entwickelt wurden. Sie sollen diese Bereiche in ihren täglichen Geschäftsprozessen unterstützen. Jedoch führen diese einzelnen, mit der Zeit gewachsenen Lösungen oft zu falschen, veralteten und unvollständigen Informationen über Kunden. Deshalb wurden CRM-Systeme entwickelt um diese einzelnen Insellösungen zusammenzuführen, damit jeder im Unternehmen die Möglichkeit auf eine ganzheitliche Sicht auf alle Kundendaten hat. Überdies kann über Schnittstellen die CRM-Software mit betriebswirtschaftlicher Standardsoftware verknüpft werden, wie z. B. mit einer ERP-Schnittstelle.³⁸

³⁶ in Anlehnung an: Ericsson Consulting und Wundermann, 2000 in Gawlik/Kellner/Seifert 2002, S. 15

³⁷ Vgl. Kotler 2003, S. 555

³⁸ Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Enterprise_Resource_Planning (Stand 08.10.2008)

Capgemini³⁹ behauptet, dass für eine durchschnittliche Investition einer CRM-Software ca. 3,1 Millionen Dollar aufgewendet werden müssen. Diese Kosten amortisieren sich laut Capgemini durchschnittlich in 2,3 Jahren. Im ersten Jahr kann der Umsatz um ca. 8 Prozent gesteigert werden, nach dem zweiten Jahr um ca. 16 Prozent.⁴⁰ Ein CRM-System zu implementieren ist mit hohem Aufwand und hohen finanziellen, personellen und auch organisatorischen Mitteln verbunden. Eine fehlgeschlagene Einführung kann für ein Unternehmen mit hohen Verlusten verbunden sein, da das gesamte Unternehmen davon betroffen ist.⁴¹

Der Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) erleichtert die Kundenansprache maßgeblich und unterstützt die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen. Mit maßgeschneiderten Prozessen und einem Service, abgestimmt auf den Kunden, kann ein Unternehmen seine Kunden zufrieden stellen und beibehalten sowie neue Kunden dazu gewinnen.⁴² Kundenbezogene Informationen und Kommunikationshistorien, die mit Hilfe von Synchronisation zusammengeführt werden, ermöglichen eine spezifische Darstellung des Kunden, was eine individuelle Ansprache ermöglicht. Dadurch können ganz individuelle Daten über Kunden gesammelt, analysiert und gespeichert werden. Moderne IuK unterstützen Geschäftsbereiche wie Marketing, Vertrieb und Service in ihren täglichen Prozessen und helfen die Abläufe der jeweiligen Prozesse zu beschleunigen. Durch die Verknüpfung aller Geschäftsbereiche miteinander kann jeder Mitarbeiter zu jeder Zeit auf das Wissen der gemeinsamen Kundendatenbank zugreifen. Ein Wettbewerbsvorteil kann erreicht werden, indem Kampagnen speziell auf den Kunden abgestimmt sind, ein Auftrag schneller bearbeitet wird, aber auch Produkte leichter abgesetzt werden können.⁴³

Technische Komponenten von CRM-Systemen:⁴⁴

- Data Warehouses
- Kundendienststrukturen
- Call Center
- e-Commerce
- Marketing

³⁹ Management- und IT-Beratung

⁴⁰ Vgl. <http://www.kayenta.de/pdf/crm.pdf> S. 1 (Stand 03.09.2008)

⁴¹ Vgl. Kotler/Armstrong/Sauders/Wong 2003, S. 555

⁴² Vgl. Gawlik/Kellner/Seifert 2002, S 17 ff.

⁴³ Vgl. Schwetz 2000, S. 25

⁴⁴ Vgl. <http://www.indialogo.de/upload/pdf/CRMimMittelstandGastbeitragCASAG.pdf> (Stand 08.10.2008)

- Automatisierte Auftragsabwicklung
- Verkaufssysteme
- Vertriebsmanagement
- Lead-, Opportunity Management
- Dublettenerkennung etc.

Die Aufgaben von CRM können wie folgt gegliedert werden:⁴⁵

- Synchronisation und operative Unterstützung der zentralen Customer Touch Points in Vertrieb, Marketing und Service
- Einbindung aller Kommunikationskanäle zwischen Kunden und Unternehmen
- Zusammenführung und Auswertung aller Kundeninformationen

CRM als Hilfsmittel⁴⁶

Eine CRM-Software ist zwar ein IT-Instrument, welches aber als Segment einer umfassenden CRM-Strategie gesehen werden sollte. Am Anfang steht eine genaue Ausformulierung jener Ziele, die durch eine CRM-Software Einführung erreicht werden sollen. Diese Strategie wird dann auf alle Geschäftsbereiche sowie Produkte und Dienstleistungen transformiert um am Ende die aufgestellten Ziele zu erreichen. In eine erfolgreiche Implementierung müssen alle Mitarbeiter involviert sein, denn für ein erfolgreiches Beziehungsmarketing ist jeder Mitarbeiter verantwortlich.⁴⁷ „Wird ein strategiekonformes, ausgeprägtes Kundenbewusstsein konsequent gelebt, funktioniert die Schnittstelle zum Kunden und damit die Kundenorientierung. Ein CRM-Projekt darf demnach nicht als reines IT-Projekt gesehen werden.“⁴⁸ In zu vielen Unternehmen trifft aber genau das zu.⁴⁹ Es ist wichtig, dass alle Geschäftsbereiche im CRM-Projekt involviert sind, daher ist der Aufbau einer unternehmensweiten CRM-Vision vonnöten.⁵⁰

⁴⁵ Vgl. Hippner/Wilde 2006, S. 46 f. in Kotler 2003, S.555

⁴⁶ Vgl. http://www.inova-group.ch/deu/pdf/Inova_zoom44.pdf S. 11 (Stand 12.10.2008)

⁴⁷ Vgl. Krenz 2006, S. 42

⁴⁸ cit. http://www.inova-group.ch/deu/pdf/Inova_zoom44.pdf S. 11 (Stand 12.10.2008)

⁴⁹ Vgl. http://schwetz.de/presse/Handelsblatt_SpecialCRM_311005.pdf (Stand 08.10.2008)

⁵⁰ Vgl. Hippner/Wilde 2004, S. 30

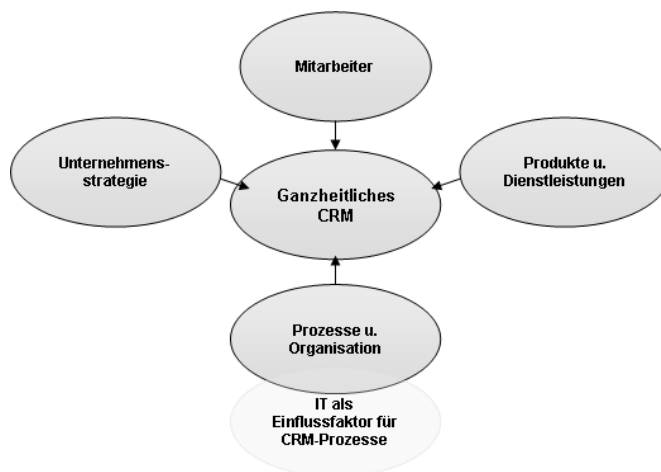


Abb. 6 Der ganzheitliche CRM-Ansatz⁵¹

Eine Win-Win Situation ergibt sich im Idealfall sowohl für das Unternehmen als auch für den Kunden, d. h. dass beide von der Beziehung zueinander dauerhaft profitieren können und daraus einen Nutzen ziehen. Der Kunde kann einen Vorteil aus den Optimierungen der Unternehmensprozesse ziehen. Im Mittelpunkt auf Seiten des Unternehmens sollen der Kunde und die Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und Kunden stehen, nicht mehr unbedingt nur die Analyse von neuen Märkten.

Beziehungen sind der einzige wahre Wettbewerbsvorteil, der Unternehmen bleibt!

(Meta Group)

2.4 Ziele von CRM⁵²

Unternehmen setzen sich bestimmte Ziele, die durch eine erfolgreiche CRM-Software Einführung erreicht werden sollen. Diese Ziele⁵³ können die Erhöhung des Umsatzes oder Gewinnes, die Steigerung des ROI oder des Unternehmenswertes sein. Es kann sich aber auch um kundenverhaltensbezogene Ziele handeln, wie z. B. Erhöhung der Up-Selling Effekte, der Weiterempfehlungsraten oder der Reduzierung der Kündigungsquoten. Um diese Ziele zu erreichen, muss aber zunächst Aufmerksamkeit auf die folgenden strategischen Prinzipien gelegt werden:

⁵¹ Vgl. http://www.inova-group.ch/deu/pdf/Inova_zoom44.pdf 2002, S. 11

⁵² Vgl. http://www.denkinstytut.de/Arbeiten_im_Angebot/Artikel/fohlen_crm_pannenbacker.pdf (Stand 07.10.2008)

⁵³ Vgl. Hippner/Wilde 2004, S. 50

2.4.1 CRM-Prinzipien⁵⁴

Die im nächsten Teil beschriebenen Prinzipien stellen strategische Bausteine⁵⁵ dar und helfen die Ziele von CRM zu erfüllen. Sind alle Komponenten vorhanden, so kann am Ende überprüft werden, ob die für Unternehmen wichtigsten Ziele einem Projekt gegenüber gestellt werden können bzw. letztendlich erfüllt worden sind.

- Ø Differenzierung
- Ø Sicherheit
- Ø Wachstum
- Ø Individualisierung
- Ø Langfristigkeit
- Ø Integration

- Ø Differenzierung

Eine Differenzierung der Kunden und die darauf abgestimmte Intensität der Betreuung unterstützen den Vertrieb bei der Planung seiner Aktivitäten, d. h. jeder Kunde wird individuell betreut.

- Ø Sicherheit

Dieses Prinzip betrifft vor allem die Stabilität der Geschäftsbeziehungen. Diese ist gekennzeichnet durch verringerte Konkurrenzsuche, d. h. die Fluktuationsrate fällt geringer aus. Gute Beziehungen zum Kunden bieten also einen Schutz vor Mitbewerbern, da die Kunden weniger Interesse haben zu wechseln. Außerdem zeigen sich zufriedene Kunden den Unternehmen gegenüber toleranter.⁵⁶ Das Unternehmen kann von seinen Kunden lernen, indem es eine gute Kommunikation mit seinen Kunden pflegt und ein gewisses Maß an Kundennähe betreibt. Durch Lerneffekte aus Beziehungen mit Bestandskunden, kann darauf geschlossen werden, wie potentielle Kunden angesprochen werden wollen und der Kontakt mit ihnen gepflegt werden soll. Demnach kann das Interaktionsrisiko gegenüber unbekanntem Beziehungspartnern reduziert werden. Durch diese Erfahrungseffekte, die sich aus Fehlern und Problemen in

⁵⁴ Vgl. Krenz 2006, S. 43

⁵⁵ Vgl. Baumgartner/Pointinger 2003, S. 64

⁵⁶ Vgl. Hippner/Wilde 2006, S. 480

der Vergangenheit ergeben haben, können überdies hinaus Kosten eingespart werden.⁵⁷ Eine Streuung der Beziehungen zu alten und neuen Geschäftspartnern führt daher zu einer erfolgreichen CRM-Strategie.

Ø Wachstum

Zufriedene Kunden können für Wiederkäufe sorgen. Up-Selling und Cross-Selling Umsätze können verwirklicht werden und die Kunden drücken ihre Zufriedenheit durch Weiterempfehlung aus, was zur Gewinnung von Neukunden führen kann. Glückliche Kunden bringen zusätzlichen Gewinn.⁵⁸ Der Anbieter kann aber auch einen Nutzen aus der Beziehung zum Kunden ziehen, speziell wenn das Unternehmen des Kunden wächst.⁵⁹

Ø Individualisierung

Das Marketing wird speziell auf den Kunden und seine Bedürfnisse abgestimmt. Es wird die Lebenssituation des Kunden im Laufe des Kundenlebenszyklus betrachtet und die Rentabilität für das Unternehmen eingeschätzt; danach wird bestimmt wie intensiv der Kunde betreut werden soll. Ist die Gefahr der Abwanderung hoch, weil ein profitabler Kunde z. B. schon länger nichts mehr bestellt hat, dann muss mehr in die Betreuung investiert werden.⁶⁰

Ø Langfristigkeit

Unternehmen müssen auf lang andauernde Beziehungen bauen, der Schwerpunkt muss daher auf bereits bestehende Kunden gelegt werden, denn diese sind mit weniger Aufwand leichter zu behalten als neue Kunden dazu zu gewinnen. Durch loyale Kunden können Kosten eingespart und Zusatzleistungen einfacher abgesetzt werden. Überdies nimmt die Preiselastizität durch die loyale Kaufbereitschaft auf Seiten des Kunden ab, denn Stammkunden sind meistens preisunempfindlicher als Neukunden.⁶¹

⁵⁷ Vgl. http://www.ifi.uzh.ch/ikm/Vorlesungen/IM3/WS0102/IM3_files/10_4-CRM_handouts.pdf (Stand 08.10.1008)

⁵⁸ Vgl. http://www.12manage.com/methods_customer_relationship_management_de.html (Stand 02.09.2008)

⁵⁹ Vgl. Baumgartner/Pointinger 2003, S.64

⁶⁰ Vgl. Kotler 1999, S. 555

⁶¹ Vgl. http://www.ifi.uzh.ch/ikm/Vorlesungen/IM3/WS0102/IM3_files/10_4-CRM_handouts.pdf (Stand 02.09.2008)

Ø Integration

Die gesammelten Kundendaten sollten mit Hilfe von CRM-Systemen in allen Prozessen integriert sein und für alle Geschäftsbereiche verfügbar sein. In Vertrieb, Marketing und Service sollten alle Informationen über jeden Kunden jederzeit vorhanden sein um ein möglichst umfassendes Bild des Kunden und seiner Geschäftsbeziehungen zu bekommen. Dies kann mittels Customer Data Warehouse, in dem alle Daten über den Kunden gesammelt werden, generiert werden. Durch die transparente Sicht auf den Kunden sollte ein „One Face of the Customer“⁶² erreicht werden. Es sollte eine Integration der einzelnen Customer Touch Points erreicht werden, d. h. dass alle Bereiche, die mit dem Kunden in Kontakt sind, über alle Geschäftsprozesse und Interaktionen zwischen dem Kunden und der Organisation sowie über den gesamten Kundenlebenszyklus jederzeit Bescheid wissen müssen.⁶³ Die Effizienz kann unter anderem durch Kundenschnittstellen, wie z. B. mit einer ERP-Integration ins CRM-System, gesteigert werden. Dadurch ist eine transparente Sicht in alle Geschäftsbereiche möglich.

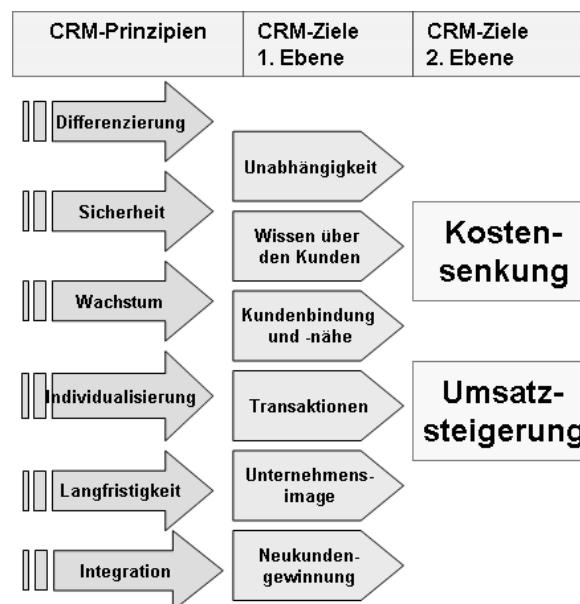


Abb. 7 CRM-Zielerreichung

⁶² Vgl. Hippner/Wilde 2006, S. 65

⁶³ Vgl. <http://www.imediaconnection.com/content/4508.asp> (Stand 28.10.2008)

2.4.2 Ziele von CRM⁶⁴

Neben der Erfüllung der genannten Prinzipien müssen auch Umwelteinflüsse berücksichtigt werden, die es erschweren die Ziele von CRM zu erreichen. Diese Umwelteinflüsse betreffen die wirtschaftliche Lage und sind von Veränderungen in den Marktstrukturen abhängig, aber auch der technische Aufwand kann sich auf die Erreichung der Ziele auswirken.⁶⁵ Die Ziele von CRM können in solche der ersten Ebene und jene der zweiten Ebene aufgegliedert werden. Die vorhin beschriebenen Prinzipien helfen dabei die untergeordneten Ziele der ersten Ebene zu erfüllen. Nachdem diese Unterziele erreicht sind, werden die Oberziele erfüllt. Die vorökonomischen Unterziele werden wie folgt aufgegliedert:

- Der Kunde sollte nicht über asymmetrischer Machtverteilung verfügen, es sollen beide Geschäftspartner voneinander unabhängig bleiben.
- Die Wissensbasis über den Kunden und den Markt kann verbessert werden.
- Durch Erkennen und Befriedigung von Kundenbedürfnissen kann die Kundenbindung und –nähe verstärkt werden.
- Die Neukundengewinnung kann durch gezieltes Bedienen der potentiellen Kunden verbessert werden.
- Das Image des Unternehmens kann durch Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität verbessert werden.
- Transaktionen mit den Kunden werden während der gesamten Dauer der Kundenbeziehung gesteigert.⁶⁶

All diese beschriebenen CRM-Ziele können, wie in der Grafik bereits dargestellt, auf zwei Hauptziele, Kostensenkung und Umsatzsteigerung, die für Unternehmen am wesentlichsten sind, reduziert werden. Diese Ziele betreffen vor allem die Kostenwirtschaftlichkeit von CRM-Systemen.

Durch das CRM-unterstützte Vertriebs- und Servicemanagement können Kosten für Kundenberatung und Betreuung eingespart werden, wenn langfristige Bindungen aufrechterhalten werden. D. h. es wird mehr Wert auf die lukrativsten Kunden gelegt, wobei aber weniger profitable Kunden nicht völlig vernachlässigt werden. CRM kann dazu beitragen Erlöse zu stei-

⁶⁴ Vgl. Krenz 2006

⁶⁵ Vgl. Schwetz 2000, S. 137

⁶⁶ Vgl. Gawlik/Kellner/Seifert 2002, S.17

gern und Kosten für die Kundenbetreuung zu senken. Die Messgröße „Share of Wallet“ (SoW)⁶⁷ kann somit erhöht werden. Der SoW ist der Anteil der Ausgaben den ein Kunde für ein bestimmtes Produkt oder Service bei einem Anbieter investiert.⁶⁸ Beim SoW-Indikator werden intensive und dauerhafte Kundenbeziehungen⁶⁹ angestrebt, was überdies hinaus um vieles einfacher und mit weniger Aufwand zu erreichen ist, als neue Kunden dazu zu gewinnen.⁷⁰ Die SoW-Kennzahl gibt Auskunft über die Kundendurchdringung bzw. -abschöpfung.⁷¹ Unternehmen können diesen Indikator verwenden um Kundenbindung und Kundenakquisition zu ermitteln, jedoch ist die Berechnung des SoW mit relativ viel Aufwand verbunden, deshalb wird dieser Messindikator in der Praxis nur selten verwendet.⁷²

2.5 Probleme mit CRM zu Lösungsansätzen

Um CRM richtig zu verwenden, müssen einige Grundsätze und Voraussetzungen bereits bei der Implementierung beachtet werden. Werden diese „Grundregeln“ falsch verstanden oder ihnen zu wenig Beachtung geschenkt, so kann ein CRM-Projekt bereits anfangs schon zum Scheitern verurteilt sein. Im Folgenden werden Probleme und Gründe aufgezeigt, die dazu führen können, dass ein CRM-Projekt nicht effizient implementiert wird.

- Kurzfristige Beziehungen mit den Kunden
- Schwache Kommunikationskanäle im Unternehmen
- Verzerrtes Unternehmensbild
- Orientierung nicht in erster Linie auf den Kunden gerichtet
- Mangelnde Motivation und Fähigkeiten bei den Mitarbeitern
- Ungenügende Vorbereitung des Projekts⁷³
- Mangelnde Reife der Technologie
- Falsche Einschätzung des Projektrisikos⁷⁴
- CRM-Strategie nicht kompatibel zur Gesamtstrategie des Unternehmens etc.

⁶⁷ Share of wallet = der Anteil des Unternehmens am spezifischen Einkaufsvolumen des Kunden

⁶⁸ Vgl. http://www.loyaltix.at/faq/one?faq_id=50&show_entry_id=80 (Stand 12.11.2008)

⁶⁹ Vgl. Helmke/Uebel/Dangelmaier 2002, S. 7

⁷⁰ Vgl. http://www.loyaltix.at/faq/one?faq_id=50&show_entry_id=80 (Stand 08.10.2008)

⁷¹ Vgl. http://www.bain.com/bainweb/LocalOffices/in_the_news_detail.asp?office_id=139&language=1&menu_id=127&id=10272&menu_url=office_publications.asp (Stand 10.11.2008)

⁷² Vgl. Reinecke 2004, S. 295

⁷³ Vgl. http://www.denkinstitut.de/CRMportal/crm_meta_europa_2002.pdf (Stand 27.10.2008)

⁷⁴ Vgl. Schedl/Beeck 2006, S. 1 ff.

CRM-Projekte können manchmal schon von Beginn an Misserfolg verzeichnen.⁷⁵ Laut der Giga Information Group versagen mehr als 70 Prozent der CRM-Projekte bereits bei der Einführung. Ein Grund für das Versagen sind die zu hoch gesteckten Erwartungen, die das CRM-System erfüllen sollte. Vor einer CRM-Implementierung müssen sich die Projektverantwortlichen Ziele setzen, die anschließend durch eine CRM-Software erfüllt werden sollen. In den meisten Fällen ist aber erst langfristig ersichtlich, ob diese Ziele überhaupt erreicht wurden. CRM-Lösungen sind mit hohen Kosten verbunden, daher erwarten sich die Investoren, dass mit der CRM-Software alle vorangegangenen Probleme gelöst werden können, was in der Realität nicht möglich ist. Pagoda Consulting⁷⁶ behauptet z. B., dass ca. 80 Prozent der CRM-Projekte nach dem Abschluss weder die Anforderungen der Vertriebsmitarbeiter noch die des Gesamtunternehmens erfüllen.

Die Neukundenakquisition als Erfolgsmessung im Vertrieb, z. B. wie viele Vertragsabschlüsse im vorigen Jahr verwirklicht werden konnten, ist für viele Unternehmen am aussagekräftigsten. Aber wie viele Bestandskunden überhaupt erhalten bleiben konnten, wird in den meisten Unternehmen nicht bewertet. Es gibt viele Kennzahlen und Analysen, die Aufschluss über den Erfolg der einzelnen Geschäftsprozesse geben. Kennzahlen helfen einen Gesamtüberblick über das Unternehmen zu bekommen und aussagekräftige Informationen über die Unternehmensführung zu geben.⁷⁷ Es können Kundenabwanderungsanalysen durchgeführt werden, genauso wie Beschwerde-Monitoring gemacht werden kann. Auch wenn sich möglicherweise nicht die erwarteten Ergebnisse einstellen, ist es dennoch wichtig zu wissen, wie zufrieden ein Kunde mit dem Unternehmen ist. Es liegt aber nicht nur am Kunden, wenn die Kommunikation nicht gut funktioniert, denn in erster Linie sind die Mitarbeiter für einen transparenten Dialog zwischen Unternehmen und Kunden zuständig. Durch Ergebnisse aus den Kundenzufriedenheitsanalysen kann man Schwachstellen erkennen, die durch kurzfristig mehr Aufwand vermindert werden könnten.⁷⁸ Aber zumeist liegt es daran, dass das Unternehmen nicht über ein einheitliches System verfügt, zu dem jeder Arbeitnehmer Zugang hat und sich über die Historie zwischen Unternehmen und Kunden informieren kann.

Oft scheitert die erfolgreiche Implementierung eines CRM-Projekts an der Akzeptanz⁷⁹ der Mitarbeiter. Nur zu oft wissen die anderen Abteilungen im Unternehmen, außer dem Vertrieb,

⁷⁵ Vgl. Hippner/Wilde 2004, S. 136

⁷⁶ Vgl. CRMmanager–Was bedeutet CRM? (Stand 03.09.2008)

⁷⁷ Vgl. Farris/Bendle/Pfeifer/Reibstein 2007, S. 415

⁷⁸ Vgl. Schneider/Kornmeier, Vorwort S. XIII

⁷⁹ Vgl. Schwetz 2000, S. 138 ff.

so gut wie gar nicht über den Kunden Bescheid. Dies kann an der fehlenden Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen oder auch am Desinteresse am CRM-Projekt liegen. Die Mitarbeiter haben aber auch zu oft das Gefühl, dass sie durch das CRM-System einer verstärkten Kontrolle ausgesetzt sind. Ein Vertriebsmitarbeiter kann daher z. B. falsche Aussagen über seine Besuchsplanungen oder Verkaufschancen angeben. Diese Probleme können mittels einer guten Kommunikation und Schulung aller Mitarbeiter im Unternehmen teilweise gelöst werden. Im Vertrieb kann solchen Problemen auch durch Incentives⁸⁰ entgegengewirkt werden. Auch wenn diese Anreize vom Unternehmen geboten werden, wollen Mitarbeiter oft nicht freiwillig mehr arbeiten bzw. sich nicht mehr anstrengen als unbedingt nötig ist. Mitarbeiter denken bei einer CRM-Software Einführung oft an einen Mehraufwand in der Administration.⁸¹

Kostenwirksamkeit kann als weiteres Problem eines CRM-Projekts genannt werden, d. h. dass der zu erwartende Nutzen einer CRM-Software gleich groß oder größer sein muss als die Kosten. Ein CRM-Projekt rentabel durchzuführen ist jedoch schwierig, da der Nutzen meist erst langfristig erkennbar ist. Aus diesem Grund entscheiden sich Unternehmen oft gegen ein CRM-Projekt.

Vielmals werden CRM-Projekte durchgeführt, ohne das Unternehmen in seiner Strategie sowie seinen Prozessen genau zu beleuchten. Es wird ein standardisiertes System verkauft, welches für das jeweilige Unternehmen nicht zweckmäßig ist. Oft liegt das Problem an einer mangelhaften strategischen Ausrichtung eines CRM-Projekts. Deshalb ist es unerlässlich, dass die CRM-Strategie konvergent zur Unternehmensstrategie ist.⁸² Es muss einfach mehr Sorgfalt in die Implementierung einer Software gelegt werden. Wenn sich ein Unternehmen für ein CRM-Projekt entscheidet, müssen Ziele gesetzt und es muss eine neue Unternehmensstrategie entwickelt werden, denn CRM-Projekte haben große Implikationen auf die bestehende Unternehmensstrategie.

Es muss genug Vorbereitungszeit in ein CRM-Projekt eingerechnet werden. Am Beginn des Projekts können sich die CRM-Projektverantwortlichen im Unternehmen folgende Fragen bezüglich der Anpassung der Unternehmensstrategie stellen:

⁸⁰ Vgl. Schedl/Beeck (2006) S. 2

⁸¹ Christian Stadlmann, update

⁸² Vgl. http://www.ifi.uzh.ch/ikm/Vorlesungen/IM3/WS0102/IM3_files/10_4-CRM_handouts.pdf (Stand 12.11.2008)

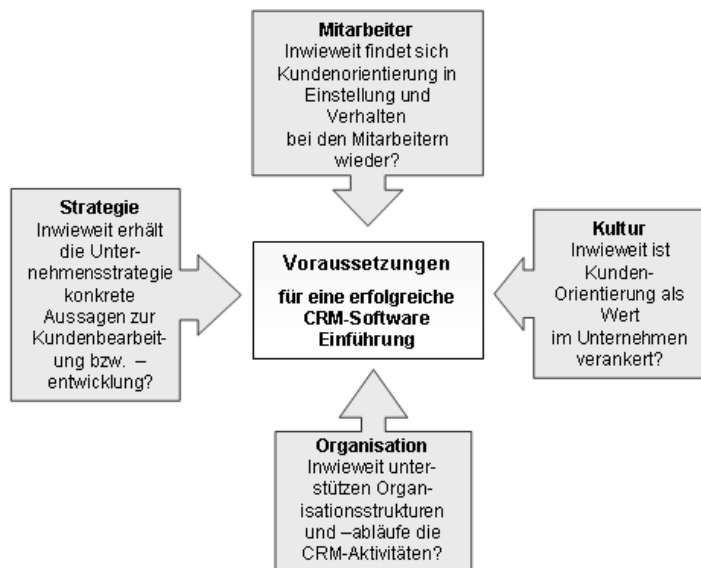


Abb. 8 Rahmenbedingungen einer erfolgreichen CRM-Implementierung⁸³

Meistens werden CRM-Projekte nur von den IT-Abteilungen durchgeführt und die anderen Geschäftsbereiche sind bei der Implementierung so gut wie nicht beteiligt und können daher ihre Wünsche und Anregung an eine Software gar nicht einbringen. Geschäftsprozesse müssen konfiguriert werden, so wie auch CRM-Verantwortliche im Unternehmen beauftragt werden müssen.⁸⁴ Ein CRM-Projekt muss in allen Abteilungen umgesetzt werden sowie auch die Partner, Kunden, Lieferanten und alle Kommunikationskanäle umfassen. CRM-Implementierungen sind aber eher Chefsache als IT-Projekte, da viele wichtige Prozesse im Unternehmen umgestellt werden müssen.⁸⁵ CRM-Initiativen müssen kontinuierlich kulturellen, organisatorischen und technologischen Entwicklungen unterzogen werden, denn unter CRM wird eine andauernde Fortentwicklung von Menschen, Prozessen und Technologien verstanden.

⁸³ in Anlehnung an: Homburg/Sieben 2000, S. 31

⁸⁴ Vgl. http://www.denkinstytut.de/CRMportal/crm_meta_europa_2002.pdf (Stand 27.10.2008)

⁸⁵ Vgl. <http://www.kayenta.de/pdf/crm.pdf> (03.09.2008)

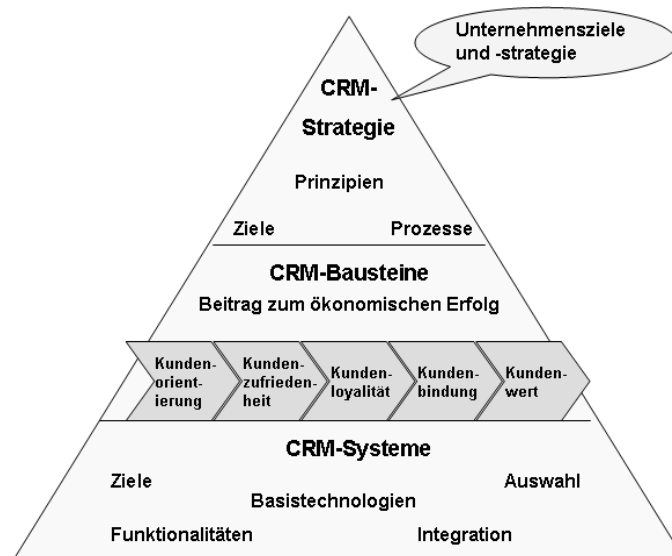


Abb. 9 Ganzheitliches CRM-Konzept⁸⁶

2.6 Zukunftsperspektive einer CRM-Software⁸⁷

Die EDV-Branche ist seit 2005 durch eine positive Entwicklung gekennzeichnet. Im Jahr 2006 wuchs die österreichische Wirtschaft um 3,3 Prozent. Der Trend für das Jahr 2008 ist jedoch konjunkturell gesehen durch die derzeitige internationale Wirtschaftskrise sehr unsicher und kann noch nicht vollständig prognostiziert werden. Es ist unklar, wie offen der finanzielle Rahmen für Unternehmen ist, um stärker in Informationstechnologien investieren zu können. Umso interessanter ist die Frage, ob Firmen bereit sind CRM-Lösungen für ihren Betrieb anzuschaffen um langfristig Kosten einzusparen. Laut WIFO muss damit gerechnet werden, dass sich das Wachstum der Wirtschaft im Jahr 2008 auf 2,4 Prozent verlangsamt.

