



# Informationen für Handel & E-Commerce

Eine Publikation des Handelsverbandes

8. Jahrgang • 7-8/2002

**Effizientere Neukundengewinnung, höhere Kundenzufriedenheit,  
Umsatzsteigerung und Wettbewerbsvorteile als Ziel**

## Das *Nutzenpotential* von CRM in vollem Umfang erschließen

*Die Einführung von CRM verspricht neue Wertschöpfungspotentiale, die sich in Marketing und Vertrieb ebenso nutzen lassen wie beim Kundenservice und im Call Center. Doch wie neueste Studien vor Augen führen, stellt sich meßbarer Erfolg nur dann in vollem Umfang ein, wenn die Unternehmensspitze die Neuausrichtung auf den Kunden umfassend unterstützt und Kundenbeziehungsmanagement aktiv gelebt wird.*

Je schwächer die Konjunktur und je heißer umkämpft die Märkte, um so mehr konzentrieren sich die Unternehmen auf den Kunden: Es gilt den Kundenbestand zu sichern, den gewinnbringenden Kunden besser als bisher zu identifizieren, mehr über seine Wünsche und Bedürfnisse zu erfahren und ihn mit dem erworbenen Wissen langfristig zu binden.

Die Optimierung der Kundenbeziehungen mittels CRM bleibt deshalb trotz eingeschränkter IT-Budgets weiterhin ein vorrangiges Ziel, von dem kaum wesentliche Abstriche gemacht werden. Obwohl CRM-Lösungen weder in Europa noch in den USA 2002 die extremen Steigerungsraten des vergangenen Jahres – damals waren es rund 40 Pro-

zent – erreichen werden, überträgt ihr Wachstum bei weitem alle anderen Software-Produkte, deren Einführung gegenwärtig geplant wird. So wird das europäische Umsatz-

volumen für CRM laut Pierre Audoin Consulting auch in diesem Jahr um nicht weniger als 25 Prozent zunehmen. Und auch bei IDC prognostiziert man für die nächsten drei

Jahre ein durchschnittliches Wachstum von 27 Prozent, womit der CRM-Markt in Europa bis 2005 ein Volumen von 50 Milliarden Dollar erreichen dürfte.

### ▼ Die Verbreitung nimmt rasch zu

Die Meta Group Deutschland hat erst vor wenigen Monaten im Rahmen einer breit angelegten Studie analysiert, welche CRM-Module zur Zeit in

☞ Lesen Sie weiter auf Seite 2



Thema dieser Ausgabe  
**Der Kunde im  
Mittelpunkt**

# Das *Nutzenpotential* von CRM in vollem Umfang erschließen

☞ Fortsetzung von Seite 1

den Unternehmen am häufigsten genutzt werden. Bemerkenswerterweise liegt dabei der Einsatz von analytischem CRM, das Methoden zur besseren Auswertung von Kundendaten, zur Optimierung des Marketing und der Vertriebsplanung bereitstellt, mit einer Marktdurchdringung von 28 Prozent knapp voran. Gleich dahinter folgt mit einem Anteil von 25 Prozent die Nutzung von CRM im Customer Interaction Center, wo die über Telefon, Fax, Email oder Briefpost ein- und ausgehenden Kundenkontakte mit optimiertem Informations- und Kommunikationsmanagement produktiver abgewickelt werden sollen.

Ähnlich weit verbreitet sind bereits Software-Werkzeuge und Verfahren des E-CRM, bei

denen es darum geht, dauerhaft Kunden im Internet zu gewinnen, und Vertriebsinformationssysteme, die unter der Bezeichnung Sales Force zur Automation der Kunden- und Kontaktverwaltung sowie zur Aktivitäten- und Vertriebssteuerung eingesetzt werden und mit diesen Teillösungen als klassische Vorläufer des integrativen CRM moderner Prägung angesehen werden.

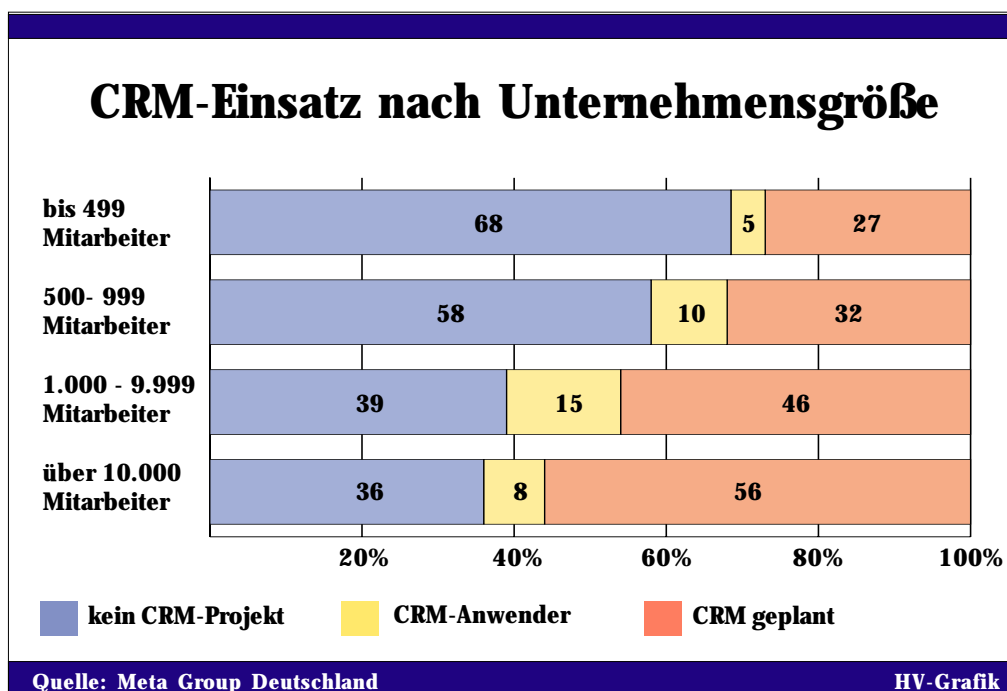
Interessanterweise deutlich geringere Verbreitung gefunden haben hingegen mit einem Anteil von 16 Prozent CRM-Module, die es ermöglichen, die Abläufe im Marketing zu automatisieren sowie die Planung und Abwicklung von Marketingkampagnen zu unterstützen. Und erst in einem von zehn Betrieben steht CRM-Software im Einsatz, die

