

FOM Fachhochschule für Oekonomie & Management
Berlin

Berufsbegleitender Studiengang zum
Diplom-Kaufmann
6. Semester

Seminararbeit im Wahlpflichtfach
Vertriebsmanagement

Besondere Anforderungen an ein CRM-System beim Vertrieb von
Software-Lösungen

Betreuer: Dr. Justin Becker

Autoren: Philipp Kardinahl (142147) & Hendrik Saly (150897)

Berlin, den 01.12.2007

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis.....	II
1 Einleitung	1
2 Grundlagen des Kundenbindungsmanagements	1
2.1 Begriffsbestimmung und Herkunft	1
2.2 Rahmenbedingungen.....	3
2.3 Ziele	3
2.4 Probleme	5
2.5 Die Fokussierung auf den Kunden.....	7
2.5.1 Kundenbeziehungen.....	7
2.5.2 Kundensegmentierung.....	9
2.5.3 Kundenwertbestimmung	12
2.6 Entwicklung einer CRM-Strategie.....	13
3 Anforderungen an ein CRM-System.....	15
3.1 Abbildung von Prozessen.....	16
3.2 Aufgabenstellung an ein CRM-System.....	18
3.3 Funktionalität von CRM-Softwarelösungen	23
4 Vertrieb von Softwarelösungen.....	24
4.1 Verschiedene Arten von Software	24
4.1.1 Software als Lizenz	26
4.1.2 Software als Sachgut oder Dienstleistung.....	27
4.2 Besonderheiten beim Vertrieb von Individualsoftware	27
4.2.1 Spezifika des B2B-Vertriebs.....	28
4.2.2 Spezifika von Individualsoftware	29
4.3 CRM-Systeme und Absatz von Individualsoftware.....	33
5 Zusammenfassung und Fazit.....	36
Literaturverzeichnis.....	38
Anhang	40

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Kundenbezogene Ziele.....	5
Abbildung 2 – Sechs Phasen der Kundenbeziehung.....	8
Abbildung 3 – Dimensionen des Kundenwertes.....	12
Abbildung 4 – Schematische Darstellung des Kundenlebenszyklus	13
Abbildung 5 – CRM-Komponenten.....	14
Abbildung 6 – Vier elementare Phasen des CRM	14
Abbildung 7 – Differenzierung von Prozessen	16
Abbildung 8 – Der generische Reißverschluss-Prozess.....	17
Abbildung 9 – Komponenten einer CRM-Lösung.....	19
Abbildung 10 – Das CRM Integrationsmodell	21
Abbildung 11 – Datenwürfel.....	22
Abbildung 12 – Gegenüberstellung der Individual- und Standardsoftware	25

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Funktionalitäten eines operativen CRM-Systems.....	23
--	----

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit möchte, im Rahmen der im Titel ihren Ausdruck findenden Zielstellung, die besonderen Anforderungen an ein CRM-System beim Vertrieb von Softwarelösungen in seinen Grundzügen aufzeigen. Die grundsätzliche Fragestellung die sich aus dem genannten Thema ergibt, ist die, ob und wenn ja, welche Unterschiede im Umgang mit bestimmten Kundengruppen im Rahmen des CRM zwischen Waren- und Dienstleistungsanbietern bestehen und die grundsätzliche Frage danach, wo hierbei das Produkt Software und seine Vertriebsformen einzuordnen sind.

Zur Näherung an diese Frage ist es zunächst notwendig sich die theoretischen Grundbegriffe, die im Rahmen der Fragestellung auftauchen, bewusst zu machen. Das folgende Kapitel 2 beschäftigt sich somit allgemein mit der ökonomischen Entwicklung hin zu einer Fokussierung auf den Kunden unter dem Gesichtspunkt des Kundenbindungsmanagements, woraus sich eine nähere Betrachtung der grundsätzlichen Aufgaben und Funktionen eines CRM-Systems ableitet, die dann im dritten Kapitel beleuchtet werden. Das vierte Kapitel nimmt nach einer kurzen Einführung in den Begriff Software konkret auf die möglichen Besonderheiten für den Vertrieb derselben Bezug. Die so gewonnenen Erkenntnisse werden abschließend nochmals kurz zusammengefasst.

