

Ihr Logo

# SEMINARVERANSTALTUNG

## Vertriebsmanagement Modul 5: Customer Relationship Management



*Musterunternehmen  
Deutschland AG*

*(Logo Ihres Auftraggebers)*

**Musterunternehmen Deutschland AG**

*(Firmenbezeichnung Ihres Auftraggebers)*

Datum

*(Datum der Seminarveranstaltung)*

▪ **Musterunternehmen**  
▪ Musterstraße 1  
▪ 12345 Musterstadt

▪ **Telefon:** +49 123 123456  
▪ **Telefax:** +49 123 123457

▪ **http://www.trainplan.de**  
▪ **E-Mail:** mail@trainplan.de

LESERPROBE

Das vorliegende Skript ist Bestandteil der Seminarkonzepte TRAINPLAN®, welche nur mit einer gültigen Lizenzierung/Firmierung vom jeweiligen Lizenznehmer verwendet werden dürfen. Eine gültige Lizenzierung beinhaltet die Vervielfältigung und Weitergabe dieses Teilnehmerskriptes, jedoch nur an Seminar- und Schulungsteilnehmer des Lizenznehmers. Der Lizenznehmer ist verpflichtet, den nachfolgenden Text auf dieser Seite beim Vervielfältigen weder zu verändern oder zu löschen, so dass dieser Hinweis in jedem vervielfältigten Skript erhalten bleibt.

Alle Rechte vorbehalten incl. der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Kein Teil dieses Werkes sowie der dazugehörigen Bestandteile darf in irgendeiner Weise (Druck, Fotokopie, Mikrofilm etc.) ohne schriftliche Genehmigung oder gültige Lizenz des Herausgebers reproduziert, vervielfältigt oder anderweitig privat oder gewerblich verwertet werden.

Bei der Zusammenstellung dieses Werkes wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Der Herausgeber kann daher für evtl. Fehler und die daraus resultierenden Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Verbesserungsvorschläge und Hinweise nehmen wir gerne unter [redaktion@trainplan.de](mailto:redaktion@trainplan.de) entgegen.

In diesem Werk aufgeführte Hardware- und Softwarebezeichnungen sind in der Regel eingetragene Warenzeichen oder sollten als solche betrachtet werden.

© TRAINPLAN® – Bildungsmedien und Verlagsprodukte

TRAINPLAN® ist ein eingetragenes Warenzeichen der SCHMITT Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung .....</b>	<b>5</b>
<b>Was ist CRM?.....</b>	<b>8</b>
Was ist das Neue an CRM?.....	10
<b>Kundenorientierung als Philosophie .....</b>	<b>12</b>
Von der Produkt- zur Kundenorientierung.....	12
König Kunde .....	14
<b>KundenService .....</b>	<b>16</b>
Was ist ein Kunde?.....	18
Was bringt Kundenorientierung dem Kunden? .....	19
Kundenerwartungen.....	21
Was bringt Kundenorientierung dem Unternehmen? .....	24
<b>Kundenorientierung in der Praxis.....</b>	<b>27</b>
Die Pre-Sales Phase .....	28
Die Abwicklungsphase .....	29
Die After-Sales Phase .....	30
<b>Kundenzufriedenheit .....</b>	<b>31</b>
Nachträgliche Bestätigungen .....	31
Kleine Aufmerksamkeiten .....	32
Zusätzlicher Service.....	33
Den Kunden einbeziehen .....	34
Konkrete Tipps für eine erfolgreiche Kundenorientierung .....	35
Reklamationen .....	37
Checkliste 1 zur Kundenorientierung in der Praxis.....	39
Checkliste 2 zur Kundenorientierung .....	40
Checkliste 3 zur Kundenorientierung .....	41
Checkliste 4 zur Kundenorientierung .....	42
Auswertung der Checklisten .....	43
<b>Unternehmensinternes Qualitätsmanagement .....</b>	<b>44</b>
Interne und externe Kunden.....	45
Der Maßstab für Qualität lautet: „Null Fehler“ .....	46
Auswirkungen der stetigen Qualitätsverbesserung .....	47
Zauberformel: Beziehungsmanagement .....	48
Lebendige Referenzen .....	50
Kundeninformationsdateien .....	51
Checkliste für eine gute Gesprächsvorbereitung: .....	51
<b>Aktive Kundenbeziehungen mit CRM .....</b>	<b>52</b>
Was ist CRM genau? .....	53
Die Vorteile des CRM .....	54
Mehr als nur Hard- und Software .....	55
CRM und der Kunde.....	56
CRM in Verbindung mit dem Produkt-Lebenszyklus .....	57
Die Phasen des Produktlebenszyklus .....	58
Die CRM-Strategie.....	60
Die internen Faktoren .....	62
Die externen Faktoren .....	64
Stärken-/Schwächenprofil.....	65
Übungsblatt: Stärken-/Schwächen-Profil zur Kundenorientierung .....	66
Die Werkzeuge des CRM .....	67