CRM-Trend

Im Jahr 2007 wuchs der weltweite Umsatz von CRM-Software Systemen um mehr als 23 Prozent.⁸⁸ Der Umsatz konnte daher mit 8,1 Milliarden US-Dollar⁸⁹ gemessen werden. Man kann behaupten, dass die hohe Nachfrage hauptsächlich in den westlichen Industrieländern erzielt wird. Aus den Wachstumsmärkten stammen jedoch nur 15 Prozent der Nachfrage. D. h. dass in den Industriestaaten Grenzerträgen weit härter zu erreichen sind. In den USA wurde ein Umsatzvolumen von 53 Prozent erzielt und in Westeuropa beträgt der relative CRM-

⁸⁶ In Anlehnung an Torggler 2006, S. 5

⁸⁷ Vgl. Monitor 2008, S. 147

⁸⁸ Vgl. Beratungsunternehmen Gartner Inc. (Stand 07.07.2008)

⁸⁹ Vgl. <http://www.computerwelt.at/detailArticle.asp?a=116324&n=6> (Stand 07.07.2008)

Umsatz 32 Prozent. Jedoch steigen die Wachstumsraten in den aufstrebenden Märkten stetig an, im Mittleren Osten und in Afrika sowie Osteuropa etwa um 40 Prozent. Auch Südamerika und die Region Asia/Pacific zählen künftig auch immer mehr zu attraktiven Märkten für CRM-Anbieter.

IDC⁹⁰ sagt für 2008 für den IT-Markt einen kräftigen Zuwachs von 6,7 Prozent voraus. Im Jahr 2006 wurden 5,74 Mrd. € nur für Hardware, Software und IT-Services ausgegeben und für 2008 wird erwartet, dass sich diese Zahl auf 6,4 Mrd. € erhöhen wird. Der Softwaremarkt sollte davon am meisten profitieren und wird 2008 mit einem Anstieg von 7,1 Prozent prognostiziert. Bei dieser Aussage ist zu berücksichtigen, dass sie im Jahr 2007 getroffen wurde und im Moment eher bezweifelt werden muss, da die wirtschaftliche Lage im derzeitigen Status sehr unsicher ist.

IT-Ausgaben in Österreich 2006-2008, Angaben in Mio. €

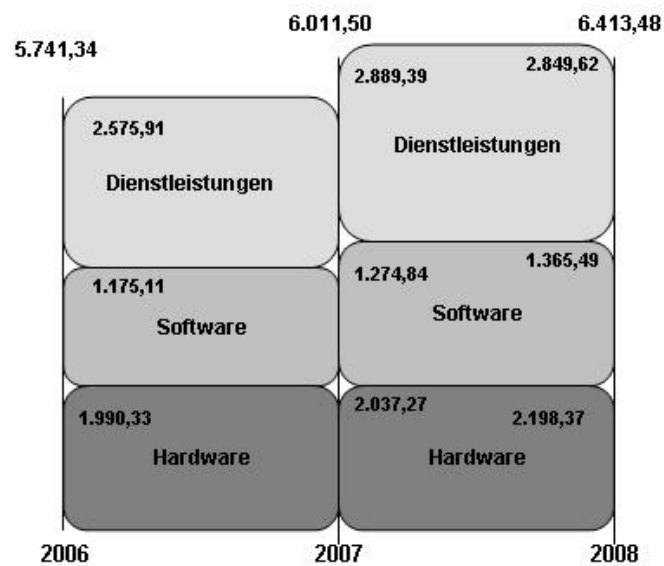


Abb. 10 IT-Business in Österreich⁹¹

⁹⁰ IT Dienstleister IDC Central Europe GmbH

⁹¹ in Anlehnung an IDC in Monitor 2008, S.148

3 DER KUNDE IM MITTELPUNKT

3.1 Definition des Kunden

Ein Kunde ist ein Mensch oder eine Organisation (Unternehmen), der/die an Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens interessiert ist und diese Leistungsangebote der Firma in einem bestimmten Zeitraum in Anspruch nimmt bzw. kauft.⁹² Ein Kunde kann aber auch eine Einrichtung, die als Firma, gemeinnützige Organisation, Staat, Verein etc. auftritt, sein.⁹³ In diesem Zusammenhang muss der „Kunde“, mit dem bereits ein Vertrag abgeschlossen wurde, von dem „potentiellen Kunden“, mit dem beabsichtigt wird einen Vertrag abzuschließen, unterschieden werden. Laut der „Anonymitätshypothese“ der Markttheorie steht der potentielle Kunde dem Unternehmen in dieser Periode noch anonym gegenüber,⁹⁴ d. h. dass das Unternehmen anfangs noch nicht weiß mit wem es zu tun hat, da sich die beiden Marktteilnehmer im Laufe der Phasen im Kundenlebenszyklus erst kennenlernen müssen.

3.2 Kundenzufriedenheit⁹⁵

Ein Kunde stellt bestimmte Erwartungen an ein Unternehmen. Es kann sich dabei um die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen handeln. Er ist mit einem Unternehmen dann zufrieden, wenn seine Bedürfnisse verstanden werden und in Folge dessen erfüllt werden. In diesem Zusammenhang kann auch der Begriff Basic Selling Points (BSP) erwähnt werden. Darunter kann man grundsätzliche Anforderungen und Erwartungen an Produkte oder Dienstleistungen seitens des Kunden verstehen. Das Unique Selling Proposition (USP) grenzt Produkte und Dienstleistungen voneinander ab und hebt ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal hervor. Um eine optimale Kundenzufriedenheit zu erreichen, ist ein guter Mix aus BSP und USP nötig, um einen maximalen Beitrag zur dauerhaften Kundenzufriedenheit zu erzielen.⁹⁶ Sind die Kundenwünsche erfolgreich gestillt worden, wird sich auch eine bestimmte Loyalität und Treue zum Unternehmen ergeben. Die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen ist dauerhaft, da der Kunde auf das Leistungsangebot vertraut.

⁹² Vgl. Farris/Bendle/Pfeifer/Reibstein 2007, S. 179

⁹³ Vgl. Spielvogel 2004, S. 9

⁹⁴ Vgl. http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2004/1683/pdf/Apap_WI_1998_10.pdf (Stand 12.11.2008)

⁹⁵ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong 2003, S. 559

⁹⁶ Vgl. Herrmann, T. <http://www.chainrelations.de/der-kunde-eine-definition.html> (Stand 07.10.2008)

Nachdem auch die „Kundenloyalität“ erfolgreich erlangt wurde, kann auch von „Kundenbegeisterung“ gesprochen werden.⁹⁷ Das Konzept von Roland Berger & Partner wird im Kontext mit der Steigerung der Kundenbeziehung verwendet, obwohl dem nicht ganz gefolgt werden muss, da Kundenloyalität und Kundenbegeisterung nicht als Steigerungsstufen gesehen werden sollten, da sie zu den gleichen Erfolgswirkungen führen. Kundenbegeisterung sollte eher als Nebenprodukt von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität betrachtet werden, und dies kommt beispielsweise zu tragen wenn die Erwartungen des Kunden durch das Produkt und dem Service übertroffen wurden. Aber auch wenn das Unternehmen schon die Bedürfnisse seiner Kunden erahnt und sie mit neuen Produktlösungen überrascht. In diesem Stadium haben die Kunden bereits emotionale Bindung zum Unternehmen aufgebaut, sind bereit wieder zu kaufen, verbreiten ihre Begeisterung und reagieren nicht so empfindlich auf Preisänderungen.⁹⁸

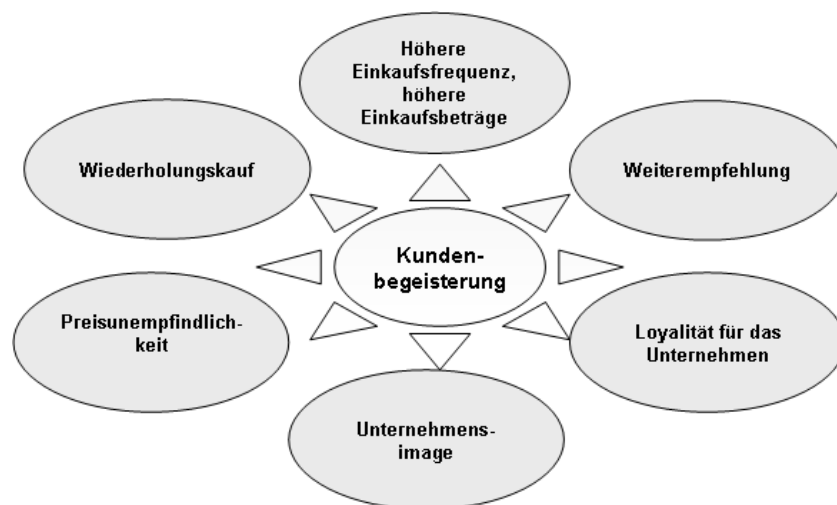


Abb. 11 Die positive Wirkung begeisterter Kunden⁹⁹

3.3 4K's des Kundenmanagements

Durch Innovation und Technologieverbesserungen werden die Lebenszyklen von vielen Produkten kürzer. Deshalb müssen neue Strategien überlegt werden, wie man als Unternehmen am ehesten wettbewerbsfähig bleibt. Den Kunden dabei in den Mittelpunkt zu stellen, ist wohl eine der erfolgreichsten Methoden, denn in den vergangenen Jahren wurde der Kunde ohnehin eher vernachlässigt. Die Theorie des Marketingmixes der 4P's von Jerome McCarthy

⁹⁷ Vgl. Gawlik/Kellner/Seifert 2002 S. 22 i. A. a. Roland Berger & Partner 1999a. S. 7 (Stand 14.11.2008)

⁹⁸ Vgl. Gawlik/Kellner/Seifert 2002, S. 22

⁹⁹ in Anlehnung an: Krenz 2006, S. 85

wird zu den vier K's des Kundenmanagements¹⁰⁰ umgewandelt. Der Unternehmenserfolg ist in erster Linie vom Kunden abhängig. Je mehr sich also das Unternehmen am Kunden orientiert, desto zufriedener ist der Kunde und desto mehr Wert bringt er für das Unternehmen. Und wenn der Kunde mit dem Unternehmen zufrieden ist, wird er dem Unternehmen auch als treuer Kunde erhalten bleiben. All diese genannten Punkte sind Voraussetzungen für ein erfolgreiches Kundenmanagement.¹⁰¹

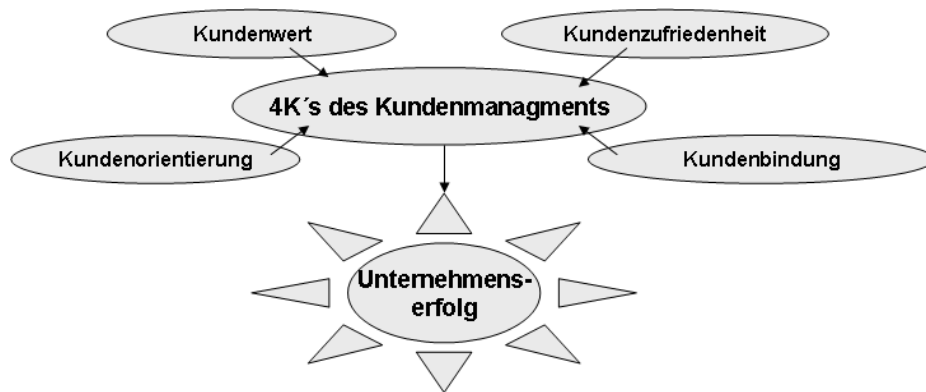


Abb. 12 Die vier K's des Kundenmanagements¹⁰²

Der Kunde muss eine sogenannte „Partnerfunktion“ einnehmen, dem die Möglichkeit einberaumt wird, das Unternehmen über seine Unzufriedenheit zu informieren und dem Unternehmen Vorschläge, was geändert werden könnte, zu unterbreiten. Wenn er mit dem Unternehmen, sei es mit dem Service, Preis, Qualität etc. unzufrieden ist und keine Gelegenheit bekommt dies kundzutun, dann wird er zur Konkurrenz wechseln. Das soll als Zeichen genutzt werden, dass etwas im Unternehmen geändert werden muss.¹⁰³ Unzufriedene Kunden treten aktiv in den Dialog mit dem Unternehmen um ihre Unzufriedenheit in Form von Beschwerden auszudrücken.¹⁰⁴ Das Unternehmen kann also etwas vom Kunden lernen. Unternehmen verlieren immerhin durchschnittlich die Hälfte ihrer Kunden innerhalb von nur fünf Jahren.¹⁰⁵ Neben der Optimierung der Produkte an die Kundenbedürfnisse muss generell mehr in den Kundenservice investiert werden. Folgende Lösungsvorschläge für die Bindung zum Kunden können in diesem Zusammenhang angeführt werden: Zum einen werden Wechselbarrieren

¹⁰⁰ Vgl. Günter/Helm in Hippner/Wilde 2006, S. 368

¹⁰¹ Vgl. Hippner/Wilde 2006, S. 368

¹⁰² in Anlehnung an: Günter/Helm in Grundlagen des CRM, Hippner/Wilde 2006, S. 368

¹⁰³ Vgl. Schneider/Kornmeier, Vorwort

¹⁰⁴ Vgl. Gawlik/Kellner/Seifert 2002, S. 70

¹⁰⁵ Cit. Reichheld S. 3

aufgebaut, die keinen Anreiz zur Fluktuation bieten. Zum anderen muss der Kunde langfristig zufrieden gestellt werden, sodass er sich ohnehin freiwillig binden lässt.

Damit der Kunde mit der Beziehung zum Unternehmen zufrieden ist, müssen vor allem Geschäftsabläufe kundenorientierter durchgeführt werden. Die unternehmerischen Tätigkeiten müssen in „...*funktionsübergreifender Weise auf den Kundennutzen ausgerichtet werden.*“¹⁰⁶ Das Unternehmen soll sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren, d. h. auf die Fähigkeiten die das Unternehmen, mit dem Wettbewerb verglichen, am besten ausführen kann und dadurch einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz erzielt.¹⁰⁷ Das Lernen mit, vom und über den Kunden ist in einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung unerlässlich, denn der Verbraucher ändert im Laufe der Kundenbeziehung seine Bedürfnisse und seine Interessen. Die unternehmensweite Verbreitung der Informationen über den Kunden hilft dabei, Lösungen von Problemen und Bedürfnissen zu entwickeln, dies setzt eine Kollaboration zwischen allen Geschäftsbereichen voraus. Alle drei beschriebenen Säulen tragen optimalerweise gemeinsam den meisten Einfluss zur Kundenorientierung bei.

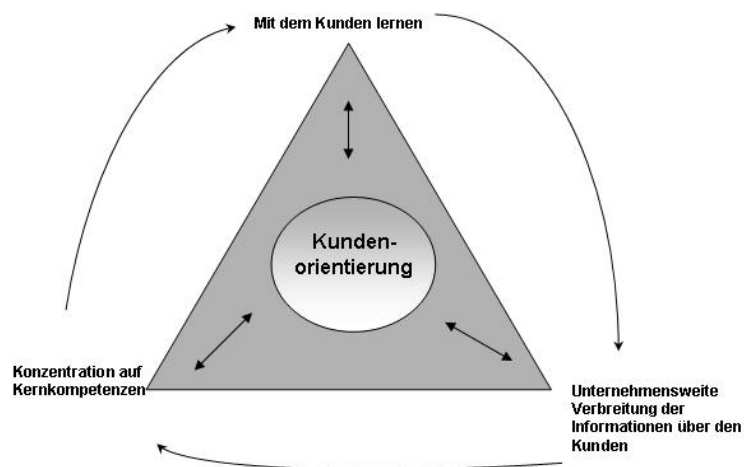


Abb. 13 Die Säulen der Kundenorientierung¹⁰⁸

„Der einzige Weg uns zu behaupten, ist über bessere Dienstleistungen und besseren Service. Die Kunden sind Götter.“ Jeff Bezos (Amazon)

¹⁰⁶ Vgl. Gawlik/Kellner/Seifert 2002, S. 2 f.

¹⁰⁷ Kotler 2003, S. 82

¹⁰⁸ in Anlehnung an: Handlbauer/Matzler 1998 in Gawlik/Kellner/Seifert 2002, S. 22

4 KUNDENPROFITABILITÄT

Zur Erfolgsmessung von CRM können die Kundenprofitabilität und die später angeführten Kundenbewertungen als Messgrößen herangezogen werden und im Laufe der Arbeit für Benchmarking¹⁰⁹, um z. B. Prozesse, Produkte und Dienstleistungen in einem Unternehmen zu vergleichen, weiterverarbeitet werden. Diese Berechnungen sind jedoch wegen Datenmangels nicht möglich und werden daher hier nur theoretisch behandelt. Unter Kundenprofitabilität kann die Differenz aus den Kosten, die für die Kundenbetreuung aufgewendet werden, und den Nettoerlösen, die ein Kunde in einem bestimmten Zeitraum für ein Unternehmen bringt, verstanden werden.¹¹⁰ Um eine lange und erfolgreiche „Kundenlebenszeit“ zu erzielen, ist es nötig den Kunden zu kennen und ihn danach zu bedienen; in diesem Zusammenhang spricht man auch oft vom gläsernen Kunden.¹¹¹ CRM stellt die Kunden in den Mittelpunkt und sammelt so viele Informationen wie möglich über bereits bestehende genauso wie über potentielle neue Kunden. Für ein Unternehmen ist es wichtig zu wissen, welchen Gewinn der Kunde im Laufe seines Lebens für das Unternehmen bringt, die Rentabilität des Kunden wird also gemessen. Im ersten Jahr kann man von negativen Akquisitionskosten sprechen, es können aber auch bereits ab dieser Zeit erste Gewinne erzielt werden:¹¹²

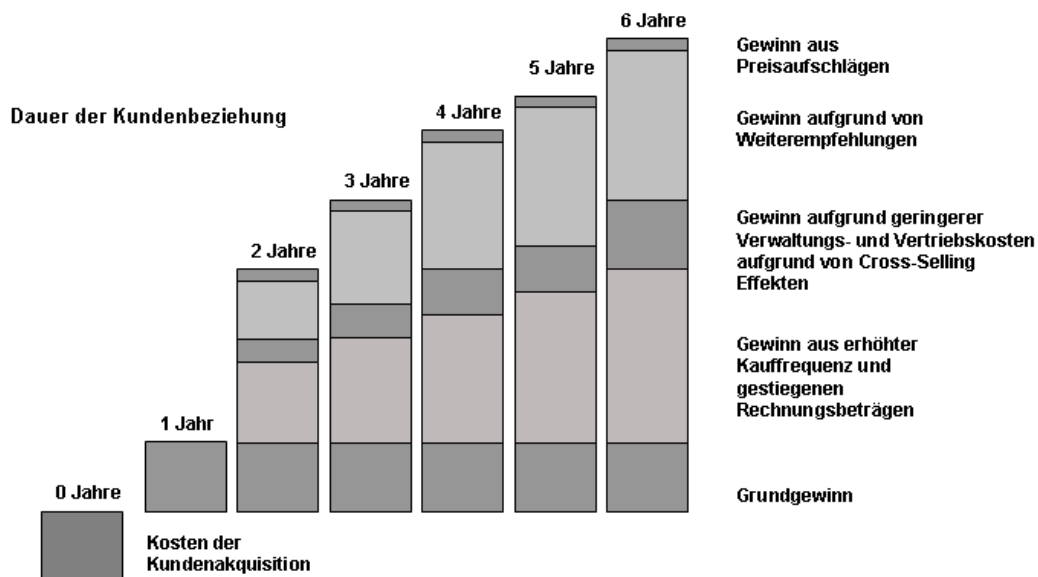


Abb. 14 Gewinnpotentiale durch Stammkundenbeziehungen¹¹³

¹⁰⁹ Vgl. <http://www.manova.at/index.php/de/Methods/Detail/98> (Stand 14.11.2008)

¹¹⁰ Vgl. Hippner/Wilde 2006, S.361

¹¹¹ Vgl. Schwetz 2000, S. 32

¹¹² Vgl. Hippner/Wilde 2006, S.26

¹¹³ in Anlehnung an: Reichheld et al., 1991, S. 108-116, in Gawlik/Kellner/Seifert 2002, S. 27

Um den Kunden zufrieden stellen zu können, müssen so viele Daten wie möglich über den Kunden gesammelt werden; auf diese Weise kann man schneller auf Kundenwünsche reagieren. Jedoch muss beachtet werden, dass sich Kundenwünsche auch ändern können. Daher muss ein Unternehmen immer auf dem Laufenden bleiben und die Kundendaten gut verwalten.

Um die Betreuungsintensität eines Kunden zu bestimmen, ist es von Wichtigkeit, den Lebenszyklus, in dem sich der Kunde befindet, festzustellen und den Wert des Kunden für ein Unternehmen zu ermitteln. Folgende Kundenbewertungen sollen helfen die Beziehung zum Kunden zu kategorisieren und je nachdem soll er betreut werden:

- Ø Kundenlebenszyklus
- Ø Kundenwert
- Ø Kundenlebenswert

4.1 Kundenlebenszyklus

Der Kundenlebenszyklus ist der Startpunkt für jede CRM-Strategie. Früher wurde der Lebenszyklus eines Produktes definiert, aber heute werden die einzelnen Phasen in einen Kundenlebenszyklus eingeteilt, d. h. dass jeder Kunde bestimmte Phasen durchläuft.¹¹⁴ Deshalb wird im Zuge dieser Arbeit auch der Kundenlebenszyklus näher beleuchtet.¹¹⁵

Der Kundenlebenszyklus zeigt den zeitlichen Verlauf der Kundenbeziehung. Der optimale Zyklus ist s-förmig und stellt vor allem die Dauer einer Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen dar. Je nach Intensität der Verbindung im Laufe der Phasen sollte auch eine optimale Betreuung der Kunden gewährleistet werden. Die Phasen setzen sich wie folgt zusammen, wobei jede Phase wieder unterteilt werden kann:

- Kundenakquisition
 - Anbahnung
 - (Sozialisation)

¹¹⁴ Vgl. http://www.loyaltix.at/faq/one?faq_id=50&show_entry_id=100&show_all_p=t (Stand 07.10.1008)

¹¹⁵ Vgl. Stauss 2000a; Bruhn 2003, 7 f. Roihofer Dissertation S. 14

- Kundenbindung
 - Sozialisation
 - Wachstum
 - Reife
 - Degeneration
- Kundenrückgewinnung
 - Gefährdung - Kündigung
 - Abstinenz
 - Revitalisierung

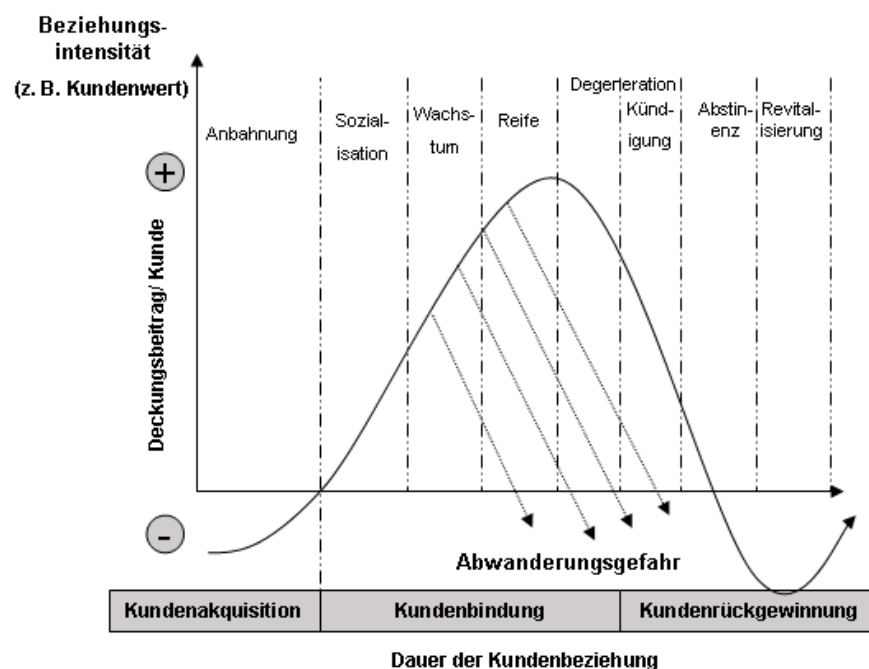


Abb. 15 Kundenbeziehungs-Lebenszyklus¹¹⁶

4.1.1 Kundenakquisition

Die Kundenakquisitionsphase beschreibt die Entwicklung einer Beziehung, die hauptsächlich aus der Anbahnungsphase besteht, in der der potentielle Kunde Informationen über den Anbieter einholt und der Unternehmer Maßnahmen zur Akquisition plant (Kommunikationsaktivitäten). In dieser Phase ist es notwendig Investitionen zu tätigen um die Beziehung zum Kunden überhaupt erst aufzubauen,¹¹⁷ deshalb ist diese Phase in ökonomischer Hinsicht nega-

¹¹⁶ in Anlehnung an: Stauss 2000, S. 16 in Schneider/Kornmeier (Kundenzufriedenheit)

¹¹⁷ Vgl. Bruhn 2003, 7 f. in Roihofer, A. Dissertation S. 14

tiv für das Unternehmen.¹¹⁸ Diese Investitionen machen sich erst im Laufe der Beziehung durch wiederholte Produktkäufe, also Cross- oder Up-Selling Käufe, durch den Kunden bezahlt.

4.1.2 Kundenbindungsphase

Die Kundenbindungsphase kann in vier Perioden gegliedert werden - in die Sozialisations-, Wachstums-, Reife- und teils Degenerationsphase. In der ersten Phase, der Sozialisationsphase (kann auch in die Akquisitionsphase eingeteilt werden, in diesem Kontext aber in der Kundenbindungsphase), beginnen sich Anbieter und Kunde aneinander zu gewöhnen. Der Kunde macht seine ersten Erfahrungen mit dem Unternehmen und seinem Leistungsangebot und das Unternehmen gewinnt seine ersten Informationen über den Kunden, die es später für eine individuelle Güterbereitstellung für den Abnehmer nutzen kann. In der Kundenbindungsphase wird die Beziehung verstärkt und ausgeweitet, indem die Beziehung anfangs wächst und die Loyalität des Kunden zum Unternehmen gestärkt wird. In dieser Phase ist es besonders wichtig eine feste Beziehung zum Kunden aufzubauen um Up-Selling und Cross-Selling Leistungen auszuschöpfen.¹¹⁹ Diese können sich durch geringen Aufwand des Marketings ergeben. Wird dies durch die geplanten Kommunikationsmaßnahmen nicht geschafft, so können sich die Kunden auch schon früher gegen das jeweilige Unternehmen entscheiden und zur Konkurrenz abwandern. In der Reifephase ist das Potential des Kunden weitgehend ausgeschöpft, das Unternehmen muss versuchen die Erlöse, die es mit dem Kunden gemacht hat, auf dem bereits erreichten Niveau zu halten. Unternehmen müssen Wechselbarrieren schaffen, damit der Kunde mehr an das Unternehmen gebunden ist.¹²⁰ In der Degenerationsphase werden keine Gewinne mehr mit dem Kunden gemacht. Die Erträge stagnieren oder sinken sogar und deshalb kann diese Phase auch Gefährdungsphase genannt werden, weil der Kunde zu einem Mitbewerber wechseln könnte.¹²¹

4.1.3 Kundenrückgewinnungsphase

Die Kundenrückgewinnungsphase besteht laut Stauss aus der Kündigungsphase, Abstinenzphase und Revitalisierungsphase. Auch wenn die Grafik von Stauss hier zur Veranschauli-

¹¹⁸ Vgl. Bruhn 2001, S. 48

¹¹⁹ Vgl. <http://www.conversion-academy.de/kundenlebenszyklus> (Stand 08.10.2008)

¹²⁰ Vgl. Hippner/Wilde 2006, S. 218

¹²¹ Vgl. http://www.loyaltix.at/faq/one?faq_id=50&show_entry_id=80 (Stand 08.09.2008)

chung des Kundenlebenszyklus verwendet wird, muss daran Kritik geübt werden, denn dass die Kündigungsphase in die Kundenrückgewinnungsphase gezählt wird, ist nicht ganz richtig. In der Kündigungsphase entschließt sich der Kunde die Beziehung zum Unternehmen zu beenden. Nachdem der Kunde die Geschäftsbeziehung eingestellt hat, endet für diesen Kunden hier der Kundenlebenszyklus. Die Kündigungsphase kann aber auch in die von Bruhn vorgeschlagene Gefährdungsphase eingeteilt werden, in der der Kunde eventuell beabsichtigt den Vertrag mit dem Unternehmen zu kündigen um zur Konkurrenz zu wechseln. In der Abstinenzphase, in der der Kunde keine Dienstleistungen und Produkte des Unternehmens (mehr) in Anspruch nimmt, kann er jedoch noch einmal, durch gut geplante Marketingmaßnahmen, zur Fortführung der Geschäftsbeziehungen überzeugt werden. So kann der Anbieter es also schaffen einen bereits verlorenen Kunden zurückzugewinnen und zur Wiederaufnahme der Beziehung zu bewegen. Anschließend kommt es zur Revitalisierung und ein neuer Zyklus kann möglicherweise beginnen.

Die jeweiligen Phasen können auch übersprungen werden oder nur sehr kurz andauern, je nachdem um welche Art der Leistung es sich handelt. Eine gut geplante CRM-Strategie kann einem Unternehmen in all den Phasen helfen, den Kunden bestmöglich beizubehalten und neue Kunden dazuzugewinnen. Es ist wichtig eine langfristige Beziehung zu jedem Kunden aufzubauen, wobei diese Verbindung, je nach Kundenwert, differenziert und somit auf jeden Kunden abgestimmt sein sollte. CRM muss im Unternehmen gelebt werden und darf nicht nur in einzelnen Prozessen vorhanden sein.¹²² Eine Gefährdungsphase kann während der Kundenbeziehung immer dann auftreten, wenn der Kunde mit den Leistungen des Unternehmens unzufrieden ist und sich bereits mit dem Gedanken einer Beendigung der Beziehung beschäftigt.¹²³ Der Kundenbeziehungslebenszyklus dient als Erklärungsmodell, welches die Kundenbeziehung „...idealtypisch und deskriptiv..“¹²⁴ erklärt.