es erlaubt, am Bildschirm Telefon-Verkauf („Telesales“) unter Anwendung verkaufsfördernder Funktionen wie Cross- und Upselling zu betreiben. Ebenso selten werden von den im Rahmen der CRM-Studie befragten Unternehmen Systeme zur persönlichen Produkt-Konfiguration – wie beispielsweise von Computern oder modularen Elektronik-Geräten, aber auch zur Einrichtungsplanung – beim Internet-Shopping angeboten.

## ▼ Größtes Interesse für analytisches CRM

Mit den gegenwärtig eingeleiteten CRM-Projekten, so dokumentiert die Meta-Studie, verschiebt sich die Reihenfolge der Prioritäten recht deutlich. Denn während einerseits die Zahl der Betriebe, die mittels analytischem CRM tiefergehende Erkenntnisse über den Kunden, den Kundenwert und das Kundenverhalten gewinnen wollen, nochmals erheblich ansteigt, nimmt auch das Bedürfnis nach optimierter kundenorientierter Steuerung des E-Commerce sowohl bei den Geschäftsmodellen B2C wie auch B2B unverkennbar zu: Denn mehr als die Hälfte aller von der Meta Group befragten Unternehmen befaßt sich gegenwärtig mit Projekten, die darauf abzielen, durch die Einführung von E-CRM Absatz, Produktivität und Ertrag im Internet auf Touren zu bringen.

Gleichermaßen massiv wächst die Zahl der Vorhaben auf dem Gebiet des bisher weitgehend vernachlässigten Marketing, wo derzeit nicht weniger als 46 Prozent der Firmen Aktivitäten planen oder Projekte eingeleitet haben. Denn einerseits versprechen effektivere Planung, Strukturierung und Budgetierung von Marketingmaßnahmen und Kampagnen



abwicklung die bessere Nutzung der eingesetzten Ressourcen sowie striktere Kostenkontrolle und konkrete Ergebnisanalyse. Andererseits vollzieht sich in vielen Betrieben gleichzeitig ein grundlegender Wandel vom klassischen Produkt- und Absatzmarketing zum beziehungsorientierten Kundenmarketing, das auf den Aufbau und die langfristige Pflege der Beziehungen zu jenen Kun-

führten Methoden der Vertriebsautomation nicht mehr zufrieden sind, und nunmehr sowohl einen höheren Integrationsgrad wie auch umfassendere Funktionalität anstreben.

Charakteristisch dafür sind beispielsweise Softwarelösungen, die nicht nur helfen, Verkaufsprojekte besser zu verwalten, sondern die Mitar-

nen, die der beschleunigten Erstellung von Ad-hoc- und Gesamtberichten dienen.

Ein ähnliches Bild bietet sich bei der Interaktion mit dem Kunden. Die traditionellen Call Center werden immer häufiger in Customer Interaction Center umgestaltet, die alle Kontaktkanäle zum und vom Kunden vom Telefon bis zum Internet unterstützen und

sung, der zuverlässigeren Auskünfte, der Verringerung der Kundenzahl in der Warteschleife und erst recht durch höhere Umsätze ergeben können.

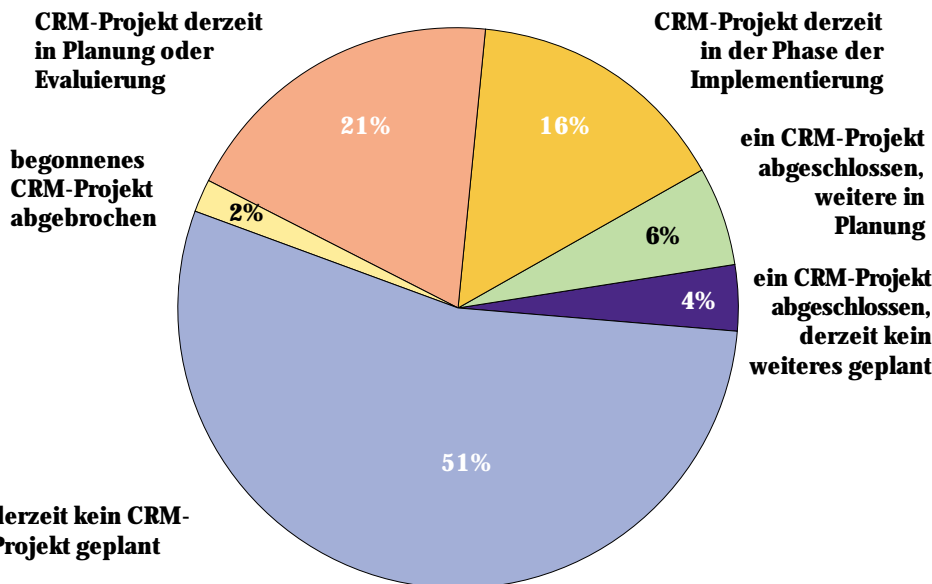
#### ▼ Die angestrebten Ziele werden nicht in vollem Umfang erreicht

