



# **Customer Relationship Management**

**Lehrmaterialien für Fachprüfungen in Marketing und Vertrieb**

**Dipl. Kfm. Hartmut Wallbrecher**  
**August 2007**

# Prolog

Ein Spitzenverkäufer, im Kollegenkreis nur unter dem Namen Topy geläufig, hat bereits viele Male die firmenintern durchgeführten Verkaufswettbewerbe gewonnen. Seine Verkaufserfolge überraschten immer wieder. Eines seiner Geheimnisse bestand in der Pflege eines ganz besonderen Beziehungsmanagements. In einer akribisch angelegten Kartei sind alle dafür erforderlichen Daten gesammelt. U.a. gehören dazu die Geburtstage einschl. Daten der Familienangehörigen, besondere Hobbys, bevorzugte Urlaubsziele, favorisierter Fußballclub, Traumautomarke etc. Durch seine besondere Art, auf Menschen mit sehr persönlicher Ansprache zuzugehen, sowohl im Direktkontakt wie am Telefon, sorgt er immer wieder für Überraschung und positive fast freundschaftliche Atmosphäre.

Das Unternehmen, für das er tätig ist, erzielt seit einigen Jahren vor allem mit seinen neuen digitalisierten Produkten in der Unterhaltungsindustrie stetig wachsende Erfolge am Markt. Gleichzeitig ist aber zu beobachten, dass die Verkaufszahlen von Topy spürbar nachlassen. Eine genauere Analyse hat gezeigt, dass der Kundenstamm sich nicht wesentlich verändert hat. Wohl aber ist festzustellen, dass in nicht unbedeutendem Umfang Konkurrenzprodukte sich eingeschlichen haben

Obwohl Topy seine Anstrengungen noch einmal verstärkt, scheint seine Erfolgskette wie abgerissen. Schließlich legt der Vertriebschef ihm nahe, ein Angebot zur Frühverrentung anzunehmen.

Frage:

Wo könnten die möglichen Ursachen für das Abreißen der Erfolgsgeschichte liegen?

1. Mangelnde Produktkenntnis und damit fehlende Beratungskompetenz. Immer wieder muss Topy Fragen seiner Kunden an Fachleute weiterleiten.
2. Damit fehlende Bereitschaft zum (lebenslangen) Lernen.
3. Mangelnde Kenntnis der aktuellen kundenbezogenen Vorgänge, wie Stand einer Reklamationsbearbeitung, Klärung von Rechnungsfragen etc.



## **CRM-Grundsätze**

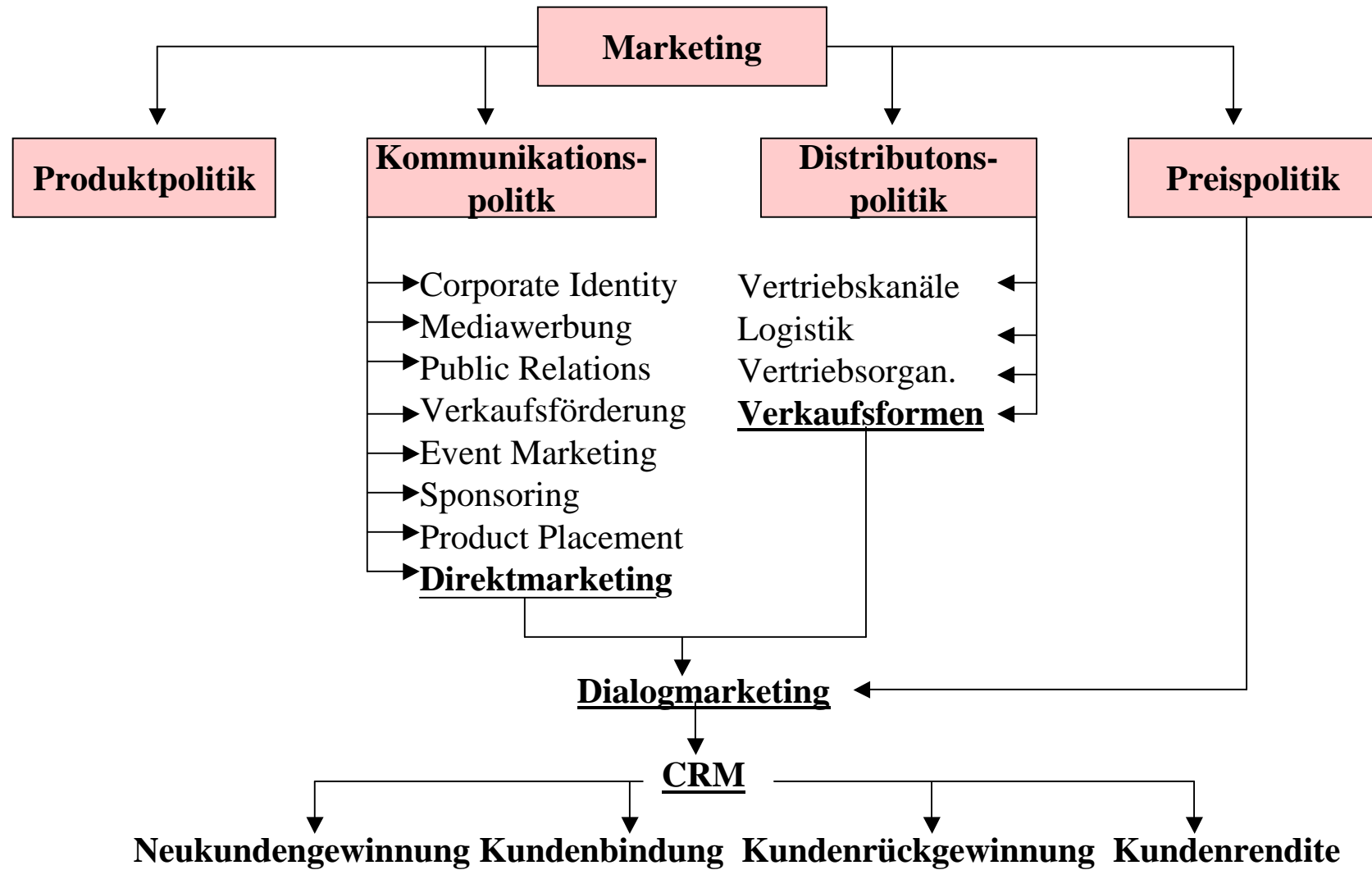
**Worauf kommt es an?**

**CRM soll eine Balance zwischen Kunden- und Kostenorientierung herstellen und somit einen Beitrag zur langfristigen Unternehmenssicherung leisten.**

**Was CRM nicht soll:**

**CRM ist weder ein Instrument zur Kundenverwöhnung noch darf Kostenorientierung Kundenorientierung schlagen..**

# Vernetzung der Marketingfunktionen



## Niveaus der Vertriebssteuerung

	<b>System</b>	<b>Beschreibung</b>
11	ERP-Systeme	Enterprise Resource Planning
10	CRM-Systeme	Vernetzung aller Kundenvorgänge
9	Integrierte CAS-Systeme	Verknüpfung von CAS mit RW + Controlling
8	Angepasste CAS-Systeme	Starre CAS-Syst. werden angepasst an Branche etc.
7	Standard CAS-Systeme	CAS von der Stange
6	Database-Systeme	Von der Kundenanalyse zum Dialogmarketing
5	Adressen-/Kontaktsoftware	Strukturierte Erfassung der Kundendaten
4	Erweit. Abwicklungssyst.	Basis eines geregelten Berichtswesens
3	Starre Abwicklungssyst.	Vertriebsinformationen aus der Warenwirtschaft
2	Formularwesen	Arbeitsaufwendige händische Analysen
1	Zettelwirtschaft, Zuruf	Ohne Kommentar