In der folgenden Abbildung sind die Aktivitäten aufgelistet, die in den jeweiligen Phasen gesetzt werden sollen um die Intensität der Kundenbeziehung nicht absinken zu lassen. Es wird dabei in kundenbezogene und unternehmensbezogene Merkmale unterschieden:

¹²² Vgl. http://www.denkinstitut.de/Arbeiten_im_Angebot/Artikel/folien_crm_pannenbacker.pdf (Stand 07.10.2008)

¹²³ Vgl. Hippner/Wilde 2006, S. 434

¹²⁴ cit. Bruhn 2001, S 52

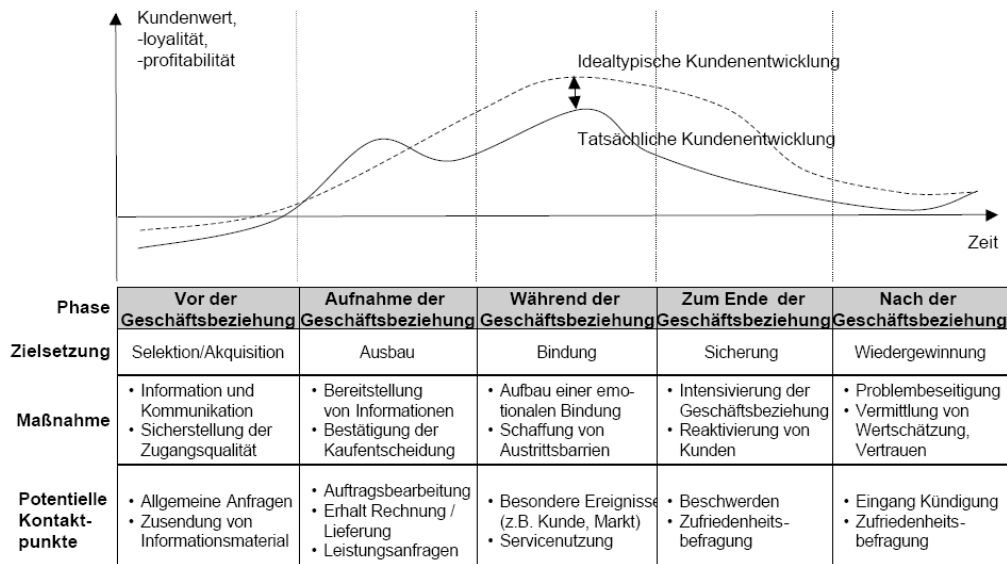


Abb. 16 Die Aufgaben des CRM im Kundenbeziehungszyklus¹²⁵

Problematik mit dem Kundenlebenszyklus

Manche Phasen können falsch eingeschätzt werden. Gerade bei Unternehmen, die schon lange am Markt sind, ist es schwierig Prognosen abzugeben, wie sich der Kundenlebenszyklus in der Zukunft entwickeln wird. Unternehmen glauben oft, dass sie keinen Einfluss auf den Wechsel in der Degenerationsphase haben, jedoch könnte das Unternehmen durch Incentives (z. B. mehr Service, Preisrabatte usw.) den Kunden beibehalten. Loyaltix Consulting sieht die Bedeutung des Kundenlebenszyklus als eher zweitrangig; die Aufmerksamkeit sollte vor allem auf die Kundenbindungsaktivitäten gelegt werden, damit die Bindung des Kunden zum Unternehmen dementsprechend verlängert werden kann.¹²⁶

4.1.4 Kundenlebenszyklusmanagement (KLZM)¹²⁷

Das Kundenlebenszyklusmanagement ist ein relativ neuer Begriff. Es wurde erweiternd zum Kundenlebenszyklus gebildet, da in dieser Methode die drei Bereiche, Mensch, Prozess und Technologie, stark miteinander zusammenarbeiten und in Wechselbeziehung zueinander stehen.

¹²⁵ Vgl. Homburg/Sieben, 2000, S. 24 in Hippner/Wilde 2002, S. 55

¹²⁶ Vgl. http://www.loyaltix.at/faq/one?faq_id=50&show_entry_id=100&show_all_p=t (Stand 08.10.2008)

¹²⁷ Vgl. Meta Group

http://www.crmmanager.de/magazin/artikel_220_customer_relationship_management_naechste.html (Stand 08.10.2008)

KLZM steht für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen verwirklichten Gewinnen und Mehrwert für Kunden und Unternehmen. Es fließen zu den internen Effekten zusätzlich die externen Faktoren in die Bewertung ein. Durch das KLZM werden verschiedene Kundenlebenszykluspuster mit den CRM-Prozessen in Vertrieb, Marketing sowie Service und dem CRM-Ökosystem als technologische Komponente kombiniert.¹²⁸

Ø Kundenlebenszyklus

Der Kundenlebenszyklus lässt sich in dieser Methode in "Kontakt", "Transaktion", Erfüllung" und "Unterstützung" unterteilen.

Ø Vertrieb, Marketing, Service

Diese drei Geschäftsbereiche, die durch Kundenkontaktpunkte miteinander verbunden sind, führen die anfangs festgelegte CRM-Strategie aus. Die Aufgaben der einzelnen Geschäftsbereiche werden später in dieser Arbeit noch genau definiert.

Ø CRM-Technologie-Ökosystem

Die Unternehmensanwendungsintegration als technologisches Hilfsmittel, wie z. B. eine CRM-Software, ermöglicht eine prozessübergreifende Implementierung an der Wertschöpfungskette entlang. Die Aufgabenbereiche einer CRM-Software sollen für jedes Unternehmen individuell gestaltet werden, damit durch analytisches, operatives und kollaboratives CRM eine ganzheitliche CRM-Vision erreicht werden kann.

¹²⁸ Vgl. <http://www.cio.de/strategien/projekte/813902/> (Stand 08.10.2008)

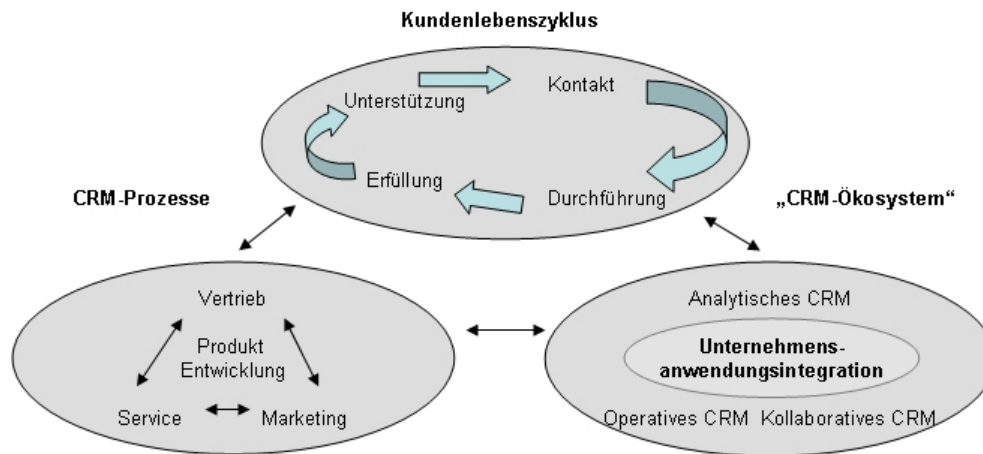


Abb. 17 CRM-Dreieck: Wechselbeziehungen zwischen Menschen-Prozesse-Technologien¹²⁹

4.2 Analyse des Kundenwerts

Der Mittelpunkt eines jeden Unternehmens ist der Kunde, denn ohne Kunden kann ein Unternehmen erst gar nicht bestehen. Es bringt jedoch nicht jeder Kunde den gleichen Erfolg. Laut der Pareto-Regel fallen ca. 80 Prozent des Umsatzes auf nur 20 Prozent aller Kunden.¹³⁰ Deshalb ist es wesentlich, dass sich Unternehmen z. B. mit Hilfe einer ABC-Klassifikation, auf die lukrativsten Kunden orientieren. Dennoch soll auf weniger profitable Kunden nicht gänzlich vergessen werden. Dazu müssen zuerst einmal die ökonomisch wertvollsten Kunden identifiziert werden, d. h. dass zuerst der Wert eines Kunden für ein Unternehmen festgestellt werden muss. Das ökonomische Ziel des Kundenwerts ist die Maximierung des Kunden-Deckungsbeitrags.¹³¹

Um den Kundenwert zu ermitteln kann eine Formel verwendet werden:

$$\text{Kundenwert} = A + \sum_{t=1}^n (E_t - K_t) \times d^{-t}$$

A = Anfangsinvestitionen
 E = Einnahmen zum Zeitpunkt t (potenzieller Umsatz, Cross-Buying-Potenzial etc.)
 K = Ausgaben zum Zeitpunkt t (Verwaltungskosten, Telefonkosten etc.)
 t = Jahr
 n = geschätzte Dauer der Geschäftsbeziehung
 d = Diskontierungsrate (1+i)
 i = Zinssatz der Investition

Abb. 18 Berechnung des Kundenwerts auf Basis der Kapitalwertformel¹³²

¹²⁹ in Anlehnung an: META Group (Stand 08.10.2008)

¹³⁰ Vgl. Krenz 2006, S. 14 ff.

¹³¹ Gawlik/Kellner/Seifert 2002 S. 18

¹³² Vgl. Köhler 1999 in Gawlik/Kellner/Seifert 2002, S. 19

4.2.1 Kundenwert im Investitionsgütermarkt

Da in der vorliegenden Arbeit besonderer Bezug auf die Bau-, Bauzuliefer- und Maschinenbaubranche genommen wird, wird im Zusammenhang mit dem Kundenwert die Investitionsgüterbranche näher betrachtet. Im Investitionsgütermarkt ist es wichtig gute Beziehungen zum Kunden aufzubauen. Gerade im Maschinenbau sind hohe Investitionen nötig. Es handelt sich dabei um ein gewisses Abhängigkeitsverhältnis mit asymmetrischer Machtverteilung auf der Seite des Kunden, der leicht zu einem Mitbewerber wechseln kann. Durch Zugeständnisse, die der Anbieter den umsatzstarken Kunden macht, können Verluste entstehen. Wenn es zu so einer Situation kommt, muss das Unternehmen seine umsatzschwächeren, jedoch rentablen Kunden nutzen um seine „Key Accounts“ zu subventionieren. Key Accounts sind demnach die Schlüsselkunden, die für ein Unternehmen am bedeutendsten sind, sie werden von Key-Account Managern betreut.¹³³

Der Kundenwert kann bei der operativen Unternehmensbewertung so wie auch durch strategische Bewertung ermittelt werden. Die operative Unternehmensbewertung bestimmt die den Wert maximierenden Strategien, und die strategische Bewertung ermittelt den Kundenwert nach einer Unternehmensübernahme. Der Wert des Kunden kann als externe Größe, die für den Umsatz verantwortlich ist, angesehen werden. Ihm werden die internen Kosten gegenübergestellt, die nötig sind den Kunden in allen Prozessen zu bedienen.¹³⁴

Im Allgemeinen wird der Kundenwert danach bemessen, wie weit der Kunde zur Erreichung der Ziele des Unternehmens beiträgt und über kritische Ressourcen verfügt. Unter Ressourcen sei das gegenseitige Wissen verstanden, das im Laufe der Beziehung gewonnen werden kann, dieses Wissen kann vom Kunden ausgenutzt werden um dem Unternehmen Schaden zuzufügen.¹³⁵

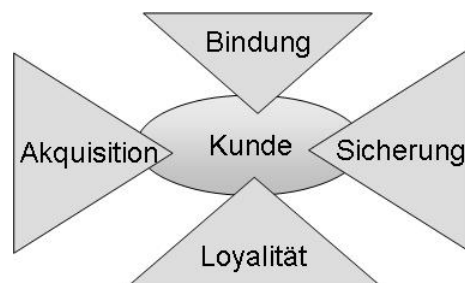


Abb. 19 Vier Faktoren bestimmen den Kundenwert¹³⁶

¹³³ Vgl. Krenz 2006, S. 16 f.

¹³⁴ Vgl. <http://bauer.bwl.uni-mannheim.de/Download/mitarbeiter/hammerschmidt/Bauerdeutsch.pdf> (Stand 08.10.2008)

¹³⁵ Vgl. Krenz 2006, S. 66 f.

¹³⁶ Vgl. http://www.inova-group.ch/deu/pdf/Inova_zoom44.pdf2002, S. 2 (Stand 27.10.2008)

4.3 Kundenlebenswert (CLV)

Der Kundenlebenswert wird zur Messung von Geschäftsbeziehungen verwendet, da dadurch kontrolliert werden kann, wie viel Gewinn bzw. Verlust ein Kunde für ein Unternehmen im Laufe der Zeit bringt.¹³⁷ Es gibt viele CLV-Ansätze, jedoch hat sich noch keiner als der einzig ökonomisch richtige erwiesen.

Der Kundenlebenswert wird abgeleitet von Kundenlebenszyklus und Kundenwert. Er trifft Aussagen über die Profitabilität, Loyalität und Empfehlungskraft eines Kunden.¹³⁸ Jedoch ist die Empfehlungskraft ein sehr ungenauer Indikator, da das Unternehmen keine genauen Angaben über die Anzahl der Personen, die der Kunde für eine Weiterempfehlung kontaktiert, in Erfahrung bringen kann. Die Idee hinter dem Kundenlebenswert ist es den Kunden als ein Investitionsobjekt zu sehen. Dem Kunden wird ein monetärer Wert zugewiesen. Dieser Wert ergibt sich aus allen zukünftig erwarteten und direkt zurechenbaren Einnahmen und Ausgaben,¹³⁹ wie z. B. Akquisitionskosten, die laufenden Cashflows etc. Daraus ergibt sich der Barwert des Kunden.

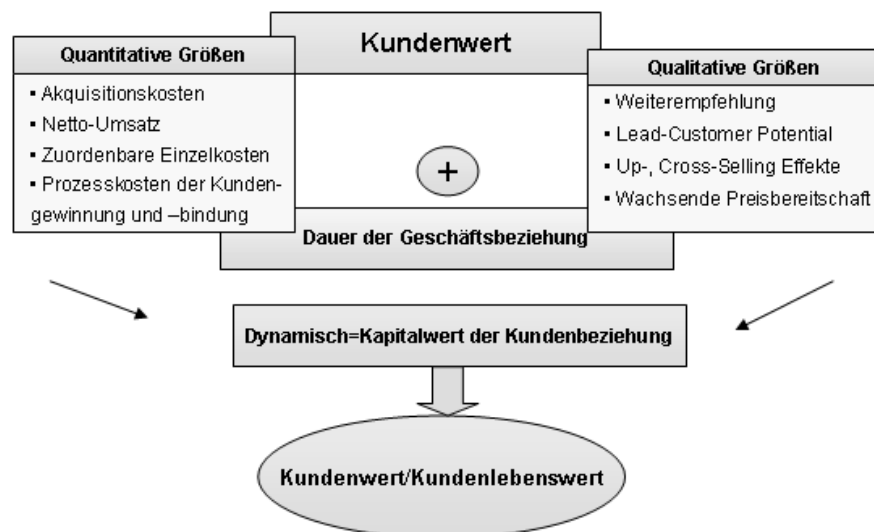


Abb. 20 Bestimmungsgrößen des Kundenlebenswertes¹⁴⁰

¹³⁷ Vgl. Bruhn 2001, S. 227

¹³⁸ Vgl. http://www.wi-bw.tfh-wildau.de/~hendrix/diplomarbeiten/katja_steinborn/dpla.pdf S. 57 (Stand 08.10.2008)

¹³⁹ Vgl. <http://bauer.bwl.uni-mannheim.de/Download/mitarbeiter/hammerschmidt/Bauerdeutsch.pdf> (Stand 08.10.2008)

¹⁴⁰ in Anlehnung an: Zezelj 2000, S. 13 in Froihofer 2003, S.22

4.3.1 ABC-Analyse¹⁴¹

Nach der genauen Ermittlung des Kundenwerts ist es möglich eine „Reihung“ der Kunden vorzunehmen. Die Kunden können je nach ihrem „Wert“ klassifiziert werden, z. B. mittels einer ABC-Analyse (auch Kostenschwerpunktanalyse genannt). Dazu werden vergangenheitsbezogene Daten verwendet. Diese Daten sollten, wie angenommen wird, auch in der Zukunft gelten. Die jeweiligen Aktivitäten werden dann je nach Wichtigkeit und Umsatzhöhe eines Kunden geplant. Die ABC-Klassifizierung wird von mehr als drei Vierteln der Industriegüterunternehmen zur Kundensegmentierung verwendet.¹⁴² Demnach gelten also die A-Kunden als Key Accounts, als die „besten, profitabelsten Kunden“, die B-Kunden sind „gute Kunden“ mit durchschnittlicher Umsatzhöhe und die C-Kunden gelten als „normale Kunden“. In diesem Bewertungsverfahren kommt die Pareto-Regel¹⁴³ zum Vorschein. Denn nur einige wenige Kunden steuern einen Großteil zum Umsatz bei. Je nachdem wie der Kunde in dieser ABC-Analyse eingeteilt wird, gibt es Unterschiede in der Betreuungsintensität. Umsatzstarke Kunden werden von Key Account Managern betreut, Kunden mit durchschnittlichen und geringen Umsätzen werden vom Außendienst oder vom zentralen Vertrieb bedient.

„Manche Kunden sind gleicher als andere“¹⁴⁴

Anwendungsgrenze der ABC-Klassifizierung

Obwohl diese Einteilung der Kunden von den meisten Unternehmen durchgeführt wird, muss auch Kritik daran geübt werden. Auch wenn ein Kunde heute keinen Gewinn für ein Unternehmen bringt, weil seine Kaufkraft sogar zu Verlusten führen kann, sollte man diese Geschäftsbeziehung auch auf langfristige Sicht betrachten. Denn diese Kundengruppe kann sich in der Zukunft positiv entwickeln und (wieder) zu einem profitablen Abnehmer werden. Aus diesem Grund kann im Kundenlebenszyklus verfolgt werden, in welcher Phase sich ein Kunde gerade befindet und wie sein Verlauf in der nächsten Zeit erfolgen wird. Die ABC-Analyse ist vergangenheitsorientiert und betrachtet den Umsatz von Kunden eher statisch beschränkt.

¹⁴¹ Vgl. http://www.wi-bw.tfh-wildau.de/~hendrix/diplomarbeiten/katja_steinborn/dpla.pdf S. 40 (Stand 08.10.2008)

¹⁴² Vgl. Krenz 2006, S. 124

¹⁴³ Vgl. Plinke 1997, S. 117 in Steinborn 2003, S.36

¹⁴⁴ Vgl. Peppers/Rogers in Farris/Bendle/Pfeifer/Reibstein 2007, S. 194

4.3.2 Benefit Segmenting

Eine Möglichkeit um Kunden ertrags- und zukunftsorientiert einzuteilen, bietet das Benefit Segmenting,¹⁴⁵ welches den Kunden je nach seinem Wert in Teilbereiche kategorisiert. Diese Methode ist sehr flexibel und kann auf unterschiedliche Unternehmen angepasst werden. Je nachdem kann ein Kunde durch Marketing- und Vertriebsaktivitäten optimal betreut werden.

Die Bereiche des Benefit Segmenting können wie folgt gegliedert werden:

- Most Valuable Customers (MVC): darunter werden die wertvollsten Kunden verstanden. Es handelt sich eher um eine geringe Anzahl solcher Kunden, die aber einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. (Sie entsprechen den A-Kunden)
- Most Growable Customers (MGC): Das sind die Kunden, von denen ertragsmäßig gesehen am meisten erwartet wird. Sie haben das Potenzial zu MVCs zu werden, weil sie am wachstumsstärksten sind.
- Above Zero Customers (AZC): Dazu zählen die meisten Kunden; der Kundenwert ist hier nicht so hoch, jedoch positiv.
- Below Zero Customers (BZC): Das sind die Kunden, die dem Unternehmen einen negativen Wert bescheren.

¹⁴⁵ Vgl. http://www.crmmanager.de/magazin/artikel_860_strategisches_customer_relationship_management.html (Stand 08.09.2008)

5 DIE DREI EBENEN DES CRM

Viele Unternehmen verfügen in ihren Geschäftsbereichen Vertrieb, Marketing und Service über eigenentwickelte Insellösungen, welche nur in den Bereichen, für die sie konzipiert wurden, wirksam und nicht miteinander kompatibel sind. CRM-Systeme unterstützen bei der Integration der einzelnen Insellösungen zu einer Einheit. Am Ende liegt somit nur noch eine Kundendatenbank vor, auf die alle Unternehmensbereiche unbeschränkt Zugriff haben. Dadurch ist eine transparente und ganzheitliche Sicht auf jeden Kunden möglich, welche viel Zeit und Arbeit erspart und für eine erfolgreiche Kundenbetreuung essentiell ist.

Die drei zentralen Handlungsfelder von CRM im Unternehmen sind demnach:

- Analytisches CRM
 - Data Mining
 - Data Warehouse
- Operatives CRM
 - Marketing
 - Vertrieb
 - Service
- Kommunikatives CRM
 - Internet, Telefon, Fax etc.

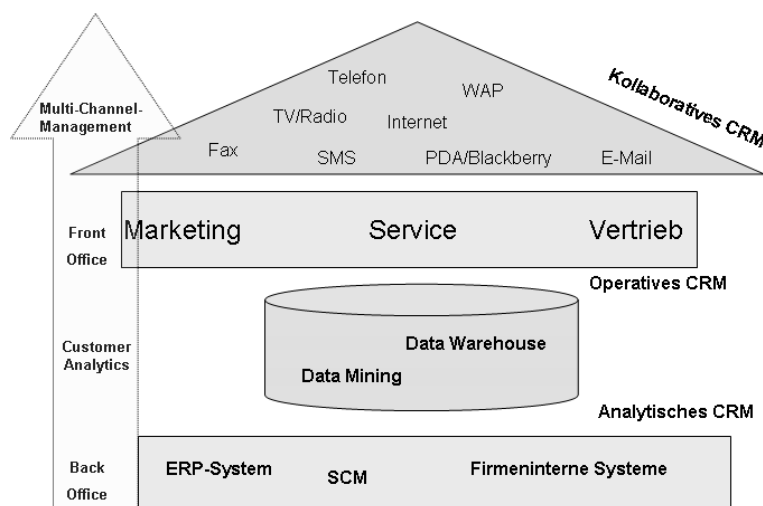


Abb. 21 Komponenten eines CRM-Systems¹⁴⁶

¹⁴⁶ in Anlehnung an: Hippner/Wilde 2003, S. 48 in Torggler 2007, S. 11

5.1 Analytisches CRM

Das analytische CRM ist die Verbindung von Frontoffice und Backoffice. Die Kundendaten und Kontakte die im operativen CRM (Marketing, Vertrieb und Service) gesammelt werden, werden systematisch erfasst, gespeichert und ausgewertet. Das analytische CRM legt seinen Schwerpunkt¹⁴⁷ auf Analyse, Vorbereitung, Simulation und Optimierung von Kundendaten. Die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen wird z. B. durch Kundenanalysen, Marktreaktionsanalysen, Prognosen etc. untersucht, um die jeweiligen Marketingmaßnahmen dementsprechend zu setzen. Kundenkontakte und Reaktionen werden durch z. B. Customer Data Warehouse strukturiert aufgezeichnet und zur Optimierung der kundenbezogenen Geschäftsprozesse ausgewertet (z. B. Data Mining). Mit Hilfe von Data Mining können Profile von potentiellen Kunden, die bestimmte Kriterien erfüllen müssen, erstellt werden. Mit diesem Profil kann anschließend nach eventuellen Kunden gesucht werden. Das Marketing kann dann seine Aktionen speziell auf diese potentiellen Kunden konzentrieren um sie anzusprechen und sie darauffolgend zu seinen Kunden zu machen. Diese Informationen werden verwendet um die Kommunikation zu den Kunden zu verbessern und mit den richtigen Produkten und Dienstleistungen auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen. Durch diese Analyse ist es möglich den einzelnen Kunden zu bewerten und seine Performance für das Unternehmen zu bestimmen. Veränderungen am Markt können frühzeitig erkannt werden und es kann darauf reagiert und ihnen entgegengewirkt werden. Das analytische CRM kann als Entscheidungshilfe genutzt werden und die aus der Analyse gewonnen Erkenntnisse können für die Planung, Steuerung und Kontrolle der Geschäftsprozesse weiterverwendet werden.¹⁴⁸

Ein (Customer) Data Warehouse kann folgende Daten über den Kunden verwalten:

- Grunddaten wie z. B. Kontaktdaten, Kaufverhaltensmerkmale etc.
- Potenzialdaten wie z. B. Kundenklassifizierung etc.
- Aktionsdaten wie z. B. Informationen über Intensität, Umfang, Häufigkeit etc.
- Reaktionsdaten wie z. B. Beschwerden, Dauer der Kundenbeziehung, Umsatzhöhe etc.

¹⁴⁷ Vgl. Torggler 2007, S. 16

¹⁴⁸ Vgl. <http://wi.informatik.unibw-muenchen.de/C6/C1/lectures-applSystems-FT08/Document%20Library/as-ft08-ueb04%20CRM.pdf> S. 29 (Stand 07.10.2008)

5.2 Operatives CRM¹⁴⁹

Das operative CRM befasst sich mit der Planung und Durchführung der CRM-Aktivitäten. Es ist in allen Unternehmensbereichen, wie im Marketing, Vertrieb und Service, vorhanden. Die Ergebnisse, die im analytischen CRM gewonnen werden, erfüllen in allen drei Geschäftsbereichen verwaltende, analytische und den Kontakt unterstützende Aufgaben. Hauptaufgabe des operativen CRMs ist der direkte Kontakt mit dem Kunden, es betrifft also alle Prozesse, die mit den Kunden in Verbindung stehen. Die Kommunikation zwischen den Kunden und dem Unternehmen soll in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service vereinfacht werden. Es macht die Prozesse in diesen Geschäftsbereichen schneller und effektiver. Das Front Office hat direkt mit dem Kunden zu tun und sollte in enger Zusammenarbeit mit dem Back Office stehen und für den Kunden wichtige Informationen z. B. Lieferzeiten richtig weitergeben können. Dies kann z. B. durch die Schnittstelle mit dem ERP-Programm umgesetzt werden. Das operative Management unterstützt den Austausch zwischen Kunden und Anbieter und die dazu erforderlichen Prozesse mit Anbindung an Back-Office-Lösungen, z. B. ERP, SCM, CIM etc.

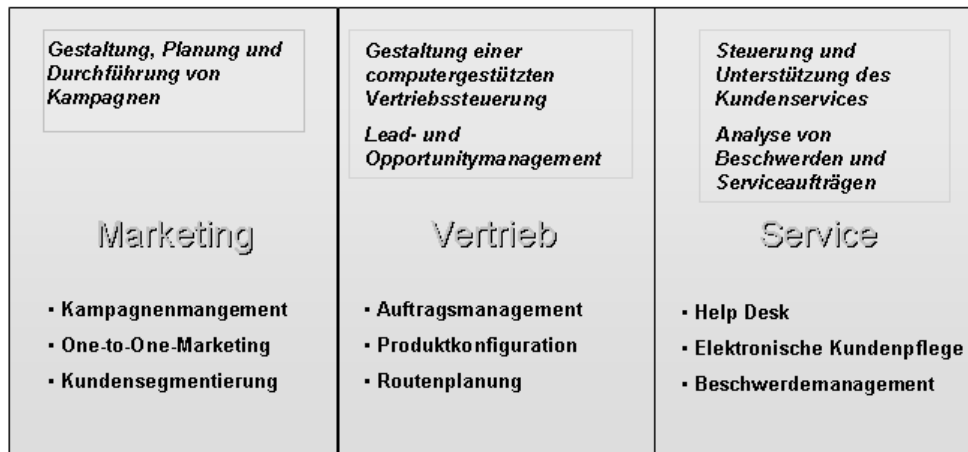


Abb. 22 Operatives CRM¹⁵⁰

In dieser Arbeit werden die für CRM wichtigsten Geschäftsbereiche näher betrachtet. Die Prozesse im Marketing, Vertrieb und Service, in denen CRM am stärksten zum Tragen kommt, werden wie folgt behandelt:

¹⁴⁹ Vgl. Nicolai 2002, S. 172 in Torggler 2007, S. 14

¹⁵⁰ Vgl. Nicolai 2002, S. 172 in Torggler 2007, S. 14

Ø Operatives CRM im Marketing

Der wichtigste CRM-Prozess im Marketing ist das Kampagnenmanagement.¹⁵¹ Ziel des Kampagnenmanagements ist:

- den richtigen Kunden
- zur richtigen Zeit
- mit den richtigen Informationen
- im richtigen Kommunikationsstil
- über den richtigen Kommunikationskanal anzusprechen¹⁵²

Mit Hilfe der Kundenanalyse werden dementsprechende Marketingmaßnahmen (Kampagnen) geplant und anschließend Follow-up Aktivitäten (z. B. Sendung von Information nach einer Veranstaltung, oder Danksagung für Teilnahme an einer Veranstaltung etc.) gesetzt. Das Kampagnenmanagement besteht aus Kampagnenplanung, Kampagnensteuerung und Kampagnencontrolling:

Ø Kampagnenplanung

Im Kampagnenmanagement können nach der Zieldefinition konkrete Aktionen zur Kundenansprache geplant werden, z. B. Aktivitätenplanung, Kundenrückgewinnung, Umsatzsteigerung etc. Die Planung wird durch Rahmenbedingungen abgegrenzt, wie z. B. Festlegung eines bestimmten Budgets für eine Kampagne, genauso legt man Zielgruppen über Queries fest. Kampagnen können einstufig (Kunden werden nur einmal kontaktiert) oder mehrstufig sein: dabei werden Kunden mit mehr als nur einer Aktion angesprochen, wobei die aufeinander folgenden Aktivitäten im Vorhinein abgeklärt sein sollten.

Ø Kampagnensteuerung

In der Kampagnensteuerung wird die Kampagne durchgeführt und die Inhalte werden über die geplanten Kanäle präsentiert. In dieser Phase werden auch gleich alle Daten über Kunden und ihre Antworten auf Aktivitäten im Customer Data Warehouse erfasst und können dann in der Kontrollphase weiterverwendet werden.

¹⁵¹ Vgl. Helmke/Uebel/Dangelmaier 2002, S. 20

¹⁵² Vgl. Hippner/Wilde 2006, S.48

Ø Kampagnencontrolling

In der Phase des Kampagnencontrollings wird kontrolliert und analysiert, ob die laufenden bzw. abgeschlossenen Kampagnen erfolgreich waren, z. B. Erfolgsanalysen und Responsemessungen helfen Aussagen über Kampagnenerfolge zu treffen. Nachdem die Daten des Customer Data Warehouse ausgewertet wurden, kann man z. B. eine Aussage über den Return on Investment (ROI) einer Kampagne machen.

Ø Operatives CRM im Vertrieb

Die Steigerung der Vertriebseffizienz für Unternehmen ist in den letzten Jahren von besonderer Bedeutung geworden.¹⁵³ Unter Vertriebseffizienz werden bestimmte Kriterien, wie z. B. Anrufe, Kontakte, Kaufkraft eines Kunden etc., die Einfluss auf den Umsatz haben verstanden; dadurch ist es möglich die Performance des Vertriebs bzw. eines Vertriebsmitarbeiters zu messen.¹⁵⁴ Im Vertrieb kann eine CRM-Lösung hauptsächlich den Außendienst unterstützen, z. B. bei Vorbereitungen für einen Besuch beim Kunden. Mit einer gut durchdachten Tourenplanung, bezüglich Kundenkontakten, kann wertvolle Zeit eingespart werden. Es hängt aber auch von der Firmenphilosophie und der Mitarbeitermotivation ab, inwieweit die Mitarbeiter bereit sind mit einer CRM-Software zu arbeiten. Eine CRM-Software ist im Grunde ein Instrument, eine Unterstützung, um viele Prozesse im Unternehmen zu erleichtern und zu beschleunigen. Kundenbindung und Verkaufserfolge werden zwar von den Menschen gesteuert, jedoch kann die CRM-Software dabei unterstützende Wirkung leisten. Der Vertriebsmitarbeiter muss Informationen über den Kunden sammeln und verwalten und kann diese im Laufe des Kundenlebenszyklus jederzeit verwenden um permanent bestens über den Kunden informiert zu sein. Gerade in sehr großen Unternehmen können sich die Vertriebsaußendienstmitarbeiter nicht alles über einen Kunden merken. Eine CRM-Software ermöglicht es allen Mitarbeitern Einsicht zu nehmen, wann beispielsweise der letzte Termin beim Kunden war, was vereinbart wurde und welche Lieferungen seitens des Kunden in Auftrag gegeben bzw. welche Beschwerden deponiert wurden.