Alle diese Chancen und Möglichkeiten, so bestätigen die jüngsten CRM-Studien übereinstimmend, werden vor allem von den Großbetrieben im Handel und im Dienstleistungssektor ebenso erkannt wie in der Industrie. Aber glauben jene Unternehmen, die CRM-Lösungen bereits umgesetzt und eingeführt haben, die Zielsetzungen – hier werden erhöhte Kundenzufriedenheit, Kundentreue und Wettbewerbsfähigkeit am häufigsten genannt – auch erreicht zu haben?

Hier ergeben die im Rahmen der Meta-Studie gesammelten Aussagen ein recht differenziertes Bild, das sowohl Lichtblicke wie Schattenseiten erkennen läßt. So glauben zwar 30 Prozent der Firmen, die sich in der CRM-Planungsphase befinden, Probleme mit der Kundenzufriedenheit zu haben, während lediglich 24 Prozent der CRM-Anwender, deren CRM-Lösung schon in Betrieb genommen wurde, solche Mängel einräumen.

Bei der Benotung der erzielten Erfolge zeigt sich hingegen unmißverständlich, daß nur wenige der Meinung sind, die angestrebten Ziele in vollem Umfang erreicht zu haben: In einer Skala von 1 bis 4 (wobei die Note 1 für sehr gut und die Note 4 für ungenügend steht) erhalten CRM-Gesamtlösungen lediglich eine Durchschnittsbewertung von 2,24. Und noch etwas schlechter fällt mit einer Note von 2,40

## Der Status von CRM-Projekten



Quelle: Meta Group Deutschland

HV-Grafik

den ausgerichtet ist, die den Unternehmenswert steigern.

#### ▼ Vom Call Center zum Customer Interaction Center

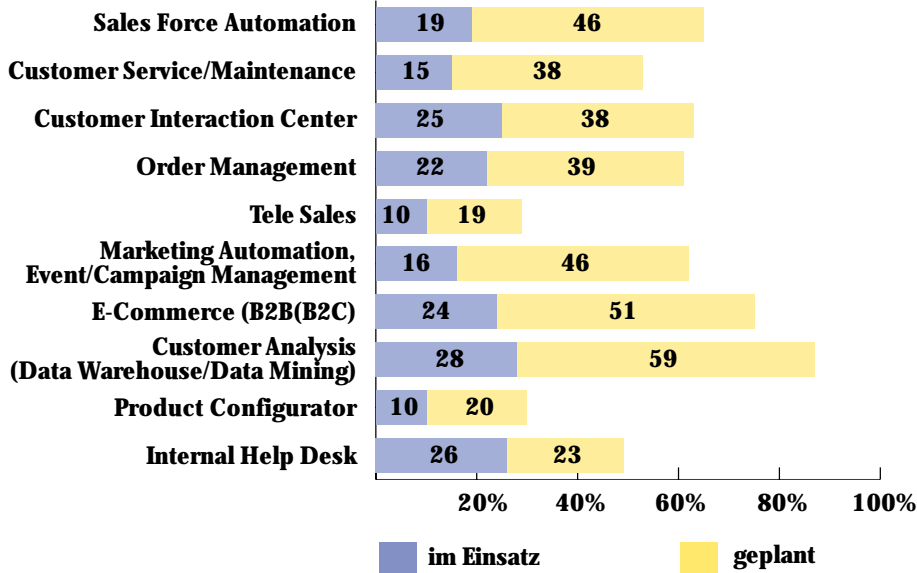
Exakt gleich groß ist mit 46 Prozent der Anteil jener Firmen, die im Begriff sind, neue CRM-Lösungen im Vertrieb (in der Studie als „Sales Force Automation“ bezeichnet) einzusetzen. Dies zeigt zunächst auf, daß viele Betriebe mit den in Vergangenheit häufig als Insellösungen und damit ohne Bezug zu den anderen Unternehmensbereichen einge-

beiter darüber hinaus mit einer strukturierten Verkaufsmethodik unterstützen und es so ermöglichen, Verkaufsprojekte optimal zu steuern und die Qualität der Verkaufsprozesse zu erhöhen. Angestrebt wird in vielen Fällen überdies eine Beschleunigung der verkaufsbezogenen Abläufe: Während Angebote rascher als bisher erstellt und verteilt, Reaktionszeiten minimiert und gewonnene Neukontakte ohne Verzug weitergeleitet und bearbeitet werden sollen, erwartet man von der neuen Lösung auch Funktio-

am Bildschirm die für den jeweiligen Geschäftsfall benötigten Informationen und Dokumente – wie etwa Vertriebs- und Service-Aufträge, Beschwerden oder Bestätigungen – den Mitarbeitern im Vertrieb, Kundendienst, Kundenservice oder Marketing ohne lange Umwege bereitstellen.