# Erläuterungen zu den Systemen

- 11 ERP-Systeme:** Alle Waren und Wertströme werden erfasst. Gesamtunternehmenssteuerung  
Systeme von SAP, Oracle u.a.
- 10 CRM-Systeme:** AD-Steuerung wird mit Kundenvorgängen in Marketing, CC, Service usw.  
zu einer Einheit vernetzt.
- 9 Integrierte CAS-Systeme:** Schnittstellen mit Buchhaltung, Kalkulation, Warenwirtschaft  
ermöglichen Absatz- und Umsatzplanung, Forecasts und Vertriebscontrolling.
- 8 Angepasste CAS-Systeme:** Sind an Branchen- und Firmenbedingungen angepasst.  
Volle AD-Steuerung und Unterstützung sämtlicher Verkaufsprozesse.
- 7 Standard CAS-Systeme:** Vernetzung von innen- und Außendienst. Automatisierte Besuchsplanung,  
Besuchsberichte, Reiseabrechnungen, Steuerung von Mailingaktionen.
- 6 Database-Systeme:** Perfektionierung von Kundenerfassung, Kundenanalyse und Kontaktansprache.  
Schnelle und flexible Suche möglich.(Matchcodes). Privatdaten in Datenbank.
- 5 Adressen-/Kontaktsoftware:** Begrenzte Erfassung der wichtigsten Kundendaten mit Hilfe  
preiswerter Standardsoftware oder selbst angelegter Access-Datenbank
- 4 Erweiterte Abwicklungssysteme:** Ausbau um Sonderauswertungen wie Mahnlisten, Renner/Penner-  
listen für Verkaufsartikel, ABC-Listen nach Kunden, Passivlisten
- 3 Starre Abwicklungssysteme:** rechnergestützte Abwicklungsprozesse EDV-Warenwirtschaft  
Auftragslisten, Fakturierung, Lagerdispositionen
- 2 Formularwesen:** Aufwendige manuelle Auswertungen mit Fehlerquellen, Doppelungen,  
Suchaufwand
- 1 Zettelwirtschaft, Zuruf:** für „Vertriebskünstler“



# **CRM-Bausteine**

**Qualitätsmanagement**

**Innovationsmanagement**

**Servicemanagement**

**Kundenbindungsmanagement**

**Kundenrückgewinnungsmanagement**

**Beschwerdemanagement**

**Kundenwertmanagement**

**Implementierung des CRM**

**Kontrolle des CRM**

## Definition: Customer Relationship Management

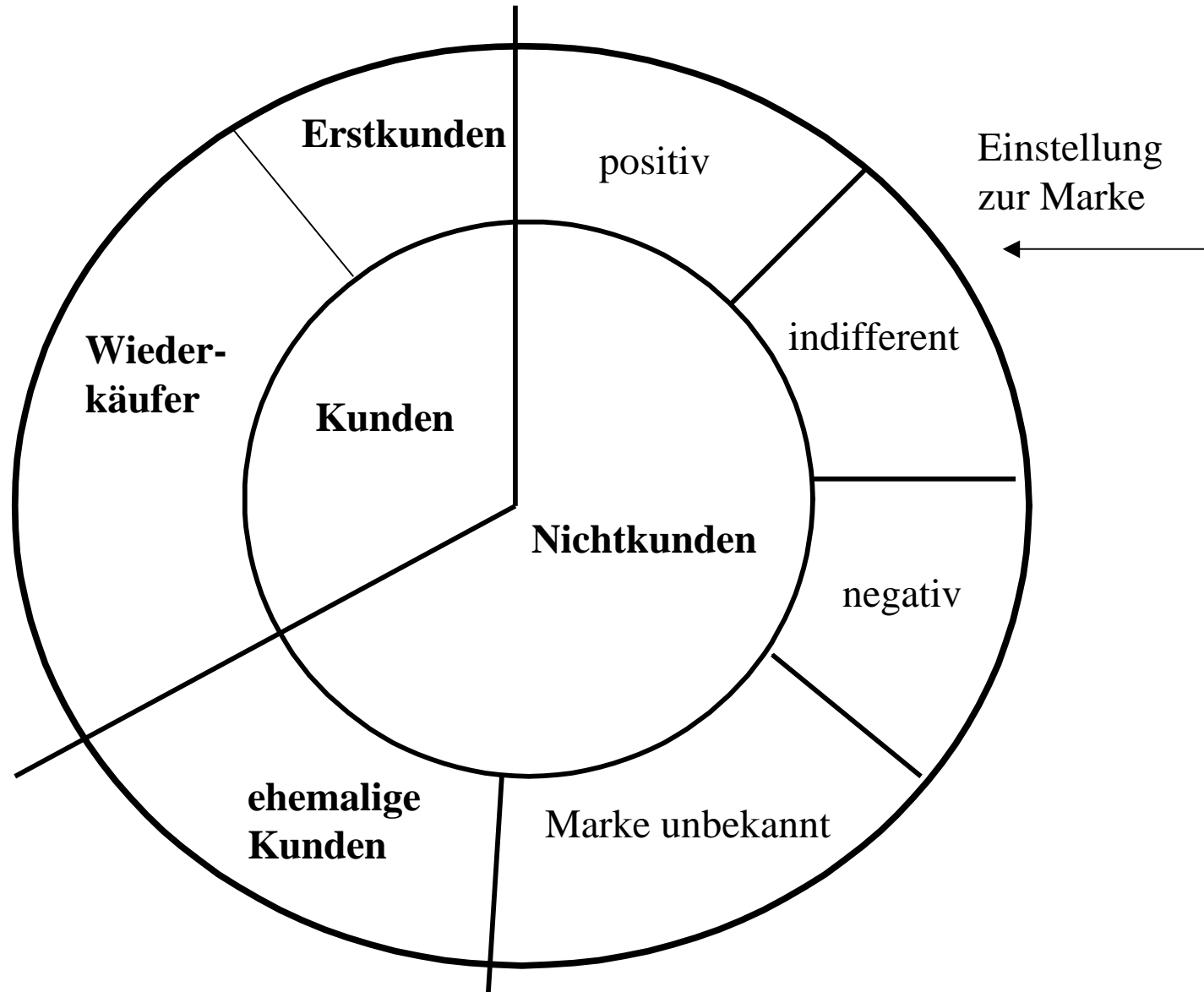
**CRM** ist ein **ganzheitlicher** Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert auf der Grundlage einer **Datenbank** und Software zur Marktbearbeitung sowie eines definierten Verkaufsprozesses abteilungsübergreifend alle **kundenbezogenen** Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst, 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 berufslanges Lernen der Mitarbeiter enthalten.

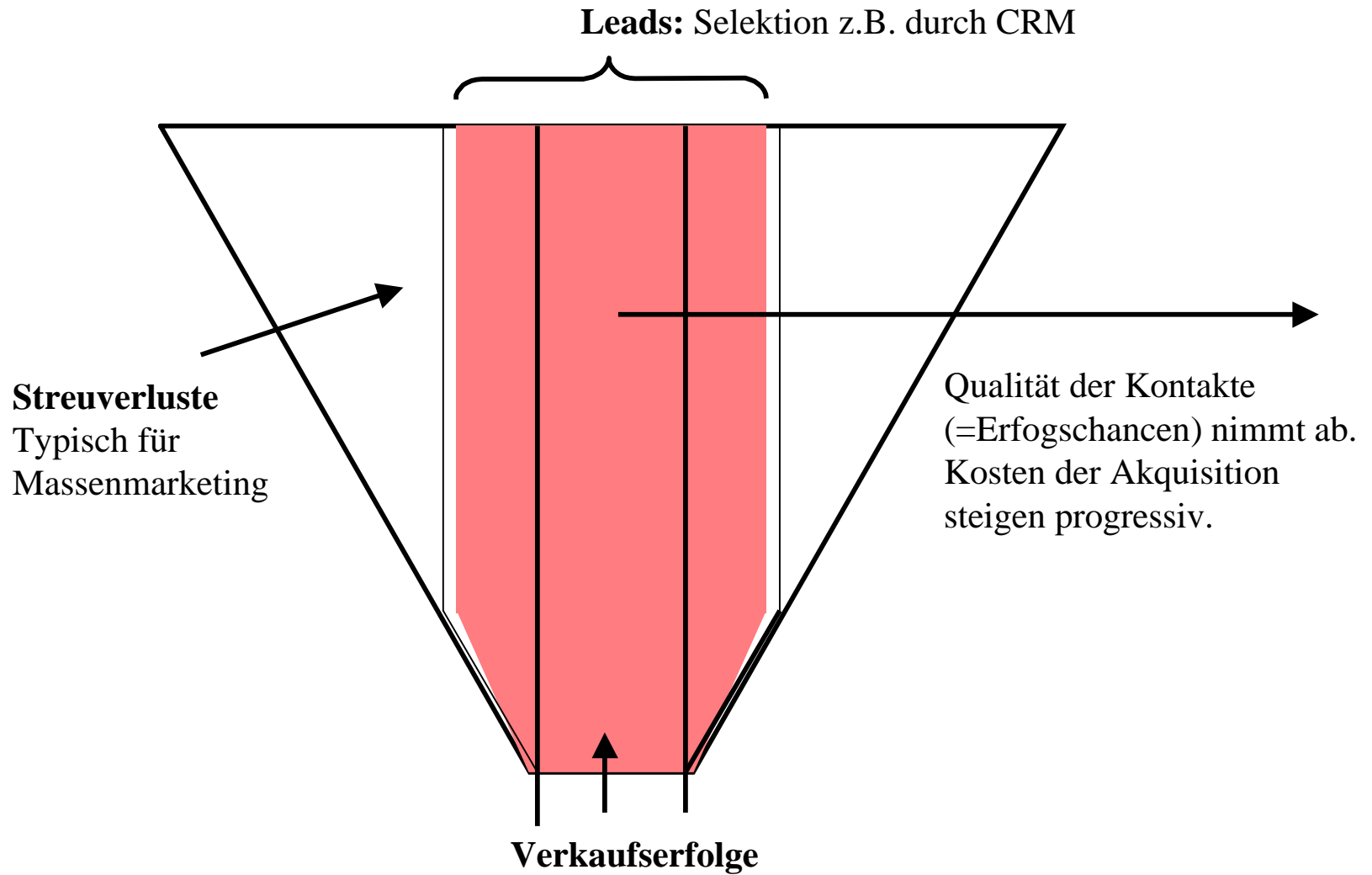
(offizielle Definition, erarbeitet im CRM-Forum des DDV im Juni 2000)