Schedl und Beeck¹⁵⁵ haben durch ihre Studie mit Maschinenbau-Unternehmen herausgefunden, dass ca. ein Drittel der Vertriebsmitarbeiter der interviewten Unternehmen ihre Entscheidungen deutlich öfter spontan treffen als aufgrund systematischer Analyse und Planung. Da-

¹⁵³ Vgl. Harreither, Vice President bei Capgemini Consulting 2008

¹⁵⁴ Vgl. Farris/Bendle/Pfeifer/Reibstein 2007, S. 212

¹⁵⁵ Vgl. Schedl/Beeck 2006, S.1 f. (Stand 04.09.2008)

durch laufen sie Gefahr Wachstumsziele zu übersehen und haben weniger Kontrolle über die Vertriebskosten. Um die Vertriebseffizienz zu steigern, bieten Schedl und Beeck folgende drei Schritte an:

- das Vertriebsinformations- sowie Außendienstberichtswesen verbessern
- durch Anreizsysteme die Vertriebsleistung der Außendienstmitarbeiter steigern
- Vertriebsaktivitäten systematisch planen und kontrollieren;

Das Lead- und Opportunitymanagement sind die wichtigsten Prozesse im Vertrieb

Ø Leadmanagement

Leads werden zuerst vom Marketing erkannt und erfasst. Wenn eine Person oder ein Unternehmen Interesse zeigt, eventuell einen Kauf zu tätigen, werden seine Daten gespeichert. Ziel ist es diesen Interessenten seinen Anforderungen und Wertigkeiten nach schon optimal zu betreuen. Dieses Lead kann dadurch bearbeitet werden und zum Vertrieb weitergeleitet werden.¹⁵⁶

Ø Opportunity Management

Beim Vertrieb wird dieses sogenannte kaufversprechende Lead zu einer Opportunity. Unter einer Opportunity versteht man die Möglichkeit an eine Person oder Firma, die Kaufinteresse an Produkten und Dienstleistungen zeigt, zu verkaufen. Das Opportunity Management beschäftigt sich mit der Erkennung und Bewertung von Verkaufschancen, d. h. dass diese Opportunity nun zuerst überprüft und qualifiziert wird und dann als Möglichkeit besteht an sie Produkte oder Services zu verkaufen. Verkaufschancen können dadurch generiert, verwaltet und gesteuert werden. Jeder potentielle Kunde kann eine mögliche Verkaufschance sein. Eine Opportunity muss nicht unbedingt vorher ein Lead sein, sie kann auch direkt z. B. aus einem Messgespräch entstammen. Aus einer Opportunity können Aktivitäten, Angebote, Verträge und Aufträge erfolgen. Im Opportunity Management werden diese Verkaufschancen entwickelt und bearbeitet. Ziel ist es einen optimierten Verkaufsprozesses zu erstellen und eine Übersicht über alle Verkaufsprojekte zu gewinnen. Ist ein Geschäft mit einem potentiellen Kunden abgeschlossen so ist der Managementprozess vollzogen.

¹⁵⁶ Vgl. http://www.mpi-inf.mpg.de/departments/d5/teaching/ws02_03/crmsrm/ausarbeitung/LeykingSimon.pdf (Stand 08.10.2008)

Um erfolgreiches Lead und Opportunity Management zu führen, müssen folgende Punkte beachtet werden:

- Vorhandensein einer klaren Konzeption und Definition der einzelnen Begriffe
- Klare Definition der Prozesse und Schnittstellen im Unternehmen
- Interesse und Akzeptanz des einzuführenden Systems bei den Mitarbeitern
- Verfügbarkeit einer passenden Software, die eine Lead- und Opportunityunterscheidung möglich macht;

Ø Operatives CRM im Service¹⁵⁷

Der Servicebereich eines Unternehmens setzt sich aus dem Help Desk, Serviceaufträgen und dem Beschwerdemanagement zusammen. Das Service trägt wesentlich zur Erhaltung einer langfristigen Kundenbeziehung bei.¹⁵⁸ Viele Funktionen im Service sind denen im Vertrieb sehr ähnlich, wie z. B. Angebotserstellung, Kundenhistorie, Kundendaten etc. Das Servicemanagement wird besonders bei Problemen und Beschwerden kontaktiert und deshalb stellt das Beschwerdemanagement den wichtigsten Teilbereich im Service dar. Das Beschwerdemanagement ist ein unterstützendes Instrument zur Erreichung der Kundenzufriedenheit, denn jene Kunden, die sich an das Service wenden, sollten danach zufrieden den Serviceprozess verlassen können. Durch die CRM-Software können die Prozesse der Beschwerdeaufnahme, Bearbeitung etc. einfach erfasst werden. Kennzahlen wie die Menge der eingegangenen Beschwerden, Dauer der Beschwerdebearbeitung, angefallene Kosten etc. geben Aufschluss über die Projekte, die erfolgreich abgeschlossen werden konnten. Weiters können diese Kennzahlen Überblick verschaffen, wo Kosten eingespart und Prozesse optimiert werden können.

¹⁵⁷ Vgl. Gawlik/Seifert/Kellner 2002, S. 54

¹⁵⁸ Vgl. Torggler 2007, S. 15

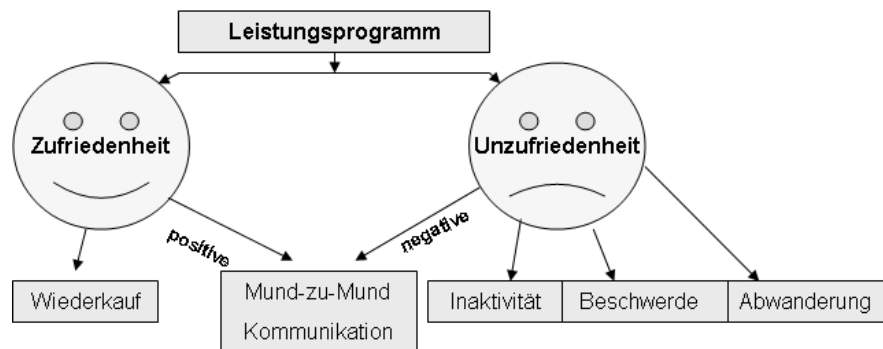


Abb. 23 Reaktionsformen von Kunden auf Zufriedenheit und Unzufriedenheit¹⁵⁹

Kundenzufriedenheit ist das erwünschte Ziel von CRM.¹⁶⁰ Kunden offenbaren ihre Unzufriedenheit durch Beschwerden direkt an das Unternehmen. Wenn wenige Beschwerden eingehen, heißt es aber noch lange nicht, dass die Leistungen des Unternehmens gut bzw. die Kunden zufrieden sind. Kunden können sich auch dazu entschließen direkt zu einem anderen Anbieter zu wechseln bzw. nichts mehr beim Unternehmen zu bestellen. Eine andere negative Erscheinung von Unzufriedenheit kann die schlechte Mund-zu-Mund-Kommunikation sein, dass das Unternehmen gravierend schädigen kann. Eine positive Weiterempfehlung kann jedoch dem Unternehmen nutzen, denn wenn der Kunde zufrieden ist, wird er das kundtun.

Das Beschwerdemanagement befasst sich vor allem damit, dass ein systematischer und planvoller Umgang mit den Beschwerdeeingängen der Kunden gewährleistet wird. Wenn der Kunde zufrieden ist, kann auch ein zukünftiger Markterfolg erzielt werden. Das Beschwerdemanagement kann in drei Phasen, wie auch in der Grafik dargestellt, unterteilt werden:

- Ø Beschwerdestimulierung
- Ø Beschwerdeannahme
- Ø Beschwerdebearbeitung/-reaktion

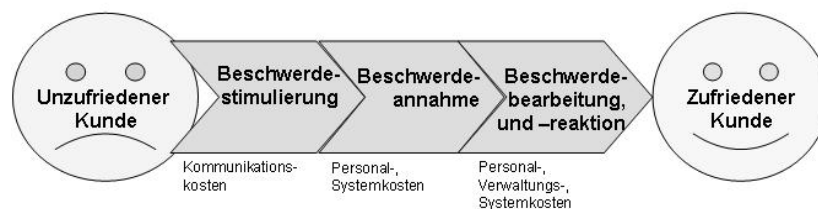


Abb. 24 Aufgaben des Beschwerdemanagements¹⁶¹

¹⁵⁹ Vgl. Bruhn 1999, S. 177 in Gawlik/Kellner/Seifert 2002, S. 71

¹⁶⁰ Vgl. Gawlik/Seifert/Kellner 2002, S. 70 f.

¹⁶¹ Vgl. Bruhn 1999, S. 180/195; Stauss/Seidel, 1998, S.66 in Gawlik/Seifert/Kellner 2002, S. 71

Die Beschwerdestimulierung bringt den Kunden dazu sich über seine Unzufriedenheit zu äußern. Damit soll einer Abwanderung oder negativen Nachrede über das Unternehmen vermieden werden. In der Beschwerdeannahme wird die Beschwerde selbst aufgenommen und ausgewertet. Eine CRM-Lösung kann bei der Erhebung helfen und somit erheblich Zeit einsparen. In der letzten Phase, der Beschwerdebearbeitung und –reaktion wird die Beschwerde an den richtigen Kompetenzbereich weitergeleitet. Am Ende wird kontrolliert, wie weit die Unzufriedenheit des Kunden beseitigt werden konnte. Mit der eigentlichen Reaktion des Kunden schließt dieser Prozess ab.

Zusammenfassend kann man resultieren, dass das Beschwerdemanagement ein aktiver Ablauf zur Erhaltung und zum Aufbau von Kundenbeziehungen ist und zur Zufriedenheit der Kunden beiträgt. Es ist unumgänglich ein Beschwerdemanagement im Unternehmen zu integrieren. Durch E-Mail und Internet wird die Möglichkeit einer Beschwerde eher genutzt und kann auch rascher bearbeitet werden.

5.3 Kommunikatives CRM

Laut Hippner/Wilde ist das kommunikative CRM *„die Steuerung des ganzen Geschäftsprozesses und Unterstützung sowie die Synchronisation aller Kommunikationsprozesse“*.¹⁶² Das kommunikative, interaktive oder besser bekannte kollaborative CRM beschreibt die Kommunikation eines Unternehmens mit der Gesamtheit der Partner und ihrer Umwelt.¹⁶³ Diese können Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und andere Geschäftspartner sein. Diese Kommunikation kann über verschiedene technischen Kanälen passieren, aber meistens über Telefon, Fax und E-Mail. CRM steuert, unterstützt und synchronisiert alle technischen Kommunikationskanäle zum und vom Kunden.

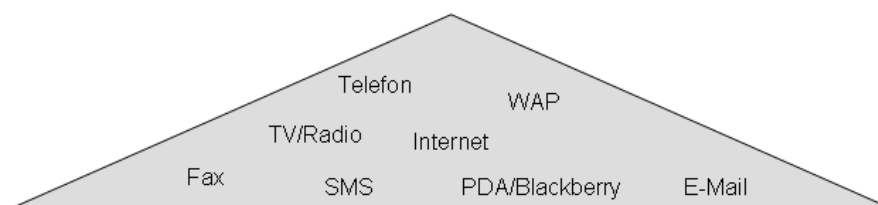


Abb. 25 Kollaboratives CRM

¹⁶² Vgl. Hippner/Wilde 2006, S. 62

¹⁶³ Vgl. Ahlert/Becker/Knackstedt/Wunderlich 2002, S. 180

Durch die Nutzung der jeweiligen Kanäle kann ein optimaler Informationsaustausch gewährleistet werden. Das Customer Interaction Center steuert im modernen CRM alle eingehenden und ausgehenden Meldungen zwischen Kunden und Unternehmen in allen Geschäftsbereichen. Es ersetzt somit das bereits veraltete Call Center mit moderneren Wegen der Kommunikation. D. h. der Kunde kann nicht nur via Telefon das Unternehmen erreichen, sondern auch über das Internet, SMS, WAP etc. und somit kann eine rasche Abwicklung der Kundenanfrage gewährleistet werden.

Die behandelten Themen in den vorangegangenen Kapiteln sollen als Grundlage dienen, um den praktischen Teil und die Ergebnisse aus der durchgeführten Studie verständlicher präsentieren zu können. Anfangs wurde der Begriff CRM mit all seinen Zielen und Problemen im Detail beleuchtet. Die Aufgaben, die CRM zum täglichen Geschäft eines Unternehmens beiträgt, wurden umfassend definiert. Es wurden Möglichkeiten aufgezeigt die eine Bewertung der Profitabilität des Kunden für Unternehmen möglich machen. Anschließend wurden die wichtigsten Geschäftsbereiche, die am engsten und direkt mit den Kunden in Kontakt stehen, genauesten definiert. Im nächsten Abschnitt wird nun überprüft, wie sehr die Implementierung der CRM-Software von update Einfluss auf die einzelnen Geschäftsprozesse in Unternehmen nimmt und in welchem Ausmaß eine Veränderung verzeichnet werden kann. Dazu wurde eine Studie mit Kunden von update durchgeführt und die Resultate werden im praktischen Teil der Arbeit, wie folgt, näher erläutert.

6 PRAKTISCHER TEIL

Im praktischen Teil der Arbeit erfolgt eine Wirksamkeitsanalyse der update CRM-Software für Unternehmen aus der Bau-, Bauzuliefer- und Maschinenbaubranche. Die anfallenden Kosten und resultierenden Nutzenfaktoren der CRM-Lösung von update werden in Relation gestellt. Es wird überprüft, ob die CRM-Lösung Effizienzsteigerungen in den einzelnen Geschäftsbereichen bringt und in welchem Ausmaß eine Veränderung erfolgt. In diesem Teil der Diplomarbeit wird zuerst das Unternehmen update vorgestellt. Für die Studie werden Kunden von update, die aus der Bau-, Bauzuliefer- und Maschinenbaubranche kommen, befragt. Die Methodenwahl folgt als weiterer Punkt und gibt Auskunft darüber, wie die Studie durchgeführt wurde und welche Ergebnisse und Probleme damit verbunden waren. Am Ende des Praxisteils erfolgt die Präsentation der Ergebnisse und in der Schlussfolgerung wird gezeigt, was eine CRM-Software tatsächlich zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt.

6.1 Unternehmen update software AG¹⁶⁴

Die update software AG wurde 1988 in Wien gegründet und ist mit derzeit rund 300 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 32,54 Millionen Euro (2007) ein führender europäischer Anbieter von CRM-Lösungen. Die update software AG ist an der Deutschen Börse in Frankfurt am Main notiert. Die Produkte von update werden heute bei über 1.300 Unternehmen von mehr als 150.000 Mitarbeitern eingesetzt. Zu den update Kunden zählen unter anderem 3M, American Express Finanzmanagement, Anzeigenabteilung der Zeitungsgruppe BILD, AstraZeneca, bauMax, BAWAG P.S.K., Canon, DuPont, ESTAG, Hassia Gruppe, Landesbank Rheinland-Pfalz International S.A., LBS Nord, MagnaSteyr, Pernod Ricard sowie ratiopharm. Strategische Partnerschaften unterhält die update software AG zu Systemintegratoren wie Atos Origin, Hewlett Packard, IDS-Scheer, Sensix sowie Siemens Business Services.

6.2 Branche Maschinenbau und CRM¹⁶⁵

Diese Studie wurde mit Kunden von update aus der Bau-, Bauzuliefer- und Maschinenbaubranche durchgeführt. Die besondere Fokussierung von update auf diese Industrie war Grund

¹⁶⁴ Vgl. www.update.com (Stand 27.10.2008)

¹⁶⁵ Vgl. Schedl/Beeck/Simon – Kucher & Partners 2006

[http://www.competencesite.de/strategmanagement.nsf/12B961E9FE1A0A01C12571E20032D51A/\\$File/vertriebseffizienz%20im%20deutschen%20maschinenbau.pdf](http://www.competencesite.de/strategmanagement.nsf/12B961E9FE1A0A01C12571E20032D51A/$File/vertriebseffizienz%20im%20deutschen%20maschinenbau.pdf) (Stand 08.10.2008)

dafür, dass die Studie auf diese Branche Bezug nimmt. In Bau-, Bauzuliefer- und Maschinenbauunternehmen ist der Kunde in der letzten Zeit wesentlich stärker in den Mittelpunkt gerückt, als dies noch vor wenigen Jahren der Fall war. Diese Unternehmen wollen ihren Kunden mehr Aufmerksamkeit schenken, gerade deshalb ist es vonnöten, dass auch hier CRM-Lösungen verwendet werden. Die Bau-, Bauzuliefer- und Maschinenbaubranche gehört mit einer durchschnittlichen Umsatzrendite von unter 4 Prozent zu den margenschwächsten Branchen. Diese Unternehmen haben das Thema Softwareinnovation bis vor wenigen Jahren nicht allzu groß geschrieben. Mittlerweile zeichnet sich ein Trend hin zu CRM-Softwaregestütztem Servicemanagement. Mehr und mehr Unternehmen erkennen, dass Vertrieb und Servicemanagement nicht mehr ohne eine geeignete Software-Unterstützung auskommen. Gerade deshalb werden zukünftig größere Investitionen in CRM-Lösungen geplant. Im Maschinenbau sind Serviceprozesse und Kundenbeziehungen zu komplex und zu wichtig, als dass ein Unternehmen auf eine umfassende softwaregestützte Prozessintegration verzichten könnte.

Bei diesem Gewerbezug ist zu beachten, dass CRM nicht wie z. B. in Handels- oder Medienunternehmen in allen Geschäftsbereichen gleichwertig gelebt wird. In der Baubranche wird CRM z. B. im Marketing nicht im selben Ausmaß verwendet als im Service oder Vertrieb. In Handelsunternehmen ist im Gegensatz dazu, CRM von wesentlich geringerer Bedeutung im Service als im Marketing. Diese Tatsache wird aber bei den Ergebnissen noch einmal sehr ersichtlich dargestellt. Im Maschinenbau ist die detaillierte Regelung von Servicevereinbarungen oder die Definition eines Wartungsvertrags mit dem Kunden, oft die Voraussetzung dafür, dass der Kunde die Maschine überhaupt kauft. Kundenloyalität und Liefertreue sind für ein Maschinenbauunternehmen genauso wichtig wie für einen Autohersteller oder ein Bankhaus – einen Kunden durch guten Service zu binden kostet weniger, als einen neuen Kunden zu gewinnen.¹⁶⁶ Zudem gilt nach wie vor die alte Regel:

Die erste Maschine verkauft der Vertrieb, jede weitere der Service.

6.3 Forschungsmethode

Obwohl fast drei Viertel der Unternehmen die Erfolge ihrer CRM-Maßnahmen mit verschiedensten Methoden überprüfen, kennen nur knapp 40 Prozent der Unternehmen den ROI be-

¹⁶⁶ Günter Trupp, Salesmanager Industrie, update software AG

züglich ihrer CRM-Investitionen.¹⁶⁷ Unternehmen führen zwar regelmäßig CRM-Studien durch, nur wissen die wenigsten über den genauen Nutzen ihres CRM-Systems Bescheid. Deshalb wird in der vorliegenden Studie besondere Aufmerksamkeit auf die Erfolgsfaktoren der update CRM-Lösung konzentriert. Es ist schwierig, den Nutzen zu definieren, deshalb wird die Befragung, neben einem strukturierten Fragebogen, mittels qualitativer Interviews durchgeführt. In den Fragebögen werden Prozesse und Kennzahlen abgefragt und wie sich diese seit der Einführung der CRM-Software verändert haben. Es ist möglich, eine Steigerung oder Senkung in Punkten zu bewerten und die Kennzahlen der einzelnen Prozesse werden nach ihrer prozentuellen Veränderung abgefragt. Anschließend werden die Investitionskosten einer CRM-Software aufgestellt. Die Nutzfaktoren, die sich in den Fragebögen ergeben, werden am Ende in einem Modell den Kosten gegenübergestellt um die Wirksamkeit dieser Investition zu analysieren. Anschließend erfolgt in der Hypothesenaufstellung die Auswertung der Ergebnisse. Die Erkenntnisse aus der Studie sind in der Schlussfolgerung noch einmal kurz zusammengefasst.

6.3.1 Befragungsmethode

Es wurde je ein Fragebogen für die Geschäftsbereiche Marketing, Vertrieb und Service entworfen, die jeweils die Veränderungen der einzelnen Prozesse und Kennzahlen seit der Einführung der CRM-Software überprüfen. Danach wurden Unternehmen für die Befragung gesucht, die folgende Kriterien erfüllen:

- CRM-Software seit mindestens einem Jahr im Einsatz
- CRM in Vertrieb, Service und Marketing im Einsatz
- Unternehmen aus der Bau-, Bauzuliefer- und Maschinenbauindustrie
- Kunden von update software AG
- Position des Interviewpartners: CRM-Verantwortliche/r bzw. Projektverantwortliche/r

Die Fragebögen wurden von den jeweiligen Projektverantwortlichen bzw. CRM-Verantwortlichen der ausgewählten Unternehmen beantwortet. Laut Numagami (1998) „...muss dabei in die Tiefe nach sozialen Phänomenen und deren Bedingungen gesucht werden,..“. Aus diesem Grund wurde entschieden, die Studie mit nur drei Unternehmen durchzuführen, aber dafür in die Tiefe zu analysieren. Die Studie wird deshalb in zwei Schritten

¹⁶⁷ Vgl. <http://www.computerwelt.at/detailArticle.asp?a=116324&n=6> (Stand 07.07.2008)

durchgeführt, damit die Erkenntnisse, die aus der Fragebogenverwendung im ersten Schritt resultieren, in den qualitativen Interviews bestätigt und hinterfragt werden können. Im Tiefeninterview werden unter anderem auch noch zusätzliche Informationen über CRM in dieser Branche gewonnen.

6.3.2 Fragebogendesign¹⁶⁸

In dieser Arbeit wird besonderes Hauptaugenmerk auf die Bau-, Bauzuliefer- und Maschinenbaubranche gelegt. Es liegen bereits Studien vor, die die Erfolgsfaktoren einer CRM-Software behandeln, jedoch wurden dafür andere Branchen als die Bau-, Bauzuliefer- und Maschinenbaubranche untersucht. Die schriftliche Befragungsmethode eignet sich am ehesten zur Informationssammlung. Die Untersuchung wird explorativ durchgeführt, da diese Analyse am besten für größere Marktforschungsprojekte geeignet ist. Im Zuge einer explorativen Untersuchung werden vor Beginn eines CRM-Projekts Fragen aufgestellt, die nach Durchführung der Analyse in Hypothesen bestätigt oder verworfen werden. Die Ergebnisse der Befragung sollten zwar bei einer Entscheidungsfindung helfen, aber nicht als einzige Grundlage für oder gegen ein Projekt dienen.

Die qualitative Untersuchung mittels Interviews ist eine Analyse mit einer kleinen Anzahl an ausgewählten Befragten. Der erste Fragebogen besteht aus strukturierten Frageblöcken und der zweite, halbstrukturierte Fragebogen dient als Leitfaden für das qualitative Interview, damit zusätzlich gestellte Fragen tiefer in die Antworten und Meinungen der Befragten analysieren können.

Drei CRM-Verantwortliche aus drei Unternehmen konnten für die Studie gewonnen werden, wobei zwei männliche Personen und eine weibliche Person bereit waren, sich an der Studie zu beteiligen. In den drei strukturierten Fragebögen für Vertrieb, Marketing und Service wurde besondere Aufmerksamkeit auf jene Prozesse gelegt, auf die die CRM-Software besonderen Einfluss hat. Der erste Fragebogen besteht aus zwei Teilen. Im strukturierten Fragebogen werden weiche¹⁶⁹ sowie harte Kennzahlen erfragt. In den ersten Fragestellungen wird zuerst ermittelt, ob der Prozess überhaupt vor der CRM-Software Einführung schon vorhanden war, und wenn dies bestätigt wird, in welche Weise sich der Vorgang, im Vergleich zu nach der

¹⁶⁸ Vgl. Dannenberg/Barthel 2002, S. 86 f.

¹⁶⁹ Vgl. http://www.mid-online.de/pict/gesundheitsfoerderung_2008.pdf (Stand 07.10.2008)

Einführung, verändert hat. Der Befragte hat die Möglichkeit den Prozess mit einer Verbesserung oder Verschlechterung zu bewerten. Am Ende jedes Fragebogens werden die Kennzahlen im jeweiligen Geschäftsbereich nach ihrer prozentuellen Veränderung abgefragt. Bei den Bewertungen der Prozesse und Kennzahlen handelt es sich um individuelle Einschätzungen der Befragten.

1. Fragebogen für Marketing, Vertrieb und Service

Zunächst wird im ersten Teil die Frage gestellt, ob der Prozess vor der CRM-Software Einführung überhaupt schon in den einzelnen Geschäftsbereichen vorhanden war; wenn dies bestätigt wird, kann der Befragte den Prozess vor der CRM-Software Einführung auf einer vier-teiligen Skala evaluieren. Nur wenn der Prozess schon vor der CRM-Software Implementierung vorhanden war, wird er auch in der Auswertung berücksichtigt. Es ist möglich eine Beurteilung zwischen eins bis vier zu vergeben, wobei folgende Bewertungen möglich sind: 1=sehr schlecht, 2=schlecht, 3=gut, 4=sehr gut. Eine mittelmäßige Bewertung wurde im Fragebogen nicht verwendet, damit die Möglichkeit, eine neutrale bzw. indifferente Bewertung abzugeben, vermieden wird. Es kann ohnehin die gleiche Punkteanzahl vergeben werden, falls sich der Prozess nicht verändert hat.

Auf der zweiten Skala kann der Befragte den Prozess nach der CRM-Software Einführung bewerten. Wenn sich der jeweilige Vorgang seit der Einführung nicht verändert hat, so kann der Befragte dieselbe Beurteilung nochmals vergeben. Die Abweichung zwischen den Bewertungen von der Vorher- zur Nachhersituation ergibt die Veränderung des jeweiligen Prozesses. Soweit der Befragte noch Anmerkungen zur Frage oder zum jeweiligen Prozess äußern möchte, so kann er dies im freigelassenen Feld machen. Diese Möglichkeit wurde auch von den Befragten genutzt, um Zusatzinformationen zu geben. Es war nicht immer möglich, eine Vorher-, Nachherschätzung zu bekommen, da manche Prozesse vor der CRM-Einführung noch nicht vorhanden waren. Anschließend wird das arithmetische Mittel aus den Bewertungen der Befragten gebildet.¹⁷⁰ Die Ergebnisse werden sodann in der Ergebnispräsentation in Prozenten angegeben, um die Veränderungen der Prozesse übersichtlicher zu zeigen und die durchschnittliche Veränderung darzustellen.¹⁷¹

Auf der jeweils letzten Seite der Fragebögen für Marketing, Vertrieb und Service erfolgt die Bewertung der harten Kennzahlen. Diese Kennziffern waren in Prozenten anzugeben. Wenn

¹⁷⁰ Vgl. Dannenberg/Barthel 2002, S. 217

¹⁷¹ Vgl. Farris/Bendle/Pfeifer/Reibstein 2007, S. 349

sich der Prozess nicht verändert hat bzw. vorher nicht vorhanden war, muss keine Bewertung abgegeben werden.

2. Qualitativer Fragebogen

Der Fragebogen für das qualitative Interview im zweiten Teil der Befragung ist halbstrukturiert, um die Flexibilität bei der Fragestellung offen zu halten. Dieses qualitative Interview wurde auf einem Diktiergerät aufgenommen; dies erlaubt die Konversationen flüssig laufen zu lassen. Die meisten Fragen waren relativ kurz und schnell zu beantworten, sodass das Interview in durchschnittlich zehn Minuten durchgeführt werden konnte.

6.3.3 Durchführungsmethode

Ø 1. Schritt

Zuerst wurden potentielle Teilnehmer für die Studie telefonisch kontaktiert. Sie wurden um eine Mitarbeit bei der Studie gebeten. Wenn sie Interesse zeigten, wurden ihnen die Fragebögen zugesendet. Die Personen, die daran teilnahmen, haben nach relativ kurzer Zeit, d. h. in drei bis vier Tagen, die Fragebögen beantwortet retourniert.

Ø 2. Schritt

Anschließend wurde ein weiteres Telefonat geführt, das als qualitatives Interview für weitere Erklärungen zu den Antworten im ersten Schritt dient. Daten zum Unternehmen und wie CRM Einfluss auf das Unternehmen seit der Einführung genommen hat, werden unter anderem in Erfahrung gebracht. Die qualitativen Interviews erfolgen mit denjenigen Personen, die auch den ersten Fragebogen beantwortet haben. Damit wird beabsichtigt, detailliertere Informationen zum im ersten Schritt genannten Nutzen zu bekommen¹⁷² und Unklarheiten zu beseitigen. Es handelte sich bei den Befragten immer um den CRM-Verantwortlichen im Unternehmen. Dieses qualitative Interview wurde mit einem Diktiergerät aufgenommen um alle wichtigen Informationen zu verarbeiten. Die Interviews wurden telefonisch durchgeführt, da die jeweiligen Teilnehmer wenig Zeit hatten und der Anfahrtsweg mit höherem Aufwand verbunden gewesen wäre. Bei den teilnehmenden Firmen handelt es sich um Demag Cranes & Components GmbH, Möbelwerk Svoboda GmbH & Co KG, und Ardex Baustoff GesmbH.

¹⁷² Vgl. http://www.mid-online.de/pict/gesundheitsfoerderung_2008.pdf 2006, S. 216 (Stand 07.10.2008)

Alle drei Unternehmen sind seit mindestens 50 Jahren produzierendes Gewerbe. Ein anderes gemeinsames Merkmal ist, dass in allen drei Unternehmen mindestens ein CRM-Verantwortlicher tätig ist.

6.3.4 Bewertung der Kennzahlen

Im ausgesendeten ersten Fragebogen werden die harten Kennzahlen sowie weichen Kennzahlen abgefragt. Kennzahlen dienen dazu eine Aussage über Erkenntnisse, Trends und Ursachen zu geben und vorauszusagen. Sie sorgen für Klarheit und Objektivität.¹⁷³ Da eine einzelne Kennzahl für eine Aussage nicht genügend ist, werden mehrere Kennzahlen aufgestellt, um am Ende mittels mehrerer Komponenten zu einer Lösung zu kommen. Kennzahlen helfen Mitarbeitern im Unternehmen, den Kunden mit der richtigen Strategie zu bedienen, ohne dabei die Nachhaltigkeit und Produktivität der einzelnen Kunden aus den Augen zu verlieren. Harte Kennzahlen können quantitativ gemessen werden und werden daher in Prozenten abgefragt. Die weichen Kennzahlen dagegen können nicht so einfach quantitativ gemessen werden, deshalb wurden sie mittels einer Punktbewertung von eins bis vier abgefragt bzw. in den qualitativen Interviews erfragt. Mit den harten Kennzahlen werden Veränderungen seit dem CRM-Projekt abgefragt, wie sich z. B. die Anzahl der Kampagnen pro Jahr seit der Implementierung der CRM-Software verändert hat. Die weichen Kennzahlen liefern jedoch einen indirekten Wert z. B. zum Umsatz, denn erhöhte Kundenzufriedenheit seit der CRM-Software Einführung, kann indirekt dazu beitragen, den Umsatz zu steigern.

Ø „Weiche“ Kennzahlen - Nutzen

Laut Fritz¹⁷⁴ ist es nicht sinnvoll, nur Kennzahlen zu verwenden, die sich auf harte, monetäre Werte beziehen, da viele Faktoren Einfluss auf eine Veränderung haben können. Es kann z. B. einige Gründe dafür geben, dass der Umsatz in einem Unternehmen gesteigert werden konnte. Es gibt aber auch Faktoren, die nicht vordergründig und direkt mit der Umsatzsteigerung zu tun haben. Diese Umstände können als „weiche“, nicht-monetäre Kennzahlen bezeichnet werden. Diese nicht direkt in Geld ausgedrückten Kennzahlen sind oft sehr hilfreich um anfallende Kosten zu begründen, sie können auch als induzierte Begleiterscheinungen bezeichnet werden, wie z. B. Zufriedenheitssteigerung der Kunden durch schnellere Fehlerbewältigung etc. Als Nutzen bezeichnet man die Gesamtheit aller Werte, die aus einem Projekt resultieren.

