



Customer Relationship Management CRM - neue Wege im Kunden- management

*Bettina Traxl
Mag., Leitung CRM Egger
Gruppe
Fritz Egger GmbH & Co. KG
St. Johann in Tirol, Österreich*

Customer Relationship Management CRM - neue Wege im Kundenmanagement

CRM – was versteht man darunter?

Auch wenn heute alle über Customer Relationship Management sprechen, wissen doch nur die wenigsten was sich wirklich dahinter verbirgt. Ist es doch so, dass sich je nach Branche, Tätigkeitsschwerpunkt oder Größe des Unternehmens unterschiedliche Ausprägungen von Customer Relationship Management erkennen lassen. Doch alle Bemühungen zu diesem Thema haben ein gemeinsames Ziel: Kundenbeziehungen effizienter zu gestalten und durch aktives Kundenmanagement am Markt erfolgreicher zu agieren.

Markttendenzen und Veränderungen im Laufe der Zeit

In den letzten Jahren sind die Märkte und Absatzkanäle großen Veränderungen unterlegen. Geprägt von Konzentrationsprozessen durch Globalisierung, Veränderungen und Verschiebungen der Märkte in Europa und die etwas angespannte Wirtschaftslage, sind neue Unternehmensstrategien zu erkennen.

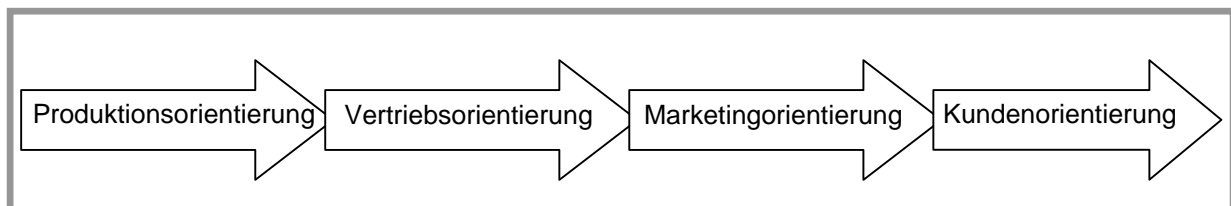


Abb. 1: Unternehmensstrategien im Wandel der Zeit

	BISHER	HEUTE
MARKETING-STRATEGIE	Perfektionismus Produktorientierung	Kurze Produktlebenszyklen Kundenorientierung
FÜHRUNG ORGANISATION	Entscheidung Chefsache Viele Hierarchie-Ebenen	Dezentrale Entscheidung Schlanke Organisation
MARKT-BEARBEITUNG	Intuition, Gießkannenprinzip Massenmarketing	Wissen über Kunden Database Marketing, One-to-One
VERTRIEBS-PLANUNG	Vorjahresumsatz + x% Gebietsanalyse	Potential / Kundenwert Einzelkunde
KUNDEN WISSEN	FIBU (Vergangenheit) Außendienst (Prosa)	Markt Beobachten - Zukunft Kundendatenbank-Analyse
AUFGABEN AD	Neukundengewinnung Auftragsabholung	Neukundengewinnung Kundenbindung
KOMMUNI-KATION	AD- eindimensional Persönlich, Telefon	n-Beziehung Telefon, Fax, Mail, Web
PROZESSE	Bearbeitung von A-Z Informations-Linie	Teilung von Prozessschritten

Abb. 2: CRM im Wandel der Zeit in Anlehnung an Wolfgang Schwetz (S.18)

Heute steht der „emanzipierte“ Kunde im Mittelpunkt. Er kann sich aus einer Vielzahl von Angeboten, die durch die neuen Medien wie Internet oder Fernsehen das ihn überzeugende Produkt bzw. die für ihn passende Dienstleistung auswählen und den Nutzen sowie die Kosten vergleichen.

Immer mehr Bedeutung gewinnt die Berücksichtigung seiner persönlichen Bedürfnisse. „Kundenwünsche werden sich immer schneller verändern!“, (Biesel, S.15) so zeichnet Hartmut Biesel sein Bild von zukünftigen Kundenanforderungen.