# Kunden und potenzielle Kunden



# Total Sales Quality

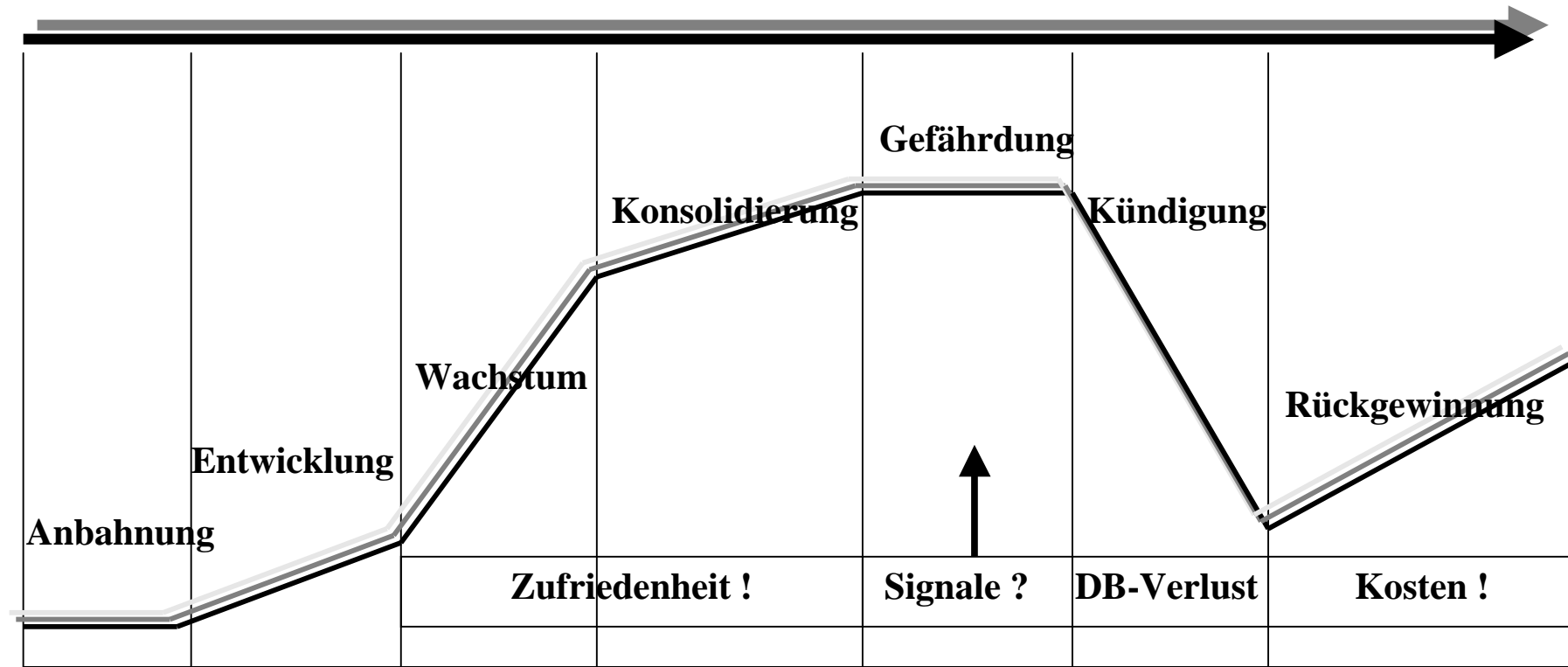


## CRM-Definition Vertiefung

**CRM** geht nach dieser Definition über die reine Unterstützung der Verkaufsprozesse hinaus und fordert, das im Marketing seit vielen Jahren bekannte **Konzept des Relationship Marketing** computergestützt auf alle Kundenprozesse der Unternehmung auszudehnen. CRM umfasst als ganzheitliche Lösung

1. die Philosophie einer **konsequenten Kundenorientierung** aller betrieblichen Bereiche,
2. die **Integration aller Kundenvorgänge** mit Prozessoptimierung über den Vertrieb hinaus (Marketing, Vertrieb, Kundendienst, Entwicklung),
3. mit dem Ziel **nachweisbarer Wertsteigerungen** in Kunden-/Lieferantenbeziehungen zum beiderseitigen Vorteil (Fixierung von Win-win-Situationen),
4. und dies aufbauend auf einem **definierten SalesCycle** (Standard-Verkaufsprozess), mit Hilfe der dafür notwendigen **Datenbank- und CRM-Software**, wobei die Systeme den Menschen und Organisationen ein **lebenslanges Lernen** ermöglichen müssen (Feedback-Prozesse, Benchmarking).

# Lebenszyklus der Kundenbeziehungen



# Aufgaben des Kundenmanagements in den Phasen des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus

Anbahnungsphase	Sozialisationsphase	Wachstums- u. Reifephase	Gefährdungsphase	Kündigungsphase	Revitalisierungsphase
-----------------	---------------------	--------------------------	------------------	-----------------	-----------------------

## Ziele

Anbahnung von neuen Geschäftsbeziehungen	Festigung von neuen Geschäftsbeziehungen	Stärkung von stabilen Geschäftsbeziehungen	Stabilisierung gefährdeter Beziehungen	Verhinderung von Kündigungen	Rücknahme von Kündigungen	Wiederanbahnung von Geschäftsbeziehungen
--	--	--	--	------------------------------	---------------------------	--

## Kundenorientierte Managementaufgaben

Interessenten-Management	Neukunden-Management	Zufriedenheits-Management	Beschwerde-Management	Kündigungs-Präventions-Management	Kündigungs-Management	Revitalisierungs-Management
--------------------------	----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------------------------	-----------------------	-----------------------------

Interessenten-Management	Kundenbindungsmanagement	Rückgewinnungs-Management
--------------------------	--------------------------	---------------------------

# Stichworte zur Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit ist ein Grundsatz des Marketing.

Kundenzufriedenheit heißt: der Kunde kommt zurück, nicht das Produkt.

Qualität setzt sich aus Produkt- und Servicequalität zusammen.

Der Wert, den der Kunde einer Leistung beimisst, definiert sich als Relation von Qualität und Kosten.

Kundenzufriedenheit ist Messgröße für Kundenbindung.

Schlüsselgrößen für eine wirtschaftliche Umsetzung: Wem wird was angeboten?

Kundenbefragung dient als Informationsquelle und Kontrollinstrument.

In der Organisation wird die Funktions- von der Prozessorganisation abgelöst.

Nur zufriedene Mitarbeiter bedienen Kunden zu deren Zufriedenheit.

Direktmarketing: das Instrument zur praktischen Umsetzung von Kundenzufriedenheit.

---

---

# Beispiele für Kundenbindungs-Instrumente

## Instrumente der Kommunikationspolitik

Direct Mailing  
Kundenzeitschriften  
Kundenkarten  
Kundenclubs  
    VIP-Club  
    Fan-Club  
    Product-Interest-Club  
    Kunden-Vorteils-Club  
    Life-Style-Club  
Telefonmarketing  
Online Marketing  
Event-Marketing

## Instrumente der Preispolitik

Rabatt- und Bonussysteme  
Verträge und Garantien  
Preisdifferenzierungsstrategien

## Instrumente der Leistungs politik

Qualitätsmanagement  
Servicemanagement  
Zubehörprogramme  
Produktdesign  
individualisierte Produkt-  
programme

## Instrumente der Vertriebspolitik

Beurteilung der  
Handelspartner  
Händlergerichtete  
Unterstützungsprogramme  
Vergabe von Alleinvertriebs-  
rechten  
    für Regionen  
    für Kunden  
Online Vertrieb