¹⁷³ Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Betriebswirtschaftliche_Kennzahl (Stand 27.10.2008)

¹⁷⁴ Vgl. http://www.mid-online.de/pict/gesundheitsfoerderung_2008.pdf 2006 (Stand 07.10.2008)

Der ökonomische Nutzen wurde in dieser Arbeit in weiche Kennzahlen sowie auch in harte Kennzahlen aufgeteilt.¹⁷⁵ Schwer erfassbare Kennzahlen werden in die Bewertung ebenfalls miteinbezogen, damit der wahre Nutzen erkennbar gemacht werden kann. Harte und weiche Nutzen werden demnach, wie in der folgenden Tabelle dargestellt, aufgeteilt. Jedoch werden die harten Nutzen abermals in zwei Stromgrößen¹⁷⁶ gegliedert. Eine Stromgröße bezieht sich auf einen bestimmten Zeitraum und die „Bestandsgröße“ auf einen bestimmten Zeitpunkt. Stromgrößen sind, auf Geld bezogen, Zahlungsabläufe innerhalb einer begrenzten Dauer. Da aber alle harten Nutzen auf den Zeitraum zwischen vor CRM-Software Einführung und nach der CRM-Software Einführung und nicht zeitpunktbezogen sind, wird in der nächsten Tabelle nur dieser Nutzen dargestellt, da es sich um Veränderungen über einen bestimmten Zeitraum handelt.

weichen Nutzen¹⁷⁷	zeitraumbezogener, harter Nutzen
Informationsnutzen durch verbesserten Dialog zwischen Kunden und Unternehmen ¹⁷⁸	Umsatzsteigerung
Kundenzufriedenheit	Absatzsteigerung
Aufbau langfristiger Kundenbindungen	Höhere Einkaufsbeträge durch Folgekäufe
Erhöhte Preisbereitschaft (Preiselastizität nimmt bei steigender Kundenbindung ab)	Profitabilität ¹⁷⁹ der Kunden steigt mit Dauer der Kundenbeziehung ¹⁸⁰
Zukunftssicherheit	Erhöhung des Marktanteils
Mitarbeiterführung, Verbesserung der Arbeitsbedingungen	Steigerung der Anzahl der abgeschlossenen Verträge/Jahr
Wettbewerbsvorteile	Geringere Marketingkosten
Verbesserung der Unternehmenskultur	Erhöhung der Cross-, Up-Selling Potentiale
Standardisierbarkeit	Reduzierte Betriebs- und Wartungskosten
Unterstützung von Marketingprojekten	Verringerte Stornoquoten
Verkürzung der Amortisationsdauer ¹⁸¹	Häufigkeiten von Reklamationen
Positive Wirkungen auf das Anbieterimage	Abwanderungsrate der Kunden

¹⁷⁵ Vgl. http://www.mid-online.de/pict/gesundheitsfoerderung_2008.pdf 2006, S.1 (Stand 07.10.2008)

¹⁷⁶ Vgl. Brümmerhoff 2007

¹⁷⁷ Vgl. <http://www.g-ne.de/pdf/kosten-nutzen.pdf> (Stand 07.10.2008)

¹⁷⁸ Vgl. Gawlik/Kellner/Seifert 2002, S. 27

¹⁷⁹ Vgl. <http://www.mcgrif.de/0-web/wissen/crm/5-crm-erfolg.htm> (Stand 07.10.2008)

¹⁸⁰ Vgl. Helmke/Uebel/Dangelmaier 2002, S. 2

¹⁸¹ Die Dauer bis sich eine Investition rentiert in Farris/Bendle/Pfeifer/Reibstein 2007, S. 383

Vgl. <http://www.mcgrif.de/0-web/wissen/crm/5-crm-erfolg.htm> (Stand 07.10.2008)

Weiterempfehlung	Produktivitätssteigerungen der Mitarbeiter
Wertschöpfung: nachhaltige Verbesserung der Kundenbindung ¹⁸²	Kosteneinsparungen durch gezielte Marketingmaßnahmen
Verbesserung der Kundendatenqualität	Steigerung der Neukundenanzahl
Effektiver Einsatz der Vertriebsmittel	Geringere Beschwerdeanzahl/Jahr ¹⁸³
Verbesserter Kundenservice	Kostensenkungen
Steigerung der Vertriebseffizienz	Share of Wallet Steigerungen
Innovation ¹⁸⁴	Erhöhung der Kundenprofitabilität
Aufbau von Marktzutrittsbarrieren für Mitbewerber	Steigerung des Kunden(lebens)werts

Ø Messbare „harte“ Kennzahlen,¹⁸⁵ die im Vertriebsfragebogen erfragt werden:

- Höhe des Umsatzes pro Jahr
- Kundenbesuche pro Tag
- Zusatzverkäufe pro Jahr (Cross-Selling/Up-Selling Effekte)
- Anzahl von Neukunden pro Jahr
- Dauer der Angebotserstellung
- Angebotserfolgsquote pro Jahr
- Dauer der Auftragsdurchlaufzeit
- Anzahl der Projekte pro Jahr
- Anzahl der abgeschlossenen Verträgen pro Jahr
- Anzahl der Aktivitäten beim Kunden pro Tag
- Anzahl der Opportunities pro Jahr
- Kundenprofitabilität
- Anzahl von Verlusten an Konkurrenz pro Jahr
- Zeitaufwand für Administration seit der CRM-Software Einführung

Ø Messbare „harte“ Kennzahlen, die im Marketingfragebogen erfragt werden:

- Rücklaufquote bei Mailings

¹⁸² Vgl. <http://www.mcgrip.de/0-web/wissen/crm/5-crm-erfolg.htm> (Stand 07.10.2008)

¹⁸³ Vgl. Dichtl/Schneider 1994, S. 10

¹⁸⁴ Vgl. <http://www.megasolution.de/crm/Nutzen%20von%20CRM-Systemen.PDF> (Stand 07.10.2008)

¹⁸⁵ Vgl. <http://www.blueprints.de/anregungen/vertrieb/qualitative-und-quantitative-ziele-im-vertrieb.html> (Stand 07.10.2008)

- Anzahl der Kampagnen pro Jahr
- Anzahl der Neukunden pro Jahr
- Anzahl der Leads pro Jahr
- Interaktionskosten pro Kampagne
- Anzahl der Marketingaktivitäten pro Jahr

Ø Messbare „harte“ Kennzahlen, die im Servicefragebogen erfragt werden:

- Anzahl der Reklamationen pro Jahr¹⁸⁶
- Serviceeinsätze pro Tag
- Dauer der Fehlerbewältigung
- Kundenzufriedenheitsgrad
- Lieferzeiten¹⁸⁷

Ø Kosten einer CRM-Software¹⁸⁸

Kosten werden durch das Total Cost of Ownership Modell (TCO)¹⁸⁹ ermittelt. Diese Methode berücksichtigt nicht nur Anschaffungskosten der CRM-Software, sondern auch alle anderen Kosten, die zusätzlich und nutzorientiert anfallen, wie z. B. Wartungskosten, Installationskosten, aber auch versteckte Kosten, wie z. B. Ausfallszeiten¹⁹⁰ etc. Bei der TCO werden des Weiteren direkte und indirekte Kosten verglichen. In die Kosten fließen auch Werte aller benötigten Ressourcen, z. B. auch die Dauer der Mitarbeitererschulung durch die Herstellerfirma usw. *„Die Kosten stellen damit die Gesamtheit des (sozialen und monetären) Wertes aller zur Durchführung der Evaluation erforderlichen Ressourcen dar.“*¹⁹¹ Angemerkt sei, dass laut Gartner 76 Prozent der TCO mit den Personalkosten einer Anwendung verknüpft sind. Integration, Pflege und Wartung eines Systems stehen an oberster Stelle.

Direkte Kosten:

- Implementierungskosten: Anschaffungskosten bzw. Hauptkosten des CRM-Projekts
- Softwarelizenzen: Kosten für den Kauf von Nutzungsrechten an einer Lizenz

¹⁸⁶ Vgl. Brenner/Hamm 1995, S. 25 f. in Hippner/Merzenich/Wilde 2006, S. 74

¹⁸⁷ Vgl. Hippner/Wilde 2006, S. 74

¹⁸⁸ Vgl. <http://www.g-ne.de/pdf/kosten-nutzen.pdf> (Stand 07.10.2008)

¹⁸⁹ Vgl. Kotler/Armstrong/Sauders/Wong 2003, S. 544

¹⁹⁰ Vgl. <http://www.retrieval.de/tco.htm> (Stand 14.11.2008)

¹⁹¹ Vgl. <http://www.software-evaluation.ch/index.php?topic=4&sub=3&detail=3> (Stand 07.10.2008)

- Dienstleistungskosten: entstehen durch Inanspruchnahme von Dienstleistungen eines Unternehmens, z. B. Schulungskosten, Beratungskosten etc.
- Wartungskosten: z. B. Instandhaltungskosten, Reparaturkosten etc.

Indirekte Kosten:

- Einarbeitungs- und Schulungskosten der Mitarbeiter um die CRM-Software zu bedienen etc.
- Entwicklungskosten
- (Effizienzverlustkosten, z.B. durch Fehler, Wartezeiten etc.)

Sekundärkosten, die das Unternehmen zusätzlich bei Bedarf aufwenden muss:

- Softwarekosten: wenn z. B. zusätzlich ein Betriebssystem installiert werden muss
- Hardwarekosten: wenn z. B. zusätzlich ein Server angekauft werden muss
- Sonstige IT-Kosten

Die Situation vor der CRM-Software Einführung wird mit der Nachher-Situation verglichen und kontrolliert, was sich seither verändert bzw. verbessert oder verschlechtert hat. Wenn sich z. B. das Ziel: „Erhöhung der Kundenzufriedenheit“ gesetzt wurde, kann nachgeprüft werden, ob sich z. B. die Service-Quote im Call Center erhöht hat oder die Bearbeitungszeit einer Kundenanfrage verkürzt werden konnte etc. Direkte Kosten und Nutzenfaktoren können dem CRM-Projekt verursachungsgerecht zugerechnet werden. Diese Kosten entstehen durch die Einführung¹⁹² der CRM-Lösung und sind z. B. Investitionskosten und Wartungskosten. Direkte Nutzenfaktoren kommen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern unmittelbar zugute, z. B. Einsparung von Zeit, Ressourcen, Erfassung und Bewertungen von Opportunities, Erhaltung von Arbeitsplätzen, Verbesserung der Arbeitsbedingungen etc. Indirekte Kosten, auch Spillovers oder externe Effekte genannt, können dem Projekt nicht verursachungsgerecht zugerechnet werden. Indirekte Nutzen können sich z. B. durch die zusätzliche Produktion ergeben oder durch Weiterempfehlung etc. Diese sekundären Kosten und Nutzenfaktoren können oft sehr interessante und unerwartete Ergebnisse liefern.

Die Analyse berücksichtigt auch Kosten und Nutzeffekte, die nicht monetär berechnet werden können, hier wird die Bewertung der nicht monetären Aspekte zumindest argumentativ in Textform als qualitative Informationen aufgelistet. In der Studie werden diese Kosten und

¹⁹² Vgl. Rahmann 1998, in Thöni 1984, S. 90 f.

Effizienzsteigerungen in Prozentangaben ermittelt, somit können sie subjektiv zur Projektbeurteilung miteinbezogen werden.

6.3.5 Kostenwirksamkeitsanalyse

Die Kostenwirksamkeitsanalyse (KWA) ist eine analytische Methode, um den Entscheidungsprozess, ein bestimmtes Projekt unter Alternativen auszuwählen, zu unterstützen.¹⁹³ Die KWA ist ein statisches Verfahren, da, nicht wie bei der KNA, die Wirkungen über die Zeit verteilt, bewertet werden. Sie wird verwendet, um die Effizienz und Wirtschaftlichkeit eines Projekts zu messen. Die Anschaffungskosten müssen mit den für die Investition budgetierten Mitteln übereinstimmen. Es werden die Investitionskosten eines Projekts aufgestellt und danach wird analysiert, ob die Kosten effizient investiert wurden bzw. ob derselbe Nutzen auch mit weniger Investitionsvolumen realisierbar wäre.¹⁹⁴ Die Kosten eines Projekts werden monetär dargestellt. Es ist jedoch nicht möglich, alle Erfolgssteigerungen eines Projekts monetär zu bewerten, da die CRM-Software auch indirekte Wirkungen, wie z. B. Kundenzufriedenheit, auslösen kann, deshalb werden die Nutzfaktoren in Wirksamkeitsmaßen¹⁹⁵ gezeigt. Jedoch müssen sie nicht unbedingt, wie bei der KNA, monetär vorhanden sein. Im Gegensatz zur KNA berücksichtigt die KWA auch die intangiblen Größen.

Nachdem Wirksamkeitsindikatoren in Punkten definiert wurden, werden diese in Relation mit den investierten Kosten gestellt. Die Mittelverwendung wird dadurch transparent gemacht und im Weiteren wird die ökonomische Rationalität des Projekts überprüft. Dieses Ziel sollte, wenn möglich, eine lückenlose Erfassung aller durch das untersuchte Projekt induzierten Auswirkungen darstellen. Die KWA wird bei Projekten mit hohem Investitionsvolumen angewendet. Mit einem solchen Projekt ist ein bedeutender Anteil externer Effekte verbunden, die durch eine längere Wirkungsdauer charakterisiert sind, d.h. es treten sowohl kurz- als auch langfristige Projekteffekte auf.¹⁹⁶

Eine KWA dient grundsätzlich als Entscheidungshilfe. Vor der Projektumsetzung werden zunächst Ziele aufgestellt, die die CRM-Software erfüllen muss. Anschließend werden eine oder mehrere Alternativen festgelegt, die der CRM-Implementierung gegenüber gestellt wer-

¹⁹³ Vgl. Goldman, 1967, S.1

¹⁹⁴ Vgl. <http://www.onpulsion.de/lexikon/kostenwirksamkeitsanalyse.htm> (Stand 20.10.2008)

¹⁹⁵ Vgl. Langanger 1980, S. 33

¹⁹⁶ Vgl. Rahmann 1998 in Thöni 1984, S. 88

den sollen. Das CRM-Projekt wird gemäß dem Opportunitätskostenprinzip bewertet. Darunter versteht man den entgangenen Nutzen durch Verzicht auf eine Alternative. In der KWA wird der Fokus auf ein Modell gelegt, das in dieser Studie später durch grafische Darstellung umgesetzt wird. Das Modell soll als Idealisierung einer Situation dienen. Mit Hilfe des Modells werden am Ende die Kosten, die für ein CRM-Projekt investiert werden müssen, und der Wirksamkeitsindikator, der sich aus den Befragungen ergeben hat, dargestellt. Die KWA wird in dieser Studie in drei Schritten durchgeführt:

- Ø 1. Schritt: Festlegung von Zielen vor Durchführung des CRM-Projekts
- Ø 2. Schritt: Alternativenbestimmung
- Ø 3. Schritt: Kostenwirksamkeitsanalyse

- Ø 1. Schritt: Festlegung von Zielen vor Durchführung des CRM-Projekts

Die KWA soll helfen, sich für oder gegen ein bestimmtes Projekt zu entscheiden. Deshalb werden zu Beginn einer CRM-Software Einführung ein oder mehrere Ziele aufgestellt, die durch das Projekt erfüllt werden sollen. Demnach kann man Kosten und Nutzeffekte wie folgt beschreiben: Kosten kann man als Nicht-Erfüllung eines Ziels beschreiben, und ein Nutzen wird als Erfüllung eines oder mehrerer Ziele dargestellt. Diese Ziele können sowohl von quantitativer als auch von qualitativer Art, sollten umsetzbar und messbar sein.¹⁹⁷ Es kann z. B. nicht direkt gemessen werden inwieweit die Kundenzufriedenheit durch ein CRM-Projekt gesteigert werden konnte. Jedoch können andere, direkte Faktoren dazu beitragen, damit am Ende die Kundenzufriedenheit angehoben werden kann. Kundenorientierung und Wettbewerbsvorteile sind die vorrangigsten Ziele für die meisten Unternehmen. Kundenzufriedenheit ergibt sich, wenn diese zwei genannten Ziele erfüllt werden können und daraus kann wiederum Kundenbindung resultieren.¹⁹⁸ Als Ergebnisse von Kundenbindung können z. B. Umsatzsteigerung und Erhöhung der Marktanteile genannt werden.

Zu den quantitativen Verbesserungen werden unter anderem Effizienzsteigerung und Rationalisierung gezählt. Es kann z. B. errechnet werden, wie viele Mitarbeiterstunden bzw. Kosten eingespart werden können, wenn jeder Mitarbeiter eine Stunde weniger damit verbringt, Informationen über Kunden zu suchen und stattdessen einfach den Namen in das CRM-System

¹⁹⁷ Vgl. <http://www.kayenta.de/pdf/crm.pdf> S. 2 (Stand 12.11.2008)

¹⁹⁸ Vgl. Schwetz 2000, S. 32 ff., 97ff.

eingibt und alle Informationen über den Kunden erhält. Die eingesparten Mitarbeiterstunden können auf das Jahr aufgerechnet werden und ergeben somit eine aussagekräftige Zahl.¹⁹⁹

Da einige Prozesse nicht so einfach quantifizierbar gemacht werden können, helfen Kennzahlen zur Erfolgskontrolle.²⁰⁰ Diese prüfen, ob die gewünschten Ziele überhaupt erreicht wurden. Einige Kennzahlen können relativ einfach bewertet werden und sind somit ausschlaggebend für die Überprüfung der Erreichung der Ziele.²⁰¹

Ø 2. Schritt: Alternativenbestimmung

Dem CRM-Projekt werden eine oder mehrere Alternativen gegenübergestellt und gemäß dem Opportunitätskostenprinzip bewertet. Darunter versteht man den entgangenen Nutzen durch Verzicht auf eine Alternative. Die Alternativen müssen nicht unbedingt ein Substitut des Projekts sein. Die Referenzsituation an der sich ein solches Vorhaben am Ende einer Analyse zu messen hat, ist die Nicht-Durchführung einer CRM-Software Implementierung, also mit dem Status quo. Die auszuwählende Maßnahme, also die Implementierung der CRM-Lösung, ist gegenüber der Nicht-Einführung einer CRM-Software Einführung abzuwägen, denn es gibt keine alternative Technologie, an der man das CRM-Projekt messen könnte. Die Kosten eines Projekts werden in Opportunitätskosten angegeben.

Ø 3. Schritt: Kostenwirksamkeitsanalyse

a) Es müssen Indikatoren bestimmt werden, die zu den Kosten auf einer Skala in Relation gestellt werden. Dafür werden Wirkungsindikatoren aufgestellt, die die aussagekräftigsten Ergebnisse liefern.

b) Aufstellung eines Modells

Das Modell ist eine vereinfachte Darstellung der Wirklichkeit. Die Ergebnisse können ebenso mathematisch wie verbal erklärt werden. Die KWA sollte die Kosten voraussagen, die jede Alternative verursacht, und inwiefern jede Alternative dazu beiträgt, die vorher aufgestellten Ziele zu erreichen. Auf einer Skala werden anschließend die Kosten des Projekts auf der x-Achse dargestellt. Der Wirkungsindikator, dessen Veränderung vom Befragten vor und nach

¹⁹⁹ Vgl. Schwetz 2000, S. 75 f.

²⁰⁰ Vgl. http://www.update.com/em/downloads/Thomas%20Kreibe_BraunschweigerZeitungsverlag.pdf (Stand 07.10.2008)

²⁰¹ Vgl. Hippner/Wilde 2006, S. 74 f.

der CRM-Software Einführung bewertet wurde, wird auf der y-Achse aufgetragen. Somit kann die Kosteneffektivität eines Investitionsprojekts überprüft werden. Ziel der KWA ist die Überprüfung der Effektivität einer CRM-Software Einführung. Der Leistungsindikator eines Prozesses wird dann mit den Implementierungskosten der CRM-Software verbunden und zeigt damit, welchen Effekt die Investition gebracht hat.

Im Model darunter wird folgendes Beispiel dargestellt: Durch die Mittelverwendung von ca. 300.000 € hat man den Wirkungsindikator „Pfleger und Strukturierung von Kunden- und Firmendaten“ durch die CRM-Software mehr als verdoppeln können. Die Mittelverwendung bringt also eine erhebliche Verbesserung, deshalb sind die Kosten des Projekts gerechtfertigt.

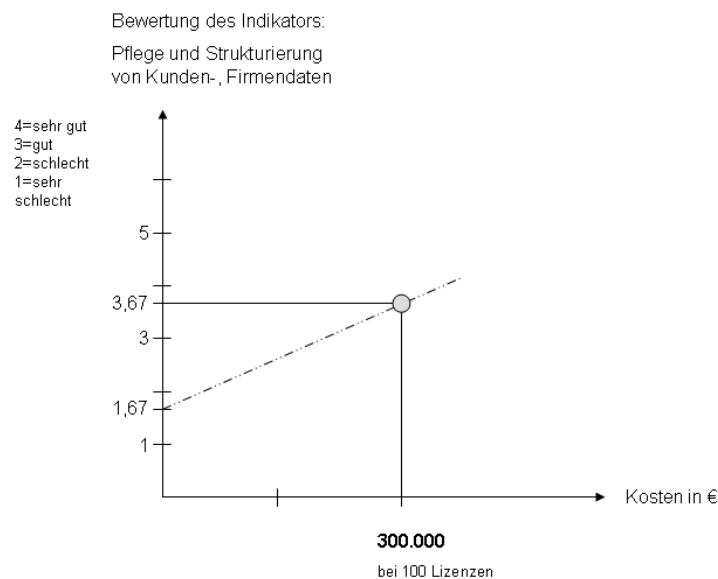


Abb. 26 Kostenwirksamkeitsanalyse zur Überprüfung des Indikators „Pfleger und Strukturierung von Kunden- und Firmendaten“

Die Implementierungskosten einer CRM-Software sind keine absoluten Kosten, sie fallen nur einmal an. Die Investition einer CRM-Lösung für 100 Lizenzen dient lediglich als Annahme um ein repräsentatives Ergebnis zu bekommen. Mit mehr Lizenzen könnte die Wirksamkeit der CRM-Lösung gesteigert werden. Für Unternehmen die eine update CRM-Lösung einführen wollen, wird empfohlen die CRM-Software erst ab ca. 100 Mitarbeitern zu implementieren, da das CRM-Projekt erst ab dieser Mitarbeiteranzahl rentabel sein wird. Diese Zahl kann aber nicht verallgemeinert werden, da sie davon abhängig ist, ob das CRM-einzuführende Unternehmen ein produzierendes ist oder es sich um eine reine Vertriebsgesellschaft handelt. Der Erfahrungswert bei update für produzierende Unternehmen ist, dass bei ungefähr 100

Mitarbeitern ca. 10-20 Prozent mit der CRM-Software arbeiten, die restlichen Mitarbeiter sind mit der Produktion selbst beschäftigt und verwenden daher kaum das CRM-System.

Die Überlegung „Durchführung des Projekts bzw. Nicht-Durchführung“ wird gegen einander abgewogen. Aus der dargestellten Skala kann der Schluss gefasst werden, dass durch den Mitteleinsatz von 300.000 € eine Steigerung des Indikators „Pflege und Strukturierung von Kunden- und Firmendaten“ von 1,67 auf 3,67 Punkte erreicht werden kann. D. h. eine Steigerung von mehr als 50 Prozent konnte nur mit Hilfe der CRM-Software erreicht werden. Wäre diese Investition nicht realisiert worden, würde der Indikator „Pflege von Kunden-, und Firmendaten“ immer noch bei 1,67 Punkten liegen, somit soll die first best Lösung durchgeführt werden, welches das CRM-Projekt ist.

Ø Problematik mit der KWA

Aufgrund der unzureichenden Verfügbarkeit an Daten, können die Kostenersparnisse, die sich durch das CRM-Projekt ergeben, in der KWA nicht berücksichtigt werden. Die Kosten die notwendig wären, um den Leistungsindikator z. B. zu verdreifachen, bzw. wie viel für diese Verdreifachung investiert werden müsste, waren deshalb auch nicht zu definieren. Auch die Kosten, die ohne CRM-Software für das Unternehmen anfallen, sind nicht verfügbar. Deshalb wurde der Wirkungsindikator „Pflege und Strukturierung von Kunden- und Firmendaten“ als Beispiel dargestellt und könnte ebenso mit anderen Leistungsindikatoren gezeigt werden. Da es aber nicht möglich ist, eine funktionale Relation herzustellen, wie viele Mittel notwendig waren um den Indikator zu verbessern, wird nicht weiter auf die Modelldarstellung von anderen Wirkungsindikatoren für die KWA eingegangen, sondern lediglich das Beispiel gezeigt.

Eine genaue Zurechnung von Effekten auf das untersuchte Projekt stellt eine gewisse Abgrenzungsproblematik dar. Die Eigenschaften, die eine Wirkung durch ein CRM-Projekt auslösen, müssen bekannt und definiert sein, denn sonst ist es nicht möglich zu entscheiden, ob es sich um einen CRM-Software induzierten Effekt handelt. Es muss also geprüft werden, ob Effizienzsteigerungen den einzelnen Prozessen zugerechnet werden können.

Betrachtet man die CRM-Software Einführung unter ökonomischen Perspektiven, so lohnt sich ein solches Projekt nur, wenn der Gesamtnutzen die entstehenden Kosten übersteigt. Man kann in diesem Fall eine kurzfristige und eine langfristige Betrachtungsperspektive unterscheiden. Die Implementierungskosten können bereits kurzfristig durch eine bestimmte Ziel-

erreichung gedeckt werden. Aber es können die Anschaffungskosten genauso auch erst später, nach der Implementierungsphase, also langfristig, gedeckt werden, wenn z. B. erst durch einen längeren Gebrauch der CRM-Software ein Ziel erreicht wird. Da auch qualitative Größen in den Analyserahmen miteinbezogen werden, kann der Nettogegenwartswert nicht die einzige Entscheidungsgrundlage für oder gegen ein CRM-Projekt sein.

6.4 Interviewverzeichnis: Firmenbeschreibung

Im Zuge der Untersuchung der bereits genannten Branchen wurden drei Personen aus den folgenden Unternehmen befragt:

- Ardex Baustoff GesmbH: Fr. Brigitte Schlögel (zuständig für Vertrieb und Marketing, CRM-Verantwortliche)
- Demag Cranes & Components GmbH: Hr. Wolfgang Reichl (Serviceleiter, CRM-Verantwortlicher)
- Möbelwerk Svoboda GmbH & Co KG: Hr. Öllinger (Vertriebsmanager, CRM-Verantwortlicher)

Ardex ist im Jahr 1949 in Deutschland gegründet worden und zählt mit ca. 1800 Mitarbeitern zu den erfolgreichen chemischen Baustoffproduzenten. Zu den Kunden zählen hauptsächlich Großhandelspartner aus dem BTB-Bereich. Kundenbindung ist für Ardex nicht nur von besonderer Wichtigkeit, ist sogar überlebensnotwendig. Das Unternehmen pflegt daher einen engen persönlichen Kontakt mit seinen Kunden, mit Besuchen ein bis zwei Mal pro Woche durch die Vertriebsmitarbeiter oder zumindest mit telefonischem Kontakt, sehr eng. Die drei Geschäftsbereiche Marketing, Vertrieb und Service arbeiten sehr eng zusammen und tauschen sich in monatlichen Meetings darüber aus, was gerade in den jeweiligen Bereichen in Planung ist. Ardex hat seit 1996 die update-Software im Einsatz, an der Entscheidungsfindung war hauptsächlich die Geschäftsleitung beteiligt.

Demag Cranes ist ein Hersteller von Kränen, Krananlagen und Hebeteknik und wurde 1948 gegründet. Ihr Kundenstock kommt hauptsächlich aus dem BTB-Bereich und ist von mittlerer Größe. Kundenbindung ist bei Demag Cranes von großer Bedeutung, deshalb wird die Beziehung zu den wichtigsten Kunden zumindest wöchentlich einmal telefonisch gepflegt. Mindestens einmal jährlich besucht ein Vertriebsmitarbeiter das Unternehmen persönlich. Die ABC-

Klassifizierung wird bei Demag Cranes nach fünf Kriterien vollzogen: Deckungsbeitrag in Prozent, Deckungsbeitrag absolut, Umsatz, Treue und Umsätze aus der Cross-Selling-Rate aus den sieben anderen Produktbereichen. Vertrieb, Marketing und Service arbeiten sehr eng zusammen, z. B. bei Aussendungen oder update CRM-Software Schulungen der Vertriebsmitarbeiter, bei Vertriebssitzungen etc. Zusammenarbeit zwischen Service und Vertrieb wird ebenfalls sehr eng betrieben. Speziell wenn Verträge gekündigt werden bzw. verloren gehen, gibt es sofort eine Meldung an das Service. Unter anderem nehmen die Vertriebsleiter auch an den Servicetreffen teil. Es werden generell alle Kundendaten über die update CRM-Software ausgetauscht. Seit 1991 verfügt Demag Cranes über die CRM-Software von update, es sollte die Vision „Ins neue Jahrtausend mit Hilfe neuer technischer Hilfsmittel“ erfüllt werden.

Svoboda wurde 1911 gegründet und ist ein Büro-, Möbel- und Einrichtungshersteller mit 285 Mitarbeitern. Svoboda hat hauptsächlich BTB-Kunden aus kleinen und mittleren Unternehmen, zu den Kunden zählen unter anderem Banken, Versicherungen und Architekten sowie auch Unternehmen aus Gewerbe und Industrie. Die Kunden werden durch eine ABC-Analyse klassifiziert, wobei die wichtigsten, die A-Kunden, mindestens ein bis zweimal jährlich persönlich betreut werden, die C-Kunden werden maximal einmal jährlich besucht. Die Klassifizierung wird je nach dem Potenzial für das Unternehmen und dem Deckungsbeitrag, den der Kunde für das Unternehmen bringt, eingeteilt. Marketing und Vertrieb arbeiten sehr eng zusammen und tauschen sich in wöchentlichen Treffen über die laufenden Geschäfte und Kampagnen aus. Vertriebs- und Servicemitarbeiter besprechen in monatlichen Meetings ihren Status. Seit 2006 verfügt Svoboda über die update CRM-Lösung. Der Vertrieb profitiert bis dato am meisten von der update.seven²⁰² CRM-Software. Zu den Zielen von Svoboda vor dem CRM-Projekt gehörten: Abbildung der Kundenhistorie, Reklamationswesen, Zugriff und Informationsquelle für alle Mitarbeiter. Es sollten aber auch firmeneigene Programme in die CRM-Software integriert werden. Bei der Entscheidung für die Software waren die Geschäftsführung, Mitarbeiter aus Vertrieb, Marketing, Innendienst, Kundendienst, Controlling und Versand beteiligt.

6.5 Ergebnisse der Befragung – Kosten- und Nutzenbewertung

Zuerst werden die Kosten aufgestellt, die für eine Investition in eine update.seven CRM-Software notwendig sind. Diese Kosten umfassen Implementierungskosten, Dienstleistungs-

²⁰² Name der update CRM-Software, die die befragten Unternehmen im Einsatz haben.

kosten sowie Sekundärkosten, die ein Unternehmen aufwenden muss um überhaupt erst eine CRM-Software implementieren zu können. Danach werden die Effizienzsteigerungen präsentiert, die mittels Fragebögen ermittelt wurden.

6.5.1 Kostenbewertung

Eine genaue Kostenaufstellung, die für eine Implementierung einer update.seven CRM-Software notwendig ist, wird im Folgenden dargestellt. Die Kosten sind approximativ zu verstehen, und stellen die Umstellungskosten dar, also Kosten, die ohne CRM-Lösung nicht entstanden wären. Es werden die Kosten berücksichtigt, die innerhalb eines Jahres anfallen:

Ø Kostenannahme für ein update CRM-Projekt

CRM-Software für 100 Lizenzen und für die CRM-Integration in Vertrieb, Marketing und Service.