Kundenanforderungen der Zukunft

Das Preis-Leistungs-Verhältnis wird von den Kunden immer mehr in den Mittelpunkt ihrer Entscheidungen rücken. Die Herausforderung für den Vertrieb und das Marketing wird es nun sein, zu erkennen, welche Leistungen vom Kunden als relevant angesehen werden. Dazu müssen der Kunde und seine Wünsche besser gekannt und verstanden werden.

Die Vereinfachung von Einkaufs-, Bestell und Logistikprozessen wird der Kunde immer mehr schätzen. Schneller Zugriff auf Informationen über das Internet sowie optimierte Abwicklung von Aufträgen werden neue Partnerschaften auszeichnen.

Service und Zusatznutzen wird von den Kunden stärker eingefordert werden. Das Abheben vom Wettbewerb durch das herkömmliche Produkt ist durch standardisierte Produktionsabläufe und damit vergleichbare Qualität nicht mehr leicht realisierbar. Zusatzleistungen sowie das Bemühen um den Kunden sind neue Parameter für hohe Kundenzufriedenheit.

Informationsnetzwerke und Plattformen für Erfahrungsaustausch werden durch die steigende Komplexität von den Kunden stärker gewünscht werden. Wissenswerkstätten und Kundenclubs eignen sich sehr gut, um den Anforderungen der neuen Kundenbeziehung gerecht zu werden.

Auswirkungen auf die Vertriebstätigkeit

Ausgehend von diesen Markttendenzen muss sich die Vertriebsstrategie von Unternehmen unterschiedlichster Größe nach diesen Anforderungen ausrichten.

Von der Push-Philosophie zur Pull-Philosophie: Unternehmen müssen weg von einer Push-Philosophie (die produzierten Leistungen werden an den Kunden gebracht) hin zu einer Pull-Philosophie (die vom Kunden benötigten Produkte oder Dienstleistungen werden angeboten). Dazu ist aber die Kenntnis der Kundenwünsche und –bedürfnisse die absolute Basis.

Vom Massenmarketing zu One-to-One Marketing: Kundendiversifizierung wird in Marketing und Vertriebsstrukturen immer wichtiger. Welche Leistungen sind für welche Kunden relevant? Durch diese gezielte Ausrichtung kann durch Vertriebs- und Marketingaktivitäten den Kundeninteressen besser entsprochen werden.

Optimierung der Prozesse gemeinsam mit dem Kunden: Standardprozesse müssen automatisiert, Vertriebsprozesse auf ihre Effizienz überprüft werden. Schnelle, unbürokratische Kommunikation, optimierte Auftragsabwicklung, unkomplizierte Betreuung sind Aufgaben im Beziehungs- und Wertschöpfungsmanagement.

Generieren von Zusatznutzen: Das ist der wichtigste Faktor, um sich am Markt gegenüber dem Wettbewerb abheben zu können.

Customer Relationship Management – mehr als die Summe seiner Teile

CRM ist kein neuer Begriff für Kundenbeziehung, Kundenorientierung oder Kundenzufriedenheit. CRM auch nur als Software-Lösung zu sehen, ist zu kurzichtig.

„CRM ist ein abteilungsübergreifendes Konzept zur Steuerung von Kundenbeziehungen.“ (Biesel, S.27).

Hartmut Biesel beschreibt CRM weiter wie folgt:

„CRM unterstützt das Ziel, Wertsteigerungen für Kunden und Anbieter zu erreichen. CRM unterstützt Unternehmen bei der Auswahl der wertigen Kunden und weckt das Verständnis für die vorhandenen Kundenprozesse.

CRM unterstützt Unternehmen beim Auffinden von Kundenpotenzialen.

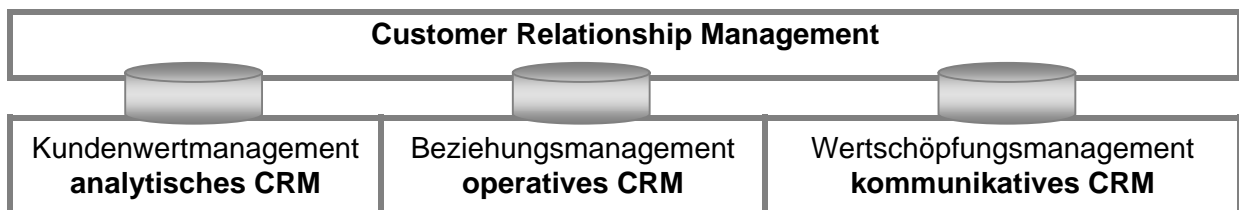
CRM stellt den Kunden als Geschäftsmodell in den Mittelpunkt und erfordert deshalb die Integration aller Kundenprozesse in die eigenen Unternehmensprozesse.“ (Biesel, S.27)