2 Grundlagen des Kundenbindungsmanagements

Das nachfolgende Kapitel bietet eine kurze Einführung in die Begriffswelt CRM unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen mit einer Fokussierung auf die Funktion des Kunden im Rahmen einer sich ändernden Wirtschaft.

2.1 Begriffsbestimmung und Herkunft

Begrifflich steht CRM als Abkürzung für Customer Relationship Management und lässt sich als ganzheitliches Konzept zur Unternehmensführung verstehen, dessen Fokus auf der abteilungsübergreifenden Gestaltung eines kundenbezogenen Verkaufsprozesses zur Schaffung eines Mehrwertes auf Kunden- und Lieferantenseite liegt (DUFFNER 2001,

S. 49). Die Definitionen zu diesem Konzept divergieren stark und sehen die Grenzen und Inhalte desselben in verschieden intensiver Ausprägung (DUFFNER 2001, S. 23 f.). Klar ist jedoch, dass es sich bei CRM nicht um einen technologischen Erfolgsgaranten (im Sinne einer CRM-Software) handelt (DUFFNER 2001, S. 29).

Die deutsche Entsprechung ist in dem Ausdruck Kundenbeziehungsmanagement zu sehen. Inhaltlich sind beide Begriffe identisch und weisen auf eine Kundenorientierung der unternehmerischen Ausrichtung hin (PEPELS 2002, S. 12). Dringt man tiefer in die Struktur des Begriffes ein, so kann man die drei Aspekte Kunde, Beziehung und Management festmachen.

Zuvorderst steht der Begriff Kunde. Semantisch leitet sich das deutsche Wort von dem althochdeutschen Wort „kundo“ ab, das in etwa Kundiger, Eingeweihter bedeutet. Allgemein verstanden wird unter diesem Begriff jemand, der Waren oder Dienstleistungen in Anspruch nimmt und daher in einem Unternehmen bekannt ist (ZEIT Lexikon Bd. 18, Deutsches Wörterbuch 2005, S. 1401). Die inhaltliche Spezifikation des Begriffes Kunde hängt jedoch von der jeweiligen Struktur der Unternehmung ab und kann pauschal nicht ausreichend konkretisiert werden.

Der zweite Wortteil Beziehung deutet auf eine längerfristige, interaktive Bindung hin, die in diesem Fall zwischen Unternehmen und Kunden bestehen soll.

An dieser Stelle ist sich klar zu werden, dass es bei der erfolgreichen Umsetzung dieser unternehmerischen Führungsmethode zwar auch um die maximale Befriedigung der Kundenwünsche geht, jedoch nicht um jeden Preis. Darauf deutet der dritte Wortteil hin, das Wort Management. Es ist notwendig, eben nicht nur die Kundenbeziehungen zu pflegen, sondern sie auch zu steuern, was bedeutet, Kunden auszumachen, die dem Unternehmen Gewinne erwirtschaften und gleichzeitig solche, die mehr Kosten verursachen als Umsätze und somit einem der obersten Unternehmensziele, dem Gewinnstreben, entgegenstehen (STOKBURGER, PUFAHL 2002, S. 9).

Generell lässt sich zusammenfassen, dass es im Rahmen dieser Managementmethode um den aktiven Aufbau und Erhalt langfristig profitabler Kundenbeziehungen durch Interaktion mit dem Kunden geht. Es geht hingegen nicht um die Implementierung einer revolutionären Informationstechnologie oder Kundenphilosophie, sondern um die effiziente Ausgestaltung der überlebensnotwendigen Kundenbeziehungen der Unternehmung durch eine ganzheitliche Ausrichtung derselben in Richtung einer

aufmerksamen Kommunikation mit dem Kunden (WESSLING 2001, S. 11). Es geht darum von der Tatsache Gebrauch zu machen, dass es ungleich einfacher ist einem loyalen Kunden zielgerichtet ein bestimmtes Produkt zu verkaufen, als einem unbekanntem (WRAGE 2006, S. 4).