Zu den **Implementierungskosten** zählen:

1. Softwarelizenzen
2. Wartungskosten (Software Updates und Upgrades sowie Helpdesk)
3. Dienstleistungskosten
(Sekundärkosten: bei Bedarf zusätzliche Kosten für das Unternehmen)

1. Softwarelizenzen (die wichtigsten Applikationen abgedeckt)

- CRM-Hauptapplikation **win** oder **web**
- Groupwareintegration (z. B. MS Outlook, Lotus Notes etc.)
- Interfaceintegration (CTB, ERP etc.)
- Phoneintegration (automatische Anruferkennung etc.)

Kosten bei Verwendung aller typischen CRM-Module

ca. 120.000 € pro 100 User

2. Wartungskosten

Die Wartungskosten werden mit ca. 20 Prozent der Softwarelizenzen berechnet. Die Wartungskosten verstehen sich inklusive Software Updates und Upgrades sowie Helpdesk-Kosten.

Wartungskosten pro Jahr

24.000 €

3. Dienstleistungskosten

Zu den Dienstleistungskosten zählen Ressourcenkosten und Schulungskosten der Mitarbeiter. Die Dienstleistungskosten werden in Personentagen (PT) gemessen, die update für die CRM-Software Implementierung beim Unternehmen aufwenden muss. Die Implementierung nimmt am meisten Personentage in Anspruch, besonders für die Installation aller für das Unternehmen notwendigen Applikationen. Die Anpassung ist relativ flexibel und die Angaben sind Durchschnittsangaben für den Idealfall.

Dienstleistungen	PT
> Projektmanagement (20 Prozent von A & D, Implementierung, Test, Rollout, Dokumentation)	12
> Analyse und Design	6-10
> Implementierung:	
> Installation & Konfiguration	7
> Maskenanpassung	6-10
> Prozessanpassung	6-10
> Layoutanpassung	3
> Test	5
> Rollout	5-8
> Training (je nach Anzahl der Trainingsteilnehmer, meistens Trainings für zwei bis drei Superuser in fünf PT, diese geben dann in einem PT Informationen weiter an die Endanwender)	5
Gesamt	ca. 55-70 PT

(Schulungs-, Beratungs-, Installationskosten etc.)

ca. 55-70 PT à 1100 €

60.500-77.000 €

Sekundärkosten: Bei Bedarf zusätzliche Kosten für das Unternehmen

Wenn ein Unternehmen eine update CRM-Software implementiert will und nicht über die nötige Hardware und Software verfügt, müssen zusätzliche Kosten aufgewendet werden um die CRM-Lösung überhaupt erst integrieren zu können. Diese Kosten werden aber in diese Rechnung nicht miteinbezogen, da sie einerseits stark variieren und im Normalfall die notwendige Hardware und Software bereits vorhanden ist. Eventuell notwendige Applikationen können betreffen:

- Lizenzkosten (für Datenbankserver, Webserver, Betriebssystem)
- Serverkosten
- Wartungskosten (für Server, Betriebssystem)
- Personalkosten für Administration

Die Ressourcenkosten für Projektleiter, Fachabteilung etc. beziehen sich auf durchschnittlich drei bis fünf Personen bei größeren Unternehmen und Projekten. Es werden ca. 30 Personentage für Testpilot, Training, Schulung etc. angenommen.

Somit ergeben sich als Gesamtkosten für ein Unternehmen, das eine update CRM-Software einführt:

Lizenz-, Wartungs- und Dienstleistungskosten für 1 Jahr und 100 Lizenzen

ca. 204.500 - 221.000 €

6.5.2 Nutzenbewertung

Nachdem die Kosten einer update CRM-Suite²⁰³ aufgegliedert wurden, erfolgt in diesem Abschnitt die Aufstellung der Nutzeffekte, die sich aus einer CRM-Software Einführung ergeben. Manche Nutzenfaktoren können sich schon nach kurzer Zeit ergeben, andere positive Effekte werden erst nach ein paar Jahren ersichtlich. Da es jedoch eine allgemeine Darstellung der Nutzenmessung einer CRM-Software von update ist, sollte auf den Zeitrahmen nicht zu viel Aufmerksamkeit gelegt werden. Grundsätzlich beziehen sich die Ergebnisse auf update Kunden und die CRM-Lösung von update. Man kann also die Resultate aus den Befra-

²⁰³ update bezeichnet ihre CRM-Software auch als „CRM-Suite“

gungen nicht auf jede beliebige CRM-Software umlegen. Die CRM-Suite von update ist auf drei Fokusbranchen spezialisiert und wird nicht für alle Branchen gleich angeboten. update verfügt über Kunden mit unterschiedlichen Unternehmensgrößen und Branchen. Zu den Kunden zählen viele große Unternehmen mit vielen Mitarbeitern, genauso wie mittlere Unternehmen mit weniger Mitarbeiter. Diese Kunden kommen z. B. sowohl aus der Maschinenbaubranche als auch aus der Finanzdienstleistungsbranche. Deshalb ist es nicht sinnvoll, allgemeine Ergebnisse für alle Branchen zu präsentieren, sondern diese Ergebnisse beziehen sich auf die vorhin beschriebene Bau-, Bauzuliefer- und Maschinenbauindustrie. In dieser Branche liegt der Fokus im Vertrieb und daher wird Service und Marketing nicht in dem Ausmaß wie z. B. im Handel gelebt.

Die Bewertungen der Prozesse und Kennzahlen beziehen sich auf die in den Fragebögen vergebenen Punkte (1=sehr schlecht, 2=schlecht, 3=gut, 4=sehr gut) und Prozentangaben und die Ergebnisse aus den qualitativen Interviews. Es wird der Durchschnitt gebildet und somit können die Ergebnisse am Ende in Prozentangaben präsentiert werden. Wird bei einem Prozess von einem Unternehmen keine Angabe gemacht, so wird er nicht in die Bewertung mit einbezogen. Die Bewertungen der Prozesse und Kennzahlen werden durch Hypothesen belegt oder verworfen. Die Hypothesen wurden vor der Befragung aufgestellt. Die aufgestellten Hypothesen sind folgende:

Hypothese 1: „Durch schnellere und strukturierte Prozessabläufe mit Hilfe der update CRM-Suite wird die Produktivität des Unternehmens gesteigert. Die Prozessgeschwindigkeit kann verkürzt und die Prozessqualität verbessert werden.“

Hypothese 2: „Die Anzahl der Kampagnen pro Jahr konnte im Marketing seit der CRM-Software Einführung um 50 Prozent gesteigert werden.“

Hypothese 3: „Der Vertrieb kann durch die CRM-Software seine Effizienz steigern und trifft seine Entscheidungen aufgrund systematischer Informationen.“

Hypothese 4: „Der Außendienstmitarbeiter kann seine Kunden besser betreuen und führt seine Kundenbesuche rationeller durch.“

Hypothese 5: „Mit Hilfe von CRM können Wettbewerbsvorteile erzielt werden.“

Hypothese 6: „Seit der CRM-Software Einführung konnten mehr Neukunden dazu gewonnen werden.“

Hypothese 7: „Eine CRM-Software bringt keine Mehraufwände in der Administration.“

Hypothese 8: „Seit der CRM-Software von update konnte die Anzahl der Service Calls pro Tag gesteigert werden.“

Hypothese 9: „Die CRM-Software von update hat sich innerhalb von drei Jahren vollständig amortisiert.“

Hypothese 10: „CRM trägt zum Gesamterfolg des Unternehmens bei. Der Umsatz kann durch die CRM-Software von update um 15 Prozent gesteigert werden.“

6.5.3 Überprüfung wissenschaftlicher Hypothesen²⁰⁴

Hypothesen sind Annahmen bzw. Behauptungen oder sogar Antworten auf in einer wissenschaftlichen Studie gestellte Fragen. Behauptungen werden sozusagen durch Hypothesen abgefragt, indem sie überprüft werden, ob sie sich in der Realität auch wirklich bewahrheiten. Diese Hypothesen sind durch die Befragungen der bereits genannten Unternehmen empirisch untersucht worden und können daher bestätigt oder widerlegt werden.

Hypothese 1: „Durch schnellere und strukturiertere Prozessabläufe mit Hilfe der update CRM-Software wird die Produktivität im Unternehmen gesteigert. Die Prozessgeschwindigkeit kann verkürzt und die Prozessqualität verbessert werden.“

Durch die Integration von Prozessen und Kundendaten kann ein besserer Überblick über die Kundenbeziehung und die Verbreitung der Wissensbasis gewährleistet werden. Die Bedürfnisse der Kunden lassen sich somit zielgenauer adressieren.²⁰⁵ Prozesse in allen Geschäftsbe-

²⁰⁴ Vgl. <http://www.phil.uni-sb.de/~jakobs/seminar/vpl/theorie/hypothesen.htm> (Stand 23.10.2008)

²⁰⁵ Vgl. Davenport et al. 2001, S. 69

reichen können laut Befragung um 40 Prozent schneller und, die Prozessqualität betreffend, besser durchgeführt werden. Aus diesem Grund hat sich die Hypothese bewahrheitet.

Hypothese 2: „Die Anzahl der Kampagnen pro Jahr konnte im Marketing seit der CRM-Software Einführung um 50 Prozent gesteigert werden.“

Als besondere Stärke der CRM-Lösung von update wurde von den Befragten das Kampagnenmanagement genannt, da dadurch die Kundenansprache gezielter möglich ist und die durchgängige Marktbearbeitung eine erhebliche Erleichterung und Transparenz ermöglicht. Beispielsweise vermindern personalisierte Kampagnen bei gleichem Wirkungsgrad die Marketingkosten.²⁰⁶ Dadurch kann man die Kosten pro Kampagne um 10 Prozent senken. Gewonnene Kontakte auf Messen oder anderen Veranstaltung können mittels CRM-Software um 50 Prozent strukturierter in die Kundendatei eingepflegt und verwaltet werden und es können anschließend Follow-up Aktivitäten gezielter auf diese Personen und Unternehmen geplant werden. Die Leadübergabe von Marketing zum Vertrieb kann im CRM-System um 50 Prozent transparenter und vollständiger durchgeführt werden und ermöglicht dadurch eine genauere Analyse über die erreichten Kunden bzw. geplanten Projekte am Ende des Geschäftsjahres. Die Zielgruppenbestimmung für Veranstaltung kann ebenfalls mit Hilfe der update.seven CRM-Software leichter generiert werden.

Was die Kennzahlen im Marketing betrifft, wirkt sich CRM besonders auf die Kampagnenanzahl sehr positiv aus. Die Anzahl der durchgeführten Kampagnen pro Jahr konnte um 50 Prozent gesteigert werden. Seit der CRM-Einführung können mehr Kampagnen mit weniger Aufwand besser geplant und strukturierter durchgeführt werden. Durch die CRM-Software können um 43 Prozent mehr Marketingaktivitäten, um potentielle Kunden anzusprechen, wie z. B. Events, Newsletter-Versand etc. geplant und durchgeführt werden. Selbst wenn CRM auf das Marketing nicht im selben Ausmaß positive Effekte als wie auf den Vertrieb auslöst, sind diese Optimierungen dennoch bemerkenswert. Aus diesem Grund sind die Prozesssteigerungen im Marketing, seit der update CRM-Software Einführung, in der folgenden Grafik noch einmal zusammenfassend dargestellt:

²⁰⁶ Vgl. Gordske/Seinecke 2001 in Hippner/Wilde 2006, S. 17

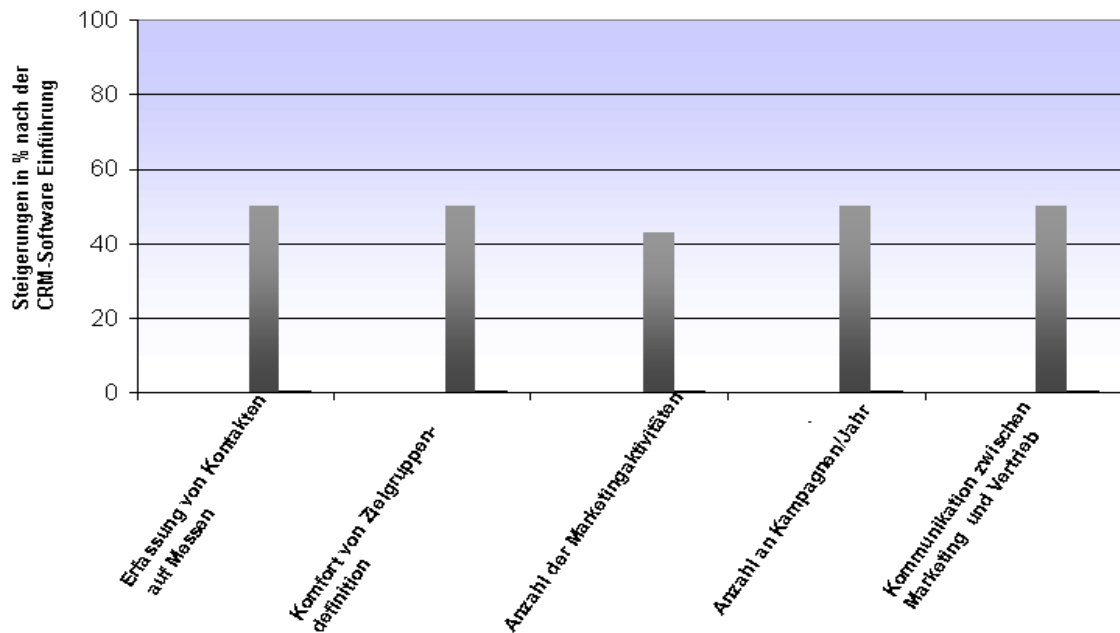


Abb. 27 Effizienzsteigerungen im Marketing

Hypothese 3: „Der Vertrieb kann durch die CRM-Software seine Effizienz erheblich steigern und trifft seine Entscheidungen aufgrund systematischer Informationen. Es können Kundendaten übersichtlicher dargestellt werden und rationeller weiterverarbeitet werden.“

Generell konnte durch die Befragung herausgefunden werden, dass im Vertrieb, mit Hilfe der CRM-Software, die größten Verbesserungen erzielt werden können. In der nächsten Darstellung sind alle Optimierungen, die dazu beitragen den Vertrieb effizienter zu gestalten, veranschaulicht dargestellt:

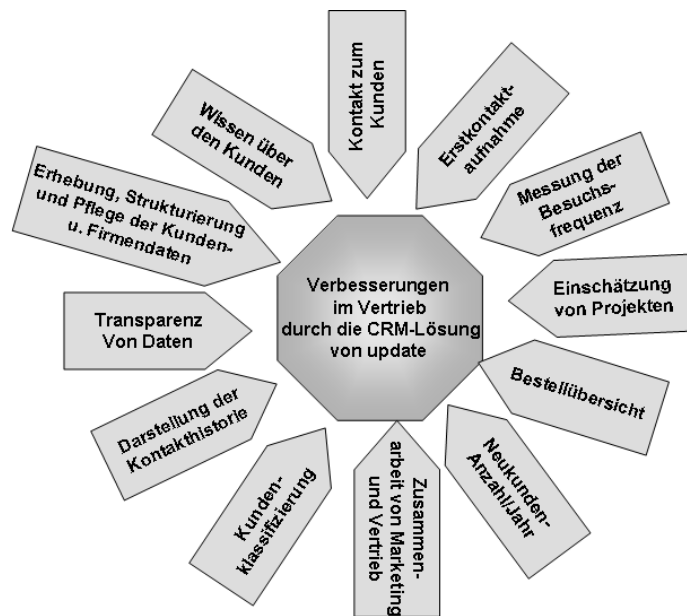


Abb. 28 Verbesserungen im Vertrieb durch die CRM-Lösung von update

Durch die Befragungen der CRM-Verantwortlichen der ausgewählten Unternehmen konnte ganz allgemein herausgefunden werden, dass die CRM-Software einen großen Einfluss auf die Verwaltung und Strukturierung der Kundendaten hat. In den qualitativen Interviews wurde unter anderem die Verbesserung von Vertriebssteuerung und Vertriebscontrolling genannt. Mit Hilfe der CRM-Applikation können Vertriebsziele einfacher erreicht und die Prozesse problemlos kontrolliert und bewertet werden.

Die Erhebung von Informationen über Personen und Firmen kann um 33 Prozent strukturierter und zeitsparender als im Vergleich zu vor der CRM-Software Implementierung durchgeführt werden. Auch die Weiterverarbeitung und Wartung von Kundendaten ist mit Hilfe eines CRM-Systems um beachtliche 50 Prozent einfacher zu handhaben als im Vergleich zu Vorher. Die strukturiertere Verarbeitung der Kundendaten konnte ebenfalls um 50 Prozent seit der CRM-Implementierung verbessert werden; dies ermöglicht eine um 50 Prozent transparentere Darstellung aller Kundendaten für alle Mitarbeiter. Die Abbildung der Kontakthistorie ist mit einer erheblichen Verbesserung sehr erwähnenswert. Die Kontakthistorie ist für alle Geschäftsbereiche von besonderer Bedeutung um über den Kunden, wann und wie er zuletzt von einem Mitarbeiter betreut worden ist, mehr in Erfahrung zu bringen. Durch die CRM-Lösung konnte diese Möglichkeit um herausragende 63 Prozent, zum Vergleich vor der CRM-Einführung, erhöht werden. Eine Klassifizierung der Kunden kann mit Hilfe der CRM-

Software rationeller durchgeführt werden. Dieser Prozess konnte mit einer Steigerung von 25 Prozent verbessert werden.

Generell kann man das Resultat, dass Kundendaten durch die CRM-Software besser und strukturierter ins System eingegeben werden und danach auch in allen Geschäftsbereichen weiterverarbeitet werden können, aus den Befragungen ziehen. Dadurch kann eine ganzheitliche Darstellung für alle Mitarbeiter ermöglicht werden und überdies ist eine effektivere Klassifizierung der Kunden möglich.

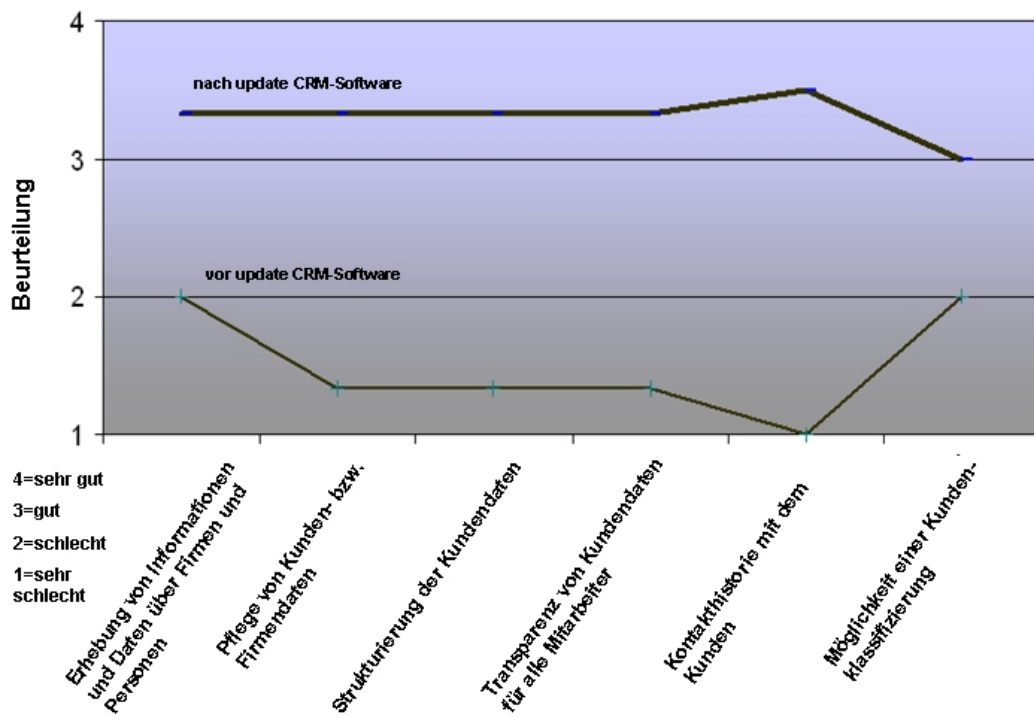


Abb. 29 Verbesserung der Darstellung und Strukturierung der Kunden- und Firmendaten

Hypothese 4: „Der Außendienstmitarbeiter kann seine Kunden besser betreuen und führt seine Kundenbesuche rationeller durch.“

Der Vertriebsmitarbeiter wird meistens danach bemessen, wie viele Kundenbesuche er an einem Tag abhandelt. Das hängt jedoch davon ab, wie viel Zeit er überhaupt bei einem Kunden verbringt. Die CRM-Software unterstützt den Außendienstmitarbeiter bei seinen Aufgaben, sei es die Vorbereitung eines Kundenbesuchs, während dessen, als wie auch bei der Analyse von Opportunities. Die Vorbereitung für einen Kundenbesuch kann mit der CRM-Lösung von update um 25 Prozent effizienter abgewickelt werden. Der Erstkontakt der Vertriebsmit-

arbeiter mit dem Kunden ist oft mit viel Aufwand und Mühe verbunden. Seit Einführung der update CRM-Suite kann der Erstkontakt mit dem Kunden ebenfalls um 38 Prozent rationeller durchgeführt werden, als noch vor der CRM-Implementierung, d. h. dass eine CRM-Software den Außendienstmitarbeiter bei einem Kundenbesuch hilft, die Daten über den Kunden durch Knopfdruck auf seinem PDA hochzuladen um z. B. eine genaue Darstellung über die letzten Bestellungen zu bekommen. Dies kann viel Zeit ersparen und lässt den Kundenbesuch schneller und effizienter ablaufen. Bei einem Kundenbesuch kann in kürzester Zeit mit Hilfe der CRM-Applikation viel mehr über einen Kunden in Erfahrung gebracht werden, indem wertvolle Erkenntnisse einfach in die Kundendatei gespeichert und vor einem Kundenbesuch jederzeit aufgerufen werden können. Durch die CRM-Lösung lässt sich anschließend die Besuchsfrequenz der Außendienstmitarbeiter beim Kunden um 25 Prozent effektiver messen, was nicht nur ein erheblicher Vorteil für den Vertriebsmitarbeiter sondern auch für das Unternehmen selbst ist. In den Kontaktanalysen wird ersichtlich, wie oft und auf welche Weise ein Mitarbeiter mit dem Kunden in Kontakt gestanden ist. Diese Darstellung ist mit einer 38prozentigen Steigerung zum Status vor der CRM-Software sehr erwähnenswert. Generell kann die Organisation der Vertriebsmitarbeiter um 38 Prozent verbessert werden. Nach einem Kundenbesuch müssen Aktivitäten gesetzt werden, um mit dem Kunden in Kontakt zu bleiben z. B. über E-Mail, Telefon etc. Diese Planung und Nachverfolgung von Aktivitäten kann seit der CRM-Lösung um 25 Prozent einfacher gehandhabt werden.

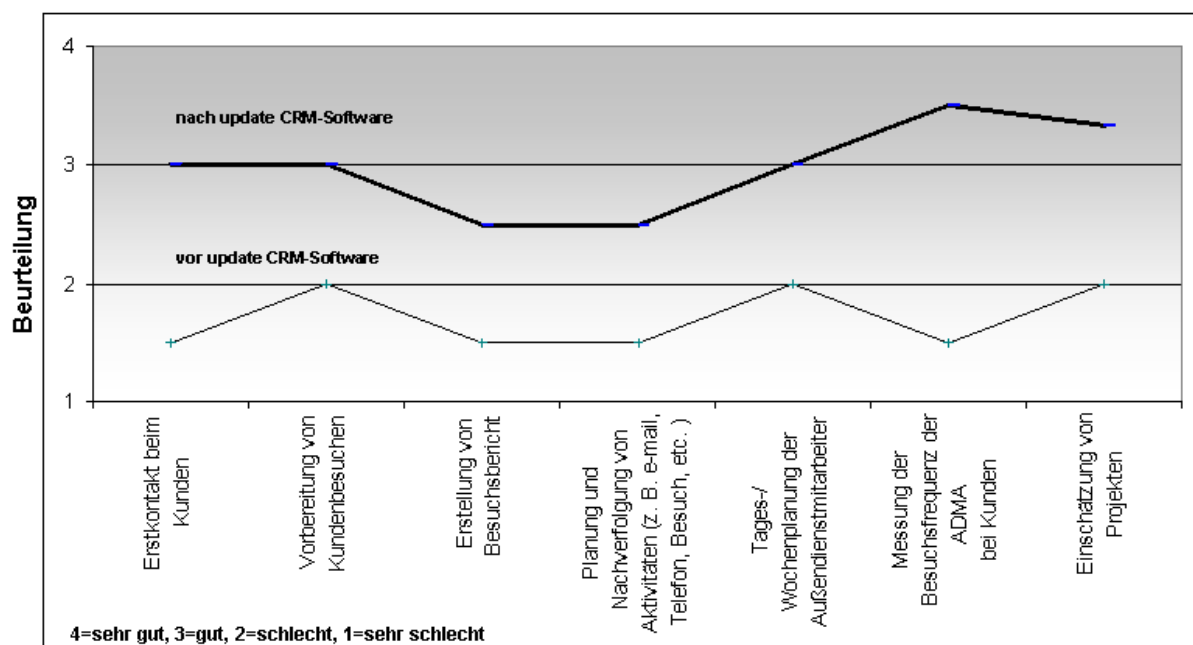


Abb. 30 Verbesserung des Kundenkontaktmanagements durch CRM

Nachdem ein Vertriebsmitarbeiter den Kunden die Produkte und Dienstleistungen vorgestellt hat, ist es schwierig einzuschätzen, ob ein Projekt auch tatsächlich durchgeführt wird. Durch die CRM-Suite von update können Projekte von den Vertriebsmitarbeitern um 33 Prozent leichter eingeschätzt werden, ob sich z. B. aus einem Lead eine Opportunity ergibt. Für die Lead- und Opportunityübergabe müssen Marketing und Vertrieb sehr eng zusammenarbeiten. Die Kollaboration zwischen Marketing und Vertrieb ist im Vergleich zu vor der CRM-Implementierung um 33 Prozent gestiegen. Die Kommunikation zwischen Vertriebsmitarbeiter zum Innendienst kann ebenfalls durch CRM um 25 Prozent unterstützender und einfacher gehandhabt werden.

Prozessveränderungen	Vergleich zu vor der CRM-Software Einführung
Erstkontakt beim Kunden	38 Prozent
Vorbereitung von Kundenbesuchen	25 Prozent
Erstellung von Besuchsbericht	25 Prozent
Planung und Nachverfolgung von Aktivitäten (z. B. E-mail, Telefon, Besuch etc.)	25 Prozent
Tages-/ Wochenplanung der Außendienstmitarbeiter	25 Prozent
Messung der Besuchsfrequenz der Außendienstmitarbeiter bei Kunden	50 Prozent
Einschätzung von Projekten	33 Prozent
Erstellung von Kontaktanalysen	38 Prozent

Abb. 31 Zusammenfassung der Verbesserungen im Kontaktmanagement

Eine Möglichkeit, mit der der Außendienst seine Effizienz erheblich steigern kann, ist die Verwendung von technologischen Hilfsmitteln. Während eines Kundenbesuchs kann es passieren, dass die Kundendatei aufgerufen wird, wenn z. B. nach Bestellungen gesucht werden muss, dabei kann eine mobile CRM Lösung sehr hilfreich sein. Die Erfassung von Kundendaten vor Ort, also direkt beim Kunden, kann mittels CRM-Suite von update um 38 Prozent, im Vergleich zu vor der CRM-Software Einführung, erhöht werden. Mit „mobile CRM“²⁰⁷ z. B. einem PDA, Blackberry, iPhone oder Laptop hat der Vertriebsmitarbeiter die Möglichkeit Kundendaten direkt herunterzuladen und Daten einzugeben die wiederum direkt zum Innen-

²⁰⁷ Möglichkeit von technologischen Hilfsmitteln zur Unterstützung von Kundenbeziehungsmanagement

dienst verschickt und sofort weiterverarbeitet werden können. Diese Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität bringt dem Außendienstmitarbeiter mehr Zeitersparnis (um durchschnittliche 38 Prozent können Kundenbesuche schneller abgewickelt werden, als noch vor der CRM-Software Einführung), die er bereits für den nächsten Kundenbesuch aufwenden kann. So kann ein langer Bestellprozess verkürzt werden und nebenbei können Fehler, die durch spätere Eingabe einer Bestellung entstehen, vermieden werden (25 Prozent weniger fehlerhafte Eingaben als im Vergleich zu vor der CRM-Implementierung).

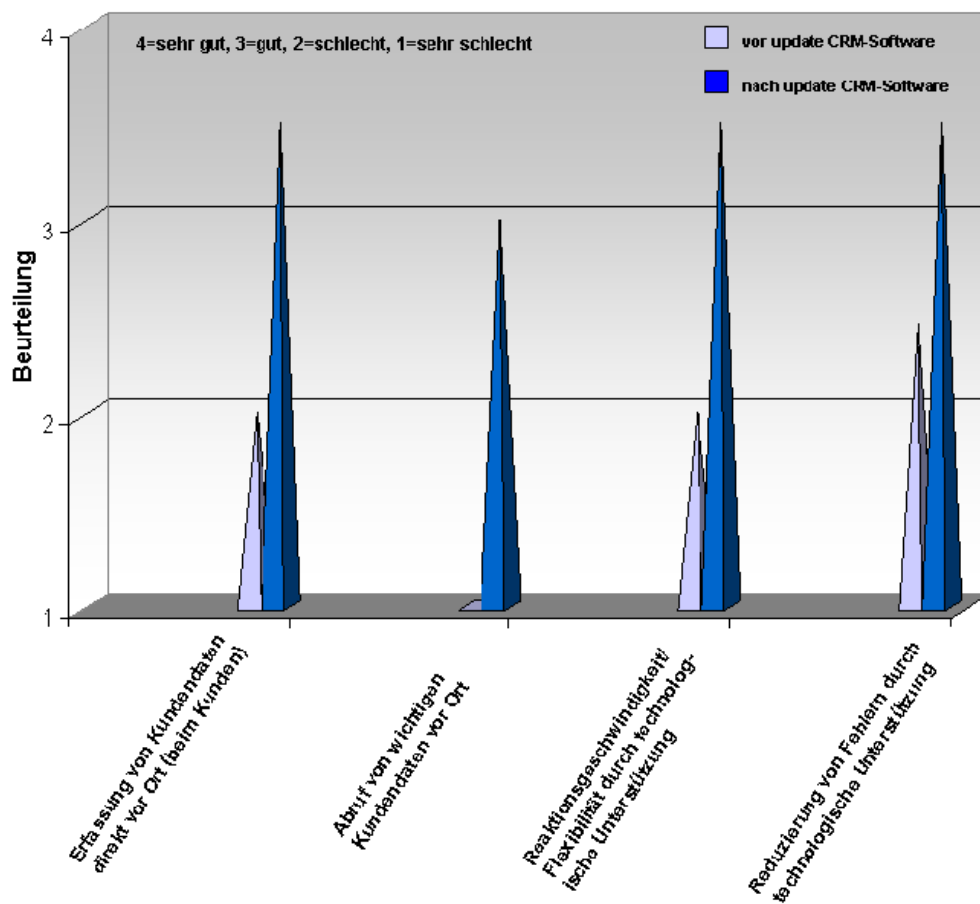


Abb. 32 Unterstützung der Außendienstmitarbeiter durch mobiles CRM

Hypothese 5: „Durch die CRM-Software von update können Wettbewerbsvorteile erzielt werden.“

Die Kundenzufriedenheit kann durch individuelle Betreuung mittels einer CRM-Software erhöht werden, was zu einer stärkeren Kundenloyalität gegenüber dem Unternehmen führt. Kunden wechseln nicht mehr so leicht zur Konkurrenz, wenn sie mit ihrem Anbieter zufried-

den sind. Durch die persönliche Betreuung durch den Außendienstmitarbeiter oder Servicemitarbeiter, sei es durch telefonischen oder persönlichen Kontakt, kann Beschwerden und Unzufriedenheit mit dem Produkt oder Service leichter entgegengewirkt werden. Laut den befragten CRM-Verantwortlichen haben Mitarbeiter aus dem Vertrieb regelmäßigen Kontakt mit den A-Kunden, sei es persönlich oder telefonisch, dies kommt jedoch auf die Kundenanzahl an. Alle drei Befragten beantworteten die Frage, ob seit der CRM-Software Einführung Wettbewerbsvorteile erzielt werden konnten, positiv, da durch die CRM-Applikation mehr Transparenz vorhanden ist um Konkurrenten aufzuspüren und rechtzeitig auf deren Aktivitäten reagiert werden kann. Diese Hypothese, dass mit der CRM-Implementierung Wettbewerbsvorteile verbunden sind, kann daher bestätigt werden.