Eine weitere bekannte Definition stammt von Dr. Peter Winkelmann: „CRM ist die Integration aller Prozesse/Abläufe in Richtung /vom Kunden mit dem Ziel, eine Balance zwischen Kunden- und Kostenorientierung zu erreichen.“ (Winkelmann, Präsentation Fokus Gipfel Montreux 2004).

Zusammenfassend beschreiben Hippner und Wild CRM als „...eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und differenzierte Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“ (Helmke S.6)

Neue Wege des Kundenmanagements durch CRM

Kundenmanagement-Tools



Die drei Grundsäulen von CRM sind:

- Was sind die Kundenbedürfnisse, -interessen, -wünsche? Welche sind die gewinnbringenden Kunden für das Unternehmen? Welche Kunden sind Meinungsbildner am Markt? Solche und ähnliche Fragen werden über **das analytische CRM** ausgewertet nach dem Motto: Dem Kundenverhalten auf der Spur. Durch umfangreichere Kundendaten aus dem Kundenwertmanagement können fundiertere Entscheidungen getroffen werden.
- Im operativen Vertriebsgeschäft lassen sich die Tätigkeiten durch eine EDV-unterstützte CRM-Lösung effizienter umsetzen. Die strukturierte Planung, Nachbereitung aber auch Informationsrecherche zu relevanten Kundenkontakten und die damit zusammenhängenden Arbeitsabläufe werden durch **das operative CRM** vereinfacht.
- Mit den neuen oder veränderten Methoden in der Kommunikation mit dem Kunden beschäftigt sich **das kommunikative CRM**. Das Internet als Interaktionskanal wird stärker genutzt und das zentrale Prozessmanagement (Wertschöpfungsmanagement) steht hier im Mittelpunkt der Bemühungen.

Kundenwertmanagement:

Interessante Kundengruppen und Marktsegmente – analytisches CRM

Wie in der Definition von CRM bereits erwähnt, ist ein Kernpunkt der Vertriebsarbeit Kundenpotentialen optimal auszunutzen und mit wertigen Kunden eine langjährige Beziehung aufzubauen. Der Begriff „wertiger Kunde“ soll hier nicht im negativen Sinn verstanden werden. Durch die Kundenwertbestimmung können den Partnern gezieltere Marketing- oder Serviceleistungen angeboten werden.

Viele Merkmale tragen dazu bei, dass der Kunde von einem Unternehmen als strategischer Partner wahrgenommen wird. Um diese Bewertung nicht nur auf einer gefühlsbetonten

Bauchentscheidungen beruhen zu lassen, müssen bestimmte Kriterien zur Kundensegmentierung definiert werden. Der Wert eines Kunden hängt nicht allein von den Umsätzen der vergangenen Jahre ab, sondern stark von den zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten – des Potentials. Die Abb. 3 zeigt deutlich, dass sich die Kundenwertigkeit auf Grund einer zukünftigen Betrachtung des Potentials sehr stark verschieben kann.

