



Erfurter Hefte
zum angewandten Marketing

Heft 14

- Customer Relationship Management -

**Gestaltung von Kundenbeziehungen durch
Customer Relationship Management
und Permission Marketing**

von Susanne Engelhardt

**Customer Relationship Management –
ein umsetzbares Konzept für den Mittelstand?**

von Steffen Schwarz und Michael O. Schmutzer

Herausgeber

Prof. Dr. Norbert Drees

DRUCK 2002 PARTNER



Gewerbepark
Keplerstraße 23-25
07549 Gera
Telefon 03 65/7 3752-0
Telefax 03 65/7 10 65 20

Geschäftsstelle Erfurt
Juri-Gagarin-Ring 152
99084 Erfurt
Telefon 03 61/5 98 32-0
Telefax 03 61/5 98 32-17

Internet: www.druckhaus-gera.de · E-mail: info@druckhaus-gera.de

Ihr innovativer Dienstleister investiert für Sie und in die Zukunft



Projekt

Spatenstich

Grundstein

Druckhaus Gera Neubau

Heft 14: Customer Relationship Management

Gestaltung von Kundenbeziehungen durch Customer Relationship Management und Permission Marketing
von Susanne Engelhardt

Customer Relationship Management – ein umsetzbares Konzept für den Mittelstand?
von Steffen Schwarz und Michael O. Schmutzer

Fachhochschule Erfurt • University of Applied Sciences
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Steinplatz 2 • 99085 Erfurt

Tel.: 0361/6700-194 • Fax: 0361/6700-152 • E-Mail: drees@wirt.fh-erfurt.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers nicht zulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

alle Rechte vorbehalten

© 2002 Copyright beim Herausgeber

ISSN 1439-1392

Gestaltung von Kundenbeziehungen durch Customer Relationship Management und Permission Marketing

von Susanne Engelhardt

1	Relevanz des Themas	3
2	Begriffsabgrenzungen	3
	2.1 Begriff Customer Relationship Management	3
	2.2 Begriff Permission Marketing	4
3	Charakteristika der Konzepte	4
	3.1 Grundgedanken des Customer Relationship Management	4
	3.2 Grundgedanken des Permission Marketing	5
4	Einordnung der Ansätze in neuere Entwicklungstendenzen des Kundenmanagements	6
	4.1 Von der Produkt- zur Kundenorientierung	6
	4.2 Von der Transaktions- zur Beziehungsorientierung	7
	4.3 Von der standardisierten zur kundenindividuellen Marktbearbeitung	9
5	Abgrenzung der Ansätze	11
	5.1 Parallelen zwischen den Ansätzen	11
	5.2 Unterschiede zwischen den Ansätzen	11
	5.3 Schlußfolgerungen	12
6	Erfolgsfaktoren für den Einsatz von CRM und Permission Marketing in der Managementpraxis	13
	6.1 Umsetzung von CRM-Strategien	13
	6.2 Umsetzung von Permission-Marketing-Strategien	16
7	Zusammenfassung und Ausblick	18

Customer Relationship Management – ein umsetzbares Konzept für den Mittelstand?

von Steffen Schwarz und Michael O. Schmutzer

1	Ausgangssituation und Begriff Customer Relationship Management	20
2	Problemfelder des CRM	20
3	Die CRM – Strategie	21
4	Konsequenzen für die Organisationsstruktur	21
5	Systematische Neukundengewinnung	22
6	Systematisches Beziehungsmarketing	23
7	Fazit	23

Gestaltung von Kundenbeziehungen durch Customer Relationship Management und Permission Marketing

von Susanne Engelhardt

1. Relevanz des Themas

In den letzten Jahren gewann die Untersuchung der Interaktionen zwischen Marktteilnehmern ein immer stärkeres Gewicht im Marketing. In den Mittelpunkt des Interesses rückte dabei vor allem die Anbieter-Konsumenten-Beziehung.

Da das Konsumentenverhalten an Vorhersagbarkeit verlor, kamen zunehmende Zweifel an der Wirksamkeit der herkömmlichen Verfahren zur segmentspezifischen Kundenansprache auf. Neue Formen des Beziehungsmanagements mussten gefunden werden, wobei der Fortschritt in der Informationstechnologie die immer genauere Ausrichtung an den Wünschen des einzelnen Nachfragers erlaubte. Der Konsument wird heute nicht länger als passiver Abnehmer gesehen, sondern wirkt als „Prosument“ immer häufiger aktiv am Wertschöpfungsprozess mit.

Darüber hinaus ist die Steigerung der Effizienz von Marketingmaßnahmen angesichts des Verdrängungswettbewerbs infolge der allgemeinen Marktsättigung dringend notwendig. Als geeigneter Weg zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen wurde hierbei der Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen erkannt.

Vor diesem Hintergrund ist die Beschäftigung mit kundenorientierten Strategieansätzen wie Customer Relationship Management (CRM) und Permission Marketing unumgänglich und kann für ein Unternehmen je nach Marktsituation überlebenswichtig werden.

2. Begriffsabgrenzungen

2.1 Begriff Customer Relationship Management

In der Managementpraxis hat sich bisher keine einheitliche Auffassung über die Bedeutung des Begriffes CRM durchsetzen können.¹

Der Versuch einer Begriffsbestimmung wurde von der Arbeitsgruppe CRM-Praxis im CRM-Forum des Deutschen Direktmarketing Verbandes (DDV) unternommen und führte zu folgender Definition:

„Customer Relationship Management (CRM) ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert auf der Grundlage einer Datenbank und Software zur Marktbearbeitung sowie eines definierten Verkaufsprozesses abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst, F&E, u.a. Zielsetzung von CRM ist die gemeinsame Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseite über die Lebenszyklen von Geschäftsbe-

ziehungen. Das setzt voraus, dass CRM-Konzepte Vorkehrungen zur permanenten Verbesserung der Kundenprozesse und für ein berufslebenslanges Lernen der Mitarbeiter enthalten.“²

Eine in vielen Punkten ähnliche englische Definition des Begriffes stammt von Robert Shaw und lautet wie folgt:

„Customer relationship management is an interactive process for achieving the optimum balance between corporate investments and the satisfaction of customer needs to generate the maximum profit. CRM involves:

- measuring both inputs across all functions including marketing, sales and service costs and outputs in terms of customer revenue, profit and value.
- acquiring and continuously updating knowledge about customer needs, motivation and behaviour over the lifetime of the relationship.
- applying customer knowledge to continuously improve performance through a process of learning from successes and failures.
- integrating the activities of marketing, sales and service to achieve a common goal.
- the implementation of appropriate systems to support customer knowledge acquisition, sharing and the measurement of CRM effectiveness.
- constantly flexing the balance between marketing, sales and service inputs against changing customer needs to maximize profits.“³

Die Parallelen zwischen den Definitionen zeigen sich darin, daß beide dem Prozeßgedanken des CRM eine große Bedeutung beimessen.

Shaw charakterisiert den Ansatz an sich als interaktiven Prozeß. Die Definition des DDV bezieht sich mehr auf die Optimierung der Kunden- und der Unternehmensprozesse als Zielgröße des CRM, wobei der Verkaufsvorgang den Ausgangspunkt bildet.

Weiterhin stimmen die Definitionen darin überein, daß die Integration der Aktivitäten von Marketing, Vertrieb und Service als ein Kernpunkt des CRM-Konzeptes anzusehen ist.

Dipl.-Betriebsw. (FH) S. Engelhardt
studierte BWL mit Schwerpunkt
Marketing und Unternehmensführung
an der FH Erfurt.
Der Beitrag ist eine Zusammenfassung
ihrer Diplomarbeit



susanne_engelhardt@gmx.de

¹ vgl. Acquisa, 2001a, 17.09.01, 11:41

² Acquisa, 2001a, 17.09.01, 11:41

³ ECCS, 2001, 17.09.01, 11:55

Eine Gemeinsamkeit ist auch die Aussage, dass mit Hilfe von CRM sowohl auf der Kunden- als auch auf der Anbieterseite ein Wertzuwachs geschaffen werden soll.

Darüber hinaus betrachten beide Definitionen CRM als Vorgang des Lernens aus der Kundenbeziehung und daraus resultierenden ständigen Verbesserungen während des Lebenszyklus der Kundenbeziehung.

Schließlich wird sowohl bei Shaw als auch in der DDV-Definition die Bedeutung der Informationstechnologie für die Umsetzung des Ansatzes betont.

In zwei Punkten geht Shaws Definition jedoch über die des DDV hinaus. Zum einen stellt er die Notwendigkeit einer CRM-Erfolgsrechnung heraus. Zum anderen schließt seine Begriffsauffassung den Aspekt der kontinuierlichen Erweiterung des Wissens über die Kunden ein.

2.2 Begriff Permission Marketing

Der Begriff Permission Marketing, übersetzt Erlaubnisvermarktung, wurde von Seth Godin in seinem gleichnamigen Werk, das erstmals 1999 in den USA erschien, entwickelt. Godin beschreibt die Erlaubnisvermarktung hier als Gegenentwurf zur Unterbrechungsvermarktung (Interruption Marketing), deren Grundansatz darin besteht, die Zielperson in ihrer aktuellen Tätigkeit zu unterbrechen, um ihre Aufmerksamkeit auf die Werbebotschaft zu lenken.⁴

Die Erlaubnisvermarktung zeichnet sich dagegen dadurch aus, dass sie „... erwartet, persönlich und relevant“⁵ ist. Das grundlegend Neue des Ansatzes und gleichzeitig dessen Basis ist die Nutzung der Möglichkeiten des Internet.⁶ Eine Begriffsbestimmung im eigentlichen Sinne findet sich bei Godin jedoch nicht, weshalb hier auf folgende Definition von Schwarz, die in den wesentlichen Punkten mit Godins Begriffsauffassung konform geht, zurückgegriffen wird:

„Permission-Marketing ist eine auf dem Einverständnis des Empfängers basierende Direktmarketingstrategie. Mit interaktiven Kommunikationstechnologien – vorwiegend e-Mail – werden Nachrichten versandt, die ausdrücklich erwünscht sind. Die Erlaubnis dazu kann vom Empfänger jederzeit widerrufen werden. Ziel des Permission Marketing ist es, eine nachhaltige Beziehung aufzubauen, indem im Einverständnis mit dem Empfänger Wissen über diesen gesammelt wird, um damit Angebote zu personalisieren.“⁷

3. Charakteristika der Konzepte

3.1 Grundgedanken des Customer Relationship Management

Die Grunderkenntnis des CRM-Ansatzes besteht darin, dass die Ausrichtung eines Unternehmens auf die Kundenbedürfnisse nur durch die Vernetzung der Tätigkeit von Marketing, Vertrieb und Service zu verwirklichen ist. Die Voraussetzung dafür stellt der Aufbau einer abteilungsübergreifenden Datenbank mit allen wesentlichen Kundeninformationen dar.⁸

Auch die Back-Office-Abteilungen, wie Rechnungswesen, Produktion und Logistik, sind in dieses Informationsnetzwerk einzubeziehen. Der Rückgriff auf die gemeinsame Datenbasis ermöglicht einen einheitlichen Auftritt aller Abteilungen gegenüber dem Kunden und trägt somit zur Optimierung des Beziehungsmanagements bei.⁹ Hauptziel aller CRM-Maßnahmen ist dabei die langfristige Bindung an das Unternehmen.¹⁰

CRM beruht auf einem Fünf-Phasen-Modell, welches in Abb. 1 dargestellt ist.

Im Rahmen der ersten Phase werden mit Hilfe der Informationen aus der Kundendatenbank Erkenntnisse zur Profitabilität der Kunden sowie zu ihrem aktuellen und künftigen Bedarf gesammelt und im Anschluss daran eine Einteilung in verschiedene Segmente vorgenommen. Auf dieser Grundlage können in einem zweiten Schritt kundenspezifische Kommunikations- und Angebotsstrategien entwickelt werden. Die dritte Phase beinhaltet dann die Konzeption entsprechender Maßnahmen zur Umsetzung dieser Strategien sowohl im Kundenkontakt als auch im Back-Office-Bereich. Die Implementierung dieser Maßnahmen ist schließlich Gegenstand der vierten Phase.¹¹ Typische Aktivitäten im Rahmen des CRM sind die Bereinigung und der Ausbau der Kundenbasis, die kundenorientierte Umgestaltung bzw. Erweiterung des bisherigen Angebotes, die Neugestaltung der Preispolitik, die kundenindividuelle Anpassung der Distribution und der Kommunikation, die Implementierung eines systematischen Beschwerdemanagements sowie der Einsatz von Loyalitätsprogrammen.¹² Von grundlegender Bedeutung innerhalb des CRM-Konzeptes ist die fünfte Phase, die dem Aufbau lernender Kundenbeziehungen dient.¹³ Indem die Reaktionen der Kunden auf die umgesetzten Maßnahmen erfasst werden und dieses Wissen für die Entwicklung von Folgeaktionen genutzt wird, kann das Unternehmen immer spezifischer auf die individuellen Anforderungen des Kunden eingehen.¹⁴

⁴ vgl. Godin, 2001, S. 31

⁵ Godin, 2001, S. 60

⁶ vgl. ebenda, S. 62-63

⁷ Schwarz, 2001, S. 5

⁸ vgl. Schwetz, 2000, S. 25

⁹ vgl. Debus, 2000, S. 64

¹⁰ vgl. Rapp, 2000b, S. 37

¹¹ vgl. Rapp, 2000a, S. 57-58

¹² vgl. Rapp, 2000b, S. 39

¹³ vgl. Rapp, 2000a, S. 59

¹⁴ vgl. ebenda, S. 200

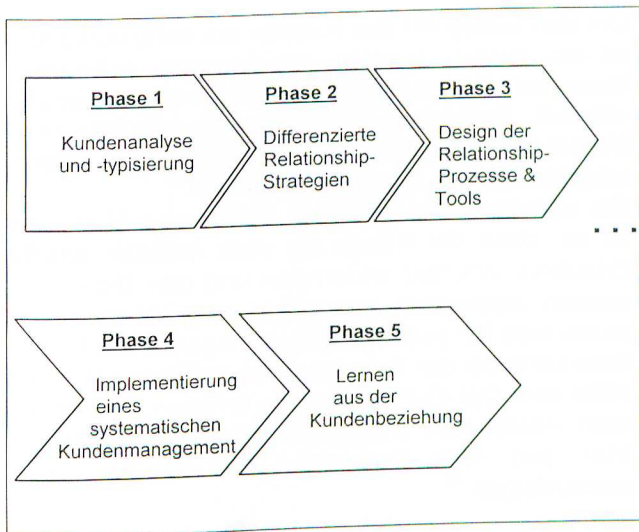


Abb. 1: Fünf-Phasen-Modell des CRM
(Quelle: in Anlehnung an Rapp, 2000a, S. 57)

Es entsteht also ein geschlossener Kreislauf (vgl. Abb. 2), worin sich die Bezeichnung Closed-Loop-Marketing begründet.