# Gliederung Kundenbindungsmaßnahmen

## **Psychologische Bindung**

z.B. Markenbindung

Persönliche Beziehungen

## **Ökonomische Bindung**

z.B. Mengenrabatt / Rabattmarken

Treuebonus

## **Rechtliche Bindung**

z.B. langfristige Lieferverträge

Gewährleistungs-Sondervereinbarungen

## **Technische Bindung**

z.B. Spezialisierung der Ersatzteile

Ergänzungsgeräte

## **Service-Bindung**

z.B. Gratiswartung

systemabhängige Beratung/ Schulung





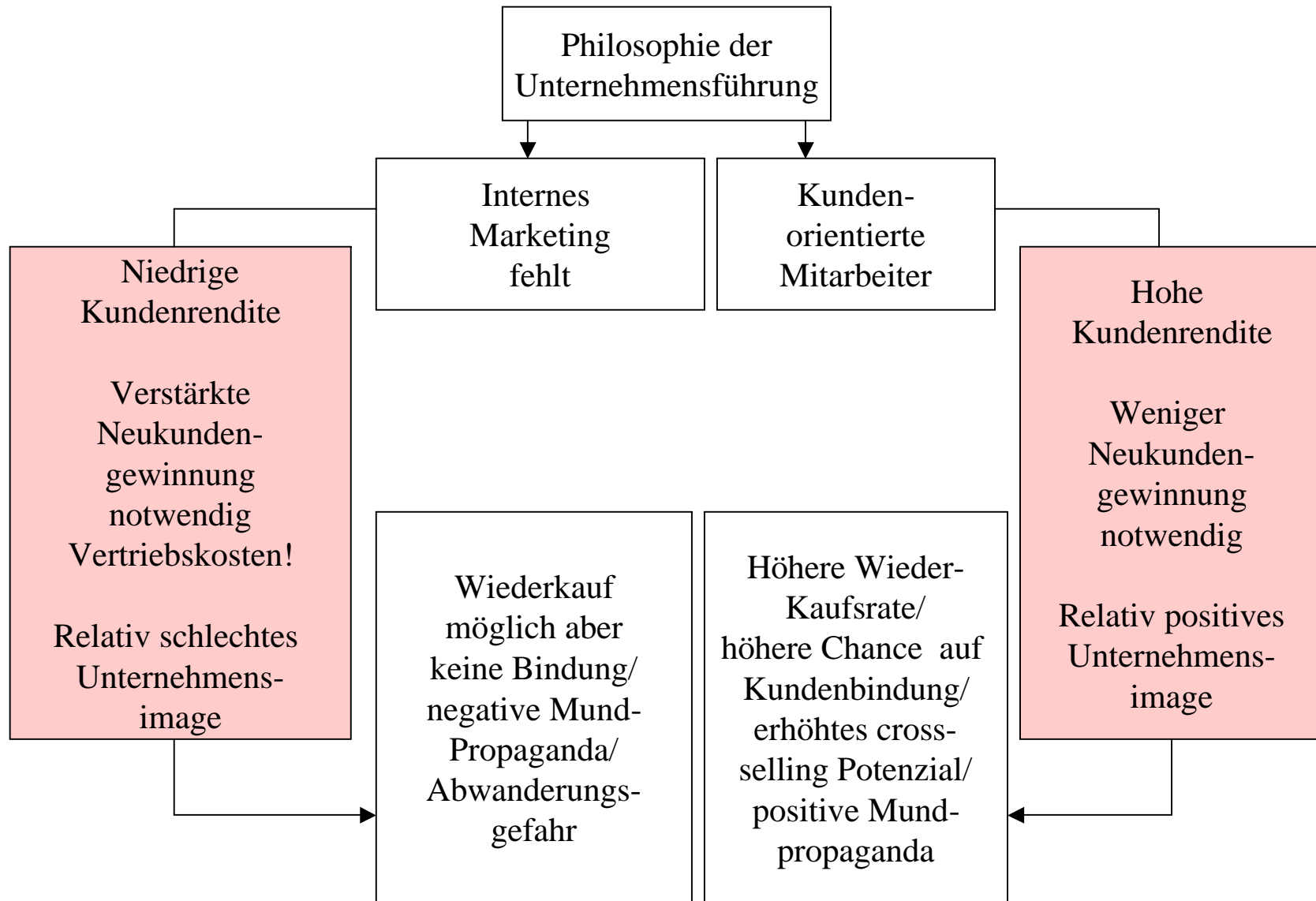


# Kundenbindungsmaßnahmen

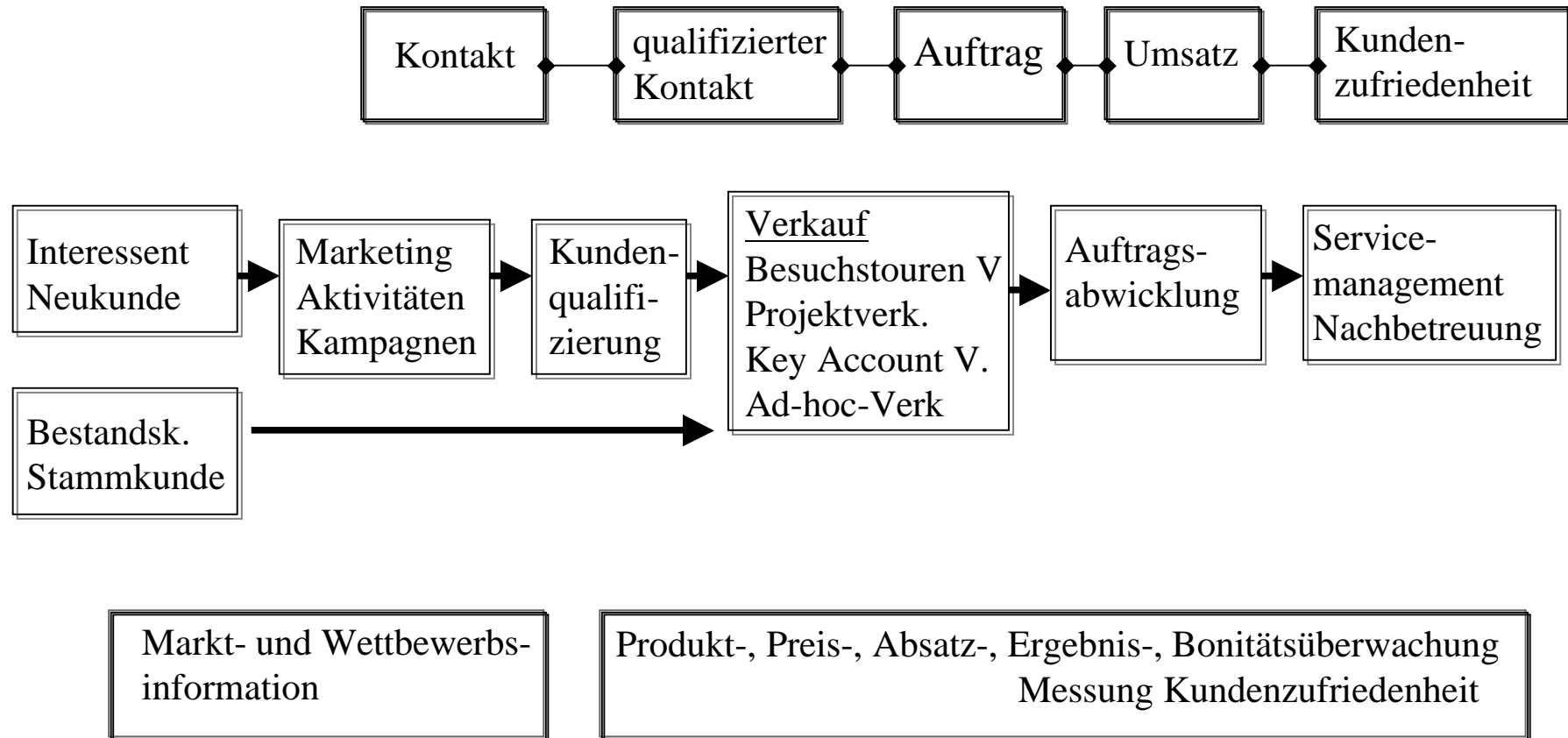
## Beispiele

- Marken- /Präferenzbildung
- Rabattmarken
- Kredit- /Kundenkarte
- Miles & More
- Rahmenverträge gegen Leistung
- Dreiecksverträge (Brauerei – FGH – Gastronomie)
- Langfristige Lieferverträge
- Mengenstaffel
- Exklusiver Service
- Technische Eigenschaften (z.B. Fittings)
- Packungsgrößen und Verbundpackungen