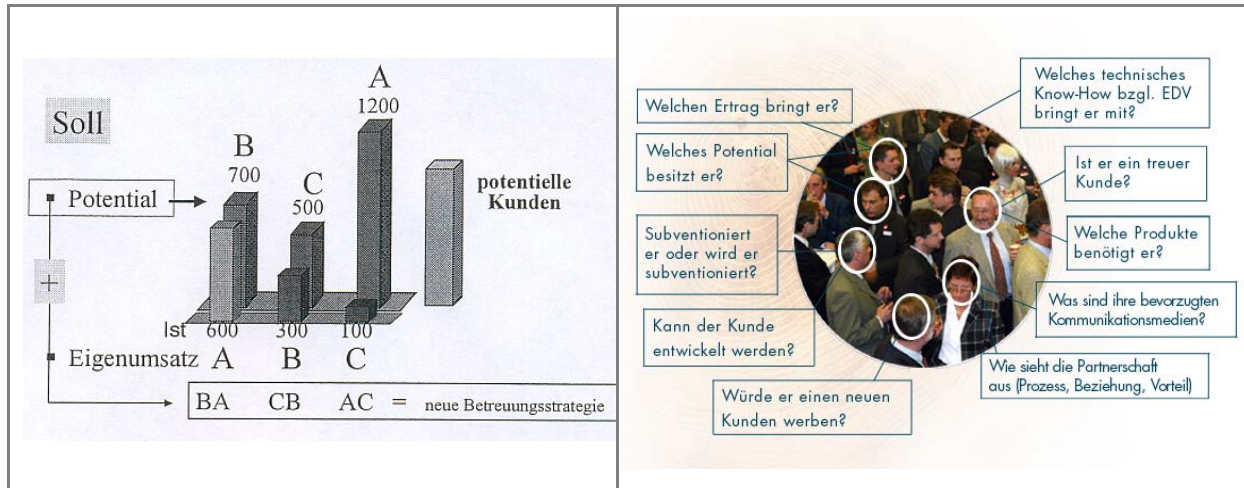


Abb. 3: ABC-Klassifikation unter Berücksichtigung von Potentialen, (Schwetz, S.58)

Abb. 4: mögliches Segmentierungsszenario

Aber auch weitere Merkmale, die teilweise nicht quantifizierbar sind, können die Kundenwertigkeit beeinflussen. (siehe Abb. 4)

Mögliche Kundenwertindikatoren

- **Quantifizierbare Merkmale:**
 - Einkaufspotential heute
 - Einkaufspotential morgen
 - Cross-Buying-Potential
 - Etc...
- **Nicht quantifizierbare Merkmale:**
 - Multiplikatorpotential → Meinungsbildner, Informant
 - Partnerschaftspotential → Ausrichtung des Kunden (vorteils-, beziehungs-, prozessorientiert)
 - Kundenloyalität
 - Etc...
- **Beschreibende Merkmale:**
 - Software Know-How
 - Kundenclubmitglied
 - Newsletter-Interessent
 - Etc...

Je nach Unternehmensstrategie sollten die Kundenwertindikatoren definiert, gewichtet und alle Kunden entsprechend bewertet werden. Somit ist eine gezielte Markt- und Kundenbetreuung möglich.

Beziehungsmanagement: Partnerschaften der Gegenwart und der Zukunft – operatives CRM

One-to-One Marketing

Nach der Definition von Kundengruppen können diese nun individuell betreut werden. One-to-One-Marketing bedeutet im Gegensatz zu Marketingaktionen basierend auf dem „Gießkannenprinzip“, dass Kunden entsprechend ihrer Bedürfnisse und Wünsche betreut werden. Kommunikation oder Kundenbindungsaktivitäten werden je nach Kundengruppe unterschiedlich ausfallen.

Profitablen Kunden werden zum Beispiel über einen Klub spezielle Serviceleistungen angeboten. Über Kundenzeitschriften oder Newsletter per e-mail kann dieser Kundengruppe somit zusätzliche Information geboten werden. Ebenso können spezielle Kundenveranstaltungen (Partnertage) bestehende Partnerschaften intensivieren.

Optimierte Kundenbetreuung

Durch die verstärkte Arbeitsteilung haben immer mehr Mitarbeiter im Unternehmen Kundenkontakt. Umso wichtiger ist eine gemeinsame Informationsbasis über Vereinbarungen, die mit dem Kunden getroffen wurden, Wünsche die es gibt, bzw. auch Beschwerden, die vorliegen. Integrierte Kundendatenbanken erleichtern es den Mitarbeitern funktionsübergreifend dem Kunden gegenüber Aussagen und Entscheidungen zu treffen sowie Aktivitäten setzen zu können. Der Kunde muss nicht bei jedem Anruf sein Anliegen neu erklären, die Information ist für jeden ersichtlich und so fühlt sich der Kunde verstanden und gut betreut. Die Kundenzufriedenheit steigt. Der Wandel von Einzelbetrachtungen zu einer Gesamtsicht auf kundenbezogene Aktivitäten ist in den Abb. 5 und 6 dargestellt.