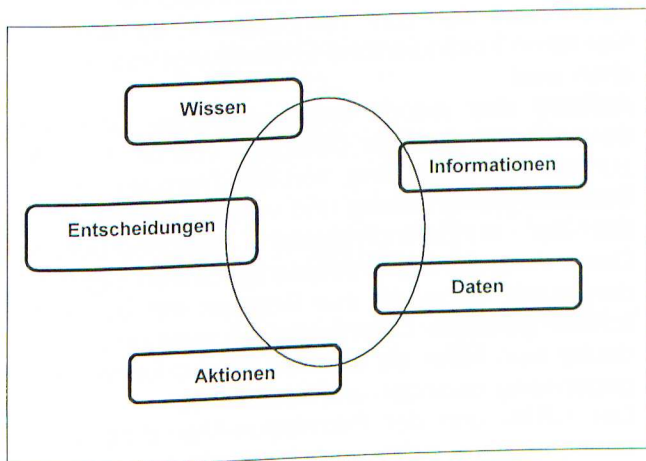


Abb. 2: Aufbau von lernenden Kundenbeziehungen
(Quelle: in Anlehnung an Schwetz, 2000, S. 29)

Während der Erfolg von Marketingmaßnahmen im klassischen Marketing anhand des jeweils erreichten Response beurteilt wird, ist die Zielgröße des CRM die Erhaltung und Intensivierung der Kundenbeziehung.¹⁵

Hierzu ist neben der Differenzierung des Produktangebotes entsprechend der individuellen Kundenbedürfnisse (Mass Customization) auch eine Anpassung der Geschäftsprozesse an die Kundenprozesse notwendig, um die Kunden bei ihrer Wertschöpfung umfassend unterstützen zu können.¹⁶ Eine wichtige Voraussetzung dafür ist die Aufgabe des bereichsorientierten Denkens zugunsten einer unternehmensumfassenden Optimierung der Prozesse im Hinblick auf die kundenspezifischen Anforderungen.¹⁷ Betroffen sind hiervon neben den Prozessen in Abteilungen mit direktem

Kundenkontakt, wie Marketing, Verkauf und Service, auch Back-Office-Abläufe, wie Einkauf, Produktentwicklung, Produktion und Qualitätsmanagement.¹⁸

Innerhalb einer CRM-Strategie lassen sich drei zentrale Aufgabenbereiche unterscheiden, welche ein System mit engen Austauschbeziehungen bilden. Es handelt sich hierbei um das operative, das kollaborative und das analytische CRM. Das operative CRM dient der Unterstützung der Abläufe in den Front-Office-Bereichen Marketing, Vertrieb und Service. Das kollaborative CRM befasst sich mit dem Management und der Synchronisation der Kundenkommunikationskanäle, z.B. eMail, Fax etc.¹⁹, wobei der Schwerpunkt in der Praxis hier zumeist noch auf traditionellen Direktmarketinginstrumenten wie Mailing- und Telefonaktionen liegt.²⁰

Das analytische CRM beinhaltet schließlich die Erfassung und Auswertung der gewonnenen Kundeninformationen mit Hilfe von Data-Warehouse- und Data-Mining-Lösungen.²¹

3.2 Grundgedanken des Permission Marketing

Der Permission-Marketing-Ansatz basiert primär auf der Kritik am sogenannten Interruption Marketing als einer bislang üblichen Strategie in der Kundenansprache.

Die „Unterbrechungsvermarktung“ reagiert auf die immer weiter nachlassende Wirkung der Massenerwerbungs mit einer zunehmenden Steigerung des Werbedrucks, um die Aufmerksamkeit der Zielkonsumenten von deren eigentlicher Beschäftigung auf die Werbebotschaft zu lenken.²²

Permission Marketing beruht im Gegensatz dazu auf dem Prinzip, dass für die Kontaktaufnahme zu einem potentiellen Kunden zunächst dessen Erlaubnis einzuholen ist. Diese gilt es im Verlauf des Dialogs mit dem Kunden zu erhalten und auszuweiten.²³

Ein weiteres wichtiges Merkmal von Permission Marketing ist die langfristige Perspektive in den Beziehungen zu den Kunden. Im Gegensatz dazu zielt das transaktionsorientierte Interruption Marketing vor allem auf die Förderung der kurzfristigen Verkäufe ab.²⁴

Auch die prozessuale Gestaltung der Kundenbeziehungen gehört zu den Grundlagen des Ansatzes.

¹⁵ vgl. Rapp, 2000a, S. 59

¹⁶ vgl. Rapp, 2000b, S. 37

¹⁷ vgl. Clark et al., 1999, S. 32

¹⁸ vgl. Schmid/ Bach/ Österle, 2000, S. 24

¹⁹ vgl. Schwede, 2000, S. 8

²⁰ vgl. Schwetz, 2000, S. 134-135

²¹ vgl. Schwede, 2000, S. 8

²² vgl. Godin, 2001, S. 33-34

²³ vgl. ebenda, S. 117

²⁴ vgl. Frenko, 2001, 14.09.01, 11:26

Der Permission-Marketing-Prozess verläuft in folgenden fünf Schritten²⁵:

1. Zur Vergütung des zeitlichen Aufwands, der für die Beschäftigung mit der Werbebotschaft notwendig ist, muss der Zielperson zunächst eine **Gegenleistung** für ihre Erlaubnis zur Kommunikation geboten werden. Dabei kann es sich um Informations-, Unterhaltungs- oder materielle Angebote (z.B. Preisausschreiben oder Entgelte) handeln.
2. Nachdem die Aufmerksamkeit des Adressaten gewonnen wurde, wird er in einen langfristig ausgerichteten „**Lehrplan**“, der alle relevanten Informationen über das Produkt bzw. die Dienstleistung enthält, einbezogen.
3. Um die **Aufrechterhaltung der erteilten Erlaubnis** zu sichern, ist die dem Kunden gebotene Gegenleistung in einem weiteren Schritt zu erhöhen bzw. zu individualisieren.
4. Im vierten Schritt sollte versucht werden, eine **Ausweitung der erteilten Erlaubnis** zu erreichen, um beispielsweise die Preisgabe weiterer Kundeninformationen oder die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Angeboten zu bewirken. Dies geschieht durch die **Bereitstellung zusätzlicher Gegenleistungen**.
5. Schließlich kann die gegebene Erlaubnis im Idealfall zur langfristig ausgelegten **Beeinflussung des Kundenverhaltens** mit dem Ziel der Wertschöpfung für das Unternehmen und den Kunden genutzt werden.

Das Ziel des Permission Marketing besteht darin, die Kunden in einen langfristigen Dialog einzubinden. Während dieses Dialogs wird jeder Kontakt mit dem Kunden zur Gewinnung von Informationen genutzt, um das Angebot im Laufe der Zeit immer weiter personalisieren zu können. Hierfür bietet gerade das Internet eine Reihe verschiedener Möglichkeiten. Dazu zählen beispielsweise²⁶:

- die Durchführung von Umfragen per eMail,
- die Beantwortung von FAQ (Frequently Asked Questions), wobei sich die Interessenschwerpunkte der Kunden in der Häufigkeit der Auswahl der jeweiligen Hyperlinks zeigen,
- die Einrichtung von Suchmaschinen und die Auswertung ihrer Nutzung,
- Konfiguratoren, die dem Kunden die Zusammenstellung eines individuellen Angebotes ermöglichen und so Erkenntnisse über die Bedarfssituation liefern,
- die Bereitstellung von Kalkulationsrechnern, z. B. im Versicherungsbereich, wobei die dort eingegebenen Daten ebenfalls Auskunft über den Bedarf geben können.

Um den Dialog mit den Kunden aufrechtzuerhalten, ist ein stetiger Einsatz von Anreizen notwendig. Geeignet sind hier insbesondere Gratis-Angebote, wie z.B. kostenlose Software und Informationen; Einladungen zu Messen, Seminaren usw.; Beratungsleistungen; Gratis-Produkte etc.²⁷

Ein weiterer Grundsatz von Permission Marketing ist es, dass der Kunde die dem Anbieter erteilte Erlaubnis jederzeit widerrufen und den Dialog mit diesem abbrechen kann. Die Möglichkeit hierzu muss also bei jedem Kontakt eingeräumt werden. Dies kann bei der Kommunikation mittels eMail mit Hilfe von „Opt-Out“-Verweisen erfolgen, welche es dem Adressaten ermöglichen, einfach per Mausklick aus dem Permission-Marketing-Programm auszusteigen.²⁸

4. Einordnung der Ansätze in neuere Entwicklungstendenzen des Kundenmanagements

Die Entwicklung des Kundenmanagements ist seit den 1980er Jahren durch die Entstehung einer Vielzahl neuer Ansätze gekennzeichnet. Diese verbreiteten sich zum Teil zeitgleich, so dass sich hier keine kontinuierliche Entwicklungslinie ausmachen lässt.

Auffällig sind jedoch drei wesentliche Grundtendenzen – nämlich der Übergang von der Produkt- zur Kundenorientierung, von der Transaktions- zur Beziehungsorientierung und von der standardisierten zur kundenindividuellen Marktbearbeitung. Diese Veränderungsprozesse werden im folgenden dargestellt, wobei die aus Gründen der Übersichtlichkeit gewählte Differenzierung nicht immer eindeutig sein kann, da sich die Entwicklungen auch gegenseitig bedingen und beeinflussen.

Der CRM- und der Permission-Marketing-Ansatz können dabei nicht ausschließlich einem dieser Trends zugeordnet werden, sondern folgen aus den genannten Entwicklungstendenzen in ihrer Gesamtheit.

4.1 Von der Produkt- zur Kundenorientierung

Bis in die 1990er-Jahre hinein bildeten zumeist produktbezogene Überlegungen den Ausgangspunkt bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien. Weite Verbreitung fand z. B. der in den 1980er-Jahren entstandene Ansatz des Total Quality Management (TQM), welcher vor allem auf die Optimierung unternehmensinterner Vorgänge wie Führung, Arbeitsabläufe und Kommunikation abzielte. Da Produkte und Dienstleistungen jedoch zunehmend austauschbar wurden, konnten produktorientierte Strategien wie TQM immer weniger zur Abgrenzung gegenüber den Mitbewerbern beitragen.²⁹

²⁵ vgl. Godin, 2001, S. 55-58

²⁶ vgl. Schwarz, 2001, S. 225-228

²⁷ vgl. Schwarz, 2001, S. 99

²⁸ vgl. ebenda, S. 118-120

²⁹ vgl. Rapp, 2000a, S. 43

Einen Zwischenschritt auf dem Weg von der Produkt- zur Kundenorientierung stellt das Konzept des Business Process Reengineering (BPR) dar, das den Schwerpunkt von einer aufgabenorientierten hin zu einer prozessorientierten Sichtweise verlagerte. Im Vordergrund stand dabei die Optimierung der Unternehmensprozesse ausgehend von den Kundenerwartungen.³⁰

Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang auch das sogenannte Value Marketing. Dieses sieht die Wertschaffung für den Kunden als primäres Ziel des unternehmerischen Handelns an. Der Erfolg eines Unternehmens hängt gemäß der Kernaussage dieses Ansatzes davon ab, ob es gelingt, dem Kunden ein gegenüber den Leistungen der Mitbewerber überlegenes Wertangebot zu unterbreiten.³¹ Dies ist auch das Grundprinzip von Porters Modell der Wertkette, das die strategisch wichtigsten Aktivitäten in einem Unternehmen daraufhin analysiert, welche Möglichkeiten sie hinsichtlich einer Steigerung der Wertschöpfung für den Kunden bieten.³²

In den 1990er Jahren setzte sich die kundenorientierte Betrachtungsweise dann endgültig durch. Dies zeigt sich u. a. am Erfolg von Strategiekonzepten wie dem des New Marketing, das der Erreichung von Kundennähe oberste Priorität einräumt³³, und des Customer Relationship Management, das auf die Unterstützung der Wertschöpfungsaktivitäten des Kunden ausgerichtet ist.³⁴

Der oben beschriebene Entwicklungsverlauf ist in Abb. 3 noch einmal grafisch dargestellt:

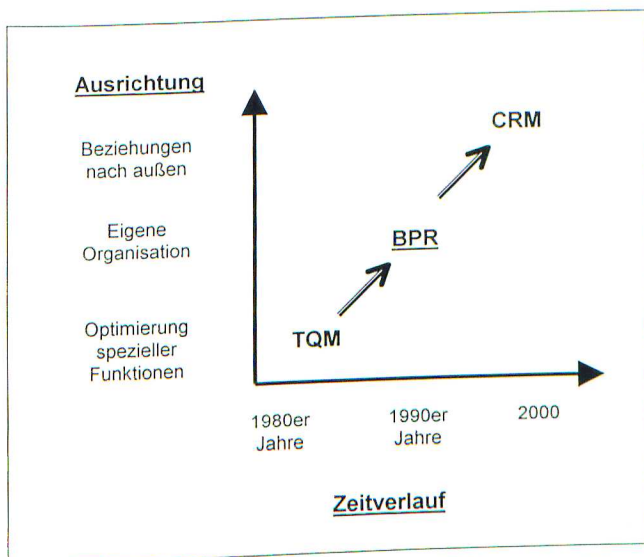


Abb. 3: Übergang vom produktorientierten TQM zum kundenorientierten CRM
Quelle: in Anlehnung an Rapp, 2000a, S. 44)

³⁰ vgl. Simon, 2000, S. 321-323
³¹ vgl. Große-Oetringhaus, 1994, S. 57
³² vgl. Kotler/ Bliemel, 1999, S. 60-61
³³ vgl. Link/ Schleuning, 1999, S. 44-45
³⁴ vgl. Rapp, 2000a, S.44

4.2 Von der Transaktions- zur Beziehungsorientierung

Gesamtwirtschaftliche Tendenzen, wie der Abschwung in traditionellen Industriezweigen, anhaltende Mergers & Acquisitions-Aktivitäten sowie der immense Aufschwung im Internetbereich, zeigen, dass die Steigerung des Unternehmenswertes heute weniger denn je auf der Nutzung von althergebrachten Ressourcen wie Arbeit, Kapital oder Informationen sondern zunehmend auf dem Aufbau gewinnbringender Kundenbeziehungen basiert.³⁵

Ausgehend von finanzierungstheoretischen Gesichtspunkten setzte sich dabei die Erkenntnis von der Vorteilhaftigkeit einer langfristigen Kundenbindung gegenüber der reinen Konzentration auf den kurzfristigen Verkaufserfolg durch. Zum einen stellte man fest, dass die Kosten der Neukundengewinnung branchen- und unternehmensabhängig zwischen fünf- und zehnmal so hoch sind wie die Aufwendungen für die Bindung bestehender Kunden³⁶ und in stagnierenden Märkten zudem permanent ansteigen.³⁷ Zum zweiten erkannte man den positiven Zusammenhang zwischen der Dauer von Kundenbeziehungen und ihrer Profitabilität. Dieser erklärt sich u. a. aus dem Erfahrungskurveneffekt, der entsteht, wenn der Kunde dem Unternehmen für längere Zeit erhalten bleibt.³⁸ Auch die höhere Kauffrequenz, das höhere Umsatzvolumen, das Weiterempfehlungspotential, die geringere Preissensibilität und das Cross-Selling-Potential von Stammkunden spielen hierbei eine wichtige Rolle.³⁹