# Die Rendite der Kundenbindung



# Die CRM - Prozesskette



## Computergestützte Vertriebsführung

<p>Systematisches Erfassen und Verteilen von Informationen mit Hilfe von Datenbanken</p>	<p>KIS = Kundeninformationssystem          MAIS = Marktinformationssystem          VIS = Vertriebsinformationssystem          MIS = Management-Info-System          Data-Warehouse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Einfachste Spielart</li> <li>▶ Geht über Kundeninfo hinaus</li> <li>▶ Geht in SFA/CAS über</li> <li>▶ Geht über Vertriebsressort hinaus</li> <li>▶ Offenes Infosystem nach dem Prinzip: Informationen sind Holschuld</li> </ul>
<p>Steuerung der Verkaufs-Organisation</p>	<p>KKM = Kundenkontakt-Managem.          SFA = Sales Force Automation          CAS = Computer Aided Selling</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Adressenmanagem, Kundenhistorie</li> <li>▶ Außendienststeuerung</li> <li>▶ Dto., deutscher Begriff</li> </ul>
<p>Integration des Kunden und kundenbezogener Vorgänge</p>	<p>CRM = Customer Relationship M.          ERM = Enterprise Relationship M          eCRM = Electronic CRM          eCommerce          eBusiness          CIS = Customer Integration Systems</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ s. CRM-Charts</li> <li>▶ Teilw. statt CRM im Sprachgebrauch</li> <li>▶ Web-Steuerung der Kundenprozesse</li> <li>▶ Elektronischer Versandhandel</li> <li>▶ Unternehmensprozesse im Internet</li> <li>▶ Wertschöpfungsketten fließen zus.</li> </ul>
<p>Steuerung der Mengen- und Werte-Ströme der Gesamtunternehmung</p>	<p>PPS = Produktionsplanungssysteme          Warenwirtschaftssysteme          Betriebsw. Standardsoftware          = ERP (Enterprise Rsources Planning</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Optimierung der Fertigung</li> <li>▶ Material- und Warenwirtschaft</li> <li>▶ Erfassung und Steuerung aller Güter- und Geldströme</li> </ul>

# Grundlegende Vorteile von CRM

- Durch schnelle Verarbeitung von Massendaten und –vorgängen erheblicher **Rationalisierungsvorteil**.
- Alle wichtigen Daten stets abrufbar. **Informationsvorteil**.
- Alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt sind vernetzt. Vertriebsführung aus einem Guss. **Koordinationsvorteil**.
- Chancen werden früher erkannt und genutzt. Bedarfsstrukturen und Bestellverhalten werden analysiert, neuer Bedarf aufgespürt und rechtzeitig akquiriert. **Schnelligkeitsvorteil**.
- Individuelle Analyse der Kundenwünsche ermöglicht individuelle Ansprache und Leistungsangebot. **Individualisierungsvorteil**.
- Verkaufschancen werden programmübergreifend aufgespürt. **Cross-Selling-Vorteil**.
- Permanente Höherqualifizierung der Mitarbeiter wird unterstützt. **Lernvorteil**.
- Möglichkeiten zur Senkung der Kundenbetreuungs- und Vertriebsverwaltungskosten erheblich. Weiterer **Rationalisierungsvorteil**.
- Interner Wettbewerb kann gefördert und gerechter gestaltet werden. **Benchmarking-Vorteil**.
- Marktanalysen auf Knopfdruck. **Strategievorteil**.



# **Systeme zur CRM Implementierung**

**Informationssystem**

**Kommunikationssystem**

**Personalmanagement- und Vergütungssystem**

**Kontrollsystem**

## Inhalte eines CRM-Informationssystems

Marketing	Vertrieb	Service	Analyse	Sonstiges
z.B. Kampagnen-M. M-Planung Lead-Management Kd.-Segment. Kd.-Befragung	z.B. Chancenverfolg Account-Man. Aktivitätensteu. Kd.-Verwaltung Produktgestalt. E-Shop-Anbind.	z.B. Call Center M. Problemlös.-M Serviceverträge. Internet Self S. Außendienst S. Beschwerdem. Serviceautomat.	z.B. Marktanalysen Wettbewerbsan. Vertriebsanalyse Forecasting Produktanalyse Lost Order Anal. Serviceanalyse Frühwarnfunkt.	z.B. Workflowman. Dokumentenman. Suchmaschinen Wissensmanagem Berichtswesen Datensynchronisation

## Struktur eines CRM-Kommunikationssystems

**Ziel:** Kundennähe durch zweiseitigen Kommunikationsprozess (Dialog) herstellen.

**Mittel:** Inhalte **und** Kanäle werden auf Kunden eingestellt  
Kanäle: Hotlines, E-Mail, Internet-Eingabemasken, klassische Antwortcoupons.

**Dialog:** **persönlich:** Name und Kontaktmöglichkeit des Kunden bekannt.  
**unpersönlich:** kein konkreter Adressat aber Rückkoppelungskanal

**synchron:** Ansprache und Reaktion erfolgen simultan.

**asynchron:** Ansprache und Reaktion sind zeitversetzt.

**Fokus:** **intern:** gerichtet auf Mitarbeiter i.S. von internem Marketing  
**extern:** adressiert an Kunden



## Beispiele für CRM-Kommunikationssystem

	persönlich		unpersönlich	
	asynchron	synchron	asynchron	synchron
<b>intern</b>	-Internes Berichtswesen	-Mitarbeiter-Gespräche -Arbeits-sitzungen	-Firmen-zeitung -Intranet	-Betriebs-versammlung -Business-TV
<b>extern</b>	-Werbebrief -Telefon-marketing	-Persönlicher Verkauf -Kunden-kontakt bei Events	-Kunden-zeitschrift -Homepage -POS/POP mit Coupon -Hotlines im Werbespot	-Chatforen -Messen -Beratung am POS

# Qualitätssicherung im Dialogmarketing

## Harte Faktoren

**Servicelevel /  
Erreichbarkeit**

**Average Handle Time (AHT)**

**First Call Resolution (FCR)**

**Lost Calls**

**Kundenzufriedenheit über Prozesse  
und Produkte**

## Weiche Faktoren

**Verbindlichkeit der Mitarbeiter**

**Beratungsqualität**

**Einfachheit und Verständlichkeit  
der Aussagen**

**Freundlichkeit**

**Wertschätzung des Kunden**

**Fach- und Beratungskompetenz**

**Kundenzufriedenheit mit der Beratung**

**Individuelle Betreuung**

# Möglichkeiten der Qualitätsmessung

## Monitoring

Side by Side Coaching  
Silent Monitoring  
Silent Screening

} Rechtliche Bedingungen  
(Einverständniserklärung)

## Mystery Calls

Externes Unternehmen simuliert Kundenanrufe und bewertet sie.

## Kundenzufriedenheitsbefragung

Siehe Sondercharts

## Benchmarking

Erfolgreiches Wettbewerbsunternehmen wird als Maßstab gesetzt

## Technische Qualitätskontrolle

Computer ermittelt automatisch die erreichten Kennziffern (z.B. Servicelevel) und vergleicht mit Sollwert.

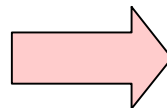
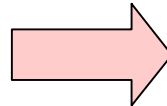
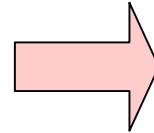
# Qualitätsorientierte Anreizsysteme

## Anreizsysteme

### **Ziel:**

Kundenzufriedenheit

Im Gegensatz zu herkömmlichen  
Bemessungsgrundlagen wie  
Umsatz und Deckungsbeitrag



### **Mitarbeitermotivation:**

gruppenbezogen

- Teamwettbewerb
- Teambelohnung
- Gruppenveranstaltungen

individuell

- intrinsische Motivation  
entsteht aus der Beziehung des  
Mitarbeiters zu seiner Tätigkeit.  
„Spaß an der Arbeit“