Reklamationsmanagement

In Partnerschaften sind Probleme erlaubt. In Partnerschaften kann man aus Problemen lernen und besser werden. Ein altes deutsches Sprichwort sagt: „Wo gehobelt wird, fallen Späne.“ Es gibt kein Unternehmen, in dem nicht, auch wenn noch so sorgfältig gearbeitet wird, hin und wieder Fehler passieren. Kunden bestehen nicht auf einer absolut fehlerfreien Leistung, allerdings erwarten sie sich, dass Mängel unbürokratisch, schnell und effizient behoben werden. Beschwerden und Reklamationen sind für das Unternehmen eine Chance. Dem Kunden kann mit einer optimalen Bearbeitung gezeigt werden, wie wichtig er ihm ist. Viel mehr noch kann das Unternehmen aus der Kundenbeschwerde lernen und gemeinsam mit seinen Partnern die Prozesse verbessern. „Nur vier Prozent aller unzufriedenen Kunden beschwerten sich“, (Biesel, S. 237) so Biesel in seinen Ausführungen zu Reklamationsmanagement. Oft erkennt das Unternehmen die Unzufriedenheit des Kunden erst durch eine Abwanderung. Durch strukturierte Reklamationsannahme, -abwicklung und interne Nachbearbeitung kann das Unternehmen immer besser werden und die Partnerschaft mit den Kunden intensivieren.

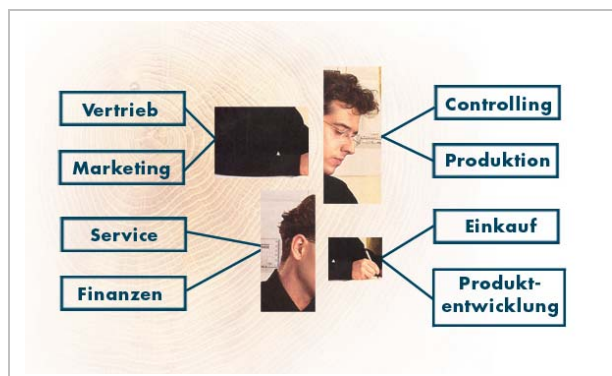


Abb. 5: Kundensicht im Moment



Abb. 6: Gesamtübersicht Kunde durch CRM-Unterstützung

Wertschöpfungsmanagement: Zusatznutzen durch neue Medien – kommunikatives CRM

Internet – neue Welt der Kommunikation

Das Internet hat die Kommunikation mit dem Kunden revolutioniert. Denn durch dieses Kommunikationstool können Unternehmen Ihren Kunden wichtige Informationen und Dienstleistungen überall, jederzeit, aktuell und kostengünstig zur Verfügung stellen. Dies bedeutet allerdings nicht, dass das Internet die herkömmlichen Vertriebs- oder Kundenbetreuungsstrategien (Außendienst, Key-Account-Management, persönlicher Kontakt mit dem Kunden) ersetzen wird. Das Internet kann allerdings als zusätzlicher, komplementärer Kommunikationsweg den Kundenzugang zu Informationen und Leistungen erleichtern.

Die Möglichkeit des neuen Kommunikationskanals verbirgt allerdings auch eine neue Komplexität in sich. Der Kunde kann selber wählen, ob er über den Außendienst, den Innendienst oder das Internet Informationen beauskunften möchte. Somit müssen alle Kanäle vom Unternehmen integriert betrachtet werden.

Wertschöpfung erzeugen durch Zusatznutzen

Neue Kommunikationskanäle ermöglichen es auch innovative Leistungen zu generieren, die vom Kunden als Zusatznutzen gewünscht und wahrgenommen werden.

Interaktive Informationsbeschaffung über CD-Rom oder Internet kann sehr aktuell und zeitnah am Marktgeschehen passieren. Somit wird eine optimale Time-to-Market Orientierung ermöglicht. Um innovative Zusatznutzen bieten zu können ist allerdings Kreativität gefragt. Absolute Basis dafür sind die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden sowie der Nutzen, der vom Kunden wahrgenommen wird.

Beispiele aus der Praxis für Wertschöpfungsmanagement

Ich möchte Ihnen hier zwei Projekte als Beispiele vorstellen, die wir im Unternehmen umgesetzt haben um unseren Kunden und deren Partner über die gesamte Wertschöpfungskette hinaus Zusatznutzen zu generieren.