Gelingt es auf diese Weise, die Kundenzufriedenheit oder die Kundenbindung zu erhöhen, so sollte dies unter dem Strich auch zu Ertragsverbesserungen führen, die sich allein schon aus der rascheren Problemlö-

## Welche CRM-Module haben die größte Bedeutung?



Quelle: Meta Group Deutschland

HV-Grafik

die Bewertung die Implementierung von CRM-Teillösungen sowie der kundenzentrierten Prozeßgestaltung mit 2,30 aus, während mit einer Durchschnittsnote von 2,38 zum Ausdruck gebracht wird, daß das Ziel der verstärkten Ausrichtung auf die neue Unternehmensphilosophie in vielen Fällen nicht im gewünschten Umfang erreicht werden konnte.

Etwas besser fällt hingegen mit einer Bewertung von 2,20 die Bewertung für einen Hinzugewinn an Wettbewerbsfähigkeit sowie an Kundenzufriedenheit aus, wofür von den CRM-Anwendern immerhin eine Durchschnittsnote von 2,09 vergeben wird. Die absolut besten Werte – und dies ist besonders auffällig – erzielt jedoch die technische Implementierung der Software-Lösung. So bekräftigen die CRM-Nutzer mit Durchschnittsnoten von 1,93 und 1,95, daß die eingerichtete Kundendatenbank und die hinzugewonnenen Datenqualität weitgehend ihren Vorstellungen entspricht.

### ▼ Weshalb scheitern so viele CRM-Projekte?

Was in diesen Durchschnittsbewertungen freilich nicht

beantwortet wird, ist die Frage, in welchem Umfang die gesteckten Ziele überhaupt nicht erreicht wurden oder – was im Endeffekt ebenso schlimm ist – wie viele der Projekte bereits im Zuge ihrer

Realisierung abgebrochen werden mußten. Das vor allem aus den USA vorliegende Datenmaterial verkündigt hier nichts Gutes. So hat die Meta Group in einer in den USA durchgeführten Studie ermittelt, daß nicht weniger als ein Viertel der CRM-Projekte die gesteckten Ziele überhaupt nicht erreichen und demnach als gescheitert betrachtet werden müssen. Hinzu kommt eine beträchtliche Zahl von abgebrochenen Projekten, die sich laut unterschiedlicher Analysen auf 10 bis 15 Prozent aller in Angriff genommenen Vorhaben beläuft.

Bei der Beurteilung dieser doch relativ hohen Fehlschlags- und Unzufriedenheitsquote sind sich Unternehmensberatungen und Marktbeobachtungsinstitute hingegen weitgehend einig: Als Hauptgrund nennt etwa die renommierte Gartner Group die unzureichende Planung der CRM-Projekte und die daraus resultierende unzureichende Akzeptanz der Anwender, die mangelnde Unterstützung

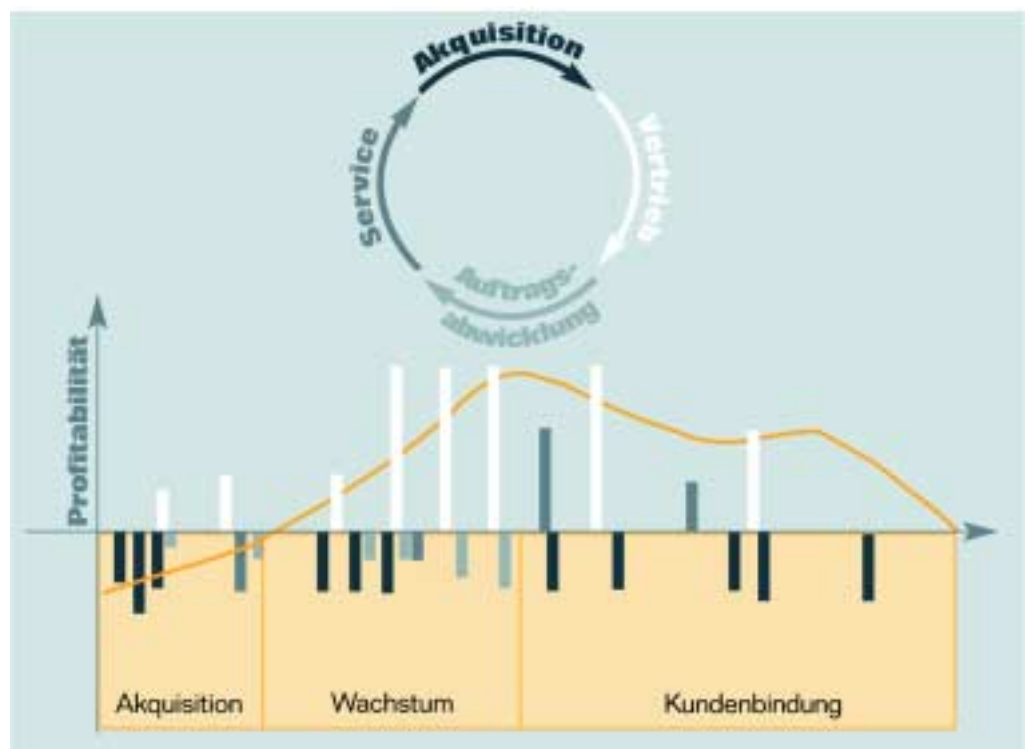


Abb.: SAP

So sieht Meta Group die Interaktionen während des Lebenszyklus einer Kundenbeziehung