2.2 Rahmenbedingungen

Die Frage, die sich zwingend stellt, ist, warum aktuell ein Konzept wie das vorgenannte so viel diskutiert wird. Die Erklärung liegt in der grundsätzlichen Veränderung der Marktverhältnisse in den vergangenen Dekaden. Diese sind heute durch starken Wettbewerb und Sättigung geprägt. Für Unternehmen wird es zunehmend schwieriger, sich am Markt zu behaupten. Klassische Marketinginstrumente verlieren ihre Wirkung und ein steigendes Angebot vergleichbarer Produkte und Dienstleistungen erschwert die Alleinstellung auf qualitativer und preislicher Ebene (PEPELS 2002, S. 12).

Auf der anderen Seite werden auch die Ansprüche der Nachfrager aufgrund der vorgenannten Entwicklungen auf dem Angebotsmarkt anspruchsvoller und fordernder. Ein starkes Bestreben in Richtung Individualisierung und daraus resultierender Unberechenbarkeit des Kaufverhaltens und sinkender Markenloyalität der Kundenklientel ist erkennbar. Eine Umkehrung dieser Entwicklung ist nicht wahrscheinlich, vielmehr ist von einer weiteren Verschärfung des Wettbewerbs auszugehen (PEPELS 2002, S. 12).

Unterstützt werden diese Entwicklungen durch technologische Neuerungen, wie dem Internet und mobiler Kommunikation, die die dem Kunden zur Verfügung stehenden Informationen, seiner Kaufentscheidungsflexibilität und die Geschwindigkeit der Versorgung (Echtzeit-Ökonomie) in nie da gewesenem Maße erhöhen. Auch verschwimmen sowohl auf Kunden- als auch auf Unternehmensseite die Grenzen zwischen Ware und Dienstleistung (DUFFNER 2001, S. 16 f.).

Ein Ansatz zur Begegnung dieser Herausforderungen ist das genannte CRM und der ihm inhärente Aspekt der Kundenorientierung. Die Ziele dieser Methode werden nachfolgend kurz aufgezeigt.

2.3 Ziele

Es ist bekannt, dass die Gewinnung von Neukunden deutlich teurer ist als die Bindung von Bestandskunden, zumal Unternehmen über Bestandskunden bis zu 70 Prozent ihres

Umsatzes generieren (BECKER 2001, S. 372). Einer Studie von American Express und BCG zufolge beläuft sich diese Differenz auf den Faktor fünf. Weitere Untersuchungen belegen, dass Unternehmen mit einer exzellenten Umsetzung eines CRM-Konzeptes eine bis zu 60% höhere Umsatzrendite erwirtschaften konnten im Vergleich zu Unternehmen, die im Rahmen dieser Führungsmethode eher halbherzig handelten (DUFFNER 2001, S. 41 f.). Daher ist es nur logisch seine Kräfte auf eben jene Bestandskunden zu konzentrieren und die Gewinnung von Neukunden nicht als primäres Ziel eines CRM zu begreifen. Hauptziel ist es also die Kundenbindung zu erhöhen. Dies ist besonders im hier noch zu betrachtenden Vertrieb von Softwarelösungen im Verständnis eines Dienstleistungs- und Investitionsgüterdirektmarketing relevant, da hier im Gegensatz zum Massenmarkt die Herstellung, Aufrechterhaltung und Nutzung der Kundenbeziehung stark individualisiert und der Verlust eines Kunden teuer ist (LINK 2001, S. 2).