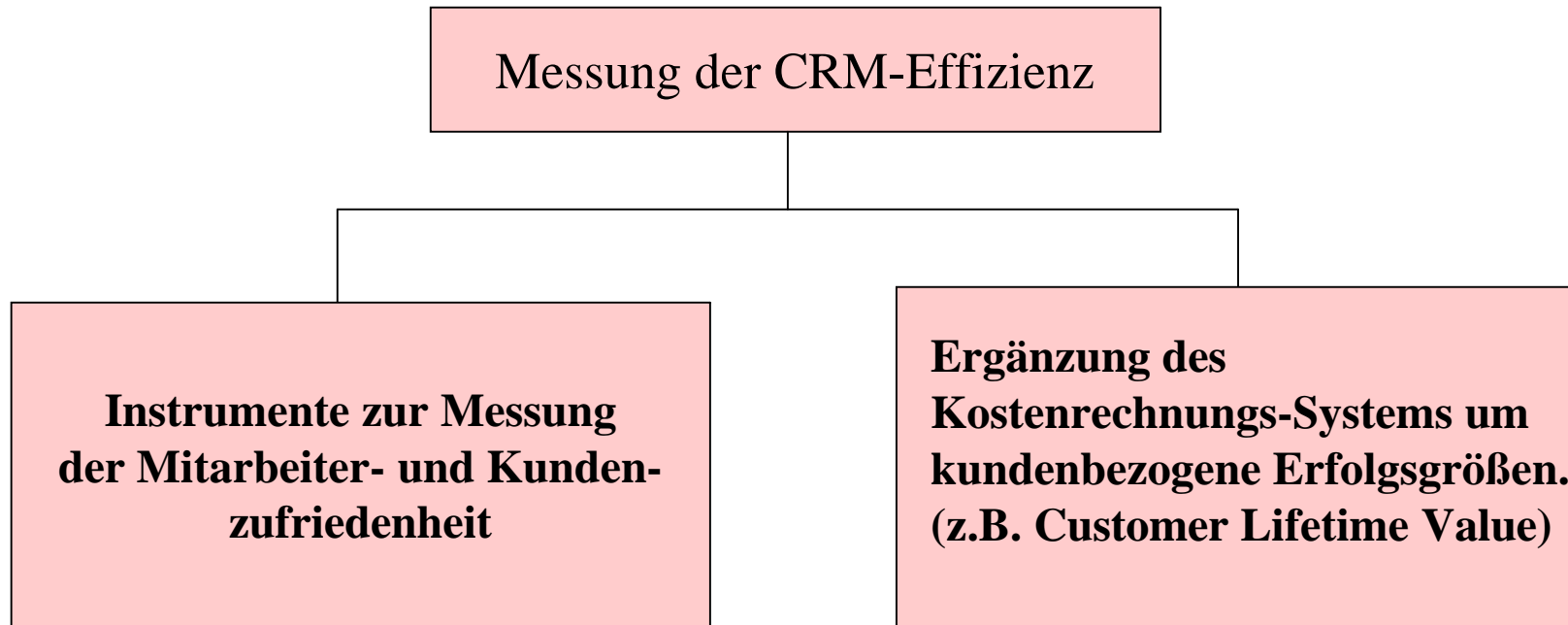
extrinsische Motivation

wird von außen an den Mitarbeiter  
herangetragen.

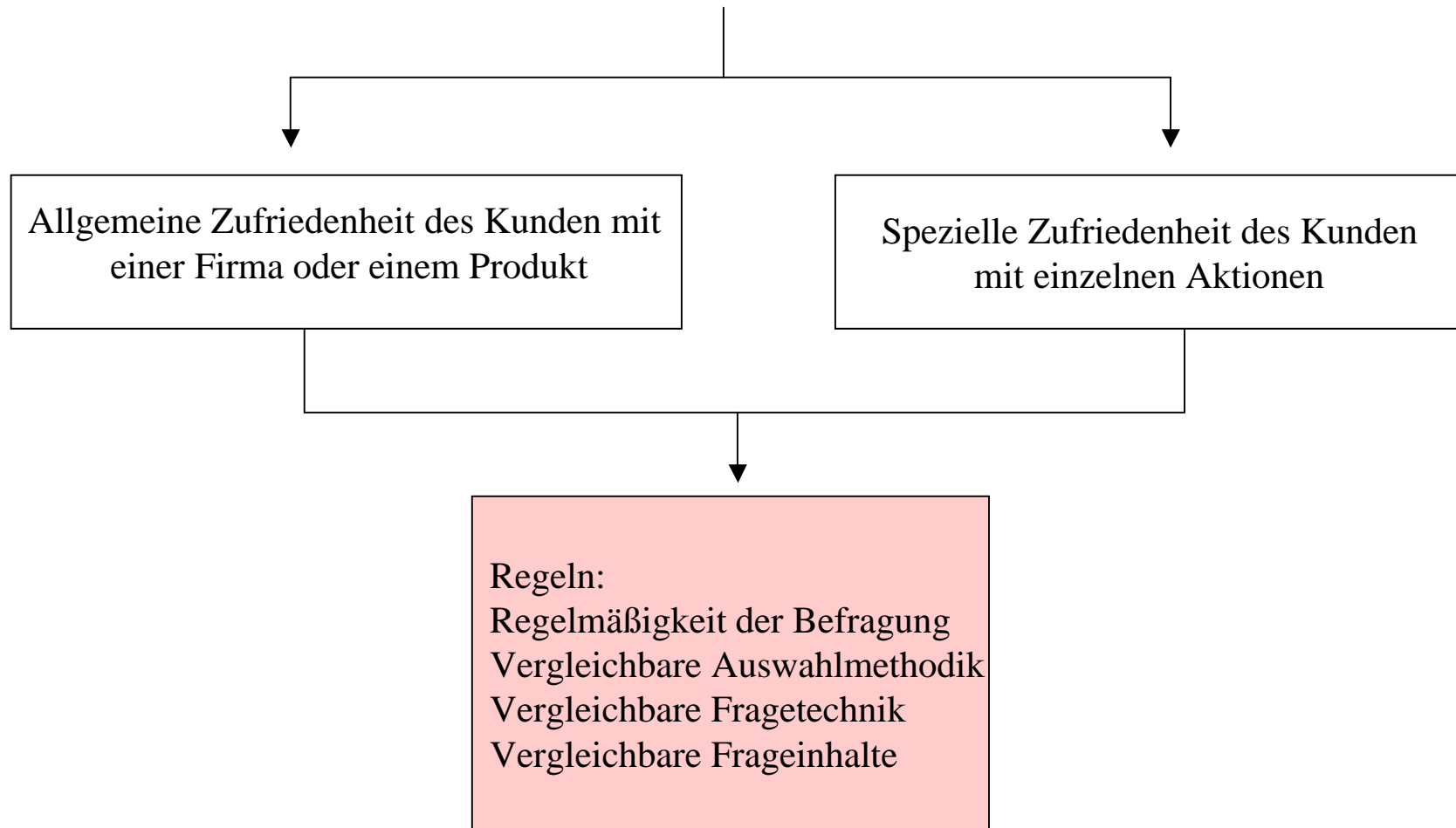
Belohnung

Aufstiegschancen

# Kontrollsysteme



# Messung der Kundenzufriedenheit



# Inhalte einer Zufriedenheitsanalyse

Inhalte können z. B. sein:

## **Beurteilung**

des Preis-Leistungs-Verhältnisses

der Werbemittel (Kataloge, Prospekte etc.

des Produktangebots nach Qualität und Umfang

der Service-Leistungen nach Umfang, Zeitaufwand etc.

der Lieferzeiten nach Schnelligkeit und Korrektheit

des Personals nach Freundlichkeit, individueller Behandlung etc.

Gewichtung der zu erhebenden Kriterien nach ihrer Bedeutung für das Gesamturteil





# Instrumente der Zufriedenheitsanalyse

Folgende Instrumente bieten sich an:

Outbound-Aktion für einen bestimmten Kundenkreis

Automatisch verschickte E-Mail nach einem Kundenkontakt

Versand eines Fragebogens per Post

Online-Befragung über spezielle Links

Direktbefragung nach einem telefonischen Kontakt





## Auswertungsbeispiel einer Zufriedenheitsanalyse

Teilurteile	Werteskala 5=sehr gut 1=mangelhaft	Gewichtung der Teilbereiche Sehr wichtig    wichtig    weniger wichtig    unwichtig	Auswertung
Preis-Leistungs-Verhältnis	3		9
Produktqualität	4		16
Servicequalität	2		4
Lieferzeit	5		5
Personalbeurteilung	1		3
<b>Gesamturteil (lt Befragung)</b>	3	Faktor 4            3            2            1	37/10 <b>3,7</b>