CRM-Software.....	68
Operatives und analytisches CRM.....	69
Database-Marketing und Data Mining.....	70
Data-Warehouse und Data-Mart.....	71
Business Intelligence und OLAP.....	72
Mögliche Hindernisse.....	73
Regeln für erfolgreiche CRM-Projekte.....	74
<b>Schlussbemerkung.....</b>	<b>78</b>
<b>Tages-Clearing.....</b>	<b>79</b>

Leserprobe

## EINLEITUNG

Kundenorientierung ist auch in Deutschland in den vergangenen Jahren zu einem viel diskutierten Thema geworden. Das heißt leider nicht, dass sich auch die Situation für den Kunden grundlegend verändert hat.

Verändert hat sich in vielen Bereichen sehr viel, denkt man nur an die Privatisierung großer öffentlicher Unternehmen, an geänderte Ladenöffnungszeiten oder an Serviceangebote, die es bis vor einigen Jahren in Deutschland in dieser Form noch nicht gab.

Dies und auch die damit verbundene Mehrarbeit von Mitarbeitern und Dienstleistern, insbesondere im Einzelhandel soll keinesfalls gering geschätzt oder übersehen werden. Doch wer kann nicht auf Anhieb eine Reihe negativer Käuferlebnisse oder Serviceerfahrungen aufzählen?

Kundenbedürfnisse werden nicht aktiv aufgenommen, Rückrufe werden versprochen, aber nicht durchgeführt. Wer nach Sonderwünschen oder speziellen Problemlösungen fragt, wird gleich etwas skeptisch behandelt und wenn man letztendlich ein Produkt erworben hat, muss man sich selbst darum kümmern, dass dieses Produkt auch für die eigenen Zwecke funktioniert.

Als die Problemlösung schlechthin galt bei vielen Unternehmen die Einrichtung von Call-Centern. Dadurch hat sich die Situation für den einzelnen Kunden nicht immer verbessert.

Zentrale Service-Rufnummern mit anonymen Mitarbeitern machten es noch schwieriger mit einem wirklich Verantwortlichen zu sprechen. Hat man wenigstens ein Teilproblem mit einem speziellen Mitarbeiter gelöst, so ist dieser in einem großen Call-Center am nächsten Tag mit Sicherheit nicht mehr auffindbar.

Sind solche Service-Rufnummern tagsüber auch noch ständig belegt und wird die Verbindung in schöner Regelmäßigkeit nach 10-minütiger Wartezeit gekappt, dann werden alle Versprechungen eines Unternehmens hinsichtlich Kundenorientierung nicht nur zu Lippenbekenntnissen, sondern zu gebrochenen Versprechen.

**Customer Relationship Management (CRM)** soll dies alles endgültig und nachhaltig besser machen. Alle Geschäftsprozesse drehen sich ausschließlich um den Kunden: Die Verkaufsabteilung erkennt die Wünsche des Kunden, bevor er sie geäußert hat. E-Commerce-Bestellungen gelangen ohne Zeitverlust in die Produktion, wo Sonderwünsche sofort umgesetzt werden und der Kunde das Produkt unmittelbar darauf geliefert bekommt, natürlich mit einem umfassenden Service, einer lebenslangen Garantie und komplett installiert und zusammengebaut.

Sollte aber wirklich einmal ein Problem auftreten, so hat das Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten für Notfälle bereit, angefangen vom sofort einsatzbereiten Servicetechniker bis hin zu funktionierender Online-Hilfe.

Auch nach dem Kauf betreut der Hersteller seinen Kunden permanent, z. B. mit Informationen über Neuerungen, Updates oder sinnvolle Zusatzprodukte. Der Kunde kann rundum nicht zufriedener sein!