Die Verbesserung der Kundenbindung und die damit verbundene Steigerung des Unternehmenswertes lassen sich erreichen, indem folgende Teilziele angestrebt und kombiniert werden (BECKER 2007):

1. Höhere Qualität der Kundenbearbeitung
2. Verbesserung der internen Bearbeitungsprozesse
3. Verbessertes Kundendatenmanagement
4. Verbesserung der Schnittstellen zum Kunden

Pepels ergänzt die oben aufgeführten Zielsetzungen noch durch vier weitere Ziele bzw. Vorteile (PEPELS 2002, S. 13):

5. Größeres Wissen über den Kunden
6. Gesteigerte Effizienz der Kommunikationsausgaben
7. Höhere Markenbekanntheit
8. Verbessertes internes und externes Markenimage

Die nachfolgende Abbildung zeigt, dass sich die vorgenannten Zielbeschreibungen durchaus auch in den Erwartungshaltungen der Unternehmen an das CRM selbst bestätigen. Hier stehen neben der Steigerung der Kundenzufriedenheit und der

Erhöhung der Kundenbindung auch die Früherkennung von Trends und eine höhere Beratungskompetenz aus unternehmerischer Sicht im Zentrum der Zielfokussierung im Rahmen des CRM. Auch wenn Begriffe wie Reaktivierung von Altkunden und Generierung von Neukunden ebenfalls als mögliche Ziele genannt werden, so erkennt man doch insgesamt eine Dominanz der Konzentration auf aktive Bestandskunden.

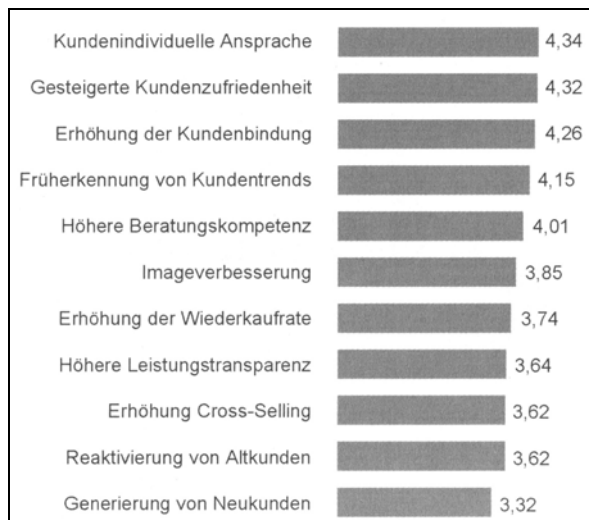


Abbildung 1 – Kundenbezogene Ziele

Quelle: Studie CRM 2000, Absatzwirtschaft in Kooperation mit der Universität Ingolstadt (DUFFNER 2001, S. 41)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich in der Praxis die Grundzielsetzung einer CRM-Strategie auf die Beziehungspflege der wichtigsten Personen der Anspruchsgruppe (Key Accounts) unter Berücksichtigung unternehmenserfolgsrelevanter Gesichtspunkte konzentriert (SCHULZE 2002, S. 14).

2.4 Probleme

Die Umsetzung eines CRM birgt viele Gefahren. Jedoch leiten sich diese hauptsächlich aus der ungenügenden Vorbereitung und mangelnden Unterstützung im Unternehmen ab. Zahlreiche Studien der vergangenen Jahre belegen, dass ein Großteil aller CRM-Projekte, zwischen 60 und 85 Prozent, scheitert. Hauptgründe hierfür sind mangelnder Nutzen und das Fehlen organisatorischer Voraussetzungen (BRUHN 2007, S. 8 f.). Zentrale Erkenntnis auch hier, dass eine kundenorientierte Denkweise top-down installiert werden muss, beziehungsweise Verantwortlichkeiten und Konzeptstringenzen auch auf der Ebene des Managements geklärt sein müssen. Es ist unerlässlich, CRM nicht als Teilzeitprojekt aufzufassen, sondern auch im operativen Bereich Mitarbeiter ausschließlich zum Zwecke dieses Projektes abzustellen. Außerdem sollte vermieden werden, zu hohe Erwartungen in Bezug auf Amortisation und Umsatzgrößen zu hegen.