Die Konzentration auf die Neukundenakquisition zu Lasten von Kundenbindungsmaßnahmen weist darüber hinaus eine Reihe von Nachteilen auf. Dadurch, dass im Wettbewerb um Neukunden diesen zumeist spezielle Vorteile geboten wurden, bildete sich mit der Zeit ein Segment von „chronischen Wechselkäufern“ heraus, die nach Mitnahme dieser Vorteile zum nächsten Anbieter abwandern.⁴⁰ Besonders dann, wenn wertvolle Anreize für Erstkunden geboten werden, kann es daher dazu kommen, dass sich vorwiegend solche Konsumenten angesprochen fühlen, die im Grunde nur einen geringen Bedarf an dem Produkt des Herstellers haben und demzufolge keinen zufriedenstellenden Umsatz bringen. Günstigere Konditionen für Neukunden führen außerdem zu Unzufriedenheit bei den Stammkunden. Dies gilt vor allem im Business-to-Business (B2B)-Bereich, wo sich hier ein erhebliches Preisgefälle bilden kann.⁴¹ Zu berücksichtigen ist weiterhin, dass dem Unternehmen bei der Abwanderung eines Kunden ne-

³⁵ vgl. Rapp, 2000a, S. 19-20

³⁶ vgl. Buttle, 1996, S. 5

³⁷ vgl. Kunz, 1996, S. 15

³⁸ vgl. Buttle, 1996, S. 5

³⁹ vgl. Tomczak, 1994, S. 195-196

⁴⁰ vgl. Kunz, 1996, S. 15

⁴¹ vgl. ebenda, S. 17-18

ben den aktuellen ebenso die potentiellen künftigen Umsätze verloren gehen. Darüber hinaus besteht im Falle einer Verärgerung des Kunden die Gefahr der negativen Mund-zu-Mund-Propaganda, was zu einem Verlust weiterer Kunden bzw. Interessenten führen kann.⁴²

Im Kontext der Hinwendung zum beziehungsorientierten Kundenmanagement kam es schließlich zu einem Perspektivenwechsel in der Betrachtung von Kundenbeziehungen. Während diese im traditionellen Marketing eher unter dem emotionalen Aspekt gesehen wurden, ging der Trend nun zu einer analytischen Betrachtungsweise, die in der wachsenden Bedeutung der Arbeit mit Datenbanken deutlich zum Ausdruck kommt.⁴³ In diesem Zusammenhang wird auch von einer „Ökonomisierung der Kundenbeziehung“ gesprochen. Das heißt, die Ermittlung und die Steigerung des wirtschaftlichen Wertes dieser Beziehung rückten immer stärker in den Vordergrund.⁴⁴

Der Übergang von der Transaktions- zur Beziehungsorientierung spiegelt sich auch in der Entwicklung der Marketingwissenschaft wider. Der traditionelle, transaktionsorientierte Marketingansatz basiert auf dem sogenannten S-O-R- (Stimulus-Organism-Response) Paradigma. Dieses beinhaltet das Bild vom passiven Konsumenten, der auf Impulse seitens des Anbieters lediglich reagiert, ohne einen nennenswerten Einfluss auf den Prozess der Leistungserstellung und -vermarktung ausüben zu können. Mit der zunehmenden Berücksichtigung der Verbraucherinteressen geriet der Ansatz schließlich in die Kritik, was dazu führte, dass man Formen des Dialogs zwischen Anbieter und Konsumenten in den Unternehmen verankerte. Typische Aktivitäten waren hier die Einrichtung von Verbraucherabteilungen, die Implementierung eines Beschwerdemanagements oder die Einbeziehung der Kunden in die Produktentwicklung. Im Konsumgüterbereich spielt das S-O-R-Paradigma dennoch bis heute eine wichtige Rolle, was sich mit der Problematik des Aufbaus interaktiver Kundenkontakte auf anonymen Massenmärkten begründet.⁴⁵ Einen Ansatz zur Lösung dieses Problems bietet das Ende der 1990er-Jahre entwickelte Permission-Marketing-Konzept mit der Nutzung interaktiver Kommunikationsmedien, wie z. B. eMail.

Ein weiteres Kennzeichen des transaktionsorientierten Marketingansatzes war das Konzept der 4 P's (product, price, promotion, place), das sich mit der Frage beschäftigte, wie der Marketing-Mix zu gestalten ist, um eine Kaufhandlung auszulösen. Die Gültigkeit dieses Paradigmas wurde jedoch zu Beginn der 1990er-Jahre zunehmend in Frage

gestellt, da es angesichts der Zersplitterung der Märkte, der Verkürzung von Produktlebenszyklen sowie der schwindenden Vorhersagbarkeit des Konsumentenverhaltens keine ausreichenden Lösungsansätze mehr bieten konnte.⁴⁶

In der Unternehmenspraxis beschränkten sich die Maßnahmen im Rahmen des Beziehungsmanagements zunächst meist auf die Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Die hierauf abzielenden Verbesserungen im Kundenservice wurden jedoch von den Kunden häufig nicht in ausreichendem Maße wahrgenommen.⁴⁷ Zudem erkannte man, dass zufriedene Kunden nicht automatisch auch treue Kunden sind, ebenso wie Unzufriedenheit nicht zwangsläufig zur Abwanderung eines Kunden führen muss. Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit werden also nicht in jedem Fall direkt verhaltenswirksam, da deren Messung nur zeitpunktbezogene Ergebnisse liefert und das Angebot der Konkurrenten hierbei keine Berücksichtigung findet.⁴⁸ Daraus ließ sich schlussfolgern, dass eine hohe Kundenzufriedenheit zwar eine wichtige, aber nicht die alleinige Ursache für den Unternehmenserfolg darstellt und die Aktivitäten daher nicht nur auf die Steigerung der Zufriedenheit sondern auch auf die langfristige Bindung der Kunden ausgerichtet werden sollten.⁴⁹

Praktisch umgesetzt wurde diese Erkenntnis z. B. in einer Reihe von Loyalitätsprogrammen, welche mit Beginn der 1990er-Jahre auch im B2B-Bereich eingesetzt wurden. Vorreiter waren dabei die Kreditkartenunternehmen mit ihren Bonussystemen sowie die Fluggesellschaften mit der Einführung von Vielfliegerprogrammen.⁵⁰ Ein Erfolgsbeispiel ist in diesem Zusammenhang das Payback-System der Loyalty Partner GmbH, das im Frühjahr 2000 eingeführt wurde und sich mit derzeit über 9 Mio. Kartenbesitzern und 27 Verbundunternehmen zu dem größten Kundenkartenprogramm in Deutschland entwickelt hat.⁵¹ Zu der Frage, inwiefern ein solches System tatsächlich zur Kundenbindung beiträgt, gibt es jedoch unterschiedliche Meinungen. Kritisiert wird hier beispielsweise, dass die Karte eher zur Bindung an das ausgebende Unternehmen als an die Verbundpartner führt und dass ein Rabatt allein noch keine dauerhafte Kundenbeziehung schafft.⁵² Das Programm geriet zudem in die Kritik, da dessen hauptsächliches Ziel, das in der Zusammenstellung und Vermarktung von Kundenprofilen besteht, nicht offen kommuniziert wird.⁵³

⁴² vgl. Buttle, 1996, S. 6

⁴³ vgl. Rapp, 2000a, S. 25

⁴⁴ vgl. ebenda, S. 22

⁴⁵ vgl. Schnäbele, 1997, S. 27-28

⁴⁶ vgl. Kunze, 2000, S. 2-3

⁴⁷ vgl. Rapp, 2000a, S. 22

⁴⁸ vgl. ebenda, S. 31

⁴⁹ vgl. Kunze, 2000, S. 6

⁵⁰ vgl. Rapp, 2000a, S. 140-141

⁵¹ vgl. Janzen, 2001, 10.09.01, 11:40

⁵² vgl. Scherer, 2001, 10.09.01, 11:34

⁵³ vgl. Büscher, 2000, S. N12

4.3 Von der standardisierten zur kunden-individuellen Marktbearbeitung

Den ersten Schritt zu einer an den individuellen Bedürfnissen der Kunden ausgerichteten Marktbearbeitung stellte der aus den Sättigungstendenzen in vielen Märkten resultierende Übergang vom Massenmarketing zum segmentspezifischen Marketing Mitte der 1970er-Jahre dar. Die zunehmend heterogenen Gesamtmärkte wurden dabei nach soziodemografischen, psychografischen und verhaltensbezogenen Kriterien in homogene Teilmärkte untergliedert, für die jeweils ein zielgerichteter Marketingmix entwickelt wurde. Die zunehmende Schwierigkeit der Abgrenzbarkeit, Nachhaltigkeit und Erreichbarkeit solcher Segmente vor dem Hintergrund der fortschreitenden Fragmentierung der Märkte führte diese Strategie jedoch bald an ihre Grenzen.⁵⁴

Etwa mit Beginn der 1980er-Jahre kam es zu einer weiten Verbreitung des sogenannten Nischenmarketing, welches das Prinzip der Konzentration auf bestimmte Teilmärkte, deren Bearbeitung spezielle Kompetenzen erfordert, verfolgte. Obwohl ursprünglich auf kleine und mittlere Unternehmen ausgerichtet, wurde der Ansatz auch von Großanbietern übernommen – dort allerdings zusätzlich zur segmentbezogenen Marktbearbeitung.⁵⁵

In der Folge bewirkten Veränderungen auf den Märkten, sowie der gesellschaftliche und soziale Wandel eine fortschreitende Individualisierung der Nachfrage sowohl im Konsum- als auch im Investitionsgüterbereich, welche die Entwicklung innovativer Marketingansätze erforderte. Die Entwicklung der Märkte war vor allem durch einen dynamischen Wandel, zunehmende Sättigungstendenzen, eine Intensivierung des Wettbewerbs, sinkende Erfolgsaussichten für Massenvermarktung und Einheitsprodukte sowie durch den Trend zum „hybriden Konsumenten“ gekennzeichnet.⁵⁶ Dieser neue Verbrauchertypus ließ sich nicht länger in gängige Lebensstilkategorien oder Zielgruppenraster einordnen, hatte hohe Erwartungen an die Unternehmensleistung bis hin zur Forderung nach individueller Produktgestaltung und neigte zum häufigen Anbieterwechsel.⁵⁷ In sozialer Hinsicht war eine Zunahme der Anzahl von Single-Haushalten zu beobachten, welche zumeist über die notwendigen finanziellen und zeitlichen Ressourcen zur Realisierung ihrer materiellen Wünsche verfügten. In der Gesamtnachfrage spiegeln sich also in immer stärkerem Maße individuelle Bedürfnisse wider. Von Bedeutung war nicht zuletzt auch der gesellschaftliche Wertewandel, in dessen Rahmen das Streben nach Selbstverwirklichung eine wichtige Rolle spielte.⁵⁸ Die amerikanische Trendforscherin Faith

Faith Popcorn spricht in diesem Zusammenhang von „Egonomics“, dem Trend zur „Ichbezogenen Wirtschaft“, der es mit sich brachte, dass die Konsumenten immer häufiger auf ihre individuellen Ansprüche zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen forderten.⁵⁹

Die Tendenz zur Individualisierung der Nachfrage wurde darüber hinaus durch die zunehmende Orientierung der Anbieter an den Bedürfnissen des einzelnen Kunden und die darauf abgestimmte Kommunikations- und Produktpolitik weiter vorangetrieben.⁶⁰ Man kann hier also von einem sich selbst verstärkenden Prozess sprechen.

Der oben beschriebene Individualisierungstrend führte ca. Mitte der 1980er-Jahre zur Entwicklung des kundenindividuellen bzw. Customized Marketing. Dieses ist durch eine auf die Bedürfnisse des Einzelkunden ausgerichtete Produktion und Vermarktung der Unternehmensleistung gekennzeichnet.⁶¹ Zu dieser Zeit fehlten jedoch noch die technischen Voraussetzungen für eine kosteneffiziente Massenproduktion personalisierter Produkte (Mass Customization), so dass sich die Orientierung an individuellen Anforderungen zunächst weitgehend auf den Vermarktungsbereich beschränkte. Hiermit lässt sich die steigende Bedeutung des Direktmarketing erklären. Im folgenden entstand eine Vielzahl von Strategieansätzen zur Personalisierung des Vermarktungsprozesses. Einflussreich waren hierbei besonders das Maximarketing-Modell von Rapp und Collins sowie das One-to-One-Marketing von Peppers und Rogers.⁶²

Das Ende der 1980er-Jahre von Rapp und Collins entwickelte Konzept des Maximarketing beinhaltete bereits die Identifizierung rentabler Kunden mit Hilfe einer professionellen Kundendatenbank. Statt der Durchführung von Massenwerbekampagnen propagierten Rapp und Collins die interaktive Kommunikation mit diesen Kunden sowie die Nutzung der so gewonnenen Informationen für die Weiterentwicklung des eigenen Angebotes.⁶³

Wegbereiter des Individualisierungstrends waren Anfang der 1990er-Jahre Peppers und Rogers mit ihrem Konzept des One-to-One-Marketing. Anstelle des bisher üblichen segmentorientierten Denkens stellten sie den Aufbau individueller Kundenbeziehungen, basierend auf einem Anbieter-Kunden-Dialog und unter Berücksichtigung des Feedback der Kunden in den Vordergrund.⁶⁴ Die Grundlage des One-to-One-Marketing bildete die Kommunikation über interaktive Medien. Da das Internet zu diesem Zeitpunkt noch nicht seine heutige Bedeutung erlangt hatte, war das Telefon dabei das wich-

⁵⁴ vgl. Becker, 1994, S. 20-23

⁵⁵ vgl. ebenda, S. 23

⁵⁶ vgl. Schnäbele, 1997, S. 2

⁵⁷ vgl. Enke, 2000, S. 10

⁵⁸ vgl. Schnäbele, 1997, S. 18-19

⁵⁹ vgl. Popcorn/ Marigold, 1999, S. 186-204

⁶⁰ vgl. Schnäbele, 1997, S. 20

⁶¹ vgl. Becker, 1994, S. 23-24

⁶² vgl. Schnäbele, 1997, S. 13-15

⁶³ vgl. Kotler/ Bliemel, 1999, S. 1138-1139

⁶⁴ vgl. Peppers/ Rogers, 1996, S. 33-34

tigste Dialogmittel.⁶⁵ Peppers und Rogers sahen das One-to-One-Marketing angesichts der Konzentrationstendenzen auf den Märkten als Strategie gerade für kleinere Anbieter. Da es für diese Unternehmen aussichtslos war, sich auf einen Preiswettbewerb mit den Massenproduzenten einzulassen, blieb ihnen nur die Möglichkeit, die Konkurrenz auf eine andere Ebene zu verlagern. Hierfür eignete sich die Ebene der Kundenbeziehungen besonders gut, da der Erfolg in diesem Bereich nicht von der Unternehmensgröße abhängt.⁶⁶

Der Ansatz des One-to-One-Marketing weist deutliche Parallelen zum Ende der 1990er-Jahre entstandenen Konzept des Permission Marketing auf und kann daher als dessen Vorstufe betrachtet werden. Wie das Permission Marketing baut auch das One-to-One-Marketing auf dem Dialog mit den einzelnen Kunden auf. Auch Peppers und Rogers setzen dabei voraus, dass der Gegenstand dieses Dialogs für beide Seiten von Nutzen sein muss bzw. der Kunde für seine Zustimmung zur Kontaktaufnahme entschädigt werden sollte. Das direkte Verkaufsziel sollte dabei nach ihrer Auffassung zunächst in den Hintergrund treten und eher über einen langfristigen Zeitraum verfolgt werden. Die Kontrolle über den Kommunikationsprozess liegt bei diesem Ansatz nicht mehr nur allein in der Hand des Anbieters. Auch der Kunde kann Einfluss auf die Richtung des Dialogs nehmen. Im Ergebnis sollte sich dieser Austausch in der weiteren Gestaltung der Kundenbeziehung widerspiegeln.⁶⁷

Der Aufbau von Vertrauen seitens des Kunden und der Respekt vor dessen Privatsphäre spielen im Rahmen des One-to-One-Marketing ebenfalls eine wichtige Rolle. Die Weitergabe von Kundendaten an Dritte wird, mit Ausnahme der Durchführung gemeinsamer Marketing-Aktionen, von Peppers und Rogers daher abgelehnt⁶⁸, worin sich eine weitere Gemeinsamkeit mit dem Permission Marketing zeigt.