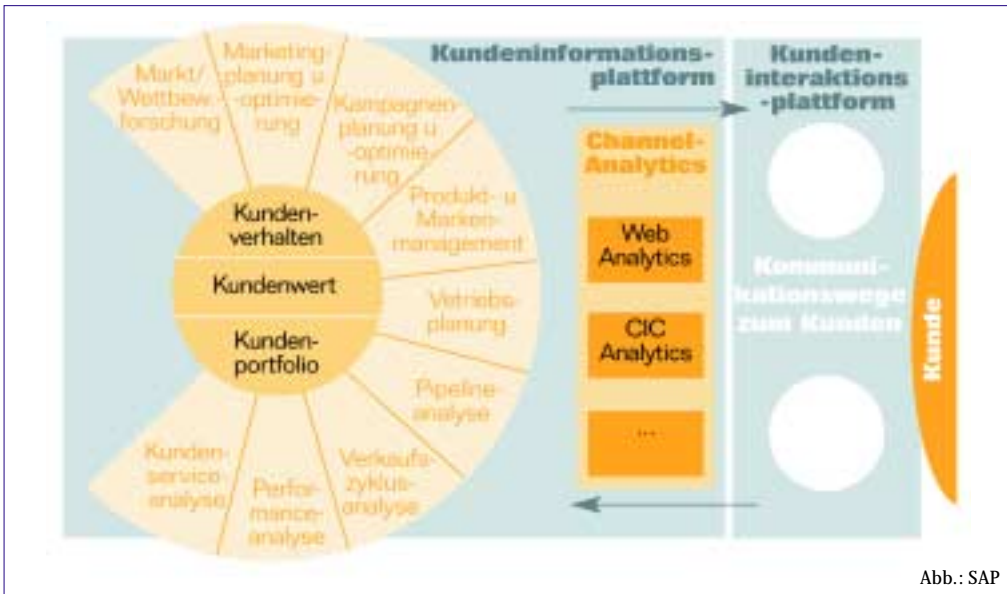


Abb.: SAP

### Betriebswirtschaftliche Architektur des analytischen CRM

seitens der Geschäftsführung, falsche Projektzuständigkeiten und die fehlende Bereitschaft, den Wechsel von der bisherigen produktzentrierten Unternehmenskultur in eine kundenzentrierte auch tatsächlich zu vollziehen.

Das amerikanische CRM-Portal crmindustry.com belegt diese Schwächenanalyse mit konkreten Zahlen: So lag beispielsweise bei mehr als der Hälfte der neu eingeführten CRM-Prozesse weder eine Geschäftsprozessoptimierung noch eine

erkennbare Kundenbindungsstrategie zugrunde, während gleichzeitig aktive Maßnahmen zur Mitarbeiterqualifikation und Mitarbeitermotivation fehlten. Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung von CRM, so die Experten, sei des-

halb in jedem Fall, die Implementierung der ausgewählten CRM-Lösung von einem Change-Management begleitet zu lassen, das die involvierten Mitarbeiter dazu bewegt, die eingeschlagene Kundenbindungsstrategie mitzutragen und mit Leben zu erfüllen.

Vernachlässigt oder zu gering eingeschätzt wird bei der Einführung von CRM jedoch auch die Bedeutung der ganzheitlichen und integrierten Steuerung der Kundenbeziehung: Fehlt eine klar definierte, in die Gesamtorganisation eingebundene Kundenbindungsstrategie, so wird CRM nicht selten als isoliertes Vertriebs-, Marketing- oder IT-Projekt umgesetzt, das auf keine gemeinsame Basis zurückgreifen kann und deshalb ein Inseldasein fristen muß. Und will man erfolgreich sein, so sollte sich auch die Unternehmensspitze klar zur eingeschlagenen Strategie bekennen und CRM aktiv vorleben, lautet ein weiterer Ratschlag, den die Experten den Projektverantwortlichen ans Herz legen.

### ▼ Den Wert des Kunden und der Kundenbeziehung ermitteln

Schon zuvor jedoch gilt es, ein klares Anforderungsprofil zu erstellen, in dessen Rahmen die kundenbezogenen Geschäftsprozesse und die Kundenbeziehungen selbst einer umfassenden Effizienz- und Profitabilitätsbewertung unterzogen werden sollten. Denn wurde und wird bis heute nicht selten die exakte Meßbarkeit des Wertes von Kundenbeziehungen in Frage gestellt, so zeigt sich, daß mit zunehmender Verbreitung von CRM auch taugliche Verfahren bereitgestellt werden, die ein breites Spektrum von relativ zuverlässigen Kundenwert-Analysen ermöglichen.