Traum – oder Wirklichkeit? Fest steht, dass sicherlich viele Kunden bereit wären, etwas mehr Geld auszugeben, wenn ihnen ein solches Service garantiert werden würde.

Diese mehr als komplexe Herausforderung stellt Hersteller und Unternehmen vor eine große Aufgabe. Die Vorstellung, dies alles mit einer ausgefeilten technischen CRM-Lösung zu „erschlagen“ trügt, denn:

CRM bedeutet nicht nur eine grundsätzliche Veränderung in den Köpfen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, verbunden mit einer kompletten Umstrukturierung und Neuorganisation aller Geschäftsprozesse, sondern in den meisten Fällen auch den Einsatz neuer EDV-Technologien oder zumindest den Austausch oder den Aufbau wesentlicher Teile der IT-Infrastruktur eines Unternehmens.

Deshalb stellen CRM-Projekte eine gewaltige Umstrukturierung in jedem Unternehmen dar, die intensiv überlegt sein muss und deren einzelne Schritte bei der Durchführung permanent überprüft werden sollen.

Wer verstanden hat, dass sich **Customer Relationship Management** nicht nur auf die Auswahl von CRM-Software beschränkt, der weiß auch, dass für den Erfolg oder Misserfolg von CRM letztendlich Veränderungen in den Sicht- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter verantwortlich sind.

Diese Ansätze richtig gestalten und sie dann in Verbindung mit geeigneten technologischen Werkzeugen in die Wirklichkeit umsetzen, ist die einfachste Definition für CRM, wobei das eine nicht ohne das andere funktioniert.

Für dieses Seminarthema wurde bewusst ein möglichst einfacher Ansatz, nämlich von der Kundenbeziehungsmanagement mit CRM gewählt, um neben der Behandlung der wichtigsten Grundsätze zur Kundenorientierung eine Hinführung zum CRM zu geben.

Gleichwohl werden in diesem Seminar keine technischen oder software-spezifischen und auch keine unternehmensspezifischen Einzelheiten in der tatsächlichen Einführung und Umsetzung von CRM aufgezeigt. Diese Entscheidung kann nur in Abhängigkeit der Unternehmenssituation und unter Berücksichtigung des jeweiligen Einzelfalles getroffen werden.

Die Einführung einer neuen Vertriebs-Software ist noch lange kein CRM-Projekt: Richtig verstandenes CRM betrifft alle Unternehmensbereiche und unternehmensinternen Prozesse von der Kommunikation über Marketing und Verkauf, Kundenservice und Support bis hin zur Datenaufbereitung, Produktklassifikation und dem kundenorientierten Aufbau eines Internet-Auftrittes.

## WAS IST CRM?

Die drei Hauptkomponenten von CRM sind

- Menschen,
- Prozesse und
- Technologien,

die mit Inhalten (Daten-Content) ergänzt werden. Das vorrangige Ziel des CRM ist der aktive Aufbau und Erhalt langfristiger, gewinnbringender Kundenbeziehungen, die durch einen ständigen Austausch mit den Kunden erreicht werden sollen.

CRM ist keine neue Philosophie, keine neue Kunden- oder Mitarbeiterorientierung und auch kein neuer Organisationsansatz. Viel mehr ist CRM der ganzheitliche Versuch einer möglichst **gewinnbringenden Gestaltung** von Kundenbeziehungen, unter Berücksichtigung personeller und sozialer Ansätze und unter Einbeziehung aller zur Verfügung stehenden Technologien und Geschäftsprozesse.

Gelingt es, alle Komponenten zusammenzuführen, kann CRM erfolgreich eingeführt werden. Einseitige Modelle sind meist zum Scheitern verurteilt. Ein einseitiger IT-Ansatz brachte in der Vergangenheit in vielen Unternehmen nicht den erwünschten Erfolg. Dabei wird deutlich, dass CRM keinen Selbstzweck erfüllen darf, dass es sich bei CRM nicht einfach nur um einen neuen Trend im Verkauf handelt, sondern dass CRM einen vollkommen neuen Ansatz, nämlich die **aktive Interaktion** mit dem Kunden, darstellt.