Hypothese 6: „Seit der CRM-Software Einführung konnten mehr Neukunden dazu gewonnen werden.“

In den qualitativen Interviews bekräftigten alle drei Befragten die Aussage, dass seit der CRM-Software Implementierung mehr neue Kunden erreicht werden konnten, deshalb kann diese Hypothese bestätigt werden. Eine genaue Anzahl der Neukunden pro Jahr konnte jedoch auch durch die qualitativen Interviews nicht herausgefunden werden.

Hypothese 7: „Eine CRM-Software bringt keine Mehraufwände in der Administration.“

In vielen Unternehmen stehen Mitarbeiter einer CRM-Software Einführung abgeneigt gegenüber, denn sie befürchten, dass durch die Umstellung der Prozesse mehr Arbeit auf sie zukommt. Deshalb besteht oft schon vor einem CRM-Projekt eine Aversion gegen diese neue Innovation. Jedoch hat die CRM-Software viel mehr unterstützende Wirkung als sie Aufwand an Administration für ein Unternehmen bringt. Alles was an Dokumentation geleistet werden muss, ersetzt andere zeitaufwändige Prozesse, die vor der Implementierung noch vorhanden waren. Laut den befragten Unternehmen kann diese Hypothese bestätigt werden, da eine CRM-Software viel Arbeit und Zeit erspart, nachdem die Kundendaten einmal strukturiert in das System integriert wurden.

Hypothese 8: „Seit der CRM-Software von update kann die Anzahl der Service Calls pro Tag um 25 Prozent gesteigert werden.“

Der Servicebereich ist besonders nach einer getätigten Investition gefordert, um den Kunden bei Beschwerden, Problemen und Unzufriedenheit zu helfen. Am Ende eines Beschwerdeprozesses muss der Kunde zufrieden gestellt sein, was Servicemitarbeiter oft vor große Herausforderungen stellt. Ein Problem oder Beschwerde eines Kunden muss so schnell wie möglich beseitigt werden, deshalb ist es notwendig, dem Servicemitarbeiter mittels einer CRM-Applikation so viel Arbeit wie möglich abzunehmen. Die CRM-Software sorgt ganz allgemein für Transparenz aller Prozesse im Unternehmen und stellt eine sogenannte Front/End-Funktionalität bereit. Es können Funktionen aus unterschiedlichen Systemen zusammengefasst und einfach dargestellt werden. Weiters sorgt sie neben der Transparenz für Tagesaktualität und Einsicht in die Geschäftsprozesse für alle Mitarbeiter um eine effizientere Bearbeitung und Versorgung aller Kunden zu gewährleisten. Im Service zählt die Verwaltung von Kontaktterminen des Servicepersonals zu den besonderen Stärken der CRM-Lösung von update.

Wie oben schon erwähnt ist der Service ein besonders wichtiger Geschäftsbereich in der Bau-, Bauzuliefer- und Maschinenbaubranche. Der Vertrieb verkauft zwar die Maschine an den Kunden, aber der Service ist zur Stelle wenn Probleme auftreten oder der Kunde unzufrieden ist. Deshalb ist es gerade in dieser Industrie sehr wichtig, dass der Service durch CRM eine erhebliche Arbeitserleichterung erhält. Durch die Befragung der CRM-Verantwortlichen konnte herausgefunden werden, dass mit der CRM-Applikation um 25 Prozent mehr Service Calls pro Tag durchgeführt werden können. Probleme und Beschwerden können im Service um ebenfalls durchschnittlich bis zu 25 Prozent, als im Vergleich zu vor der CRM-Implementierung, schneller gelöst werden. Kundendaten können im Servicebereich mit einer Steigerung von 63 Prozent strukturierter und transparenter aufbereitet werden, als im Vergleich zu den Servicetätigkeiten vor der CRM-Software Einführung. Kundendaten können z. B. während eines Beschwerdeanrufs um 50 Prozent schneller aufgerufen werden. Auch die Kontakthistorie der Kunden kann um 75 Prozent transparenter und schneller z. B. während eines Anrufs dargestellt werden. Diese Möglichkeit ist die bemerkenswerteste Verbesserung durch die CRM-Software Einführung. Einerseits war die Darstellung einer Kundenhistorie vor der CRM-Software Einführung noch nicht möglich, andererseits bringt diese Möglichkeit den Geschäftsverlauf zwischen Kunden und Unternehmen darzustellen, einen so großen Vor-

teil für alle Mitarbeiter, dass sie besonders hoch bewertet wurde. Gerade im Service ist es wichtig Probleme und Unzufriedenheit des Kunden rasch und wirkungsvoll zu beseitigen. Deshalb muss eine transparente Bearbeitung jedes Anrufs und Problems möglich sein; dieser Vorgang kann durch eine CRM-Lösung um 38 Prozent verbessert werden. Serviceaufträge können ebenfalls um erwähnenswerte 38 Prozent schneller bearbeitet werden. Am Ende eines Tickets,²⁰⁸ also wenn ein Problem gelöst werden konnte, sollte eine Dokumentation möglich sein. Dieser Vorgang konnte mit Hilfe von CRM um 38 Prozent verbessert werden. Generell kann man behaupten, dass sich die Servicekennzahlen durch die CRM-Software verbessert haben und sich deshalb die am Anfang aufgestellte Hypothese bestätigt hat.

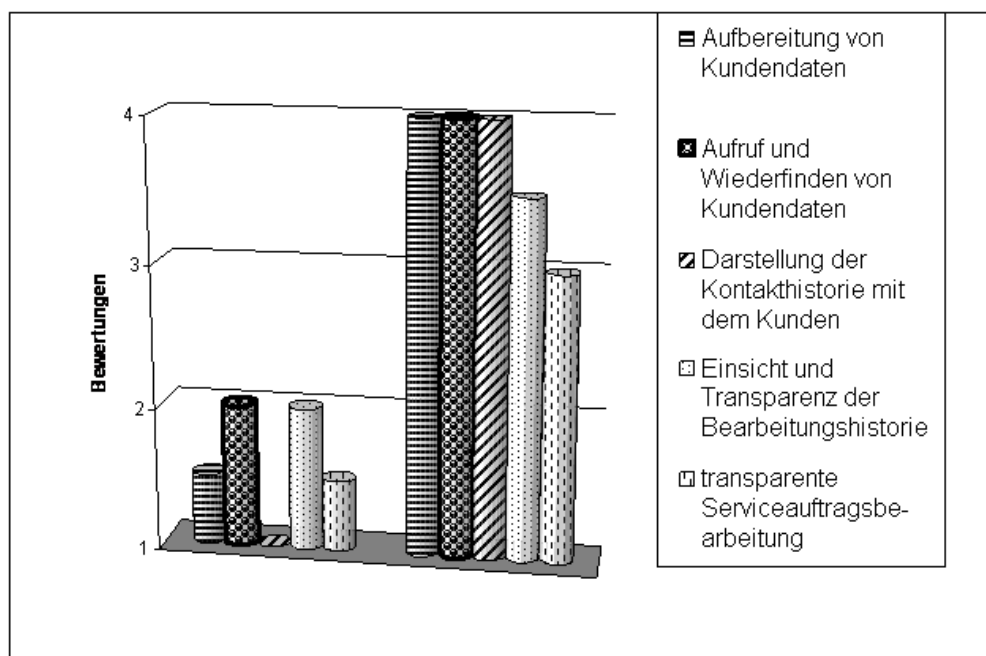


Abb. 33 Verbesserungen im Service durch die CRM-Lösung von update

Hypothese 9: „Durch die CRM-Software Einführung entstehen keine Zusatzkosten an Administration.“

An Zusatzkosten, die durch eine CRM-Einführung entstehen, können hauptsächlich Hardwarekosten z. B. Serverkosten, genannt werden, aber zum Teil auch Softwarekosten, die oft bei der Implementierung notwendig sind, z. B. Betriebssystemkosten etc. Im Idealfall muss ein Unternehmen keine Zusatzkosten für die CRM-Software Einführung ausgeben, dennoch ist es möglich, dass einige Applikationen nachgerüstet werden müssen, um überhaupt erst die

²⁰⁸ Begriff bei update für Problem, Aufgabe etc.

CRM-Software implementieren zu können. Generell kann behauptet werden, dass die Gesamtkosten mit der Erhöhung der Useranzahl der CRM-Software zusammenhängen. Gleichzeitig kann aber wieder Zeit und Arbeit eingespart werden. Die Gesamtkosten sind daher mit der Vor- und Nachherschituation verglichen relativ gleich geblieben, deshalb kann die Hypothese zum Teil bestätigt werden.

Hypothese 10: „CRM trägt zum Gesamterfolg des Unternehmens bei. Der Umsatz kann durch die CRM-Software von update um 15 Prozent gesteigert werden.“

Es ist schwierig, genau nachzuvollziehen, welchen direkten und indirekten Nutzen ein CRM-System auf den Umsatz hat. Als direkten Nutzen kann man die Steigerung der Kampagnenanzahl nennen. Der indirekte Nutzen betrifft z. B. die Kundenzufriedenheit, die durch Cross- und Up-Selling Effekte letztendlich indirekt den Umsatz erhöhen kann. Als indirekten Effekt kann aber auch die Weiterempfehlung an andere potentielle Kunden genannt werden. In den Fragebögen wurde eine durchschnittliche Steigerung des Umsatzes von 15 Prozent angegeben. Laut den Befragten setzt sich diese Steigerung aus Effekten zusammen, die direkt einen Einfluss auf den Umsatz haben, wie auch aus den indirekten Nutzenfaktoren. Ein genauer Vergleich des Umsatzes vor und nach der CRM-Software Einführung war im Zuge der Studie nicht möglich, d. h. es konnten keine direkten Ersparnisse gemessen werden. Es sind jedoch einzelne Kostenpunkte verringert worden, wie z. B. Portokosten bei Marketing-Aussendungen, denn durch den Dublettencheck konnten viele Adressen aktualisiert werden und die Anzahl falsch adressierter Einladungen wurde verringert. Aus dieser Erkenntnis heraus kann die Hypothese, dass CRM einen Effekt auf den Umsatz hat, bestätigt werden.

7 SCHLUSSFOLGERUNG

Die vorliegende Arbeit behandelt das Thema CRM und seine Vorteilhaftigkeit für Unternehmen aus der Bau-, Bauzuliefer- und Maschinenbaubranche. Ein CRM-Projekt wird für Unternehmen dann interessant, wenn festgestellt wird, dass etwas im Unternehmen geändert werden muss um die Prozesse im Unternehmen effizienter zu gestalten. Durch den daraus resultierenden Nutzen können langfristig Kosten eingespart werden. Prozesse laufen wirtschaftlicher ab und Ressourcen und Arbeitsmittel werden effizienter eingesetzt.

Bezüglich der Befragungen konnten Effizienzsteigerungen in allen drei analysierten Geschäftsbereichen in Vertrieb, Marketing und Service erzielt werden. Besonders im Vertrieb kann von der CRM-Software sehr profitiert werden. Speziell im Kontaktmanagement konnten erwähnenswerte Ergebnisse mit Hilfe der CRM-Suite von update erreicht werden. Generell gesprochen kann im Vertriebsmanagement, durch die Möglichkeit einer transparenten Kundenkontakt- und Aktivitätenverwaltung viel Zeit eingespart werden. Fehler bei der Eingabe können reduziert, Analysen und Berichte strukturierter und detaillierter verfasst werden. Im Service hilft die CRM-Applikation Beschwerdeverfahren effizienter ablaufen zu lassen. Die Möglichkeit der Darstellung der Kontakthistorie ist im Vertriebs- und Servicebereich am höchsten bewertet worden, da sich diese Möglichkeit als sehr hilfreich erwiesen hat; z. B. kann der Aufruf der Geschäftshistorie zwischen Kunden und Unternehmen während eines Beschwerdeanrufs um 67 Prozent transparenter und schneller als im Vergleich zu vor der CRM-Software Einführung erfolgen. Im Marketing konnten ebenfalls einige erwähnenswerte Verbesserungen erzielt werden. Die Kampagnenanzahl konnte mit Hilfe der CRM-Software um 50 Prozent pro Jahr, im Vergleich zu vor der CRM-Implementierung, erhöht werden. Weiters konnte auch die Anzahl an durchgeführten Marketingaktivitäten erhöht werden um eine höhere Anzahl an potentiellen Kunden anzusprechen. Eine große Unterstützung bietet CRM im Marketing mit der Zielgruppendefinition speziell für Veranstaltungen und es unterstützt die Kollaboration zwischen Marketing und Vertrieb erheblich.

In der Studie wurde die Erkenntnis gewonnen, dass CRM neben dem direkten auch indirekten Nutzenfaktoren für das Unternehmen bringt. Eine effizientere Marktbearbeitung wird ermöglicht, da viel Zeit und Mühe eingespart werden kann und mehr Kunden in kürzerer Zeit angesprochen werden können. Das Marketing kann seine Aktivitäten gezielter einsetzen und Gewinn bringende Kunden effektiver ansprechen und bedienen. Durch die Integration von un-

ternehmenseigenen Programmen und Systemen im Unternehmen in ein zentrales System, wie es die CRM-Lösung ist, kann viel Zeit und Arbeit eingespart werden.

Nach Aufstellung der Alternativen und Abwägung von Kosten und Nutzeffekten eines CRM-Projekts soll eine rationelle wenn auch subjektive Entscheidung für oder gegen das Projekt ermöglicht bzw. erleichtert werden. Es stehen sowohl der quantitative Nettogegenwartswert als auch die indirekten Kosten und Nutzenfaktoren dem Entscheidungsträger gleichberechtigt als Grundlage für seine subjektive Projektbeurteilung zur Verfügung. Es kann also trotz eines negativen Kapitalwertes zu einer Entscheidung für ein CRM-Projekt kommen, weil der Anteil an qualitativen Effekten so hoch ist und das Unternehmen von immateriellen Vorteilen profitieren kann. Intangible Kosten und Nutzenfaktoren können also ein sehr hohes Gewicht haben. Es kann aber auch der Fall eintreten, dass, obwohl der Nettokapitalwert positiv ist, gegen ein CRM-Projekt entschieden wird. Kurzfristig ist es schwierig festzustellen, ob die Investition in eine CRM-Software lukrativ ist. Jedoch auf lange Sicht kann eine CRM-Software rentabel sein. Qualitative Verbesserungen sowie auch quantifizierbare Vorteile können generiert werden, welche in allen Geschäftsbereichen, aber besonders im Vertrieb und Service beobachtbar sind.

Allgemein gesprochen bringt die CRM-Lösung zumindest langfristig gesehen mehr Nutzen als sie kostet. Es ist heutzutage durch die schnell wachsenden Märkte und die drohende Konkurrenz wichtig, schneller zu reagieren als die Konkurrenz. Deshalb kann die CRM-Software als Hilfsmittel gesehen werden, auf das in der Zukunft kaum mehr verzichtet werden kann. Die CRM-Software ist für alle Kostenstellen von Nutzen, da der Kunde mit seinen Geschäftsbeziehungen zum Unternehmen für jeden Mitarbeiter transparent dargestellt werden kann und wichtige Informationen nicht mehr verloren gehen. Eine 360 Grad Darstellung des Kunden wird dadurch möglich gemacht. Der Kunde wird deshalb auch oft als „gläserner Kunde“ bezeichnet, da alle Kontaktaktivitäten und Daten über den Kunden für alle Mitarbeiter ersichtlich sind.

Eine CRM-Software kann einem Unternehmen so viel mehr Nutzen und Wirksamkeit bringen, als sie letzten Endes dem Unternehmen kostet. Da viele Prozesse transparenter ablaufen und mit weniger Zeit und Mühe umgesetzt werden können. Eine Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsbereichen führt auch zu erhöhter Mitarbeitermotivation, da alle Mitarbeiter in alle Bereiche und Prozesse integriert sind und sich jederzeit informieren können, was im

Moment im Unternehmen geplant wird. Aber am Ende des CRM-Projekts sollte natürlich der Kunde zufrieden gestellt sein und weiterhin dem Unternehmen als treuer Kunde, gemäß den Slogan von update, erhalten bleiben:

Ready, steady, »go relate«! Sounds good. Feels good.

Because relationships determine our lives. And our actions. Both professionally and personally. The world turns around them. We do too. We live relationships.

gorelate™

III. LITERATURVERZEICHNIS

Ahlert, D./Becker, J./Kackstedt, R./Wunderlich, M. (2002): *Customer Relationship Management im Handel – Strategien, Konzepte, Erfahrungen*. 1. Auflage: Springer.

Bruhn, M. (2001): *Relationship Marketing*, München, Verlag Vahlen.

Bürkner, R. M. (2003): *Erfolgreiche Software-Lizenzierung: Electronic License Management - Von der Auswahl bis zur Installation*. Springer Verlag.

Czarnitzki, D. (2001): *Die Auswirkungen der Forschungs- und Technologiepolitik auf die Innovationsaktivitäten ostdeutscher Unternehmen*.

Dannenberg, M./Barthel, S. (2002): *Effiziente Marktforschung*. 1. Auflage: Galileo Press GmbH, Bonn 2002.

Farris, P. W./Bendle, N. T./Pfeifer, P. E./Reibstein, D. J. (2006): *Marketing messbar machen – Die 50 wichtigsten Methoden aus dem Marketing, die jeder Manager kennen sollte*. 1. Auflage: Pearson Business, München 2007.

Fritz, S. (2006): *Ökonomischer Nutzen 'weicher' Kennzahlen: (Geld)Wert von Arbeitszufriedenheit und Gesundheit (Mensch, Technik, Organisation): (Geld)Wert von Arbeitszufriedenheit und Gesundheit*. 2. Auflage: Vdf Hochschulverlag.

Froihofer, D. (2003): *Customer Relationship Management Konzeption und Fallbeispiele aus Österreich*. Diplomarbeit.

Gawlik, T./ Kellner, J./ Seifert, D. (2002): *Effiziente Kundenbindung mit CRM. Wie Procter & Gamble, Henkel und Kraft mit ihrem Marken Kundenbeziehungen gestalten*. 1. Auflage: Galileo Business GmbH, Bonn 2002.

Goldman, T. A. (1967): *Cost-Effectiveness Analysis-New Approaches in Decision-Making*, USA 1969.

Hirschmeier, M. (2005): *Wirtschaftlichkeitsanalysen für IT-Investitionen*. WiKu-Verlag.

Helmke, S./ Uebel, M./Dangelmaier W. (Hrsg.) (2002): *Effektives Customer Relationship Management – Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation*. 2. Auflage: Gabler Verlag.

Hippner, H./Wilde, K. D. (2004): *Management von CRM-Projekten. Handlungsempfehlungen und Branchenkonzept*: 2. überarbeitete Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.

Holland, H. /Huldi, C. /Kuhfuß, H. (2001): *CRM im Direktmarketing. Kunden gewinnen durch interaktive Prozesse*. 1. Auflage: Gabler Verlag.

Kotler, P. /Armstrong, G. /Saunders, J. /Wong, V. (1999): *Grundlagen des Marketing*. 3. überarbeitete Auflage: Pearson Studium 2003.

Kotler, P. (1991): *Marketing Management – Eleventh Edition*, Prentice Hall 2003.

Krenz, J. (2006): *Der König kommt - Die Analyse des Kundenwertes–Der Kunde im Fokus eines wertorientierten Beziehungsmarketings*, VDM Verlag Dr. Müller.

Langanger, H. (1980): *Kosten-Nutzen-Analyse, Kosten-Wirksamkeitsanalyse, Nutzenwertanalyse-Entscheidungshilfen für die rationale Selektion von Projekten des öffentlichen Sektors. Darstellung und Kritik*, Diplomarbeit Wien.

Meyer, M. (2002): *CRM-Systeme mit EAI*. Vieweg+Teubner Verlag.

Monitor (2008): *IT Business in Österreich 2008. Daten, Fakten und Trends zur österreichischen IT-Wirtschaft und zum IT-Standort Österreich*, Bohmann Druck und Verlag GmbH.

PriceWaterhouseCoopers (2000): *Structured Software Survey–Standard software for Customer Relationship Management*. Transla Text.

Rahmann, B./Weber, W./Groening, Y./Kurscheidt, M./Napp, H.-G./Pauli, M. (1998): *Sozio-ökonomische Analyse der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland: Gesellschaftliche Wirkungen, Kosten-Nutzen-Analyse und Finanzierungsmodelle einer Sportgroßveranstaltung*, Köln: Sport und Buch Strauß, 1. Auflage: Hansen.

Reiterer B. (2006): *Koevolution – Survival of the Fastest? Unternehmen im Umbruch*. VDM Verlag Dr. Müller.

Reichhold, A. (2001): *Prozesse der analytischen CRM-Fallbeispiele aus der Finanzdienstleistungsbranche. Architekturvorschlag und Methodenelemente* Dissertation.

Stengl, B./ Sommer, R. / Ematinger R. (2001): *CRM mit Methode-Intelligente Kundenbindung in Projekt und Praxis mit iCRM*. 1. Auflage: Galileo Business.

Schneider, W./ Kornmeier M. (2006): *Kundenzufriedenheit–Konzept–Messung–Management*. 1. Auflage: Haupt.

Schwetz, W. (2002): *Customer Relationship Management. Mit dem richtigen CAS/CRM-System Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten*. 1. Auflage, Wiesbaden (2000), Gabler Verlag.

Schnauffer, R./ Jung H.-H. (2004): *CRM-Entscheidungen richtig treffen. Die unternehmensindividuelle Ausgestaltung der Anbieter-Kunden-Beziehung*: Springer Verlag.

Spielvogel, V. (2004): *CI ganzheitlich gestalten*. BusinessVillage Verlag.

Steinborn, K. (2003): *Kundenspezifisches Marketing- und Vertriebscontrolling in einem medienkonvergenten Internet- Telekommunikationsunternehmen* Diplomarbeit.

Tevfik F. N. (1996): *Cost-benefit analysis: Theory and application*. SAGE Publications.

Uebel, M. F. / Helmke, S. /Dangelmaier, W. (2002): *Praxis des Customer Relationship Management-Branchenlösungen und Erfahrungsberichte*. 1. Auflage: Gabler Edition Wissenschaft.

Vogel V. (2006): *Kundenbindung und Kundenwert–Der Einfluss von Einstellungen auf das Kaufverhalten*. 1. Auflage: Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2006.

Werani, T./Gaubinger K./Kindermann, H. (2006): *Praxisorientiertes Business-to-Business-Marketing – Grundlagen und Fallstudien aus Unternehmen*. 1. Auflage: Gabler Verlag.

T. Lingen, *Kundenzufriedenheit – zur Ökonomie eines Verhaltenswissenschaftlichen Konstrukts*, in *Perspektiven ökonomischen Denkens* (Hrsgl Woratschek, H.) Frankfurt am Main 1998, S. 165-185.

Lin, A. Y./Giffort A. Jr. (1978): *Theory and Measurement of Economic Externalities*. Academic Press.

IV. INTERNETQUELLEN

Beratungsunternehmen Gartner Inc.

<http://www.it-times.de/news/pressemitteilung/datum/2008/07/07/gartner-weltweiter-crm-markt-waechst-2007-um-23-Prozent/> (Stand 23.10.2008)

bwcon: CRM-Fachforum - Kundenbeziehungsmanagement - Erfolgsfaktoren für CRM: Mittelständler berichten, was es wirklich bringt, Hubschneider, M.

http://sig.bwcon.de/fileadmin/special_interest/downloads/SIG_CRM_Praesentationen/01_CRM_Fachforum_280607_Hubschneider.pdf (Stand 23.10.2008)

crmmanager.de Meta Group ff. Relationship Management – Die nächste Generation

http://www.crmmanager.de/magazin/artikel_220_customer_relationship_management_naechste.html (Stand 09. 2009)

crmmanager.de - Das Customer Relationship Management Portal

http://www.crmmanager.de/magazin/artikel_78_definitionen_und_thesen_was_bedeutet_crm.html (Stand 27.10.2008)

CRMmanager - Loyaltix Consulting, Elssenwenger, T.

http://www.crmmanager.de/magazin/artikel_860_strategisches_customer_relationship_management.html (08.09.2008)

Customer Relationship Management (CRM) – Grundlagen, Ziele und Erfolgsfaktoren, Baumgartner, V./Pointinger, B.

http://www.wu-wien.ac.at/werbung/download/diplomarbeiten_dissertationen/crm_grundlagen_ziele_und_erfolgsfaktoren_baumgartner_poininger_2003.pdf (Stand 23.10.2008)

CRM, die nächste Generation - Theorie und Praxis - Customer Relationship Management in Europa 2002

http://www.denkinstitut.de/CRMportal/crm_meta_europa_2002.pdf (Stand 03.09.2008)

Capgemini Consulting, Technology, Outsourcing, Harreither, D. (Stand 02.09.2008)

http://www.at.capgemini.com/presse/pressemitteilungen/archiv_2007/crm_barometer

Computerwelt - CRM-Markt wächst um 23 Prozent, Wolschann, A./Felser, R.

<http://www.computerwelt.at/detailArticle.asp?a=116324&n=6> (Stand 23.10.2008)

CRM im Direktmarketing: Kunden gewinnen durch interaktive Prozesse

Von Holland, H. Deutscher Direktmarketing-Verband, 2001

http://books.google.at/books?id=triizvBYr4oC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=DDV+Deutscher+Direktmarketing+Verband+CRM&source=web&ots=6v0GLjw5Ys&sig=IVRNVDpSFu6DEmz1S7mqhW3I4uU&hl=de&sa=X&oi=book_result&resnum=1&ct=result#PPA42,M1 (Stand 23.10.2008)

Conversion Academy - Kundenlebenszyklus

<http://www.conversion-academy.de/kundenlebenszyklus> (Stand 23.10.2008)

Customer Relationship Management - Die gezielte Selektion und Kontaktierung von Kunden als Erfolgsfaktor eines CRM - Sieben, F. G.

[http://www.competencesite.de/crm.nsf/FA4CF153168B2329C1256B7A002E44E5/\\$File/crm_prof_homburg_und_partner.pdf](http://www.competencesite.de/crm.nsf/FA4CF153168B2329C1256B7A002E44E5/$File/crm_prof_homburg_und_partner.pdf) (Stand 27.10.2008)

Customer Relationship Management - Die gezielte Selektion und Kontaktierung von Kunden als Erfolgsfaktor eines CRM, Sieben, F. G.

http://www.inova-group.ch/deu/pdf/Inova_zoom44.pdf (Stand 27.10.2008)

Customer Relationship Management - Mehrwertgewinnung für Kunde und Unternehmen Diefenbach, T./Preuß, M.

<http://wi.informatik.unibw-muenchen.de/C6/C1/lectures-applSystems-FT08/Document%20Library/as-ft08-ueb04%20CRM.pdf> (Stand 23.10.2008)

DenkInstitut – Diskussion der These: „Eine starke Automarke braucht kein CRM!“

http://www.denkinstitut.de/Arbeiten_im_Angebot/Artikel/folien_crm_pannenbacker.pdf (Stand 23.10.2008)

Der Wirtschaftsverlag – Business to Business Communications - Prognosen 2008: Dämpfer für Europas Konjunktur

<http://www.die-wirtschaft.at/ireds-43122.html> (Stand 23.10.2008)

Externalities, Heller, W. P. /Starrett, D.

<http://www.econ.ucsb.edu/~tedb/Courses/UCSBpf/pflectures/chap5.pdf> (Stand 27.10.2008)

Herausforderungen in der betrieblichen Gesundheitsförderung, Fritz, S.

http://www.mid-online.de/pict/gesundheitsfoerderung_2008.pdf (Stand 23.10.2008)

http://www.accarda.ch/web/de/veranstaltungen/sbcf/download/contentParagraphs/00/file3/SBF3_Internet_Schulz.pdf (Stand 08.08.2008)

Inova Group

http://www.inova-group.ch/deu/pdf/Inova_zoom44.pdf (Stand 24.09.2008)

Institut für Informatik der Universität Zürich

http://www.ifi.uzh.ch/ikm/Vorlesungen/IM3/WS0102/IM3_files/10_4-CRM_handouts.pdf
(Stand 23.10.2008)

Imedia - Defining Customer Touchpoints, Brigman, H.

<http://www.imediaconnection.com/content/4508.asp> (Stand 27.10.2008)

Institutionenökonomische Grundlagen und Implikationen für Electronic Business, Universität Mainz, Schwickert, A. C.

http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2004/1683/pdf/Apap_WI_1998_10.pdf (Stand 12.11.2008)

Justus-Liebing-Universität Giessen, Weißenberger, B. E.

<http://wiwi.unigiessen.de/dl/down/open/bwl4/9cda96ba84050f83b9e91d915df1c572498e01281ddcfb6b194620fa3c92f89bae5c5a217a17774e19fee827447ad112/04-10-VortragCRM.pdf>
(Stand 23.08.2008)

Kundenwertbasierte Unternehmensbewertung

<http://bauer.bwl.uni-mannheim.de/Download/mitarbeiter/hammerschmidt/Bauerdeutsch.pdf>

(Stand 23.10.2008)

Lehrstuhl für ABWL und Wirtschaftsinformatik, Was entscheidet über den Erfolg eines CRM-Projekts? Hippner, H.

<http://www.megasolution.de/crm/Erfolgsfaktoren.PDF> (Stand 23.10.2008)

Lead- and Opportunitymanagement, Simon C. A., Leyking K.

<http://www.mpi->

[inf.mpg.de/departments/d5/teaching/ws02_03/crmsrm/ausarbeitung/LeykingSimon.pdf](http://www.mpi-inf.mpg.de/departments/d5/teaching/ws02_03/crmsrm/ausarbeitung/LeykingSimon.pdf) (Stand

23.10.2008)

Loyaltix Consulting (Stand 23.10.2008)

http://www.loyaltix.at/faq/one?faq_id=50&show_entry_id=80 (Stand 23.10.2008)

META Group

http://www.crmmanager.de/magazin/artikel_220_customer_relationship_management_naechste.html (Stand 09.09.2009)

META Group CRM, die nächste Generation - Theorie und Praxis Customer Relationship Management in Europa 2002

http://www.denkinstytut.de/CRMportal/crm_meta_europa_2002.pdf (Stand 27.10.2008)

12Manage – Customer Relationship Management (Kundenbeziehungsmanagement) - The Executive Fast Track

http://www.12manage.com/methods_customer_relationship_management_de.html (Stand 23.10.2008)

McGrip - 4 CRM - Die Schlüssel – Erfolgsfaktoren

<http://www.mcgrip.de/0-web/wissen/crm/5-crm-erfolg.htm> (Stand 03.09.2008)

Manova - Benchmarking

<http://www.manova.at/index.php/de/Methods/Detail/98> (Stand 14.11.2008)

OEKO Schlagwörter

<http://www.univie.ac.at/stv-publizistik/php/wiki/upload/Oeko-latzer-schlagw%C3%B6rter.doc> (Stand 23.10.2008)

Oracle - DDV-Forum definiert Customer Relationship Management (CRM)

<http://www.golem.de/0007/8702.html> (Stand 27.10.2008)

onpulsion, Management Kostenwirksamkeitsanalyse

<http://www.phil.uni-sb.de/~jakobs/seminar/vpl/theorie/hypothesen.htm> (Stand 23.10.2008)

Perspektive Mittelstand- Hebel zur Steigerung der Vertriebseffizienz in der Industrie,
Schreiber, P./Klimmer, M.