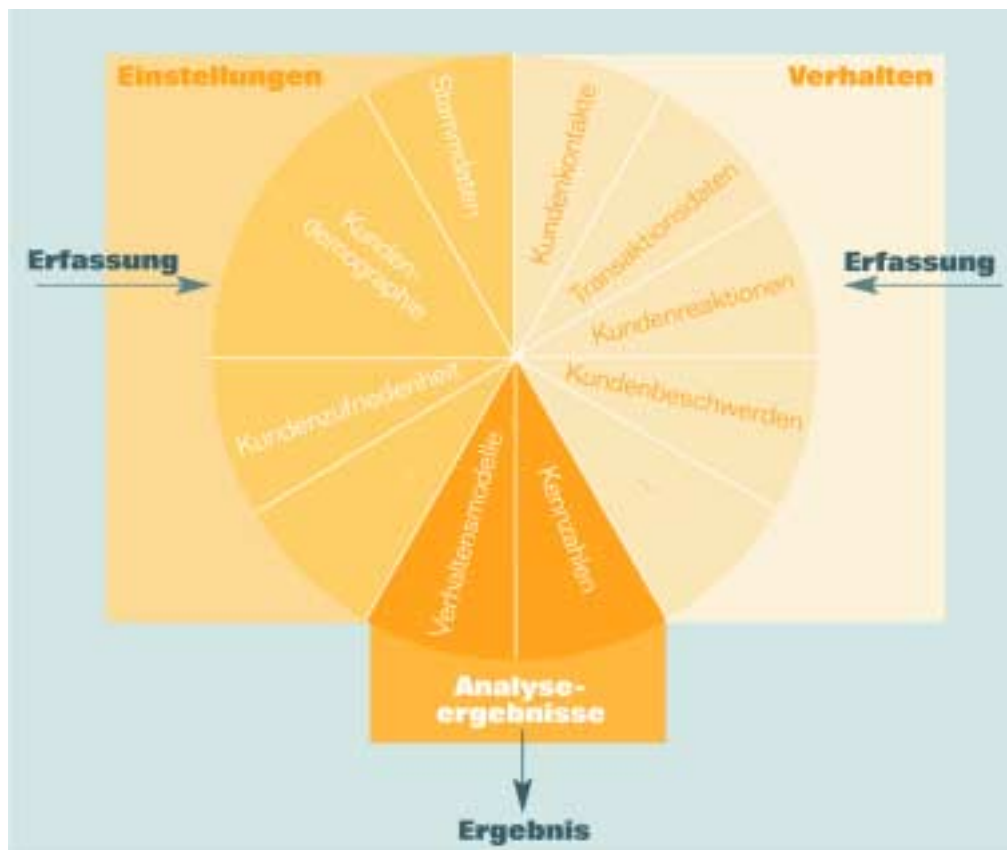


Abb.: SAP

**Gelingt es, die Kundenzufriedenheit oder die Kundenbindung zu erhöhen, so sollte dies unter dem Strich auch zu Ertragsverbesserungen führen**

Dort, wo Kunden bereits ausreichend identifiziert sind, wie dies beispielsweise im Handel auf der Basis von Kundenkarten und Kundenklubs, durch Direktmarketing und Mikrosegmentierungsverfahren oder wie im Versandhandel und beim E-Commerce durch Kundenregistrierung und Personalisierung möglich ist, stellt die Kundenprofitabilitätsanalyse einen recht nützlichen Ansatz dar.

Hier raten die Experten jedoch davon ab, sich darauf zu beschränken, die Margen von Kundengruppen zu ermitteln, sondern über Nettoerlös und Produktkosten hinaus mit Faktoren wie den Vertriebseinzelkosten, den Kampagnen- und Promotionskosten bis hin zu den kundenbezogenen Auftrags- und eventuellen Lieferkosten den Deckungsbetrag II und mit den Kosten für Kundendienst, Kundenbesuche oder andere Dienstleistungen den Deckungsbetrag III festzustellen.

Die daraus für bestimmte Kundensegmente resultierenden kundenbezogenen Gesamtkosten sind eine wertvolle Orientierungshilfe, die dazu genützt werden kann, um bestimmte Kundensegmente auszubauen, die Kundenbindung durch individualisierte Leistungen, höhere Servicestandards oder Qualitätsgarantien, Bonus- und Rabattsysteme zu verstärken – oder auch unrentable Kundengruppen aufzugeben.

#### ▼ Customer Lifetime Value und RFM

Eine andere, sehr interessante Betrachtungsgröße des Kundenwertes ist der Customer Lifetime Value (CLV), also der Wert, den der Kunde über die gesamte Dauer der Kundenbeziehung hinweg erbringt oder unter bestimmten Voraus-

setzungen – bei denen das Ausmaß der Kundenzufriedenheit das entscheidende Kriterium ist – erbringen könnte. Erscheint dieser Begriff auf den ersten Blick auch sehr vage, so kann er gerade bei Investitionsentscheidungen in CRM eine wertvolle Hilfe darstellen.

Denn die Betrachtung der Gesamtzeit einer Kunden-

mit spezifischen Methoden wie RFM (Recency, Frequency, Monetary) zu einer Beurteilung des Kundenwertes und der Kundenbeziehung zu gelangen und so Profile der jeweils „besten“ Kunden zu erstellen, die wiederum dazu dienen können, entsprechende Maßnahmen zur Neukundengewinnung einzuleiten oder auch spezifische, den

können und, wenn ja, welche Meßgrößen dazu angewandt werden sollten, zeigen die Diskussionen am deutschen CRM-Forum ([www.crmforum.de](http://www.crmforum.de)) im Internet.

Während manche der Teilnehmer schon den Ansatz der Kostendebatte für falsch halten, weil man sich damit „zum alten Rationalisierungsdenken