CRM ist kein Konzept für schnelles Wachstum oder die Verbesserung der aktuellen Quartalszahlen, sondern eine langfristige und kostenintensive Investition in die nachhaltige Existenzsicherung der Unternehmung. Es kann daher nur so effizient sein, wie die Mitarbeiter im Unternehmen die notwendigen Arbeitsschritte in ihr übriges Arbeitspensum integrieren können. Dies führt zu dem Aspekt der Unternehmenskultur, die das Prinzip der Kundenorientierung verinnerlicht haben muss, um es in der Praxis sinnvoll zu berücksichtigen. Mitarbeiter sollten in die Lage versetzt werden, den Nutzen hierfür nachvollziehen zu können, was die Überwindung organisatorischer Mauern bedeuten kann. Auch in diesem Bereich wird der Investitionsbedarf unterschätzt (KEHL, RUDOLPH 2001, S; 260 ff.).

Mangelhaft ist oftmals die Priorisierung in Bezug auf den zu erzielenden Nutzen. Hierzu gehören die Klärung der Vereinbarkeit der CRM-Ziele mit den generellen Unternehmenszielen und die Tragweite des Projektes. Es ist entscheidend sich über die Personen im Unternehmen klar zu werden die mit dem System arbeiten müssen und die Auswirkungen der zusätzlich anfallenden Arbeit auf die Mitarbeiterproduktivität und mögliche negative Folgen von Seiten dieser, beispielsweise ein Boykott der neuen Regelungen. Auch wird eine höhere Kundenzufriedenheit nicht durch detaillierte Daten erreicht, sondern geht weit über die technischen Voraussetzungen hinaus. Dies muss in der Umsetzung einer CRM-Strategie berücksichtigt werden. Es führt kein Weg an der frühen und intensiven Einbindung der Mitarbeiter in das CRM-Projekt vorbei (KEHL, RUDOLPH 2001, S. 264).

Auch sind die Folgekosten eines Projektes dieser Art nicht zu vergessen, die sich maßgeblich aus der fortlaufenden Schulung der Mitarbeiter und detaillierten System- und Anwenderdokumentationen ergeben. Eine permanente Qualifizierung der Mitarbeiter ist unerlässlich.

Oft verkommt der eigentliche Ansatz zur Verbesserung der Kundentreue zu einem übermäßigen und unkoordinierten Sammeln von Daten. Sinn und Zweck eines CRM-Systems ist die Optimierung der Kundenbeziehung mittels klarer und für den Betrachter nachvollziehbarer Dokumentation des aktuellen Standes. Ein „je mehr, desto besser“ ist in diesem Zusammenhang äußerst kontraproduktiv. Es sind Soll-Prozesse festzulegen und die Zugriffsrechte und Datenpflegeverantwortlichkeiten zu definieren. Es ist nötig, dass auf alle Daten zentral zugegriffen werden kann und alle Informationen zur Geschäftsbeziehung an einem Ort einsehbar sind. Vermieden werden soll die

Datenkumulation an verschiedenen Stellen im Unternehmen, auf die andere Abteilungen nur mit ausreichender Kenntnis Zugriff haben. Ein Ansatz in diesem Bereich ist das Multi-Channel-Management, das zum Ziel hat, den Kunden jederzeit über alle Vertriebs- und Kommunikationswege hinweg konsistent und optimal zu bedienen. Hierzu ist eine gute Datenqualität das Maß aller Dinge (KEHL, RUDOLPH 2001, S. 264 ff).

Abschließend lässt sich sagen, dass ein zielgerichtetes CRM gelebt und in den allgemeinen Arbeitsablauf integriert werden muss, um seine positiven Wirkungen entfalten zu können. Eine Insellösung, im Sinne einer partiellen Umsetzung in einigen CRM-relevanten Bereichen ist zu vermeiden.