Den Entwicklungsverlauf zur Individualisierung des Kommunikationsprozesses zwischen Anbietern und Kunden verdeutlicht Abbildung 4.

Die Umsetzung einer kundenindividuellen Marktbearbeitung erfordert zunächst die Gewinnung von Wissen über die einzelnen Kunden. Dies erklärt den anhaltenden Trend zur wissensbasierten Unternehmensführung, der durch den immensen technischen Fortschritt im Informations- und Kommunikationsbereich sowie durch den heute möglichen weltweiten Zugang zu Informationen begünstigt wird.⁶⁹

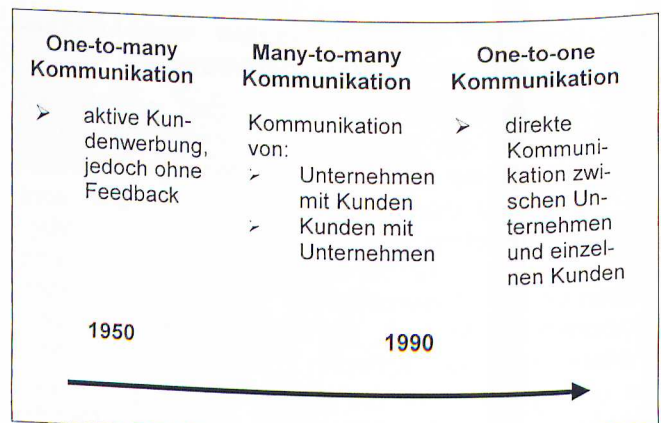


Abb. 4: Wandel der Kundenansprache im Zeitverlauf (Quelle: in Anlehnung an Rapp/ Giehler, 1999, S. 283)

Im Kontext dieser Entwicklung ist auch der Durchbruch des Database Marketing zu betrachten, das durch die EDV-gestützte Erfassung und Verarbeitung von Kundendaten die Voraussetzung für ein kundenindividuelles Marketing bildete.⁷⁰ Die Erkenntnis von der Bedeutung des expliziten und impliziten Wissens über die Kunden ist jedoch nicht neu, sondern findet sich bereits im Konzept des Knowledge Management.⁷¹

Nach der Individualisierung des Vermarktungsprozesses zeichnete sich eine zunehmende Tendenz zur Personalisierung auch im Bereich der Angebotsgestaltung ab, welche auf die bis zum Beginn des 20. Jh. übliche handwerkliche Auftragsfertigung zurückgeht.⁷² Die Grundlage hierfür schuf der Fortschritt in der Produktionstechnologie in den 1990er-Jahren, der u.a. Flexible Fertigungssysteme und Computer Integrated Manufacturing (CIM) hervorbrachte.⁷³ Flexible Fertigungssysteme ermöglichten nun die Herstellung verschiedener Produktvarianten innerhalb eines Produktionsdurchlaufs, während CIM auf die Integration verschiedener Aufgaben im Rahmen des Produktionsprozesses, wie Produktentwicklung, Fertigungsvorbereitung, Fertigung und Qualitätssicherung, abzielte.⁷⁴ Ein kundenindividuelles Marketing war damit nicht mehr nur wie bisher im Investitionsgütersektor sondern auch auf Massenmärkten realisierbar.⁷⁵

Unter diesen Voraussetzungen bilden die beiden oben dargestellten Aspekte des Individual Marketing – nämlich der Aufbau individueller Kundenbeziehungen und die Personalisierung des Angebotes – in der praktischen Umsetzung heute zumeist schon eine Einheit.⁷⁶

⁶⁵ vgl. Peppers/ Rogers, 1996, S. 169-171

⁶⁶ vgl. ebenda, S. 178

⁶⁷ vgl. ebenda, S. 230-232

⁶⁸ vgl. ebenda, S. 336-339

⁶⁹ vgl. Rudolph/ Rudolph, 2000, S. 19

⁷⁰ vgl. Schnäbele, 1997, S. 14

⁷¹ vgl. Simon, 2000, S. 349

⁷² vgl. Schnäbele, 1997, S. 10

⁷³ vgl. ebenda, S. 1-2

⁷⁴ vgl. ebenda, S. 24

⁷⁵ vgl. Rudolph/ Rudolph, 2000, S. 25-26

⁷⁶ vgl. ebenda, S. 28

5. Abgrenzung der Ansätze

5.1 Parallelen zwischen den Ansätzen

Der Gegenstand von CRM und Permission Marketing als Strategiekonzepten im Rahmen des Kundenmanagement ist grundsätzlich die optimale Gestaltung der Beziehung zwischen Anbieter und Kunden.

Beide Ansätze verfolgen dabei das Ziel, die Profitabilität der Kundenbeziehung zu erhöhen. Diese wird jedoch in beiden Konzepten erst dann als profitabel aufgefasst, wenn eine Wertschöpfung sowohl für den Anbieter als auch für den Kunden erreicht wird. Das heißt also, wenn eine Win-Win-Situation entsteht.

Im Unterschied zum traditionellen transaktionsorientierten Marketingverständnis konzentrieren sich CRM und Permission Marketing auf die langfristige Kundenbindung. Hierbei sollen vor allem die Beziehungen zu den profitablen Kunden vertieft werden. Den Ausgangspunkt bildet daher eine Profitabilitätsanalyse der aktuellen sowie der potentiellen Kunden.

Beide Konzepte streben die Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch die Errichtung von Barrieren gegen die Abwanderung von Kunden an. Mit jeder kundengerichteten Maßnahme kann die hierfür erforderliche Wissensbasis erweitert werden, indem man die Reaktionen der Zielpersonen erfasst und auswertet. So entsteht ein Kreislauf aus Aktionen und dazugehörigen Reaktionen, auf denen wiederum entsprechende Folgeaktionen aufbauen. Dieses Kreislaufprinzip wird auch als Closed-Loop-Marketing bezeichnet und ist als Grundelement sowohl des CRM als auch des Permission Marketing anzusehen.

Mit Hilfe der so gewonnenen Informationen lässt sich neben der Kundenkommunikation auch das Produkt- bzw. Leistungsangebot kundenspezifisch gestalten. Dieser Prozess der Mass Customization, also der Ausrichtung des Angebotes an den individuellen Erwartungen der Kunden auch in Massenkäufen, spielt in beiden Ansätzen eine wichtige Rolle. Im Rahmen des CRM ist die Individualisierung der Unternehmensleistung Teil eines Katalogs von Maßnahmen zur Intensivierung der Kundenbeziehung, während diese beim Permission Marketing primär als Gegenleistung angesehen wird, die den Kunden für die Preisgabe seiner Daten entschädigen soll.

Um einen einheitlichen Auftritt aller Abteilungen gegenüber den Kunden sicherzustellen, ist es notwendig, Strategien wie CRM und Permission Marketing in Form von unternehmensweiten Projekten umzusetzen. Die Einrichtung einer zentralen Datenbasis bildet hierbei die Grundvoraussetzung für alle weiterführenden Maßnahmen. CRM und Permission Marketing

mission Marketing zielen also auf eine Optimierung des Informationsflusses im Unternehmen ab und stehen damit im Zusammenhang zu dem in Abschnitt 4.3 dargestellten Trend zur wissensbasierten Unternehmensführung.

Eine weitere Parallele der Konzepte zeigt sich darin, dass ihre Einführung und konsequente Umsetzung mit erheblichem Aufwand verbunden sind und eher langfristige Ergebnisse bringen. Für Hersteller niedrigpreisiger Verbrauchsgüter, die kurzfristige Umsatzerfolge benötigen, sind diese Strategien daher weniger geeignet.

Generell ist anzumerken, dass CRM und Permission Marketing als in den 1990er-Jahren entwickelte Konzepte im Kontext der in diese Zeit fallenden grundlegenden Veränderungen auf den Märkten betrachtet werden müssen. Hier sind vor allem das Verschwinden herkömmlicher Zielgruppenstrukturen, die Individualisierung der Konsumnachfrage und eine erhebliche Zunahme der Wettbewerbsintensität zu nennen. Hinzu kommt die fortschreitende Austauschbarkeit von Produkten, die dazu führte, dass das Produkt allein immer weniger zur Abgrenzung gegenüber den Mitbewerbern beitragen konnte. Diese Entwicklungen machten die Konzeption innovativer, auf die Kundenbeziehung gerichteter Strategieansätze erforderlich und bildeten damit den Hintergrund für die Verbreitung von CRM und Permission Marketing.

5.2 Unterschiede zwischen den Ansätzen

Der Hauptunterschied zwischen beiden Konzepten besteht darin, dass sie in der Praxis schwerpunktmäßig in unterschiedlichen Phasen des Kundenbeziehungsprozesses ansetzen. Der Permission-Marketing-Prozess beginnt mit dem Aufbau von Kontakten zu Neukunden, worauf eine schrittweise Intensivierung dieser Kundenbeziehungen folgt. CRM konzentriert sich dagegen hauptsächlich auf die Bindung von bestehenden Kunden bzw. auf die Kundenrückgewinnung. Diese unterschiedlichen Schwerpunkte verdeutlicht Abbildung 5.

Auch hinsichtlich der zur Kommunikation genutzten Medien unterscheiden sich die Konzepte. Während Permission Marketing primär auf die Ansprache per eMail setzt, kommen im Rahmen des CRM vor allem die klassischen Instrumente des Direktmarketing, wie Mailings und Telefonaktionen, zur Anwendung.

CRM ist darüber hinaus als der differenziertere Ansatz zu betrachten. Innerhalb der drei Ebenen des operativen, des kollaborativen und des analytischen CRM beinhaltet es eine Vielzahl möglicher Maßnahmen zur Gestaltung von Kundenbeziehungen unter Einsatz spezieller Software. Permission Marketing bietet im Gegensatz dazu weniger konkrete Handlungsempfehlungen sondern eher eine Anleitung zur effizienten Kundenkommunikation.

Hinsichtlich der Gewinnung von Kundendaten ist festzustellen, dass das Ziel der informationellen Selbstbestimmung der Konsumenten für das Permission Marketing eine wesentlich wichtigere Rolle spielt als für das CRM. Während die Verwirklichung dieses Ziels zu den Grundgedanken der Erlaubnisvermarktung zählt, ist dies für den CRM-Ansatz nur im Rahmen der Erfüllung der gesetzlichen Regelungen von Bedeutung.

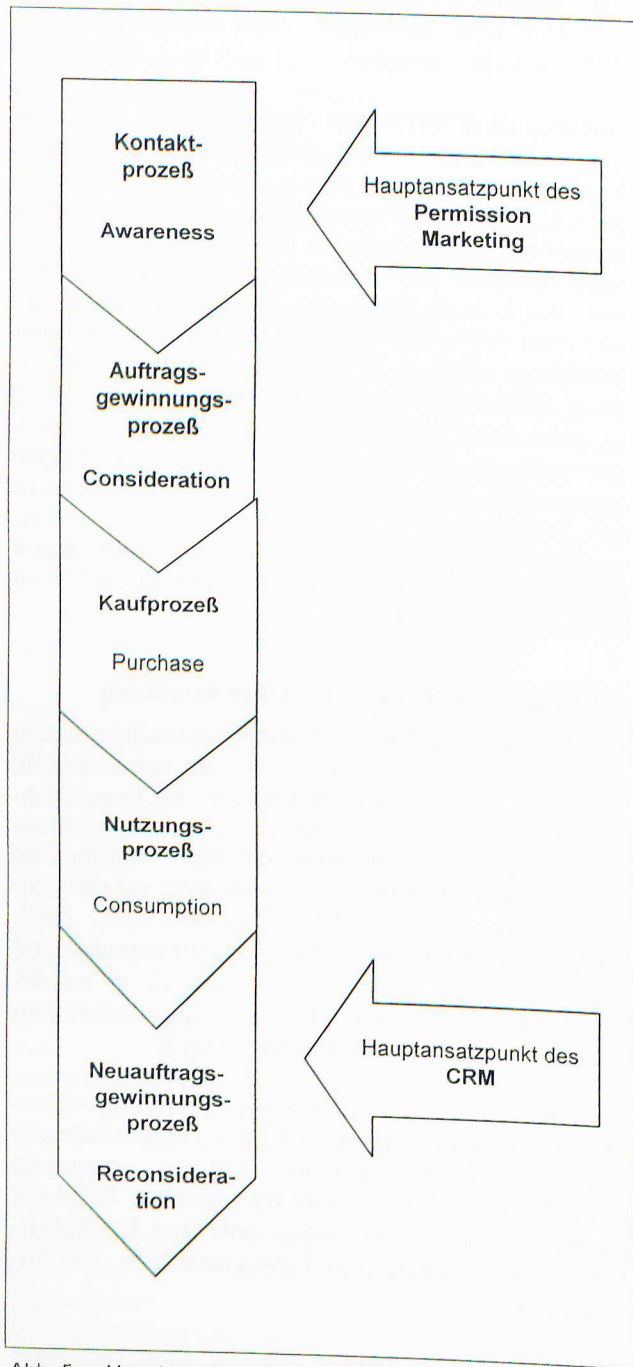


Abb. 5: Hauptansatzpunkte von CRM und Permission Marketing im Kundenbeziehungsprozess (Quelle: unter Verwendung der Abb. des Kundenbeziehungsprozesses bei Wirtz/ Vogt, 2001, S. 122)

5.3 Schlussfolgerungen

Wie die obigen Ausführungen zeigen, weisen CRM und Permission Marketing weitaus stärkere Parallelen als Gegensätze auf. Die beiden Ansätze sind also nicht als Strategiealternativen zu verstehen, zumal sie sich trotz ihrer Gemeinsamkeiten grundlegend in ihrem Einsatzzweck unterscheiden.

Vielmehr kann man Permission Marketing als Ergänzung zum CRM-Konzept betrachten. Die Umsetzung des Permission-Marketing-Gedankens kann dabei dazu dienen, das für die Intensivierung der Kundenbeziehungen im Rahmen einer CRM-Strategie notwendige Vertrauen bei den Kunden aufzubauen, indem nur solche Maßnahmen durchgeführt werden, für die eine Erlaubnis des Kunden vorliegt.⁷⁷

Eine Ergänzung von CRM durch ein Erlaubnisvermarktungskonzept wäre nicht zuletzt auch aus Datenschutzgründen sinnvoll, da der Schutz der Privatsphäre der Konsumenten allein mit Hilfe gesetzlicher Regelungen nicht sichergestellt werden kann.⁷⁸

Das Prinzip des Permission Marketing, dass dem Kunden eine Gegenleistung für die Preisgabe von Informationen geboten werden muss, kann zum Erfolg einer CRM-Strategie ebenfalls in entscheidender Weise beitragen. Dies gilt vor allem vor dem Hintergrund der zunehmenden Sensibilität der Verbraucher hinsichtlich der Sammlung persönlicher Daten.