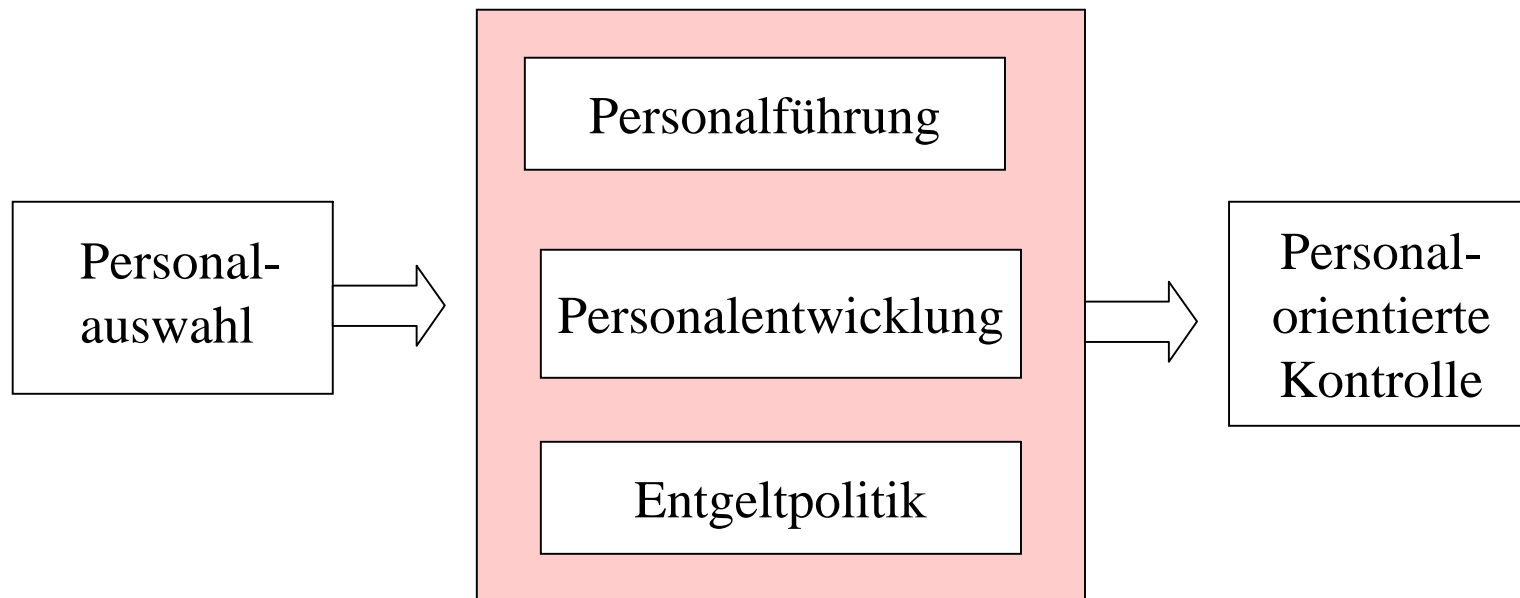
# Grundlage der Personalpolitik

= **Konzept des internen Marketing**

**Internes Marketing** ist die systematische Optimierung unternehmensinterner Prozesse mit den Instrumenten des Marketing- und Personalmanagements, um durch eine konsequente Kunden- und Mitarbeiterorientierung das Marketing als interne Denkhaltung durchzusetzen, damit die marktgerichteten Unternehmensziele effizienter erreicht werden

Bruhn 1999 b, Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft, zitiert bei Meffert, a.a.O., S. 577

# Personalmanagement- und Vergütungssystem



# Der Kosteneffekt bei der Einführung von CRM

## Einsparungen

### **Fixkosten:**

Einsparung Registratur, Kopierdienst  
Einsparung sonstige Organisationsmittel  
Einsparung bei Sachbearbeitungsstellen  
Einsparung im konventionellen Telefondienst  
Einsparung Auftragsabholer im Außendienst

### **Transaktionskosten:**

Kostensenkung Sachbearbeitung (mind. 20%)  
Kostensenkung durch Adressensicherheit  
Einsparung Kundenbesuche im C-Kundenbereich  
Einsparung Postdienst, Porto etc.

### **Entfallene Kosten:**

Einsparungen Updates altes System  
Einsparungen Support altes System  
Ersatzinvestitionen altes System

---

---

# Zusatzkosten und Nutzeneffekt bei der Einführung von CRM

## **Projektkosten:**

Hardware, Datenbank  
Software und Anpassung

## **Folgekosten:**

Updates  
Schulungen  
Support für Software  
Administrator-Dienste

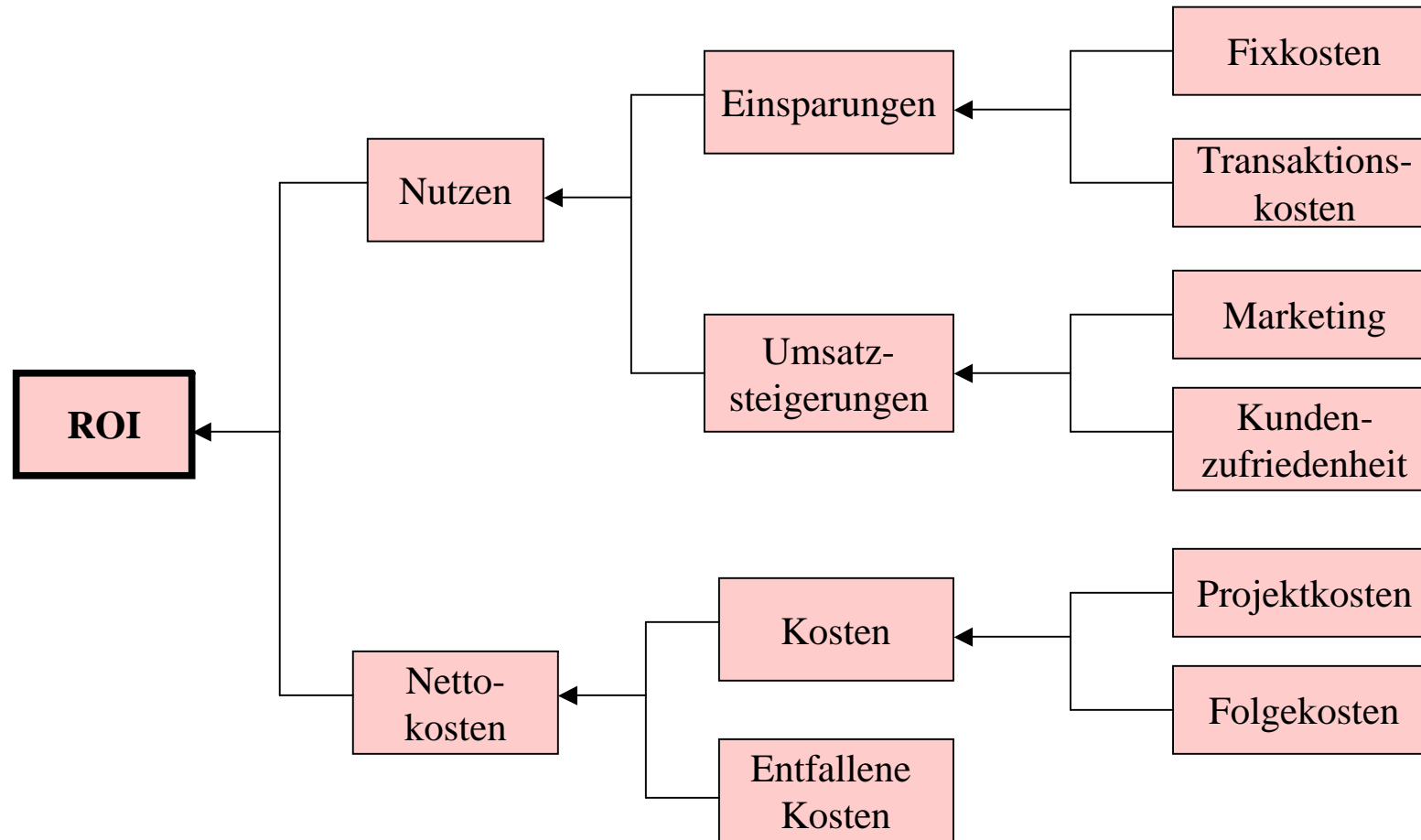
## **Umsatzsteigerungen:**

Neue Leadgenerierung, Umsatz Neukunden  
Bessere Ausschöpfung Cross-Selling-Potenziale  
Neue Listungen bei Topkunden  
Mehrumsatz durch zufriedene Kunden