2.5 Die Fokussierung auf den Kunden

Im nachfolgenden Abschnitt wird die Funktion des Kunden mit den Vorstellungen des Unternehmens überein gebracht. Betrachtet werden soll hier die grundlegende Ebene der Kundenbeziehung und der daraus resultierenden Kundensegmentierung und Kundenwertbestimmung auf Seiten des Unternehmens. Ziel ist es, die jeweiligen Grundgedanken darzulegen. Auf die explizite Darstellung der zahlreichen in der Praxis verwandten Modelle wird an dieser Stelle bewusst verzichtet.

2.5.1 Kundenbeziehungen

Aus dem Vorgenannten lässt sich somit schließen, dass CRM in erster Linie auf der Erkenntnis der Bedeutung von Kundenbeziehungen aufbaut. Dies ist keine neue Erkenntnis, da letztlich die erfolgreiche Organisation wirtschaftlicher Aktivitäten seit jeher auf der wechselseitigen Kommunikation sozialer Subjekte basiert. Einzig die Erhöhung der Zahl der zu bedienenden Kunden auf teilweise mehrere Millionen, die Veränderung und Vermehrung der Vertriebs- und Kommunikationswege, aber auch der unternehmensinhärenten Gegebenheiten in Form von Prozessen und Abteilungen haben sich in den vergangenen Dekaden revolutioniert und stellen das Unternehmen vor neue Herausforderungen (DUFFNER 2001, S. 40).

Einführend sei hier am Beispiel des Kaufvorganges in einem Tante-Emma-Laden der grundsätzliche Ablauf einer Kundenbegegnung im Rahmen einer dauerhaften Kundenbeziehung dargestellt.

Der Prozess beginnt damit, dass ein Kunde auf dem Parkplatz vor dem Laden parkt und durch das Fenster bereits von Tante Emma beobachtet wird. Im nächsten Schritt betritt er das Geschäft und wird freundlich mit seinem Namen begrüßt. Da der Kunde regelmäßig bei Tante Emma vorbeischaute, weiß sie, was er normalerweise einkauft. Zudem ist die Beziehung zwischen den beiden recht persönlich, was sich dadurch zeigt, dass sich der Kunde während seines Einkaufs gerne in Gespräche verwickeln lässt und dabei persönliche Informationen preisgibt. Der Kunde favorisiert diese vertrauensvolle Umgebung gegenüber anderen Möglichkeiten des Einkaufes, da er hier bequem bekommt, was er benötigt (WESSLING 2001, S. 41).

Hieraus lassen sich die grundsätzlichen Etappen während einer Kundenbegegnung im Rahmen einer andauernden Kundenbeziehung ableiten. Das Vorfahren des Kunden kann man in diesem Zusammenhang als Identifizierung beschreiben, der eine Personalisierung folgt, hier dargestellt durch die Begrüßung des Kunden mit seinem Namen. Diese beiden Voraussetzungen sind entscheidend, um nun Kundendaten, Kundenhistorie und Warenkorb des jeweiligen Kunden festzulegen. Tante Emma tut dies nicht explizit in Form einer Datenbank, greift aber in ähnlicher Weise auf die ihr zur Verfügung stehenden Erfahrungen mit dem speziellen Kunden zurück. Das hat zur Folge, dass sich die geschäftliche Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager von einer anonymen zu einer aus Sicht des Kunden persönlichen und vertrauenswürdigen verändert.

Dieses Beispiel bezieht sich nachvollziehbar nur auf eine bestimmte Gruppe von Kunden, nämlich jene, die bereits aktive Kunden des Unternehmens sind. Vernachlässigt werden hierbei potentielle Kunden und solche, die aus bestimmten Gründen nicht mehr aktiv auftreten.