Auf der anderen Seite kann CRM jedoch auch als Voraussetzung für die Implementierung von Permission Marketing angesehen werden. Von Bedeutung ist hierbei vor allem das Instrument des Data Mining, mit dessen Hilfe die von den Kunden während des Permission-Marketing-Prozesses erhaltenen Informationen ausgewertet werden können.⁷⁹

⁷⁷ vgl. Link/ Tiedtke, 2001, S. 14
⁷⁸ vgl. Schwarz, 2000, S. 43
⁷⁹ vgl. Schwarz, 2001, S. 207

6. Erfolgsfaktoren für den Einsatz von CRM und Permission Marketing in der Managementpraxis

6.1 Umsetzung von CRM-Strategien

CRM-Projekte haben häufig nicht den erhofften Erfolg. Es wird geschätzt, daß zwischen 30 und 60 Prozent aller CRM-Einführungen scheitern.⁸⁰

Um die Erfolgsaussichten eines CRM-Projektes zu verbessern, ist es daher notwendig, einige Voraussetzungen in der Planung und Umsetzung zu beachten, welche Gegenstand der folgenden Ausführungen sind.

Strategieformulierung

Die Basis für eine erfolgreiche CRM-Einführung bildet die Erarbeitung einer tragfähigen Marketingstrategie, die der Bedarfssituation in den anvisierten Märkten gerecht wird. Auf dieser Grundlage sind die Aufgaben, die das CRM-System aktuell und zukünftig im Unternehmen erfüllen soll, genau zu definieren, um einen anwendungsbezogenen Systemaufbau zu gewährleisten. Dieser sollte auch spätere Erweiterungen ermöglichen.⁸¹ Einzelmaßnahmen, wie z.B. die Einrichtung eines Call Centers, müssen in dieses Gesamtkonzept eingebunden werden.⁸²

Um eine wirksame Erfolgskontrolle sicherzustellen, ist die Aufstellung eines Zielkataloges zu Beginn unerlässlich. Wichtig sind messbare Ziele, wie z.B. eine Erhöhung der Responsequote für Mailings oder die Reduzierung der Reklamationseingänge.⁸³ Empfohlen wird hierbei, dass sich zwei Drittel der Zielgrößen ausschließlich auf den Kunden beziehen sollten.⁸⁴ Da CRM-Projekte nicht nur quantitative sondern vor allem auch qualitative Effekte hervorbringen, kann der Einsatz einer Balanced Scorecard zur Erfolgsmessung vorteilhaft sein.⁸⁵

Es ist bei der Planung eines CRM-Konzeptes in jedem Fall darauf zu achten, daß dieses nicht auf den Einsatz von IT reduziert wird.⁸⁶ Die Planung und Umsetzung einer CRM-Strategie sollte daher durch externe Berater begleitet werden, welche neben Systemkenntnissen auch Erfahrungen im Bereich des Change Management nachweisen können.⁸⁷ Dadurch kann erreicht werden, dass die für eine umfassende Verwirklichung des Ansatzes notwendigen Veränderungsprozesse im Unternehmen stattfinden.

Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen

Da die Implementierung von CRM mit immensem Zeitaufwand und hohen Kosten verbunden ist, sollte im Sinne der Wirtschaftlichkeit sichergestellt werden, dass wirksame Barrieren gegen die Abwanderung von Kunden errichtet werden. Dazu gehören beispielsweise der Aufbau lernender Kundenbeziehungen, die Integration von Kunden- und Unternehmensprozessen, die Personalisierung der Ansprache und des Angebotes sowie die Durchführung von Loyalitätsprogrammen.⁸⁸

Voraussetzung hierfür ist die Kenntnis der bei den Kunden ablaufenden Geschäftsprozesse. Dies gilt sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereich, wobei die Kundenprozesse im B2B-Bereich eine höhere Komplexität aufweisen.⁸⁹

Essentiell für den Erfolg von CRM ist in diesem Zusammenhang auch die Implementierung eines funktionsfähigen Beschwerdemanagements, das die Kompetenz des Kunden für eine ständige Verbesserung der Unternehmensleistung nutzt.⁹⁰

Softwareauswahl

Von besonderer Bedeutung im Rahmen eines CRM-Projektes ist die Auswahl der geeigneten Software. Hierfür sollte im ersten Schritt ein Anforderungskatalog entwickelt werden, der sich aus den gewünschten Einsatzgebieten der Software ergibt. Nachdem man sich eine Übersicht über den Markt verschafft hat, sollte in einem schrittweisen Verfahren die Zahl der in Frage kommenden Anbieter immer weiter reduziert werden, bis schließlich eine Entscheidung getroffen werden kann.⁹¹ In diesem Anforderungskatalog sollte u.a. festgehalten werden⁹²:

- welche Ziele man mit der Einführung von CRM verfolgt,
- wer mit dem System arbeiten soll,
- welchen Datenumfang das System erfassen muss,
- welche Form Input und Output des Systems annehmen sollen.

Auch der Softwareanbieter selbst sollte bestimmte Anforderungen erfüllen. Hier ist darauf zu achten, daß die Größe und Kompetenz des Anbieterunternehmens zum Umfang des Projekts passen. Auch die Branchenerfahrung des Anbieters ist ein wesentliches Auswahlkriterium⁹³.

⁸⁰ vgl. Decker, 2000, S. 42

⁸¹ vgl. Schwetz, 2000, S. 152-153

⁸² vgl. Rapp, 2000a, S. 54

⁸³ vgl. Schwetz, 2000, S. 154

⁸⁴ vgl. Debus, 2000, S. 74

⁸⁵ vgl. Acquisa, 2001c, 17.09.01, 11:33

⁸⁶ vgl. Rapp, 2000a, S. 55

⁸⁷ vgl. Emmert et al., 2000, S. 25

⁸⁸ vgl. IMT Strategies, 2001, 27.10.01., 13:17

⁸⁹ vgl. Rapp, 2000a, S. 104-106

⁹⁰ vgl. ebenda, S. 161

⁹¹ vgl. Schwetz, 2000, S. 162

⁹² vgl. Rudolph/ Rudolph, 2000, S. 73

⁹³ vgl. Schwetz, 2000, S. 205

Gestaltung des CRM-Systems

Unbedingt zu vermeiden ist die Überfrachtung der Kundendatenbank mit Daten, die keinen praktischen Nutzen versprechen bzw. deren Beschaffung und Aktualisierung mit ungerechtfertigtem Aufwand verbunden sind.⁹⁴

In diesem Zusammenhang sollte man vor dem Aufbau einer Kundendatenbank zunächst analysieren⁹⁵:

- welche Informationen für welche Aktivitäten gebraucht werden,
- welche Mitarbeitergruppen das CRM-System anwenden werden,
- wie eine anwendergerechte Aufbereitung der Daten aussehen sollte,
- zu welchem Zeitpunkt die Daten bereitgestellt werden müssen,
- welche Datenquellen genutzt werden können,
- wer für das Management der Datenbank verantwortlich sein soll.

Wenn absehbar ist, dass der Aufwand für die Einrichtung einer solchen Datenbank im Unternehmen nicht oder nicht kosteneffizient bewältigt werden kann, sollte über ein Outsourcing an einen externen Dienstleister nachgedacht werden. Probleme könnten in diesem Zusammenhang jedoch die Frage des Datenschutzes verursachen. Eine Alternative hierzu ist es, sich beim Aufbau der Datenbasis zu Beginn auf die profitabelsten Kunden zu beschränken und das im Unternehmen verfügbare diesbezügliche Know-How optimal auszunutzen.⁹⁶ Wichtig ist es generell, nicht zu lange in der Planungsphase zu verharren. Messbare Zwischenerfolge sind notwendig, damit das Projekt nicht als unwirtschaftlich angesehen wird und die Unterstützung seitens der Anwender und des Top-Managements verliert.⁹⁷ Weiterhin können nur durch die frühzeitige Arbeit mit dem System Praxiserfahrungen gewonnen werden, die für die weitere Entwicklung des Projekts bedeutsam sind. Auch ein eventueller zusätzlicher Bedarf an Fachkräften kann so rechtzeitig erkannt werden. Eine lückenlose Aufstellung aller Anforderungen an ein CRM-System ist in der Anfangsphase zudem noch nicht realisierbar. Hinzu kommt, dass CRM-Systeme ohnehin ständig gemäß der Veränderungen am Markt und im Kundenverhalten weiterentwickelt werden müssen. Es empfiehlt sich also, zunächst mit einer Vorablösung zu arbeiten und diese schrittweise nachzubessern. Diese Vorgehensweise wird auch als exploratives Prototyping bezeichnet. Das Prototyp-System beinhaltet bereits wesentliche Anwender-Tools und Kundendaten, welche dann Schritt für Schritt erweitert werden.⁹⁸

⁹⁴ vgl. ebenda, S. 67

⁹⁵ vgl. Schwetz, 2000, S. 98-99

⁹⁶ vgl. Davids, 1999, S. 25-26

⁹⁷ vgl. ebenda, S. 25

⁹⁸ vgl. Emmert et al., 2000, S. 25-27

Unter Datenschutzaspekten ist darauf zu achten, dass der Zugang zu Kundendaten durch die Vergabe von Passwörtern zu steuern ist und kritische Daten darüber hinaus verschlüsselt werden sollten.⁹⁹ Um zu gewährleisten, dass keine willkürlichen Änderungen am Datenbestand vorgenommen werden, ist eine klare Regelung hinsichtlich der Eingabeberechtigung zu treffen. Diese muss festlegen, welcher Mitarbeiter welche Daten mit welchem System bearbeiten darf.¹⁰⁰

Mitarbeitermotivation

Wie bei jedem unternehmensweiten Veränderungsprozess hängt auch der Erfolg von CRM davon ab, ob es gelingt, Unterstützer aus dem Top-Management zu gewinnen, die bereit sind, sich über einen langen Zeitraum für das Projekt einzusetzen.¹⁰¹ Häufig gibt es jedoch seitens des Top-Managements Probleme mit der neuen Denkweise, die das CRM erfordert. Hier ist daher zunächst die grundlegende Entscheidung zu treffen, ob das Unternehmen auf die Erzielung maximaler kurzfristiger Gewinne oder auf die strategisch optimale Gestaltung der Kundenbeziehungen ausgerichtet sein soll. Wird nämlich der kurzfristigen Gewinnerzielung eine höhere Priorität als der Kundenbindung eingeräumt, ist dem Top-Management der Nutzen eines CRM-Projektes schwer vermittelbar und für dieses Unternehmen damit grundsätzlich in Frage zu stellen.¹⁰² Um die Unterstützung des Top-Managements langfristig zu sichern, sollte das CRM-Projekt hierarchisch möglichst hoch angesiedelt werden.¹⁰³ Im Sinne einer anwendergerechten Lösung ist jedoch darauf zu achten, dass auch die künftigen Nutzer des CRM-Systems aus Vertrieb, Marketing und Service angemessen im Projektteam vertreten sind. Ein übermäßig hoher Anteil von Mitarbeitern aus dem IT-Bereich sollte dabei vermieden werden, um die Gefahr einer zu starken Konzentration auf den technischen Aspekt abzuwenden. Die Integration der zukünftigen Anwender in das Projektteam dient zudem der Akzeptanz seitens der Mitarbeiter.¹⁰⁴

Im Zuge der Einführung von CRM ist auch das Personalmanagement von Veränderungen betroffen. Hierbei sind zunächst die Stellenbeschreibungen anzupassen, indem die zusätzlichen Aufgaben im Rahmen der CRM-Prozesse ergänzt werden. Weiterhin sollte man die Anreizsysteme insofern verändern, dass nicht nur die Neukundengewinnung sondern auch die Kundenbindung honoriert wird.¹⁰⁵

Die Grundvoraussetzung für den Aufbau einer langfristigen Beziehung zu den Kunden ist, dass

⁹⁹ vgl. Schwetz, 2000, S. 150

¹⁰⁰ vgl. Schwetz, 2000, S. 122

¹⁰¹ vgl. ebenda, S. 146

¹⁰² vgl. Rapp, 2000a, S. 118

¹⁰³ vgl. Decker, 2000, S. 44

¹⁰⁴ vgl. Schwetz, 2000, S. 141

¹⁰⁵ vgl. Schmid/ Bach/ Österle, 2000, S. 33

der jeweils zuständige Mitarbeiter für eine lange Zeit im Unternehmen bleibt. Hier sind also zusätzliche Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit gefragt.¹⁰⁶

Wichtig ist es, die Akzeptanz des Außendienstes sicherzustellen. Hierzu muss den dort beschäftigten Mitarbeitern die Angst vor zunehmender Kontrolle genommen werden. Dies kann verwirklicht werden, indem man die Arbeit des Außendienstes statt anhand von veralteten quantitativen Kenngrößen, wie z.B. der Anzahl der Kundenbesuche pro Woche, besser im Hinblick auf die Vertiefung der Kundenbeziehung durch kundenspezifische Maßnahmen beurteilt.¹⁰⁷

CRM ermöglicht die jederzeit aktuelle Information der Mitarbeiter über Abweichungen zwischen Plan- und Ist-Umsatzwerten je Kunde und Produktgruppe im Sinne eines Frühwarnsystems. Wichtig ist es hierbei, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass ein solches System in erster Linie unterstützend wirken soll und die Kontrollabsicht erst an zweiter Stelle steht.¹⁰⁸

Die Mitarbeiter müssen dazu motiviert und in die Lage versetzt werden, die Möglichkeiten des Systems auszuschöpfen. Dies gilt sowohl hinsichtlich der Erfassung als auch bezüglich der Nutzung von Kundendaten. Zur Motivation der Außendienstmitarbeiter trägt vor allem die regelmäßige Versorgung mit aktuellen, anwendungsbezogenen Informationen bei. Motivierend wirkt generell eine partnerschaftliche Führungskultur im Unternehmen, die die Mitarbeiter in die Zielformulierung einbezieht. Darüber hinaus muss selbstverständlich der Umgang mit dem System im Rahmen von Schulungsmaßnahmen vermittelt werden.¹⁰⁹ Diese Maßnahmen sollten bereits während der Implementierungsphase des CRM-Projektes durchgeführt werden.¹¹⁰

Wichtig ist dabei die Einführung eines Nutzerservice, der für die Betreuung der Anwender auch über die Phase der Umsetzung hinaus verantwortlich ist. Zu den weiteren Aufgaben des Nutzerservice gehören die Systemadministration und die Aufrechterhaltung des Kontaktes zum Softwareanbieter. Der Nutzerservice kann zusätzlich für die Ausführung spezieller Analysen in der Kundendatenbank und für die laufende Schulung der Mitarbeiter eingesetzt werden.¹¹¹

Die Motivation der Anwender kann zudem durch die Teilnahme der Geschäftsleitung an den Schulungsmaßnahmen gefördert werden. Auch durch die Bereitstellung angemessener Budgets für Schulung und Anwenderbetreuung sollte das Management der Bedeutung des CRM-Projektes Rechnung tragen.¹¹²

Neben der Schulung der Mitarbeiter in Fragen des technischen Umgangs mit dem System sollte auch die strategische Komponente des Ansatzes in den Trainingsmaßnahmen eine Rolle spielen.¹¹³

Aus den oben erläuterten Erfolgsvoraussetzungen lässt sich die folgende Checkliste für die Umsetzung eines CRM-Projekts ableiten:

CHECKLISTE

Umsetzung von CRM-Strategien

- Ist die CRM-Strategie Teil eines langfristigen Gesamtkonzeptes im Rahmen des Kundenmanagements?
z. B.:
 - Werden Angebote zur Teilnahme an Loyalitätsprogrammen nur an profitable Kunden gerichtet?
 - Ist die Einrichtung eines Call Centers hinsichtlich der erwarteten Marktentwicklung kosteneffizient?
- Wurden messbare, kundenbezogene Ziele, z. B. eine Reduzierung der Reklamationseingänge um 20 %, für das Projekt festgelegt?
- Richtet sich das Projekt über den IT-Aspekt hinaus auf einen unternehmensweiten Veränderungsprozess?
- Wurde das Hinzuziehen einer Unternehmensberatung erwogen?
- Liegen ausreichende Kenntnisse über die Kundenprozesse vor?
- Existiert ein professionelles Beschwerdemanagement im Unternehmen?
- Verhindern die durchgeführten CRM-Aktivitäten wirksam die Abwanderung von Kunden?
- Wurde ein detaillierter Katalog mit Anforderungen an die CRM-Software, z. B. der zu verarbeitende Datenumfang und die Form des In- und Output, entwickelt?
- Verfügt der Softwareanbieter über die speziell für dieses Projekt erforderlichen Kompetenzen, z. B. Branchenerfahrungen?
- Entspricht der Aufbau der Datenbasis deren Einsatzzweck?
- Wurde die Möglichkeit eines Outsourcing des Datenmanagement geprüft?
- Entsprechen die Erwartungen an die Erstfassung des Systems dem, was zu diesem Zeitpunkt realisierbar ist?