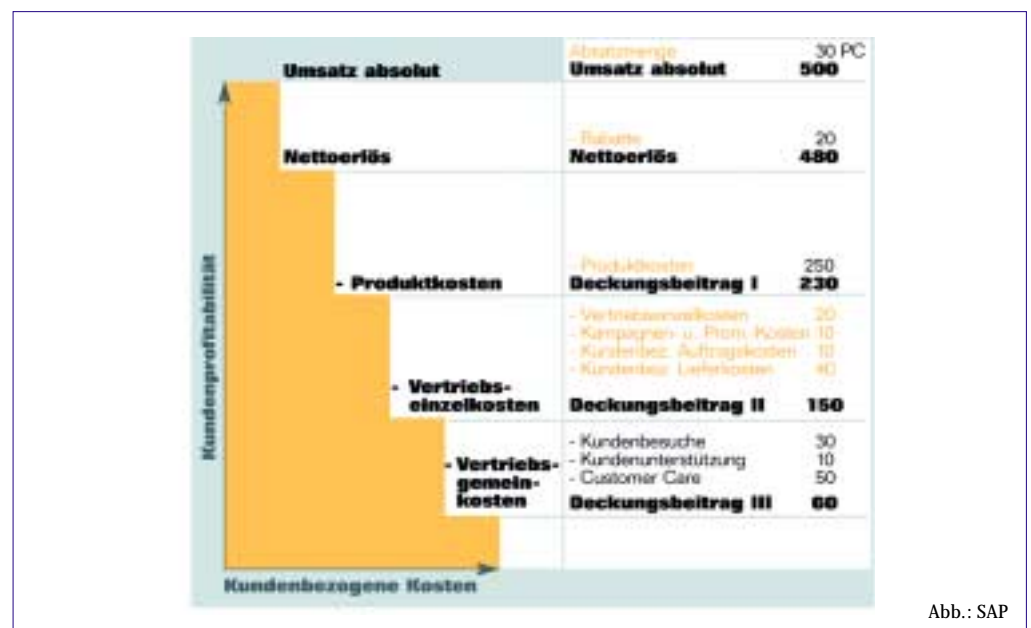


Abb.: SAP

#### Zunehmend werden in CRM Verfahren bereitgestellt, die ein breites Spektrum von relativ zuverlässigen Kundenwert-Analysen ermöglichen

beziehung setzt jeweils bei der Definition von typischen Neukunden in ganz unterschiedlichen Kundensegmenten an, und ermittelt deren Wert in einer bestimmten Anzahl von Jahren anhand des aktuellen Nettowertes des Gewinns oder nach der einfachen Formel  $CLV = \text{Dauer der Beziehung} \times \text{Kaufpotential}$ . Auf diese Weise gelangt man zu sehr nützlichen Vergleichswerten, aus denen sich nicht nur Wertbeziehungen dieser Gruppen zueinander, sondern auch der Nutzen konkreter Investitionsvorhaben errechnen läßt.

Doch auch die bewährten Verfahren der Kundenanalyse wie etwa die ABC-Analyse ermöglichen es in Verbindung

Umsatz steigernde Angebote zu entwickeln.

#### ▼ Die Gretchenfrage: Wie steht es mit der Rentabilität von CRM?

Freilich sagt die Bestimmung des Kundenwertes aus Kundensegmenten, Kundenprofilen und Kundenmodellen explizit noch nichts darüber aus, ob und wann sich die Einführung von CRM auch lohnen wird – oder vielleicht schon gelohnt hat.

Wie weit die Meinungen bei der Frage auseinandergehen, ob und auf welche Weise Wirtschaftlichkeit, Rentabilität oder Return on Investment von CRM-Lösungen überhaupt konkret gemessen werden

und nicht zur Kundenorientierung“ bekenne, und andere wieder meinen, daß die erziel- und erkennbaren Vorteile mit Rechenformeln allein nicht zu ermitteln seien, werden auch eine Fülle interessanter Ansätze aufgezeigt. Einer davon ist die Ermittlung des ROI, nachdem entsprechendes Zahlenmaterial darüber vorliegt, was der Verlust eines Kunden kostet, wie hoch die Aufwendungen für die Akquisition eines neuen Kunden sind und wie die Kundenzufriedenheit bewertet wird. Eine andere Möglichkeit sieht man darin, den Deckungsbeitrag III im Jahr vor der Einführung von CRM zu ermitteln und daraus den jährlichen Verbesserungsfaktor zu errechnen.