Der EGGER Designberater



Mit dem „EGGER Designberater“ bieten wir unseren Handelspartnern aber vor allem deren Kunden (Tischlern, Schreibern) ein innovatives Beratungsmodul als Planungs- und Entscheidungshilfe. Das Handbuch enthält Trendcol-lagen für jeden Wohn- und Einrichtungszweck und bietet einen Wegweiser durch eine Vielzahl an Dekor- und Farbmöglichkeiten an. Die Fachkompetenz des Anwenders wird dadurch gestärkt.

Wir wollen damit einen Zusatznutzen im Servicebereich generieren, der durch die Medien Druckausgabe und CD-ROM sowie Internet unterstützt wird.

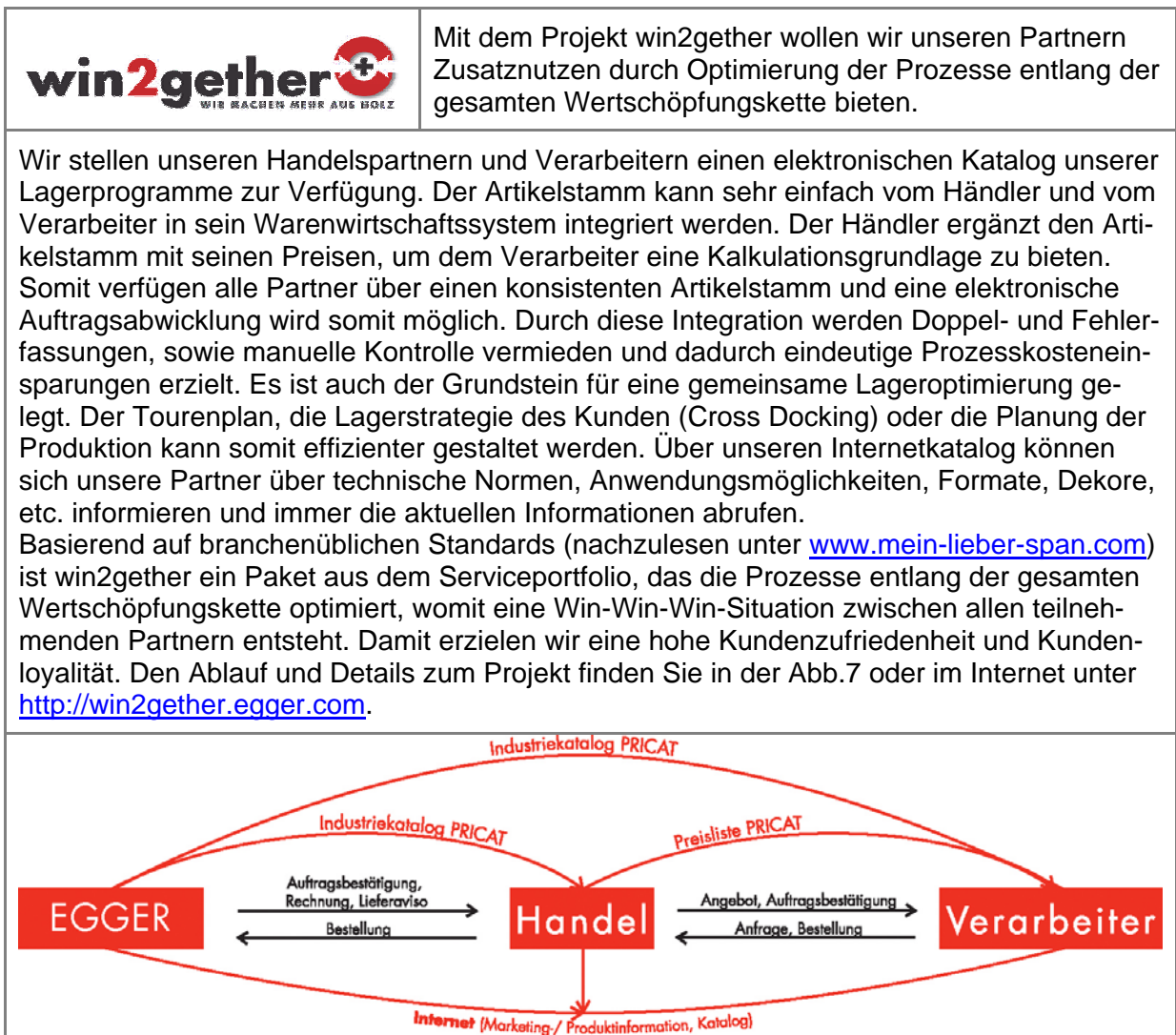
Win2gether

Abb.7: Ablauf der Prozesse mit der win2gether Unterstützung

Management Summary

Gute, gesunde Kundenbeziehungen sind der wichtigste Pfeiler eines jeden Unternehmens. Durch Methoden und Strategien des Customer Relationship Management (CRM) können Kundenkontakte neu gestaltet, optimiert und intensiviert werden. Damit können Unternehmen den neuen Anforderungen und Veränderungen der Märkte sowie der Kundenbedürfnisse gerecht werden.

Die Grundsäulen für gezieltes Kundenbeziehungsmanagement sind:

- Identifizieren von Potentialen und Bedürfnissen von Kunden und Partnern.
- Aktive Gestaltung der Kundenkontakte durch Generierung von Zusatznutzen, Prozessoptimierungen und Nutzung von neuen Medien.
- Behalten des Gesamtbildes von Kunden für alle Mitarbeiter im Unternehmen.

EDV-unterstütztes CRM erleichtert die Arbeit in Vertrieb und Marketing und macht viele dieser neuen Vertriebs- und Marketingstrategien erst möglich. Somit wird CRM in unterschiedlichem Umfang entsprechend der Branchenanforderung oder der Unternehmensgröße zu einem zentralen Bestandteil der Unternehmensführung. Denn nur mit Umsetzung kundenindividueller Leistungen und Services, sowie einer optimalen Betreuung der Kunden wird die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens weiterhin gewahrt bleiben.