¹⁰⁶ vgl. Buttle, 1996, S. 12

¹⁰⁷ vgl. Schwetz, 2000, S. 32

¹⁰⁸ vgl. ebenda, S. 63

¹⁰⁹ vgl. ebenda, S. 34

¹¹⁰ vgl. Decker, 2000, S. 44

¹¹¹ vgl. Schwetz, 2000, S. 144

¹¹² vgl. ebenda, S. 147

¹¹³ vgl. ebenda, S. 167

- Sind die Kundendaten entsprechend der Datenschutzrichtlinien gesichert?
- Findet das Projekt die langfristige Unterstützung des Top-Managements?
- Sind die künftigen Anwender des CRM-Systems hinreichend im Projektteam repräsentiert?
- Wurden Stellenbeschreibungen sowie Anreiz- und Vergütungssysteme entsprechend der Projektziele angepasst?
- Wurden Maßnahmen zur langfristigen Bindung der für die Umsetzung des Projektes wichtigen Mitarbeiter ergriffen?
- Trifft das Projekt auf Akzeptanz bei den Mitarbeitern im Außendienst?
- Motiviert die Führungskultur im Unternehmen die Mitarbeiter zur Nutzung des CRM-Systems?
- Wurden die Mitarbeiter im Rahmen von Schulungsmaßnahmen ausreichend auf die Arbeit mit dem System vorbereitet?
- Wurde ein Nutzerservice für die laufende Anwenderbetreuung eingerichtet?

Abb. 6: Checkliste Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von CRM-Strategien

6.2 Umsetzung von Permission-Marketing-Strategien

Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung von Permission-Marketing-Strategien sind, neben einer systematischen Kosten-Nutzen-Analyse, die konsequente Anpassung der Unternehmensorganisation sowie die zielgerichtete Gestaltung der Kundenkontakte und der verantwortungsvolle Umgang mit Kundendaten. Diese Erfolgsfaktoren werden in den folgenden Abschnitten dargestellt.

Nutzeneinschätzung

Um abschätzen zu können, inwiefern die Implementierung von Permission Marketing für einen Anbieter von Nutzen wäre, ist zunächst der durchschnittliche Customer Lifetime Value für dessen Kundenbasis zu berechnen.¹¹⁴ Die Gegenüberstellung mit den Kosten eines solchen Programms zeigt, ob eine Kundenbindungsstrategie für das Unternehmen grundsätzlich geeignet ist oder ob der Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen keinen nennenswerten Vorteil bringen würde.

Hat sich der Anbieter für die Einführung von Permission Marketing entschieden, sollten die Kosten der Neukundengewinnung vor und nach der Umsetzung systematisch erfasst und verglichen wer-

den.¹¹⁵ Die hierbei gewonnenen Ergebnisse können auch dazu dienen, Unterstützer seitens des Top-Managements zu gewinnen. Ebenso wichtig ist die fortlaufende Erfolgsmessung, in deren Rahmen die Responseraten und die Auswirkungen auf das Kaufverhalten analysiert werden sollten. Auch das Niveau der von den Kunden erteilten Erlaubnis ist regelmäßig zu überwachen.¹¹⁶

Organisatorische Anforderungen

Die Implementierung von Permission Marketing ist als abteilungsübergreifendes Projekt aufzufassen und setzt daher ein systematisches Projektmanagement voraus. Um die erforderliche Unterstützung seitens des Top-Managements sicherzustellen, ist ein Projektausschuss zur Anbindung an die Geschäftsleitung zu bilden.¹¹⁷

Darüber hinaus sollte die Inanspruchnahme einer Unternehmensberatung in Betracht gezogen werden.¹¹⁸

Zu einer konsequenten Umsetzung von Permission Marketing gehört vor allem die Umstellung des Führungs- und Motivationssystems auf kundenbezogene Zielgrößen.¹¹⁹

Wichtig sind hier insbesondere der Customer Lifetime Value, als Indikator des künftigen Wertes eines Kunden für das Unternehmen, sowie der Share of Wallets, also der eigene Anteil an der gesamten produktgruppenspezifischen Nachfrage des Kunden.¹²⁰

Um der Machtposition, die der Kunde im Rahmen dieses Ansatzes einnimmt, gerecht zu werden, ist es weiterhin von Bedeutung, dem Kundendienst eine zentrale Rolle im Unternehmen einzuräumen.¹²¹

Gestaltung des Kundenkontakts

Der Durchführung eines Permission-Marketing-Programms sollte die Aufstellung eines systematischen Kontaktplans, welcher die Art und die Aufeinanderfolge der Kommunikationsangebote an die Kunden festlegt, vorausgehen.¹²²

In diesem Rahmen besteht der erste Schritt darin, den Kunden für die Teilnahme an einem solchen Programm zu gewinnen. Ein bevorzugtes Instrument hierfür ist es, auf der Unternehmenswebsite ein Angebot zum Bezug eines eMail-Newsletters zu unterbreiten. Um die Kunden zum Abonnieren eines Newsletters und damit zur Preisgabe ihrer eMail-Adresse zu bewegen, muss ihnen der Inhalt einen tatsächlichen Nutzen versprechen. Dieser kann beispielsweise durch die Versorgung mit Vor-

¹¹⁵ vgl. Schwarz, 2001, S. 137

¹¹⁶ vgl. Godin, 2001, S. 283

¹¹⁷ vgl. Acquisa, 2001b, 17.09.01, 11:45

¹¹⁸ vgl. ebenda

¹¹⁹ vgl. ebenda

¹²⁰ vgl. Link/ Schleuning, 1999, S. 114

¹²¹ vgl. Godin, 2001, S. 85

¹²² vgl. Acquisa, 2001b, 17.09.01, 11:45

¹¹⁴ vgl. Godin, 2001, S. 282

abinformationen oder exklusiven Angeboten geschaffen werden. Statt einer vordergründigen Selbstdarstellung des Unternehmens sollte der Newsletter besser Informationen von allgemeinem Interesse und mit indirektem Angebotsbezug, wie z. B. Branchentrends, aktuelle rechtliche und technologische Entwicklungen, Expertenurteile sowie weiterführende Links, enthalten. Zu empfehlen ist auch die Einbindung von Feedback-Möglichkeiten, damit die Inhalte entsprechend der Kundenwünsche angepasst werden können.¹²³

Für den Aufbau von Vertrauen, als wichtiger Erfolgsvoraussetzung des Permission Marketing, ist nicht zuletzt entscheidend, wie mit den Kunden kommuniziert wird. Gerade weil hier ein langfristiger Dialog angestrebt wird, ist insbesondere auf Konsistenz in der Unternehmenskommunikation zu achten, um Sicherheit und Verlässlichkeit zu vermitteln und Missverständnisse zu vermeiden.¹²⁴ In diesem Zusammenhang sollte auch die Unternehmenswebsite auf ihre nutzerfreundliche Gestaltung hin überprüft werden, um den Kunden das Auffinden für sie interessanter Informationen zu erleichtern.¹²⁵

Umgang mit Kundendaten

Die Basis eines jeden Permission-Marketing-Programms ist ein Datenbanksystem, welches ausschließlich Daten enthalten sollte, für deren Nutzung eine Erlaubnis des Kunden vorliegt.¹²⁶

Da der Aufbau von Vertrauen in das Unternehmen von grundlegender Bedeutung für den Erfolg von Permission Marketing ist, sollte gerade einem so sensiblen Thema wie dem der Datensicherheit besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Dazu gehört, dass einem Kunden, der um die Preisgabe von Daten gebeten wird, jeweils vermittelt werden muss, wofür diese Informationen gebraucht werden und welche Vorteile für ihn damit verbunden sind.¹²⁷ Der verantwortungsbewusste Umgang mit den Kundendaten sollte in der Kommunikation mit den Kunden immer wieder betont werden.¹²⁸ Damit ist bereits bei den ersten Maßnahmen zur Gewinnung von Adressen zu beginnen. Die Zielkunden sollten dabei besonders auf die Einmaligkeit solcher Aktionen hingewiesen werden. Datensätze von Personen, die nicht auf die Ansprache reagieren, müssen dann selbstverständlich nach einer gewissen Zeit aus dem Bestand genommen werden. Der Hinweis auf die Einmaligkeit stellt die Teilnahme an dem Permission-Marketing-Programm als besondere Gelegenheit dar und erhöht so zusätzlich die Response-Wahrscheinlichkeit.¹²⁹

Sowohl im Interesse der Kunden als auch des Unternehmens müssen in jedem Fall Vorkehrungen zum Schutz vor fehlerhaften Daten getroffen werden.

Um sicherzugehen, dass niemand eMail-Adressen Dritter ohne deren Wissen angibt, sollte vor der Aufnahme eines Interessenten in ein Kundenkontakt-Programm, beispielsweise in den Verteiler eines Newsletters, eine zusätzliche Mail entweder mit einer „Opt-In“- oder einer „Opt-Out“-Möglichkeit versandt werden. „Opt-In“ bedeutet hierbei, dass der Adressat nochmals per Mail bestätigen muss, dass er der Aufnahme in das Programm zustimmt. Unter „Opt-Out“ versteht man die Integration einer Austritts-Option, die der Empfänger nur per Mausklick anwählen muss.¹³⁰

Da es häufig vorkommt, dass Kunden zunächst bewusst falsche Angaben zu ihrer Person machen, sollte bei jedem Kontakt die Möglichkeit zur selbständigen Einsicht und Änderung des Kundenprofils im Sinne eines „Customer Self-Service“ eingeräumt werden.¹³¹

Um das Vertrauen der Kunden, als eine der wichtigsten Grundvoraussetzungen der Permission-Marketing-Strategie, nicht zu verlieren, ist auf eine Weitergabe von Kunden-(eMail-) Adressen an Dritte zu verzichten. Derartige Kooperationen mit anderen Herstellern sollten sich auf eine Präsentation der Angebote des Partnerunternehmens durch den Vermarkter nach vorheriger Zustimmung seitens des Kunden beschränken.¹³²

Die erläuterten Erfolgsfaktoren sind in folgender Checkliste noch einmal zusammengefasst:

CHECKLISTE

Umsetzung von Permission-Marketingstrategien

- Ist eine Kundenbindungsstrategie für das Unternehmen grundsätzlich geeignet?
- Werden die Kosten der Neukundengewinnung systematisch erfasst?
- Wird eine laufende Erfolgsmessung für die Umsetzung des Ansatzes durchgeführt?
- Existiert ein professionelles Projektmanagement für die Implementierung von Permission Marketing?
- Wurde das Hinzuziehen einer Unternehmensberatung erwogen?
- Ist das Führungs- und Motivationssystem auf kundenbezogene Zielgrößen, z.B. Customer Lifetime Value oder Share of Wallets, ausgerichtet?

¹²³ vgl. Schwarz, 2000, S. 42

¹²⁴ vgl. Schwarz, 2001, S. 87

¹²⁵ vgl. Osborne, 2000, 21.09.01, 10:06

¹²⁶ vgl. Acquisa, 2001b, 17.09.01, 11:45

¹²⁷ vgl. Schwarz, 2001, S. 125

¹²⁸ vgl. ebenda, S. 130

¹²⁹ vgl. Arbeitskreis Online-Marketing, 2001, 17.09.01, 11:30

¹³⁰ vgl. Schwarz, 2001, S. 117-118

¹³¹ vgl. ebenda, S. 119-120

¹³² vgl. Scruggs, 2001, 21.09.01, 10:00

- Spielt der Kundendienst eine zentrale Rolle im Unternehmen?
- Wurde ein systematischer Kontaktplan für den Dialog mit den jeweiligen Kunden erarbeitet?
- Falls das Permission-Marketing-Programm den Bezug eines Newsletters einschließt, bietet dieser den Kunden einen echten Nutzen?
z. B.:
 - Sind die dort enthaltenen Informationen für den jeweiligen Kunden von Interesse?
 - Enthält der Newsletter Angebote, die anderen Kunden nicht zugehen?
 - Gibt es Feedback-Möglichkeiten?
- Ist die Kommunikation mit den Kunden insgesamt konsistent?
z. B.:
 - Wird ein Kunde, der gerade eine Reklamation eingereicht hat, nicht kurz danach über seine Zufriedenheit mit dem Produkt befragt?
- Enthält die Datenbasis ausschließlich Informationen, für deren Verarbeitung die Erlaubnis der Kunden eingeholt wurde?
- Wird den Kunden die Datenschutzpolitik des Unternehmens ausreichend vermittelt?
- Werden Instrumente zum Schutz vor fehlerhaften Daten, wie z.B. „Opt-In“/ „Opt-Out“-Möglichkeiten bzw. „Customer Self-Service“ zur Aktualisierung der Kundendaten, eingesetzt?
- Wird auf die Weitergabe von Kundenadressen an Drittunternehmen verzichtet?

Abb. 7: Checkliste Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Permission-Marketing-Strategien

7. Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Implementierung von CRM bzw. Permission Marketing einen grundlegenden abteilungsübergreifenden Veränderungsprozess erfordert. Besonders im Rahmen des CRM können die hierbei eingesetzten Instrumente unternehmensabhängig voneinander abweichen. Dies führt zu unterschiedlichen Begriffsauffassungen in der Praxis und somit zu Schwierigkeiten bei der Begriffsabgrenzung.

Grundsätzlich erschließt sich die Bedeutung beider Ansätze vor dem Hintergrund der zunehmenden Relevanz der Informationstechnologie für das Kundenmanagement. Diese Entwicklung bringt neben einer Reihe von Vorteilen für Anbieter und Kunden jedoch auch Probleme mit sich.