CRM stellt das Management aller Beziehungen zwischen dem Kunden und dem Unternehmen dar, wobei die Beziehung zum Kunden durch einen ständigen Austausch gekennzeichnet ist. Das Hauptproblem dieses Austauschprozesses liegt in der Tatsache, dass die vorhandenen und gesammelten Kundeninformationen oft nicht verfügbar sind. Sie sind irgendwo im Unternehmen verstreut zu finden und nie dort, wo sie gebraucht werden. Bereits zu diesem Zeitpunkt kann der Austausch mit dem Kunden nicht mehr sinnvoll funktionieren.

Zwei Schritte sind nötig: Sämtliche Kundeninformationen müssen gesammelt werden und an der Stelle im Unternehmen zugänglich gemacht werden, wo sie benötigt werden: Die Informationen sollen die Kundenbeziehung aktiv und positiv beeinflussen.

Bestandteile des CRM

CRM als völlig neuer Ansatz



CRM stellt somit eine neue Organisationseinheit im Unternehmen dar, das für den gesamten Austauschprozess in der Kundenbeziehung, von der Planung über die Steuerung bis hin zur Überwachung verantwortlich ist.

Dies stellt auch das eigentliche Revolutionäre von CRM dar, die Schaffung einer neuen Organisationseinheit, die auch die Verantwortlichkeit für diesen Bereich übernimmt. Auf der einen Seite nimmt sie die dazugehörigen Managementaufgaben wahr, auf der anderen Seite sorgt sie für deren Umsetzung, mit den dafür zur Verfügung stehenden IT-Werkzeugen.

Neue Organisations-  
einheit

LESERPROBE

## Was ist das Neue an CRM?

Durch die primäre Orientierung am Produkt kann das klassische Marketing den heutigen Kundenansprüchen nicht mehr gerecht werden: Es stellt ein Massenmarketing dar, das den individuell und - vor allem - den anders denkenden Kunden nicht mehr erreicht.

Erkennbar ist Massenmarketing an überquellenden Briefkästen: mit Inhalten, die 99 % der Angesprochenen nicht interessieren, mit Kaufangeboten, mit denen der Endverbraucher nichts anfangen kann oder mit unbequemen, manchmal ärgerlichen Begleiterscheinungen: Man muss z. B. bei einem Anruf in einem Unternehmen drei verschiedenen Leuten hintereinander Kunden- und Auftragsnummer herunterbeten oder beim 6. Besuch der Autowerkstatt erneut seine persönlichen Daten angeben.

Das sind kontraproduktive Beiträge zur Zufriedenheit des Kunden, der sich oft nach der Geschäftsbeziehung des alten „Fante Emma Ladens“ zurücksehnt, bei der das Unternehmen ihn und seine Wünsche genau kennt.

Was ist eigentlich das Neue an CRM?

Umgekehrt zum klassischen Marketingansatz („Wie findet man so schnell wie möglich so viele Kunden wie möglich für ein Produkt?“), lautet die Frage beim CRM: „Wie kann man den Kunden möglichst ein Leben lang so begleiten, dass sich diese Beziehung für den Kunden und auch für das Unternehmen wertsteigernd auszahlt?“

Bei CRM werden Produkt- und Serviceangebot kompromisslos kundenorientiert gestaltet, weg vom Massenprodukt, das an den Bedürfnissen des Kunden vorbeigeht, hin zur **individuellen** und **maßgeschneiderten Kundenlösung**.

Ein Unternehmen erwirtschaftet meist mit 20 % seiner Produkte oder Leistungen 80 % seines Ertrags. Das Unternehmen verfügt also über ertragsstarke und ertragsschwache Kunden. CRM selektiert die Kunden entsprechend ihrer Wertigkeit und unterscheidet in der Kundenbehandlung nach der Ertragsstärke für das Unternehmen.

Anstelle des Massenmarketings und des kurzfristigen Verkaufens setzt man beim CRM auf Langfristigkeit (life-time-value): Beim CRM soll die Investition zur Kundengewinnung möglichst nur einmal getätigt werden, um dem Kunden im weiteren Verlauf auch in unterschiedlichen Phasen die jeweils passenden Produkte anbieten zu können. Hierdurch machen sich die Erstinvestitionen in den Kunden wesentlich besser bezahlt.

Individuelle und maßgeschneiderte Kundenlösungen

Life-time-value