Das Unternehmen Fritz Egger GmbH & Co KG

Die EGGER Gruppe zählt zu den führenden Holzwerkstoffherstellern Europas mit derzeit rund 4.800 Mitarbeiter in 14 Werken in Österreich, Deutschland, Großbritannien und Frankreich. Im Moment ist eine Erweiterung mit einem 15. Standort in Shuja (Nähe von Moskau) in Vorbereitung. Die EGGER Gruppe umfasst im Holzwerkstoffbereich die Produktgruppen Spanplatte, Holzfaserverplatte (MDF, HDF, DHF), OSB-Oriented Strand Boards Schichtstoffe und Kanten sowie veredelte und hochveredelte Produkte wie beschichtete Platten, Postforming und Softforming Elemente, Arbeitsplatten, Fensterbänke, Möbelteile, bis hin zu Möbelfertigteile bereits gebohrt, und gestanzt. Das Tochterunternehmen E.F.P. - Egger Floor Products - hat sich auf die Herstellung von Laminatfußböden in verschiedenen Qualitäten spezialisiert. Mit der Vertriebs Tochter E.D.P. - Egger DIY Products - ist EGGER seit dem Jahr 2000 auch in der Bedienung von Baumärkten ein kompetenter Partner. Damit zählt EGGER zu einem der größten Komplettanbieter der Holzwerkstoffindustrie mit aufeinander abgestimmten Produktprogrammen speziell für die Bedarfsfelder unterschiedlicher Zielgruppen und Märkte. Zur EGGER Gruppe gehören auch die Privatbrauerei Egger Bier und Radlberger Getränke.

Literaturverzeichnis

Wolfgang Schwetz; „Customer Relationship Management“; Gabler Verlag; 2. Auflage; 2001

Hartmut Biesel; „Kundenmanagement im Multi-Channel-Vertrieb“; Gabler Verlag; 2002

Helmke/Uebel/Dangelmaier (Hrsg.); „Effektives Customer Relationship Management“; Gabler Verlag; 2. Auflage; 2002

Peter Winkelmann; „Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung“; Verlag Vahlen; 2000

Präsentationsunterlagen der CRM-Kongresse Wien, Berlin, Genf, Montreux

Interessante Internetlinks: www.acquisa.de; www.crm-expert-site.de;