Die wichtigste Chance liegt dabei in der Möglichkeit, immer spezifischer auf die Wünsche einzelner Kunden, bis hin zum One-to-One-Marketing, einzugehen. Problematisch ist allerdings die Frage des Schutzes der Privatsphäre der Konsumenten, bei der sich konträre Interessen von Anbietern und Nachfragern gegenüberstehen.

Der zunehmende Widerstand der Verbraucher gegen die Sammlung persönlicher Daten zeigt sich beispielsweise an der öffentlichen Aufmerksamkeit für Initiativen wie die Verleihung der Big Brother Awards. Diese wurden erstmals im Jahr 2000 an Unternehmen, Organisationen und Personen vergeben, die „in besonderer Weise und nachhaltig die Privatsphäre von Menschen beeinträchtigen oder (persönliche) Daten Dritten zugänglich machen“¹³³.

Besonders zur Gewinnung von Kundendaten ist die Ergänzung des CRM-Konzeptes durch ein Permission-Marketing-Programm daher sinnvoll. Dies dient dem Abbau von Vorbehalten gegenüber der Preisgabe personenbezogener Informationen und könnte ein wichtiges künftiges Einsatzfeld des Permission Marketing darstellen.

Die Ansätze schließen sich also nicht gegenseitig aus, sondern sind als komplementäre Strategiekonzepte für das Management von Kundenbeziehungen zu verstehen.

Zum Bereich des Kundenmanagements ist generell anzumerken, dass deutsche Unternehmen auf diesem Gebiet im europäischen Vergleich Nachholbedarf haben. Laut einer aktuellen Studie der Unternehmensberatung Mummert + Partner gibt es vor allem hinsichtlich der Kundenanalyse, der Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse und der Erfolgskontrolle noch Defizite. Auch die Softwareunterstützung weist häufig Mängel auf.¹³⁴ Dennoch sollte der CRM-Ansatz künftig nicht mehr hauptsächlich unter dem IT-Aspekt betrachtet, sondern primär als Marketingstrategie aufgefasst werden.

Einen wichtigen Zukunftstrend stellt das sogenannte eCRM, also der Einsatz von CRM im Bereich des E-Commerce, dar.¹³⁵ Die dabei mögliche elektronische Gewinnung von Kundendaten löst jedoch ebenfalls datenschutzrechtliche Bedenken aus. Ein Lösungsansatz wäre es, den Kunden im Gegenzug den direkten Zugriff auf ihren Datenbestand anzubieten¹³⁶, womit sich auch hier Einsatzmöglichkeiten für Permission-Marketing-Programme erkennen lassen.

¹³³ Big Brother Awards Deutschland, 2001, 27.10.01, 12:58

¹³⁴ vgl. Acquisa, 2001d, 27.10.01, 13:14

¹³⁵ vgl. Frieltz et al., 2000, S. 102

¹³⁶ vgl. Debus, 2000, S. 74

Quellenverzeichnis

Bücher und Zeitschriften

- Becker, J. (1994), Vom Massenmarketing über das Segmentmarketing zum Kundenindividuellen Marketing (Customized Marketing), in: Tomczak, T.; Belz, C. (Hrsg.), Kundennähe realisieren. Ideen – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, St. Gallen 1994, S. 15-30.
- Büscher, W. (2000), Digitale Jäger und Sammler, in: Handelsblatt Netzwerk, 13.11.00, S. N12.
- Buttle, F. (1996), Relationship marketing, in: Buttle, F. (Hrsg.), Relationship marketing: theory and practice, London 1996, S. 1-16.
- Clark, M. et al. (1999), Vom funktionsorientierten Marketing zur prozessorientierten Relationship Management-Kette, in: Payne, A.; Rapp, R. (Hrsg.), Handbuch Relationship-Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, München 1999, S. 29-45.
- Davids, M. (1999), How to avoid the 10 biggest mistakes in CRM, in: The Journal of Business Strategy, 6/ 1999, S. 22-26.
- Debus, T. (2000), Erfolgsfaktoren für CRM-Projekte. Der Kunde steht im Mittelpunkt, in: IT-Management, 4/ 2000, S. 64-74.
- Decker, A. (2000), State-of-the-Art Report. „Dos“ und „Don'ts“ im Customer Relationship Management – Typische Erfahrungen aus der Beratungspraxis, in: Banking and Information Technology, 4/ 2000, S. 42-53.
- Emmert, T.A. et al. (2000), Kundenpotenziale ausschöpfen mit CRM, in: Information, Management & Consulting, 15/ 2000, S. 23-28.
- Enke, M. (2000), Marketingmix im Wandel, in: Enke, M.; Ring, G. (Hrsg.), Aktuelle Entwicklungen im Marketing und ihre rechtlichen Konsequenzen, Wiesbaden 2000, S. 1-23.
- Frielitz et al. (2000), CRM-2000. Aufklärung tut Not, in: Absatzwirtschaft, 7/ 2000, S. 100-104.
- Godin, S. (2001), Permission Marketing. Kunden wollen wählen können, München 2001.
- Große-Oetringhaus, W. F. (1994), Value Marketing – Steigerung des Geschäftserfolges durch Erhöhung von Kundenwerten, in: Tomczak, T.; Belz, C. (Hrsg.), Kundennähe realisieren. Ideen – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, St. Gallen 1994, S. 55-79.
- Kotler, P.; Bliemel, F. (1999), Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, Stuttgart 1999.
- Kunz, H. (1996), Beziehungsmanagement. Kunden binden, nicht nur finden, Zürich 1996.
- Kunze, K. (2000), Kundenbindungsmanagement in verschiedenen Marktphasen, Wiesbaden 2000.
- Link, J.; Schleuning, C. (1999), Das neue interaktive Direktmarketing. Die neuen elektronischen Möglichkeiten der Kundenanalyse und Kundenbindung, Ettlingen 1999.
- Link, J.; Tiedtke, D. (2001), Von der Corporate Site zum Databased Online Marketing – Grundlagen und Entwicklungsperspektiven, in: Link, J.; Tiedtke, D. (Hrsg.), Erfolgreiche Praxisbeispiele im Online Marketing. Strategien und Erfahrungen aus unterschiedlichen Branchen, Berlin et al. 2001, S. 1 – 25.
- Peppers, D.; Rogers, M. (1996), Strategien für ein individuelles Kundenmarketing. Die 1:1 Zukunft, München 1996.
- Popcorn, F.; Marigold, L. (1999), „Clicking“. Der neue Popcorn Report, München 1999.
- Rapp, R. (2000a), Customer Relationship Management. Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen, Frankfurt a. M. 2000.
- Rapp, R. (2000b), Customer Relationship Management. Mehr als ein IT-Konzept, in: Salesprofi, 1/ 2000, S. 36-40.
- Rapp, R.; Giehler, M. (1999), Relationship Marketing im Internet, in: Payne, A.; Rapp, R. (Hrsg.), Handbuch Relationship-Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, München 1999, S. 275-292.
- Rudolph, A.; Rudolph, M. (2000), Customer Relationship Marketing, Berlin 2000.
- Schnäbele, P. (1997), Mass Customized Marketing. Effiziente Individualisierung von Vermarktungsobjekten und -prozessen, Wiesbaden 1997.
- Schmid, R.E.; Bach, V.; Österle, H. (2000), Mit Customer Relationship Management zum Prozessportal, in: Bach, V.; Österle, H. (Hrsg.), Customer Relationship Management in der Praxis. Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen, Berlin et al. 2000, S. 3-56.
- Schwarz, T. (2000), Direktmarketing und Internet. E-Mail nutzen mit Erfolg, in: Salesprofi, 9/ 2000, S. 40-43.
- Schwarz, T. (2001), Permission Marketing macht Kunden süchtig, Würzburg 2001.
- Schwede, S. (2000), Vision und Wirklichkeit von CRM, in: Information, Management & Consulting, 15/ 2000, S. 7-11.
- Schwetz, W. (2000), Customer Relationship Management. Mit dem richtigen CAS/ CRM-System Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten, Wiesbaden 2000.
- Simon, H. (2000), Das große Handbuch der Strategiekonzepte. Ideen, die die Businesswelt verändert haben, Frankfurt a. M. 2000.
- Tomczak, T. (1994), Relationship-Marketing. Grundzüge eines Modells zum Management von Kundenbeziehungen, in: Tomczak, T.; Belz, C. (Hrsg.), Kundennähe realisieren. Ideen – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, St. Gallen 1994, S. 193-215.

Internetquellen

- Acquisa (2001a), CRM braucht keine Trittbrettfahrer, <http://www.acquisa.de/articles/showArticle.cfm?articleID=23>, 17.09.01, 11:41.
- Acquisa (2001b), US-Trend: Permission Marketing – Vertrauen ist der Anfang des Verkaufens, <http://www.acquisa.de/articles/showArticle.cfm?articleID=193>, 17.09.01, 11:45.
- Acquisa (2001c), Balanced Scorecard. Messkriterien für den CRM-Erfolg, <http://www.acquisa.de/articles/showArticle.cfm?articleID=1863>, 17.09.01, 11:33.
- Acquisa (2001d), Schlechte Noten für Kundenmanagement, <http://www.acquisa.de/news/showNews.cfm?newsID=1465>, 27.10.01, 13:14.
- Arbeitskreis Online-Marketing (2001), Permission Marketing Policy, <http://www.torstenschwarz.de>, 17.09.01, 11:30.
- Big Brother Awards Deutschland (2001), Willkommen zu den deutschen Big Brother Awards, <http://www.bigbrotherawards.de>, 27.10.01, 12:58.
- ECCS (2001), Defining customer relationship marketing and management, <http://www.eccs.uk.com/resources/define.asp>, 17.09.01, 11:55.
- Frenko, A. T. (2001), Permission Marketing, <http://www.autoresponder.de/internet-marketing/hintergrund/permission-marketing.htm>, 14.09.01, 11:26.
- IMT Strategies (2001), Making the customer the design point. Building exit barriers with CRM, http://www.imtstrategies.com/audio_277.htm, 27.10.01, 13:17.
- Janzen, U. (2001), Rabattgesetz: „Spannende Rabattideen in der Schublade“, <http://www.acquisa.de/articles/showArticle.cfm?articleID=1695>, 10.09.01, 11:40.
- Scherer, M. (2001), Kundenbindung: Vorsicht vor Rabattsystemen, <http://www.acquisa.de/articles/showArticle.cfm?articleID=1595>, 10.09.01, 11:34.
- Scruggs, D. (2001), Zehn Regeln für erfolgreiches Permission Marketing, http://www.ideenreich.com/mehrbesucher/permission_marketing_2.shtml, 21.09.01, 10:00.
- Usborne, N. (2001), The three rules of Permission, <http://www.clickz.com/mkt/permis-mkt/print.php/826781>, 21.09.01, 10:06.

Customer Relationship Management – ein umsetzbares Konzept für den Mittelstand?

von Steffen Schwarz und Michael O. Schmutzer

1. Ausgangssituation und Begriff Customer Relationship Management

In schöner Regelmäßigkeit werden in Management und Marketing immer wieder neue Konzepte diskutiert: Total Quality Management, Time Based Management, wertorientiertes Management und auch Customer Relationship Management (CRM). Diese Aufzählung ließe sich noch lange fortsetzen und wir möchten deshalb diese Konzepte nicht im einzelnen beschreiben. Es gibt jedoch eine Gemeinsamkeit: Jedes dieser Konzepte stellt einen Aspekt in den Vordergrund – also beim CRM den Kunden – und leitet daraus einen ganzheitlichen Ansatz zur Unternehmensführung ab. Deshalb lassen sich auch die meisten Konzepte beim genaueren Hinsehen wieder miteinander verbinden: Dass der Kunde im Zentrum aller Marketingüberlegungen steht, ist ja nicht gerade neu. Spätestens seit dem Konzept des wertorientierten Managements ist er aber nicht mehr „König“, sondern es werden profitable Kundenbeziehungen angestrebt. Wir werden auf diese Querbeziehungen später zurückkommen. Doch zunächst zum Begriff des CRM. Es ist nicht sehr verwunderlich, dass sich in der Praxis noch keine einheitliche Begriffsauffassung durchsetzen konnte. Wir möchten hier die Begriffsdefinition verwenden, die auch im Beitrag von S. Engelhardt in der gleichen Ausgabe der Erfurter Hefte herangezogen wurde.

Der Versuch einer Begriffsbestimmung wurde von der Arbeitsgruppe CRM-Praxis im CRM-Forum des Deutschen Direktmarketing Verbandes (DDV) unternommen und führte zu folgender Definition: „Customer Relationship Management (CRM) ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert auf der Grundlage einer Datenbank und Software zur Marktbearbeitung sowie eines definierten Verkaufsprozesses abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst, F&E, u.a. Zielsetzung von CRM ist die gemeinsame Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseite über die Lebenszyklen von Geschäftsbeziehungen. Das setzt voraus, dass CRM-Konzepte Vorkehrungen zur permanenten Verbesserung der Kundenprozesse und für ein berufslebenslanges Lernen der Mitarbeiter enthalten.“¹³⁷

2. Problemfelder des CRM

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

Ein aktueller Beitrag im Harvard Business Manager fasst die wesentlichen Problemfelder des CRM zusammen:¹³⁸

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

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

Dr. Steffen Schwarz
ist Professor für
Mittelstandsmanagement
an der Fachhochschule
Erfurt

schwarz@wirt.fh-erfurt.de



Michael O. Schmutzer
ist Geschäftsführer der
DR. SCHWARZ & SCHMUTZER
SYSTEMATISCHE
MARKTBEARBEITUNG
in Nürnberg

info@centacon.com



¹³⁷ Acquisa, 2001a, 17.09.01, 11:41

¹³⁸ vgl. Rigby; Reichfeld; Scheffer 2002, S. 55 – 63

3. Die CRM-Strategie

In CRM-Projekten bei mittelständischen Unternehmen hat sich nachfolgendes Phasenmodell bewährt:

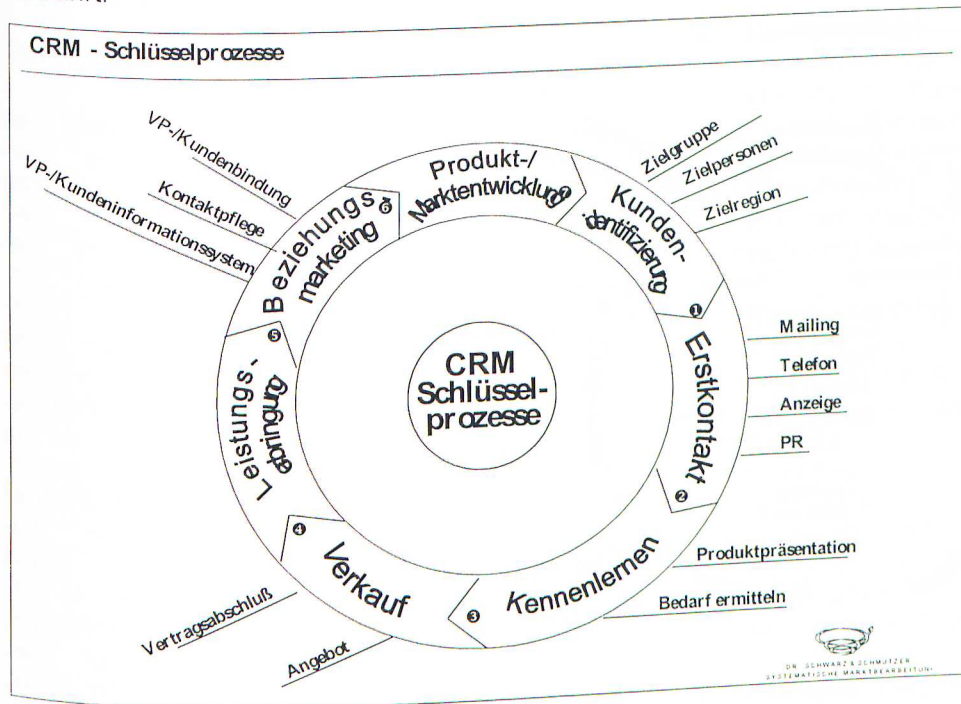


Abb. 1: CRM – Schlüsselprozesse

Das CRM besteht somit aus 7 Schlüsselprozessen auf die wir überwiegend in den Punkten 5. Systematische Kundengewinnung und 6. Systematisches Beziehungsmarketing eingehen werden.