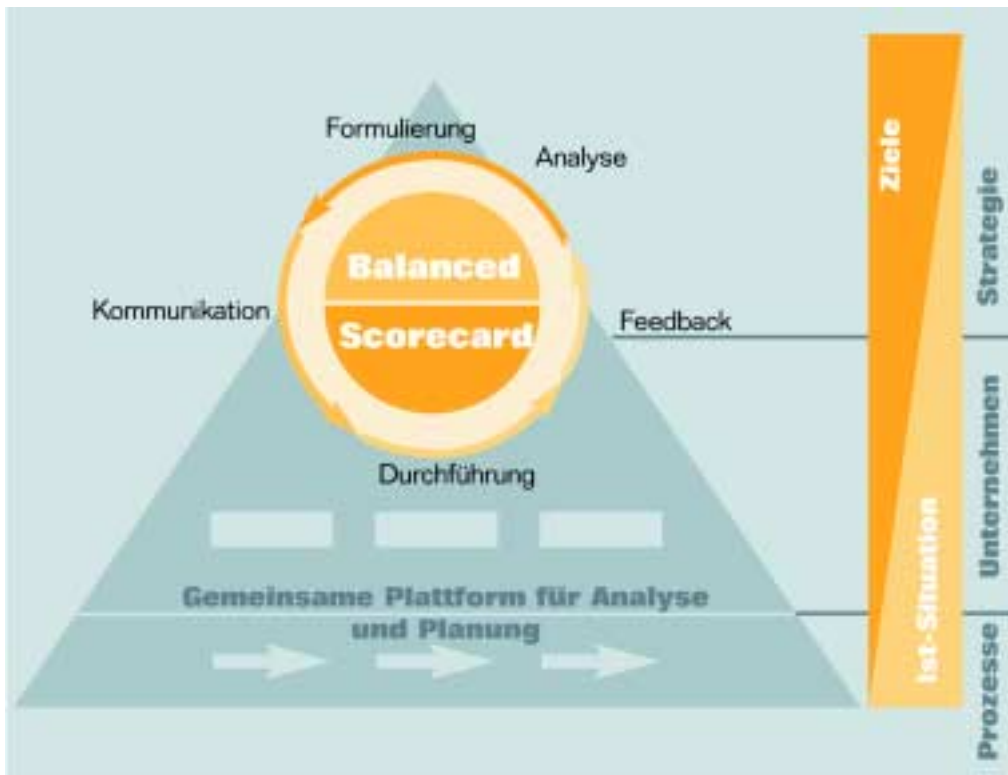


Abb.: SAP

**Anbindung des Analytical CRM an das Performance Management**

Als relevante Größen für Wirtschaftlichkeitsberechnungen werden jedoch auch Kennzahlen und Benchmarks wie Kundenkontaktzeiten, die Rückläuferquote bei Mailingaktionen, die Aufwendungen und Durchlaufzeiten bei der zentralen Auftragsbearbeitung, die Zahl der Reklamationsfälle und Retouren, die Produktivität des Berichtswesens und die Effektivität des Außendienstes genannt.

**▼ Balanced Scorecard bezieht auch nicht-finanzorientierte Werte ein**

Auf solche und ähnliche auf den Kunden, den Geschäftsprozeß oder die Mitarbeiter bezogenen Kenngrößen baut auch der Einsatz der Balanced Score Card auf, die zweifellos den umfassendsten Ansatz zur Bewertung des Erfolgs von CRM-Lösungen bietet. Denn obwohl finanzorientierte Ziele wie Rendite und Wachstum an der Spitze der Kennzahlenhierarchie stehen, ermöglicht es die BSC, auch Meßgrößen

für jene Werte mit einzubeziehen, die sich nicht so ohne weiteres in Euro und Cent angeben lassen. Dazu gehören beispielsweise auch Untersuchungen darüber, wie denn die Kunden selbst die ergriffenen CRM-Maßnahmen einschätzen und die eigenen Mitarbeiter mit der neueinge-

föhrten IT-Funktionalität zufrieden sind.

Freilich lassen sich Rentabilität und Rendite ebenso anhand von Leistungskriterien errechnen, die sich ausschließlich auf klar bezifferbare Faktoren wie Zeit, Kosten oder Umsatz beziehen. Denn

sinkt beispielsweise etwa nach der Einführung von modularem CRM im Customer Interaction Center bei gleichbleibendem Umsatz die Zahl der Retouren, während im Call Center weniger Beschwerden und Reklamationen eingehen, so wird damit nicht nur die Kundenzufriedenheit wachsen, sondern daraus gleichzeitig eine klar meßbare und bezifferbare Kostenreduktion resultieren.

Mit ähnlichen Kennzahlen für Vertrieb, Marketing, Service oder Call Center läßt sich der ROI jedoch nicht nur messen, sondern in Simulationsverfahren auch für jeden einzelnen Geschäftsprozeß prognostizieren. Der Vorteil dieser Methode, die auf Kundendatenbank, Datawarehouse und entsprechender Analyse-Software beruht, liegt auf der Hand: Man wird in Zeiten wie diesen bei der modularen Einführung von CRM mit jenen Geschäftsprozessen beginnen, die sich bei kürzester Implementierung am raschesten rechnen – und die man sich auch leisten kann.

■ Ewald Guido Fischer

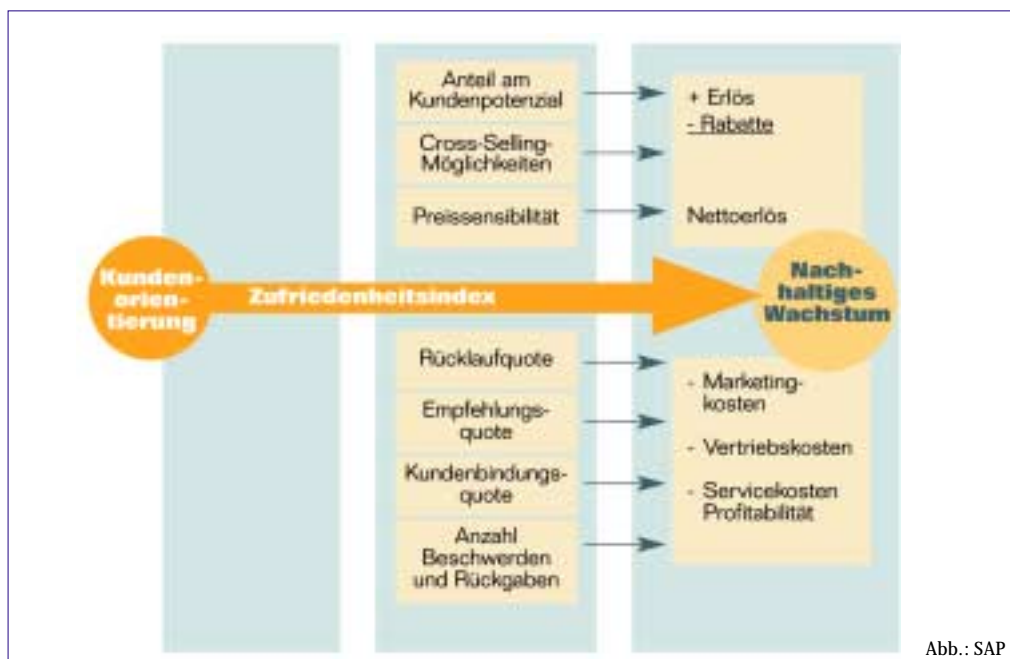


Abb.: SAP

**Von der Kundenfokussierung zum Ertragswachstum**