<http://www.perspektive-mittelstand.de/Hebel-zur-Steigerung-der-Vertriebseffizienz-in-der-Industrie/management-wissen/1943.html> (Stand 23.10.2008)

Pact - The premium solution – Kosten-Nutzen-Analyse

<http://www.g-ne.de/pdf/kosten-nutzen.pdf> (Stand 27.10.2008)

crmmanager.de – Stengl/Sommer/Ematinger

http://www.crmmanager.de/magazin/artikel_78_definitionen_und_thesen_was_bedeutet_crm.html (Stand 09.09.2001)

Nutzen-Kosten-Analysen bei kommunalen Investitionsprojekten, Liska, T. (2002)

<http://www.hausarbeiten.de/faecher/vorschau/106789.html> (Stand 27.10.2008)

Technische Fachhochschule, Wildau/Steinborn Diplomarbeit

http://www.wi-bw.tfh-wildau.de/~hendrix/diplomarbeiten/katja_steinborn/dpla.pdf (Stand 23.10.2008)

TCO Modewort oder Hilfe? Kohlmann, A.

<http://www.retrieval.de/tco.htm> (Stand 14.11.2008)

Vertriebseffizienz im deutschen Maschinenbau – Ungenutzte Potenziale in der Vertriebssteuerung von Schedl/Beeck

[http://www.competencesite.de/handel.nsf/EA1ADF4C2EA24998C125721F0037188E/\\$File/vertriebseffizienz%20im%20deutschen%20maschinenbau.pdf](http://www.competencesite.de/handel.nsf/EA1ADF4C2EA24998C125721F0037188E/$File/vertriebseffizienz%20im%20deutschen%20maschinenbau.pdf) (Stand 23.10.2008)

Vernunft Schweiz – die neutrale Internetplattform

<http://www.vernunft-schweiz.ch/glossar/88/Marktversagen+.html> (Stand 23.10.2008)

Versuchsplanung, Hypothesen, Jacobs, B.

<http://www.phil.uni-sb.de/~jakobs/seminar/vpl/theorie/hypothesen.htm> (Stand 23.10.2008)

Wikipedia – Total Cost of Ownership

http://de.wikipedia.org/wiki/Total_Cost_of_Ownership (Stand 23.10.2008)

Wikipedia - Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

http://de.wikipedia.org/wiki/Betriebswirtschaftliche_Kennzahl (Stand 27.10.2008)

V. ABSTRACT

In der vorliegenden Arbeit „Kostenwirksamkeitsanalyse einer CRM-Software Einführung für Unternehmen aus der Bau-, Bauzuliefer- und Maschinenbaubranche“ wird die Effektivität einer CRM-Software für Unternehmen untersucht. Vor einem CRM-Projekt stehen viele Fragen betreffend den Nutzen, den eine CRM-Software zum täglichen Geschäftsverkehr mit den Kunden bringen soll, offen. CRM hat sich in den letzten 25 Jahren sehr stark entwickelt und ein Unternehmen, das ohne CRM arbeitet, gibt es heutzutage kaum mehr. CRM kann sowohl in sehr kleinen Unternehmen als auch in großen Unternehmen betrieben werden. In großen Unternehmen mit vielen Angestellten und einer hohen Anzahl an Kunden werden jedoch CRM-Software Systeme verwendet, um viele Arbeitsprozesse zu beschleunigen und um die Verwaltung der vielen Daten zu erleichtern. Besonders in Vertrieb, Marketing und Service - die Bereiche, die am meisten mit den Kunden in Kontakt stehen, werden sehr stark durch CRM-Systeme unterstützt. Kundendaten können einfacher eingegeben und leichter weiterverarbeitet werden. Somit bekommt man eine Art „gläsernen Kunden“, was wiederum ermöglicht, dass sich alle Mitarbeiter jederzeit über jeden Kunden und dessen Kontakthistorie zum Unternehmen informieren können und dadurch eine 360 Grad Kundensicht möglich ist. Somit gehen wichtige Daten nicht verloren und Fehler können vermieden werden. Denn eine CRM-Datenbank macht nur Sinn, wenn die Daten auch richtig eingepflegt und verwaltet werden und somit z. B. auch im Marketing für weitere Aktivitäten weiterverwendet werden können.

CRM unterstützt das Marketing dabei, potentielle Kunden richtig anzusprechen. Es können mehr Aktivitäten geplant und durchgeführt werden. Im Vertrieb wird der Außendienstmitarbeiter mittels CRM-Software bei seinen täglichen Kundenbesuchen unterstützt: Er kann seine Kundenbesuche einfacher bewältigen, da er die gesamte Kundenhistorie auf seinen PDA oder Blackberry uploaden kann und somit eine Gesamtübersicht über den Geschäftsverkehr mit den Kunden bekommt. Auch das Service wird in vielen Prozessen durch das CRM-System unterstützt. Besonders im Beschwerdemanagement kann die CRM-Lösung sehr hilfreich sein.

Für den praktischen Teil wurden Unternehmen aus der Bau-, Bauzuliefer- und Maschinenbaubranche befragt. Der explorative Teil der Studie wurde in zwei Schritten durchgeführt: Der erste Teil bestand aus strukturierten Fragebögen, die für die Geschäftsbereiche Marketing, Service und Vertrieb konzipiert wurden. Diese Fragebögen wurden den CRM-Verantwortlichen der ausgesuchten Unternehmen zugesendet. Im zweiten Teil der Studie

wurden in einem qualitativen Interview die CRM-Verantwortlichen über Veränderungen der Kennzahlen und Prozesse befragt.

Die bemerkenswerteste Verbesserung, die hier durch die CRM-Software erreicht werden konnte, war die Darstellung der Kontakthistorie: Diese ermöglicht eine transparente Übersicht über den Kunden und der Geschäftsbeziehung zum Unternehmen (Speziell im Service konnten hierdurch die Prozesse während der Service Calls im Vergleich zu vor der CRM-Software Einführung um ganze 67 Prozent verbessert werden!). Im Marketing konnte die Anzahl der Kampagnen pro Jahr um 50 Prozent gesteigert werden, d. h., dass seit der CRM-Software Einführung erheblich mehr Aktivitäten gesetzt wurden, um potentielle Kunden anzusprechen. Im Kontaktmanagement und in der Aktivitätenverwaltung konnten durch die CRM-Software ebenso erhebliche Steigerungen und Verbesserungen erzielt werden.

Eine CRM-Software kann einem Unternehmen immer mindestens so viele Vorteile und Wirksamkeiten bringen, wie sie anfänglich kostet. Die Kosten sind zwar kurzfristig kaum zu decken, jedoch langfristig ist diese Investition mit Sicherheit durch die resultierenden Nutzenfaktoren gedeckt, da viele Prozesse transparenter ablaufen und mit weniger Zeit und Mühe umgesetzt werden können. Eine Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsbereichen führt ebenfalls zu erhöhter Mitarbeitermotivation, da alle Mitarbeiter in alle Bereiche integriert sind und sich jederzeit informieren können, was im Moment im Unternehmen geplant und durchgeführt wird.

Aber am Ende des CRM-Projekts sollte natürlich der Kunde zufrieden gestellt sein und weiterhin dem Unternehmen, gemäß dem Slogan von update, als treuer Kunde erhalten bleiben:

Ready, steady, »go relate«! Sounds good. Feels good.

Because relationships determine our lives. And our actions. Both professionally and personally. The world turns around them. We do too. We live relationships.

gorelate[™]

Abstract

This thesis on the topic of „Kostenwirksamkeitsanalyse einer CRM-Software Einführung für Unternehmen aus der Bau-, Bauzuliefer- und Maschinenbaubranche“ explores the effectiveness of a CRM-Software solution. Before deciding for a CRM-Project many questions concerning the benefits of a CRM-Solution for a company and its day-to-day business arise. The strong development of CRM over the last 25 years lead to the fact that there are practically no companies left that do not work with a CRM solution. CRM is used in small companies as well as in big corporations. Especially in the big enterprises with a high number of employees and customers a CRM-Solution helps to accelerate all the processes and to manage the huge data volume - especially in Sales, Marketing and Service, where the contact to the customer is essential.

What you get with CRM is a “vitreous customer” which enables every employee to gather information about the customers and their contact history with the company. Effectively it is a 360 degree view of the customer. Important information does not get lost and mistakes can be avoided. A CRM-System is only as good as its data quality. Only well maintained data can be passed on from one process to the other and can be used for further activities (e.g. in the Marketing).

CRM-Solutions support the Marketing department in approaching potential customers. More activities can be planned in less time. In the Sales department the Sales representatives can upload all customer´s data onto their PDAs or Blackberries when visiting the companies and thus get a complete overview about the current state of affairs. As for the Service department: Especially in the complaints management a CRM-Solution helps to process the complaints and problems more efficiently and therefore satisfy the customer quicker.

This study is tailored to the engineering, construction supplier and construction industry. Three companies have been surveyed. The explorative part is divided in two sections: The first consists in specially structured questionnaires for Marketing, Sales and Services that were answered by the respective persons in charge for CRM. In the second part these people are interviewed personally to get more detailed facts about the figures and the changes in the business processes. The most significant benefit that resulted from the CRM-implementation was the improvement of the depiction of the customer´s contact history and as a consequence

a transparent and detailed insight into the customer's relation to the company. (Especially the Service department benefits from this innovation during their service calls and improved their process quality by 67 percent!) Campaigns in the Marketing department were increased by 50 percent which means that the actions to approach potential customers were significantly augmented and also in the activity management as well as in the contact management substantial progresses and improvements could be observed.

A CRM-Software system can bring a huge profit for a company in comparison to its costs. Even though the costs will not break even in the short run, they will definitely be covered by the return on investment in the long-run. Many processes run much more transparent and can be transacted with less time and less effort. CRM allows the collaboration between the different company departments and this comprehensive integration might lead again to higher motivated employees as they can inform themselves about most of the processes and can keep an overview of the ongoing activities in the company.

But after all, primarily there should always stand the customer's satisfaction at the end of every CRM project and prove the slogan of update software AG:

Ready, steady, »go relate«! Sounds good. Feels good.

Because relationships determine our lives. And our actions. Both professionally and personally. The world turns around them. We do too. We live relationships.

gorelate[™]

VI. CURRICULUM VITAE

Persönliche Daten:

Name: Ulrike Weinbergmair
Geboren: 05. 04. 1982
Staatsbürgerschaft: Österreich

Wissenschaftliche Ausbildung:

1996-2001 Höhere Bundeslehranstalt für Ernährung und Landwirtschaft mit Maturaabschluss,
HBLA Elmberg, Elmbergweg 65, 4040 Linz
2001-2008 Magisterstudium der Internationale Betriebswirtschaft Universität Wien,
Brünner Strasse 72, 1210 Wien, Spezialisierungen:
Ø Public Utility Management: Lehrstuhl für Finanzdienstleistungen und
Öffentliche Wirtschaft und Verwaltung,
Vorstand o.Univ.-Prof. Dr. Jörg Finsinger
Ø International Marketing: Lehrstuhl für International Marketing,
Vorstand Univ.-Prof. Dr. Adamantios Diamantopoulos
Feb-Jul 2006 Auslandssemester in Athen
Athens University of Economics and Business, Patission Str. 76, 10434 Athens

Berufserfahrung:

Mai-Sep `01 Interviewerin bei Market – Meinungsforschungs- GesmbH & CoKG in Linz
Feb-Nov `03 Call-Center bei Markant Unternehmensberatung in Wien
Feb `05 Praktikum im Marketing & Sales bei Coca-Cola Beverages Austria in Wien
Juli `05 Praktikum im Marketing & Sales bei Coca-Cola Beverages Austria in Asten
Sep-Okt `07 Administration bei ATS Physio in Wien
Aug `07/^08 Stipendiatin beim Europäischen Forum in Alpbach
Dez-Jän 08/09 Praktikum im Marketing bei update software AG in Wien

Persönliche Fähigkeiten und Kompetenzen:

Ø Soziale, organisatorische Fähigkeiten und Kompetenzen:

zuverlässig, hilfsbereit, kommunikativ, organisationsfähig, teamfähig etc.

∅ Fremdsprachen:

- Englisch (fließend)
- Französisch (gut in Wort und Schrift)
- Italienisch (Grundkenntnisse)
- Spanisch (Grundkenntnisse)
- Griechisch (Grundkenntnisse)

Führerschein: Klasse B

Sonstige Kenntnisse: Rhetorik Kurs, Gesund- und Vitalcoachausbildung

VII. FRAGEBÖGEN

Vorher- Nachher Vergleich der CRMSoftware Einführung im Vertrieb

Unternehmen: _____

Wie beurteilen Sie den Ablauf folgender Prozesse und Kennzahlen **vor und nach der Einführung der CRM-Software im Vertrieb** ? (Beantwortung durch entsprechendes ankreuzen)
 Bei Fragen: **01/87 855 128** sowie Retournierung bitte an **ulrike.weinbergmair@update.com**
 oder an **update sales GmbH**, Operngasse 17-21, 1040 Wien

Ziel des Fragebogens ist es , herauszufinden wie sich die folgenden Abläufe im **Vertrieb** seit der Implementierung der CRM -Software in Ihrem Unternehmen verändert haben .

		Funktion vorher vorhanden		VOR der CRM-Software Einführung				NACH der CRM-Software Einführung				Bemerkungen
				Bewertung: 1=sehr gut, 2=gut, 3=schlecht, 4=sehr schlecht;)				(Bewertung: 1=sehr gut, 2=gut, 3=schlecht, 4=sehr schlecht;)				
		ja	nein	1	2	3	4	1	2	3	4	
1.	Account Management											
1.1.	Erhebung von Informationen und Daten über Firmen und Personen											
1.2.	Pflege von Kunden- bzw. Firmendaten											
1.3.	Strukturierung der Kundendaten											
1.4.	Transparenz von Kundendaten für alle Mitarbeiter											
1.5.	Kontakthistorie mit dem Kunden											
1.6.	Möglichkeit einer Kundenklassifizierung											
2.	Kontaktmanagement											
2.1.	Ablauf der Erstkontaktaufnahme											
2.2.	Vorbereitung von Kundenbesuchen											
2.3.	Aufgabenkalender des Außendienstmitarbeiters											
2.4.	Erstellung von Besuchsbericht											
2.5.	Planung und Nachverfolgung von Aktivitäten (z. B. e-mail, Telefon, Besuch, etc.)											
2.6.	Tages-/ Wochenplanung der Außendienstmitarbeiter											

2.7.	Messung der Besuchsfrequenz der Außendienstmitarbeiter bei Kunden															
3.	Opportunitymanagement															
3.1.	Aufbereitung von Verkaufschancen (opportunities)															
3.2.	Einschätzung von Projekten															
4.	Offer & Ordermanagement															
4.1.	Erstellung von Angeboten															
4.2.	Bearbeitung von Angeboten															
4.3.	Übersicht von Bestellungen zu jedem Kunden															
4.4.	Abwicklungsgeschwindigkeit von Aufträgen															
5.	Forecasting															
5.1.	Planung und Nachverfolgung von Aktivitäten (e-mail, Telefon, etc.)															
5.2.	Übersicht Ist/Soll-Situation															
5.3.	Zielplanung für das aktuelle bzw. nächste Jahr															
5.4.	Status der Projekte															
5.5.	Übersicht der Projekte in pipeline															
6.	Analysen															
6.1.	Erstellung von Statistiken															
6.2.	Erstellung von Abfragen (Queries)															
6.3.	Erstellung von Kontaktanalyse (Reports)															
6.4.	Win/Lost Analyse von Projekten															
6.5.	Kontrolle der Geschäftsprozesse															
7.	Vertriebsmanagement															
7.1.	Erreichung der Vertriebsziele															
7.2.	Optimierung der Vertriebsgebietsstruktur															
7.3.	Zusammenarbeit von Marketing und Sales															
7.4.	Zusammenarbeit von Sales und Service															
7.5.	Kommunikation im Innendienst															
7.6.	Kommunikation zwischen Außendienst und Innendienst															

7.7.	Vermeidung von Missverständnissen zwischen Kunden und Vertriebsmitarbeiter																			
7.8.	Bonitätsprüfungen im Innendienst																			
7.9.	automatische Fakturierung																			
7.10.	Mitarbeitermotivation durch schnelleres, einfacheres Arbeiten																			
7.11.	Organisation der Außendienstmitarbeiter																			
7.12.	Unterstützung im Ablauf des täglichen Arbeitsgeschäftes																			
7.13.	PreSales Aktivitäten																			
7.14.	After Sales Service																			
8.	Kunden																			
8.1.	Kundenrückgewinnung																			
8.2.	Kundenzufriedenheit																			
8.3.	Wissen über den Kunden																			
8.4.	Regelmäßiger Kontakt zum Kunden																			
8.5.	Kundenabwanderung zum Mitbewerb																			
9.	Multimediale Unterstützung durch PDA, Blackberry, etc.																			
9.1.	Erfassung von Kundendaten direkt vor Ort (beim Kunden)																			
9.2.	Abruf von wichtigen Kundendaten vor Ort																			
9.3.	Reaktionsgeschwindigkeit/ Flexibilität durch technolog. Unterstützung																			
9.4.	Reduzierung von Fehlern durch technolog. Unterstützung																			

10. Saleskennzahlen

Ihrer persönlichen Einschätzung nach!!

Als Beispiel zur Beantwortung dieses Fragenblocks:

		gestiegen	gesunken	Prozentanzahl	Bemerkungen
Kampagnenanzahl (Erklärung: Ist die Kampagnenanzahl seit die CRM-Software Einführung gestiegen od. gesunken?)		x		20% (Kampagnenanzahl ist um 20% gestiegen)	<i>Beispiel für eine Bemerkung: Die Anzahl der durchgeführten Kampagnen ist seit der CRM-Software Einführung um 20% gestiegen.</i>
		gestiegen	gesunken	Prozentanzahl	Bemerkungen
10.	Anzahl der Projekte/Jahr				
10.1.	Neukundenanzahl/Jahr				
10.2.	Anzahl der Neukunden + Bestandskunden/Jahr				
10.3.	Anzahl der close rates (abgeschlossene Verträge)				
10.4.	Anzahl der Aktivitäten (z. B. Telefon, Besuch) mit dem Kunden/Seller				
10.5.	Anzahl der Sales Calls/opportunity				
10.6.	Höhe des Umsatzes				
10.7.	Dauer des selling cycles				
10.8.	Anzahl der aufgesetzten Angebote/Seller				
10.9.	Anzahl der aufgesetzten Angebote/Jahr				
10.10.	Anzahl an Verluste an Konkurrenz				
10.11.	Anzahl an Cross-selling/Up-selling				
11.12.	Kundenprofitabilität				

Wie hilft Ihnen CRM bei der Bewältigung des täglichen Tagesgeschäftes weiter?

Welche Ihrer Ziele wurden durch die CRM Software verwirklicht?

Vorher- Nachher Vergleich der CRM-Software Einführung im Marketing

Unternehmen: _____

Wie beurteilen Sie den Ablauf folgender Prozesse und Kennzahlen **vor und nach** der Einführung der **CRM-Software im Marketing**? (Beantwortung durch entsprechendes ankreuzen)

Bei Fragen: **01/87 855 128**

sowie Retournierung bitte an **ulrike.weinbergmair@update.com**

oder an **update sales GmbH**, Operngasse 17-21, 1040 Wien

Ziel des Fragebogens ist es, heraus zu finden wie sich die folgenden Abläufe im **Marketing** seit der Implementierung der CRM-Software in Ihrem Unternehmen verändert haben.

		Funktion vorher vorhanden		VOR der CRM-Software Einführung (Bewertung: 1=sehr gut, 2= gut, 3=schlecht, 4=sehr schlecht;)				NACH der CRM-Software Einführung (Bewertung: 1=sehr gut, 2= gut, 3=schlecht, 4=sehr schlecht;)				Bemerkungen	
		ja	nein	1	2	3	4	1	2	3	4		
		1.	Marketingkanäle										
1.1.	online Marketing												
1.1.2.	Schnittstelle zu e-marketing tools												
1.1.3.	Vewendung der Schnittstelle zu e-marketing für Marketingaktivitäten (z. B. newsletter Versand etc.)												
1.1.5.	laufende Informationen an Kunden (z. B. Produktneuheiten, Zahlungsänderungen, etc.)												
1.2.	Telemarketing												
1.2.1.	Monitoring von Telemarketingaktivitäten												
1.2.2.	Reporting von Telemarketingaktivitäten												
1.2.3.	Vergabe von Rechtekompetenz für das Call Centers												
1.2.4.	Kommunikation mit Call Center												

1.3.	Eventmarketing																			
1.3.1.	Erfassung von Kontakten auf Messen																			
1.3.4.	Zielgruppendefinition (queries)																			
1.3.5.	Verwaltung von Teilnehmerlisten bei Events																			
1.3.6.	automatisierte Responses bei Anmeldungen für Events																			
1.3.7.	Verwaltung von Referentenlisten (für z. B. Events)																			
1.3.8.	Monitoring des Kampagnenerfolgs																			
1.3.9.	Kostenkontrolle von Kampagnen																			
1.4.	Mailings																			
1.4.1.	Weihnachtskartenversand																			
1.4.2.	gezielte Serienbrieferstellung																			
2.	Kampagnenmanagement																			
2.1.	Kampagnenplanung																			
2.2.	Steuerung von Marketingkampagnen																			
2.3.	Verwaltung von Kampagnen-Templates																			
2.4.	Übersicht von Kampagnen durch Kampagnendesigner																			
2.5.	individuelle Marketingaktivitäten für spezifische Zielgruppen																			
2.6.	Follow up Aktivitäten																			
3.	Leadtrackingprozesse																			
3.1.	gezielte Entwicklung der potentiellen Kunden																			
3.2.	Leadübergabe von Marketing zu Sales																			
3.3.	Verknüpfung der Kampagnendaten mit Pipeline und Umsätzen																			
3.4.	Leadauswertungen																			

4.	Marketingaktivitäten																		
4.1.	Kommunikation zwischen Sales und Marketing																		
4.2.	Kommunikation zwischen Marketing und Service																		
4.3.	Transparenz der Marketingabläufe																		
4.4.	Kommunikation im Innendienst																		
4.5.	Protokollierung des Kundenaktivitätenverlaufs																		
4.6.	Mitarbeitermotivation durch schnelleres, einfacheres Arbeiten																		
4.7.	Setzung von Wechselbarrieren durch Marketingaktivitäten																		
4.9.	Entwurf eines Maßnahmenkatalogs für ABC Kunden																		
4.10.	Erstellung eines Marketingplans																		
4.11.	Deduplizierung von Kundendaten																		
5.	Analysen																		
5.1.	Kundenzufriedenheitsanalyse																		
5.2.	Messung der Responseerfolge																		
5.3.	Kontrolle der Geschäftsprozesse im Marketing																		
5.4.	Erfolgskontrolle von Kampagnen																		

6. Marketingkennzahlen

Ihrer persönlichen Einschätzung nach!!

Als Beispiel zur Beantwortung dieses Fragenblocks:

	gestiegen	gesunken	Prozentanzahl	Bemerkungen
Kampagnenanzahl (Erklärung: Ist die Kampagnenanzahl seit die CRM-Software Einführung gestiegen od. gesunken?)	x		20% (Kampagnenanzahl ist um 20% gestiegen)	<i>Beispiel für eine Bemerkung: Die Anzahl der durchgeführten Kampagnen ist seit der CRM-Software Einführung um 20% gestiegen.</i>

		gestiegen	gesunken	Prozentanzahl	Bemerkungen
6.1.	Anzahl an Kampagnen/Jahr				
6.2.	Anzahl an Neukunden/Jahr				
6.3.	Neukundenanzahl/Kampagnen				
6.4.	Anzahl der abgeschlossenen Käufe/Kampagne				
6.5.	Anzahl der Interessenten/Event				
6.6.	Ertrag erzielt durch Kampagnen				
6.7.	Interaktionskosten/Kampagne (unternehmensinterne Kosten)				
6.8.	Komfort von Zielgruppendefinition				
6.9.	Anzahl an Kundenempfehlungen/Jahr				
6.10.	Anzahl der Marketingaktivitäten/Jahr (z. B. Events, newsletter Versand, etc.)				

Wie hilft Ihnen CRM bei der Bewältigung des täglichen Tagesgeschäftes weiter?
 Welche Ihrer Ziele wurden durch die CRM Software verwirklicht?

Vorher- Nachher Vergleich der CRM-Software Einführung im Service/Support (Helpdesk)

Unternehmen: _____

Wie beurteilen Sie den Ablauf folgender Prozesse und Kennzahlen **vor und nach** der Einführung der CRM-Software im **Service/Support**? (Beantwortung durch entsprechendes ankreuzen)
 Bei Fragen: **01/87 855 128**
 sowie Retournierung bitte an **ulrike.weinbergmair@update.com**
 oder an **update sales GmbH**, Operngasse 17-21, 1040 Wien

Ziel des Fragebogens ist es herauszufinden, wie sich die folgenden Abläufe im **Service/Support** seit der Implementierung der CRM-Software in Ihrem Unternehmen verändert haben.

		Funktion vorher vorhanden		VOR der CRM-Software Einführung				NACH der CRM-Software Einführung				Bemerkungen	
		ja	nein	Bewertung: 1=sehr gut, 2= gut, 3=schlecht, 4=sehr schlecht;)				(Bewertung: 1=sehr gut, 2= gut, 3=schlecht, 4=sehr schlecht;)					
				1	2	3	4	1	2	3	4		
1.	Kundendaten												
1.1.	Aufbereitung von Kundendaten												
1.2.	Aufruf und Wiederfinden von Kundendaten												
1.3.	Darstellung des Kundenstammblasses bereits während des Anrufs												
1.4.	Darstellung der Kontakthistorie mit dem Kunden												
1.5.	Einsicht und Transparenz der Bearbeitungshistorie												
2.	Service u. Supportmanagement												
2.1.	Umgang mit Eskalationen												
2.2.	Wiederfinden von Vereinbarungen und Verträgen												
2.3.	transparente Servicevereinbarungen zwischen Unternehmen und Kunden												
2.4.	transparente Serviceauftragsbearbeitung												

2.5.	Reaktionszeit zwischen Beschwerdeeingang und Problemlösung																
2.6.	Ticketerfassung (Servicecall, Störung, Problem, Beschwerde etc.)																
2.7.	Ticketzuteilung bzw. Weiterleitung																
2.8.	Ticketdokumentation und Kontrolle																
2.9.	Bearbeitungsdauer eines Tickets																
2.10	Dokumentation von einzelnen Servicefällen																
2.11	Zeitspanne zwischen Erfüllung und Rechnungsstellung																
3.	mobiler Kundendienst																
3.1.	Dauer der Fehlerbewältigung																
3.2.	Erstellung von Arbeits- berichten bzw. Besuchsberichten																
4.	Produkte																
4.1.	Verwaltung von Geräte- , Produktakten																
4.2.	Darstellung einer Gerätehistorie																
4.3.	Versand von Ersatzteilen																
5.	Kommunikation																
5.1.	Kommunikaton im Innendienst																
5.2.	Vermeidung von Missverständnissen zwischen Kunden und Service/Support																

5.3.	Kommunikation zwischen Vertrieb und Service/Support												
5.4.	Kommunikation zwischen Marketing und Service/Support												
5.5.	Beantwortung von Kundenanfragen												
6.	Analyse												
6.1.	Prozesszufriedenheit												
6.2.	Ergebniszufriedenheit												
6.3.	Servicezufriedenheit												
6.4.	Kundenzufriedenheit nach gelösten Problemen												

11. Servicekennzahlen

Ihrer persönlichen Einschätzung nach!!

Als Beispiel zur Beantwortung dieses Fragenblocks:

	gestiegen	gesunken	Prozentanzahl	Bemerkungen
Kampagnenanzahl (Erklärung: Ist die Kampagnenanzahl seit die CRM-Software Einführung gestiegen od. gesunken?)	x		20% (Kampagnenanzahl ist um 20% gestiegen)	<i>Beispiel für eine Bemerkung:</i> Die Anzahl der durchgeführten Kampagnen ist seit der CRM-Software Einführung um 20% gestiegen.

11.1.	abgeschlossene Tickets/Tag				
11.2.	Anzahl der Serviceeinsätze/Tag				
11.3.	Anzahl der Serviceeinsätze/Mitarbeiter				
11.4.	Anzahl der Service Calls/Tag				
11.5.	Durchschnittliche time-to-resolution (Dauer der Fehlerbewältigung)				
11.6.	Kundenzufriedenheitsgrad				
11.7.	Qualität der Abwicklung eines Tickets				

Wie hilft Ihnen CRM bei der Bewältigung des täglichen Tagesgeschäftes weiter?
 Welche Ihrer Ziele wurden durch die CRM Software verwirklicht?

Fragen zum Unternehmen

Unternehmensname: _____

1. Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet? _____
2. Welche Rechtsform hat ihr Unternehmen? _____
3. Wieviele Mitarbeiter arbeiten in Ihrem Unternehmen? _____
4. Welches Produktportfolio (Serviceportfolio) bieten Sie an? _____

5. Wie beurteilen Sie Ihre Klientenstruktur? Mehrere Antworten möglich

- viele kleine Kunden, wenig große Kunden
- wenig kleine Kunden, viele große Kunden
- Sonstiges: _____

6. Was stark ist die Bindung zu Ihren Kunden?

- sehr eng
- mittel
- gering
- Sonstiges: _____

7. Wie wichtig ist Kundenbindung in Ihrem Unternehmen? _____

8. Wie haben Sie Ihre Kunden aufgeteilt? Z. B. A-B-C-Kunden

9. Wie oft stehen Sie durchschnittlich in Kontakt mit Ihren A-Kunden (wichtigsten, ,gewinnbringendsten Kunden?)

- 5mal
- 10mal
- 20mal
- seltener: _____
- öfter: _____
- Sonstiges: _____

10. Wie oft stehen Sie durchschnittlich in Kontakt mit Ihren B-Kunden?

- 1-2 mal/Jahr
- 3-5 mal / Jahr
- öfter
- seltener
- Sonstiges: _____

19. Wie hoch war das Budget das Sie für die CRM-Lösung zur Verfügung hatten? _____

20. Wer war in der Entscheidung für die CRM-Software involviert? _____

21. Gibt es CRM Verantwortliche in Ihrem Unternehmen?

- ja
- nein

22. Was sind die Stärken einer CRM Software? _____

24. Was sind die Schwächen einer CRM Software? Was könnte man verbessern? _____

25. Wie zufrieden sind Sie mit der CRM-Software Lösung von update? _____

26. Hat die CRM-Software einen Einfluß auf den Umsatz? z. B. B-Kunden zu A-Kunden, Kundenbindung gestiegen usw. _____

- ja, weil _____
- nein, weil _____
- kann man nicht sagen _____

27. Sind Zusatzkosten durch die CRM-Software Einführung entstanden? z. B. Schulungskosten _____

- ja, weil _____
- nein, weil _____
- kann man nicht sagen _____

28. Wie haben sich die Gesamtkosten seit der CRM-Software Einführung verhalten?

- gestiegen, weil _____
- gesunken, weil _____
- kann man nicht sagen

29. Können durch CRM Wettbewerbsvorteile Konkurrenten erzielt werden? _____

- ja, weil _____
- nein, weil _____

30. Können durch den CRM-Einsatz mehr Cross- oder Upselling Umsätze gemacht werden?

- ja, weil _____
- nein, weil _____

31. Konnte die Anzahl von Neukunden durch den CRM-Einsatz erhöht werden?

- ja, weil _____
- nein, weil _____

32. Haben sich sonstige Kostenersparnisse durch die CRM-Software Einführung ergeben?

33. Platz für sonstige Bemerkungen zur update CRM Software

Ich danke Ihnen für Ihre Mitarbeit!