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

- Aus marktbezogener Sicht: Welches sind die (kurzfristigen) **Wettbewerbsvorteile** Ihres Unternehmens? (Vgl. hierzu Porter 1986).
Noch bis vor einigen Jahren war dies die dominierende Betrachtungsweise: Analysieren Sie die wichtigsten Schlüsselbedürfnisse Ihrer Kunden, die über Kauf oder Nichtkauf Ihrer

Produkte entscheiden (z.B. Preis-Leistungsverhältnis, Design, Serviceleistungen) und ermitteln Sie, ob Sie im Vergleich zum Wettbewerb Vorteile haben. Diese Wettbewerbsvorteile sind die Grundlage

für die im Marketing kommunizierten Unique Selling Propositions (USP's) und werden in wettbewerbsintensiven Märkten natürlich sehr schnell von den Mitbewerbern kopiert. Daher hat sich in den letzten Jahren zusätzlich die nachfolgende Frage in den Vordergrund geschoben.

- Aus unternehmensinterner Sicht: Welches sind die (langfristigen) **Kernkompetenzen** Ihres Unternehmens?¹³⁹ Kernkompetenzen sind ein Bündel von Fähigkeiten, die das Unternehmen besser beherrscht als der Wettbewerb. Sie müssen nachfolgende Kriterien erfüllen:

- ...erheblicher Beitrag zum Kundennutzen,
- ...von Wettbewerbern schwierig zu kopieren,
- ...nicht käuflich,
- ...bedeutsam für eine Vielzahl von Märkten.

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

4. Konsequenzen für die Organisationsstruktur

Weiter oben haben wir gesehen, dass ein zentraler Fehler, der bei der Einführung von CRM häufig gemacht wird, die Nicht-Anpassung der Organisationsstruktur ist.

Sie müssen also auch die Schlüsselprozesse des CRM in Ihre Organisationsabläufe integrieren. Wir

¹³⁹ Vgl. hierzu Hamel; Prahalad 1995

können hierbei unsere erste Abbildung um einige Servicefunktionen ergänzen und erhalten ein beispielhaftes Organigramm.

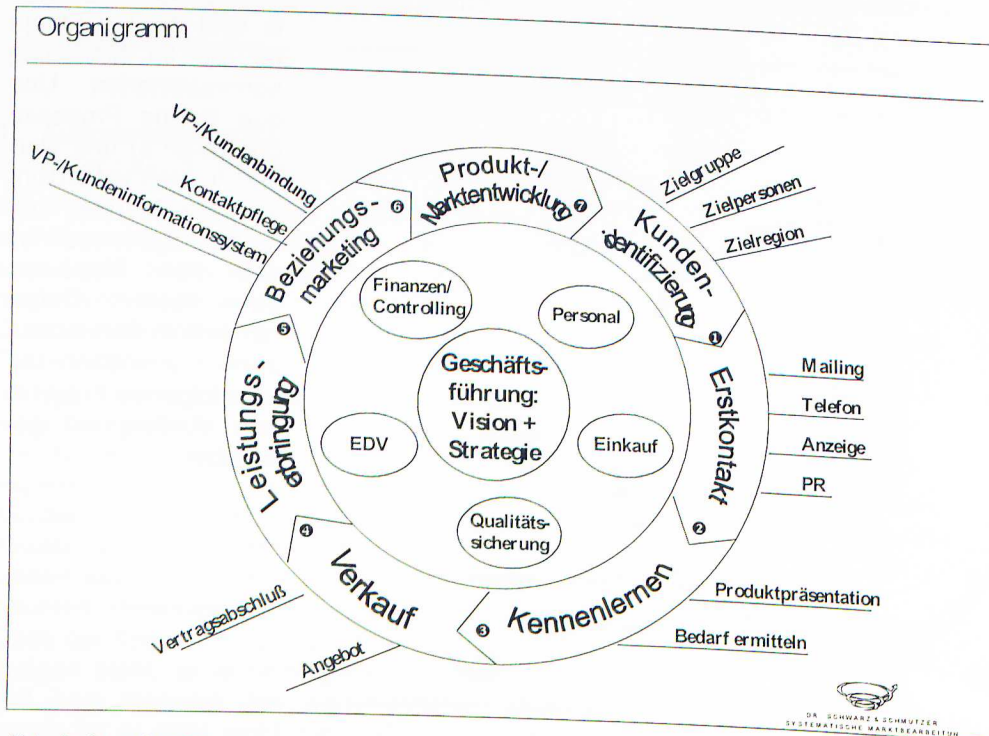


Abb. 2: Organigramm

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

Im hier dargestellten Organigramm stehen die Schlüsselprozesse einer wertsteigernden Kundenbeziehung im Vordergrund, die Geschäftsführung (verantwortlich für Vision, Strategie und Koordination) im Mittelpunkt der Kreislauforganisation und nicht an der Spitze einer „Abteilungs“-Organisation. Das Bindeglied stellen die Servicefunktionen (Finanzen/Controlling, Personal, Einkauf, Qualitätssicherung und EDV/IT) dar.

Was hier so einfach und plausibel aussieht, ist natürlich das Ergebnis eines langen Weges von Ihrer bisherigen sequentiellen Organisationsform zu einer Kreislauforganisation, die die CRM-Schlüsselprozesse in den Vordergrund stellt. Selbstverständlich müssen für die 7 Schlüsselprozesse Verantwortliche benannt werden, wobei wir auf die „marketingnahen“ Prozesse 1 – 4 und 6 nachfolgend im Detail eingehen.

5. Systematische Neukundengewinnung

Die systematische Neukundengewinnung beinhaltet die Prozesse 1 – 4 (wie Abbildung 3 zeigt).

- **Kundenidentifizierung**

Hierbei geht es darum, die Zielgruppe(n) und die Zielpersonen/ Zielregionen zu bestimmen, ein Prozess den Großunternehmen meist intensiv bearbeiten und dabei feststellen, dass es in Endkundenmärkten immer schwieriger wird stabile Zielgruppen im Sinne von „zielen und treffen“ zu identifizieren. Der „hybride“ Konsument kauft vormittags bei Aldi ein,

holt sich mittags einen Snack im Feinkostladen und bereitet abends ein Essen aus Bestandteilen zu, die er bei Aldi und im Feinkostladen gekauft hat. Trotzdem ist es zwingend notwendig die Zielgruppe(n) zu definieren und mittelständische Unternehmen werden feststellen, dass dies kein Hexenwerk ist, sondern der Teufel wie so oft im Detail liegt:

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

Sie werden zustimmen, dass sich diese Fragen unter Einbeziehung der Aussendienstmitarbeiter,

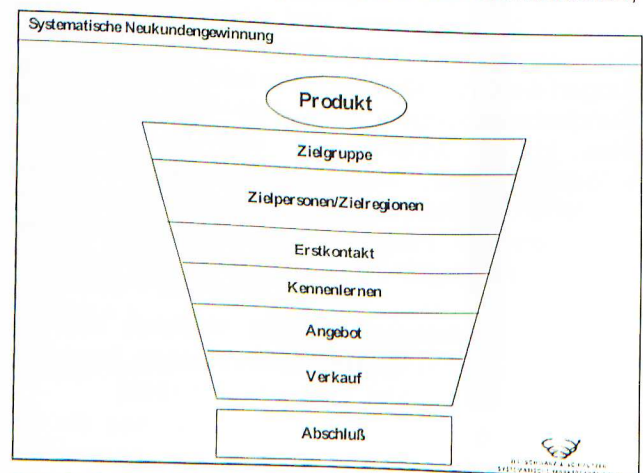


Abb. 3: Systematische Neukundengewinnung

Datenbanken und evtl. Marktforschung beantworten lassen und anschließend der Erstkontakt sehr viel genauer ohne größere Streuverluste erfolgen kann.

• **Erstkontakt**

Der Erstkontakt kann mit den bekannten Kommunikationsinstrumenten Anzeige, Directmailing, Telefon, etc. erfolgen und dient oftmals auch der Adressqualifikation: Ermittlung der Zielperson, erste Bedarfsermittlung, usw.. Das passende Instrument bzw. die Instrumente können nur vor dem Hintergrund der spezifischen Firmensituation ausgewählt werden und sie müssen vor allem Kontinuität aufweisen. Ein einzelnes Mailing bringt überhaupt nichts, sie müssen Ihre Neukunden immer wieder neu umwerben.

• **Kennenlernen**

Aufgrund des Erstkontakts werden Sie nur in den seltensten Fällen verkaufen, Sie müssen Ihren Kunden Gelegenheit geben, Sie unverbindlich kennen zu lernen. Dies kann auf Ihrer Homepage, bei Informationsveranstaltungen, Beratungsgesprächen, etc. erfolgen.

• **Verkauf**

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

6. Systematisches Beziehungsmarketing

Phase 6 des CRM sieht wie folgt aus:

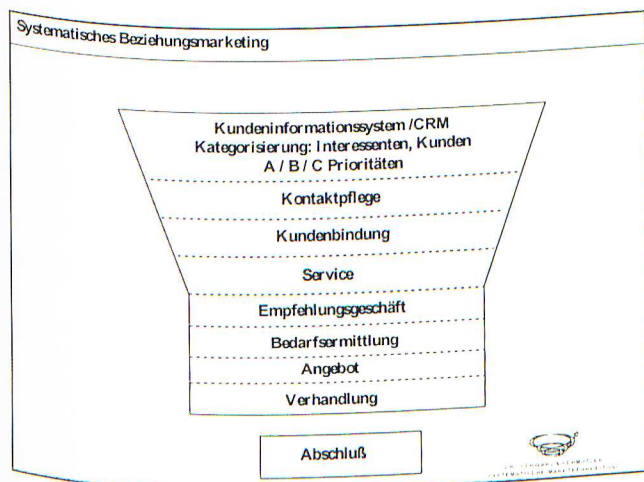


Abb. 4: Systematisches Beziehungsmarketing

• **Kundeninformationssystem (KIS)**

Das Herz des CRM ist das KIS. Hier werden die Interessenten und Kunden kategorisiert, alle Unternehmens-, Personen-, sowie Kontaktdaten erfasst. Bei jedem Kundenkontakt kann der Datensatz über das Terminal aufge-

rufen werden und es liegen zeitaktuell die Informationen zur Kauf- und Kontakthistorie, sowie die Ziele (z.B. Umsatz, Deckungsbeitrag) für die laufende Periode vor.

• **Kontaktpflege**

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

• **Kundenbindung**

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

• **Service**

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

• **Empfehlungsgeschäft**

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

7. Fazit

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

Quellenverzeichnis

- Acquisa (2001), CRM braucht keine Trittbrettfahrer, <http://www.acquisa.de/articles/showArticle.cfm?articleID=23>, 17.09.01, 11:41.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1995), Wettlauf um die Zukunft, Wien 1995
- Porter, M. E. (1986), Wettbewerbsvorteile, Frankfurt/M. 1986
- Rigby, D. K.; Reichfeld, F. F.; Scheffer, P. (2002), CRM – wie Sie die vier größten Fehler vermeiden, in: Harvard Business Manager 4/2002, S. 55 – 63.

In der Reihe der Erfurter Hefte zum angewandten Marketing sind bisher die folgenden Titel erschienen

Heft 1 (1998):

Elektronische Zahlungssysteme im Internet – Formen, Bewertung, Praxisbeispiele
von Sven Leischner

Heft 2 (1998):

Das Internet als neues, innovatives Tool im Marketing
von Jan Vorwerk

Heft 3 (1999): **Praxisbeispiele zur Markenführung - Ausgewählte Gastvorträge 1998**

Heft 4 (1999):

Möglichkeiten und Grenzen des Marketing für Rechtsanwälte
von Andreas Tröger
Grenzen der Werbung – Status und Perspektiven von Werberecht und Werbekontrolle
von Claudia Thelen

Heft 5 (1999): **Stadtmarketing**

Stadtmarketing . Besonderheiten, Konzepte und Beispiele
von Janko Tietzel
Stadtmarketing für die Stadt Arnstadt - Ein Projektbericht
von Thomas Heinz und Sören Schiller

Heft 6 (1999): **Markenbewertung**

Markenbewertung und Markenberatung in Deutschland - Ergebnisse einer empirischen Studie und Begriff des Markenwertes und Modelle zur Markenwertermittlung
von Prof. Dr. Norbert Drees

Heft 7 (2000): **Praktische Marktkommunikation**

Vergleichende Werbung - neue Möglichkeiten und neue Grenzen
von Claudia Thelen
Messeauftritt einer Fachhochschule – die FH Erfurt auf der "Marketing Services" 1999 -ein Projektbericht
von Stephan Lenz und Steffen Trautwein

Heft 8 (2000): **Electronic Commerce I**

Erfolgsfaktoren von Electronic Commerce
von Peter Behrens

Electronic Commerce im Business-to-Business-Bereich - Möglichkeiten, Grenzen und Beispiele
von Steffen Weber

Heft 9 (2000): **Zielgruppenmarketing**

Singles als Marketing-Zielgruppe
von Norbert Drees und Wolfgang Himmel
Kinder als Marketing-Zielgruppe
von Kathrin Götze

Heft 10 (2000): **Werbeerfolgskontrolle**

Erfolgskontrolle bei Sales Promotions – Möglichkeiten und Grenzen
von Kerstin Mäder

Heft 11 (2001): - **Electronic Commerce II**

Elektronische Business-to-Business-Marktplätze – Entwicklungsstand und Perspektiven
von Steffen Weber

Heft 12 (2002): **Kooperationen im Marketing**

Horizontale Markenkooperation in der Marketingkommunikation – Grundlagen, Entscheidungsprozess, Beispiele und Checkliste
von Florian Hendrik Kunze

Co-Branding – eine neue Strategie in der Markenführung?
von Wolfgang Himmel

Heft 13 (2002): **Recht im Marketing**

Rechtsrahmen einer marktorientierten Unternehmensführung
von Thomas C. Zerres
Kommentierte Literaturempfehlungen zum Marketingrecht
von Thomas C. Zerres

Heft 14 (2002): **Customer Relationship Management**

Gestaltung von Kundenbeziehungen durch Customer Relationship Management und Permission Marketing
von Susanne Engelhardt

Customer Relationship Management – ein umsetzbares Konzept für den Mittelstand?
von Steffen Schwarz und Michael O. Schmutzer

Die Hefte sind gegen eine Schutzgebühr in Höhe von € 10,-- je Heft über den Herausgeber erhältlich