---

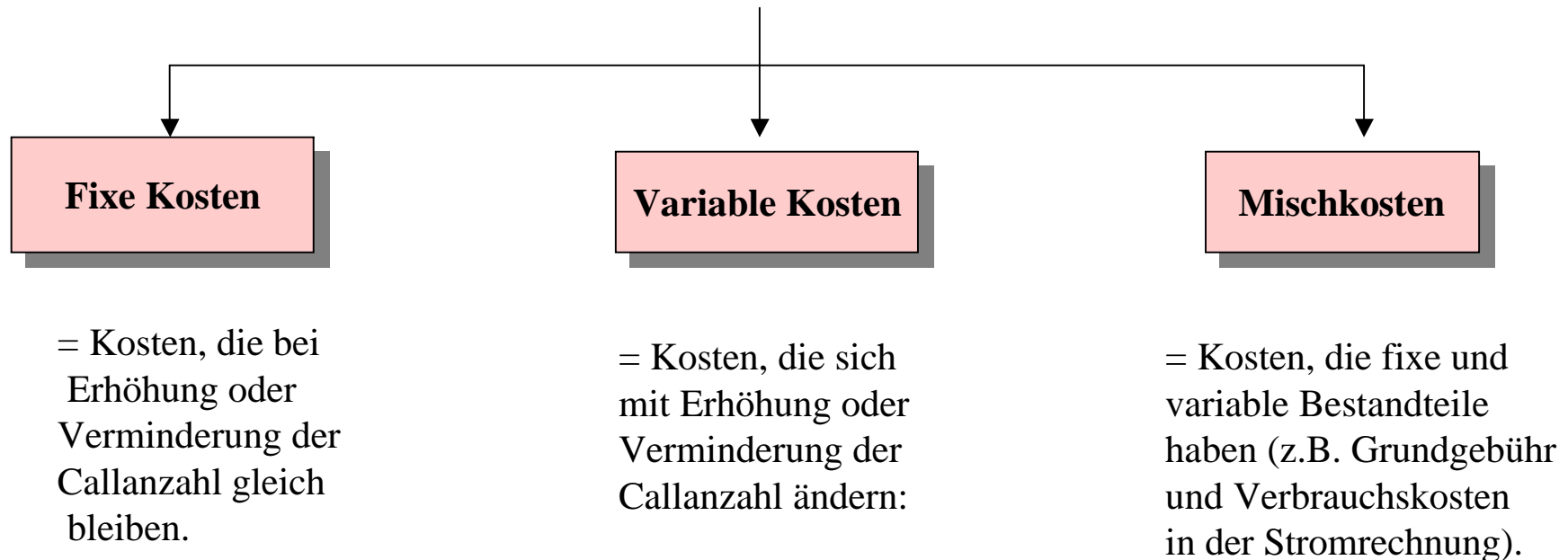
---

# Der Kosten-Nutzen-Baum\*



\* Nach 2gether GmbH & Smi Consulting, 1999

# Beschäftigungsbezogene Kosten



Durchschnittskosten (Stückkosten) = Gesamtkosten / Leistungsmenge

$$k = K / x$$

## Kostenzuordnung (Beispiel)

Calls pro Periode	0	5000	10 000	15 000	16 000	20 000	21 120
Kosten (€/Periode)	40 000	42 500	45 000	47 500	48 000	50 000	50 560

<b>Calls pro Periode</b>	<b>Gesamt-kosten €</b>	<b>Fix-kosten</b>	<b>Var. Kosten</b>	<b>Var. K. je Call</b>	<b>Fixk. je Call</b>	<b>Stücker. je Call</b>
0	40 000	40 000	-	-	40 000	40 000
5000	42 500	40 000	2 500	0,5	8,00	8,50
10000	45 000	40 000	5 000	0,5	4,00	4,50
15000	47 500	40 000	7 500	0,5	2,67	3,17
16000	48 000	40 000	8 000	0,5	2,50	3,00
20000	50 000	40 000	10 000	0,5	2,00	2,50
21120	50 560	40 000	10 560	0,5	1,89	2,39



## Leistungsspektrum eines CRM-Systems

Beispielhafte Fragen, die mit CRM beantwortet werden können:

- Wie viele B-Kunden haben seit 8 Wochen nicht gekauft?
- Wie viele Reklamationen im Wert von über 1000 € sind derzeit offen?
- Wie groß ist der Anteil der Besuche (Telefonate) im laufenden Monat, die nur der Beziehungspflege dienen?
- Welche Kunden haben sich in ihrer Umsatz-Rangfolge gegenüber Vorjahr um mehr als 10 Plätze verschlechtert?
- Wie viele gute Anregungen und Produktideen sind dokumentiert?
- Wie viele Kundenaufträge sind mit einem Deckungsbeitrag unter 10 Prozent in der Kalkulation?
- Welche Mitarbeiter bzw. Kunden liefern regelmäßig verwertbare Marktinformationen?
- Welche Kunden haben Außenstände über 10 000 €

# **Phasen der CRM-Implementierung**

- 1. Verpflichtung des Management**
- 2. Kommunikation mit den Mitarbeitenden**
- 3. Bildung eines Projektteams zur Durchführung von Aktionsprogrammen**
- 4. Vermittlung des erforderlichen Know-hows**
- 5. Verpflichtung der Mitarbeitenden und Übergang zur „lernenden Organisation“**

# Interpretationen zu den Implementierungsphasen

1. **Verpflichtung des Managements:** Wie ausgeprägt ist nicht nur die Orientierung am Kunden sondern auch die Umgangserfahrung. Geht der Vorsitzende der GL selbst in die Kundschaft? Wie verhält er sich dort? Sein Auftreten ist für die zukünftige Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunden von größter Bedeutung.
  2. **Kommunikation mit den Mitarbeitenden:** Barrieren vor der Implementierung von Neuerungen sind im Personal normal. Es entstehen Ängste um den Arbeitsplatz oder auch vor dem Versagen im Umgang mit neuen Techniken. Darum ist offener Dialog zu führen, aber erst, wenn das Konzept durchdacht ist.
  3. **Bildung eines Projektteams zur Durchführung von Aktionsprogrammen:** Man sollte mit kleinen Teams anfangen, die mehrere Hierarchiestufen umfassen. Sinnvoll ist die Einbeziehung „informeller, charismatischer“ Führer. Die Teams sollten sich kontinuierlich vergrößern. Evtl. kann ein Coachingsystem sinnvoll sein.
  4. **Vermittlung des erforderlichen Know-hows:** Das Führungsinstrumentarium einsetzen, also Mitarbeitergespräche führen, Qualitätskreise moderieren, Umgang mit Beschwerden üben, interne und externe Zufriedenheitsanalysen durchführen.
  5. **Verpflichtung der Mitarbeitenden und Übergang zur lernenden Organisation:** Internalisierung der Philosophie der Kundenorientierung bei allen Mitarbeitern, also auch denjenigen ohne direkten Kundenkontakt. Implementierung ist ein kontinuierlicher und evolutionärer Prozess mit ständigem Lernauftrag.
- 
-

# Kritik der Vertriebsautomatisierung

- Marketing fordert Vertriebsflexibilisierung und –individualisierung. Controlling strebt eher nach Prozessautomatisierung.  
**Standardisierung und Individualisierung sind konkurrierende Zielsetzungen.**
  - Nicht nur gläserner Kunde sondern auch **gläserner Vertriebsmitarbeiter** (Außendienst oder CC-Agent) schürt Sorge vor Leistungsdruck.
  - Die persönliche Beziehung zum Vorgang geht verloren. Der Computer teilt die Kundenvorgänge den Mitarbeitern zu. Der Verkäufer droht zur **Computermarionette** zu werden.
  - Ebenso werden die persönlichen Beziehungen zu den Kunden **entmenschlicht**. Authentizität und Vertrauen gehen verloren.
  - Ständige **Unruhe** durch Programmänderungen, Updates, Abbruch wg. eines unzulässigen Vorgangs usw.
  - Vertriebsautomatisierung löst Befürchtung aus, dass statt Entlastung **Mehrarbeit** wg. Systempflege, einer Flut zusätzlicher Auswertungen und damit verbundenen endlosen Diskussionen entsteht.
  - Vorgesetzte entziehen sich gern selbst dem Automatisierungsprozess. Das Lernen überlassen sie gern den Mitarbeitern. **Damit geht Verständnis für die Mitarbeiterprobleme verloren.**
- 
-



## Merkpunkte zur CRM-Implementierung

1. Implementierungslücke akzeptieren
2. Veränderungen ernsthaft wollen
3. Akzeptanz für Veränderungen schaffen
4. Implementierungsteams bilden
5. Strategievorhaben spezifizieren
6. Wissen in Können transformieren
7. Strukturen anpassen
8. Systeme aufbauen
9. Kultur verändern
10. Revolutionäres und evolutionäres Vorgehen verbinden



## Zusammenfassung Kundenorientierung

- 1. Kundenorientierung als zentrales Prinzip des Marketing**
- 2. Qualitätsmanagement als zentrale Aufgabe der Kundenorientierung**
- 3. Servicemanagement als verstärkende Aufgabe der Kundenorientierung**
- 4. Kundenzufriedenheits-, Kundenbindungs-, Kundenrückgewinnungsmanagement**
- 5. Beschwerdemanagement**
- 6. Innovationsmanagement im Dienst der Kundenorientierung**
- 7. Kundenwertmanagement**
- 8. Integrierte Kommunikation, Direkt- und Dialogmarketing**
- 9. Implementierung der Kundenorientierung**
- 10. Kontrolle der Kundenorientierung**

## Literaturverzeichnis

Bergevin, Real, Call Center für Dummies, Weinheim, 2007, 1. Aufl.

Bruhn, Manfred, Kundenorientierung, München 2007, 3. Aufl.

Weiß, Joachim, Kleer, Michael, Engel, Sebastian, Ausbildung im Dialogmarketing Bd. 1  
Troisdorf 2007, 1. Aufl.

Weiß, Joachim, Kleer, Michael, Ceska, Rita, Ausbildung im Dialogmarketing Bd. 2  
Troisdorf 2007, 1. Aufl.

Weiß, Joachim, Kleer, Michael, Molz, Joachim, Ausbildung im Dialogmarketing Bd. 3  
Troisdorf 2008, 1. Aufl.

Winkelmann, Peter, Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, München 2000