In diesem Zusammenhang ist es hilfreich sich den Ablauf einer Kundenbeziehung vor Augen zu führen. Allgemein kann man sechs aufeinander folgende Phasen eruieren, wie nachfolgend dargestellt.



Abbildung 2 – Sechs Phasen der Kundenbeziehung
In Anlehnung an WESSLING 2001, S. 13

In der ersten Phase geht es darum vom potentiellen Kunden überhaupt wahrgenommen zu werden. Dies und die anknüpfende Kontaktaufnahme gehen grundsätzlich vom Unternehmen aus, beziehungsweise auf Maßnahmen desselben zurück. Ist der erste Kontakt hergestellt, kann mit dem Aufbau der Beziehung begonnen werden. In der Phase der Konsolidierung festigen sich die aufgebauten Aspekte. Sollte sich nun herausstellen, dass für eine oder beide Seiten die Beziehung nicht wertsteigernd ist, folgen die genannten Phasen fünf und sechs, also der Abbau der Beziehungen und schlussendlich ihre Beendigung. Im anderen Falle ist ein mehrstufiger Ausbau der Beziehung mit jeweils erneuter nachfolgender Konsolidierung denkbar (WESSLING 2001, S. 14). Es wird ersichtlich, dass eine effektive Pflege der Kundenbeziehungen erst nach Kontaktaufnahme, also mit Einleitung einer Beziehung greift.

2.5.2 Kundensegmentierung

Entscheidend im Rahmen der Einführung einer auf den Kunden ausgerichteten Unternehmensphilosophie ist die Frage um die Kunden selbst. Ein Unternehmen, das sich über die Beschaffenheit und Bedürfnisse seiner Zielgruppen nicht im Klaren ist, ist nicht nur im Rahmen der hier behandelten CRM-Methode, sondern grundsätzlich schwer überlebensfähig.

Hierzu sollen zunächst fünf grundsätzlichen Fragen gestellt werden, die bei der Eruierung der eigenen Kundengruppen behilflich sein können (DUFFNER 2001, S. 44):

- Wer sind meine Kunden?
- Was erwarten sie vom Unternehmen?
- Welche Produkte und Dienstleistungen wollen sie kaufen?
- Was schätzen sie am Unternehmen?
- Wo sehen sie Bedarf für Verbesserungen?

Im Rahmen der Untersuchung der relevanten Kundensegmente für das Unternehmen ist trotz seiner Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg von einer blinden Hörigkeit abzuraten. Kunden sind widersprüchlich in ihrem Verhalten und ständig auf der Suche nach etwas Neuem, was sich nicht zwingend auf mangelnde Produkt- oder Dienstleistungsqualität zurückführen lässt.

Ziel ist es also, Verfahren zu entwickeln, die es ermöglichen, attraktive Kunden mit Potenzial von unattraktiven zu unterscheiden und vergleichbare Einstellungen und Verhaltensmuster dieser zu identifizieren und mit Blick auf die Trenderkennung zu gruppieren, um die Bedarfe möglichst exakt zu erkennen und entsprechend zugeschnittene Angebote zu erstellen (DUFFNER 2001, S. 66).

Zentrales Werkzeug in diesem Zusammenhang ist die Suche nach Attributen eines bestimmten Segmentes, die es klar von anderen abgrenzen. Problematisch ist in diesem Zusammenhang der Trend zur Individualisierung, der die klare Differenzierung bestimmter Käufergruppen erschwert.

In der Vergangenheit basierten die hier relevanten Segmentierungen vorwiegend auf harten Faktoren, beispielsweise der geographischen Ansässigkeit der Kunden und anderen demoskopischen Kriterien, wie Nationalität, Religionszugehörigkeit, Familienstand, Alter, Haushaltgröße, Geschlecht, Ausbildung, Beruf oder Einkommen. Sicher ist ohne die vorgenannten Kriterien eine sinnvolle Kundenansprache auch heute nicht möglich, jedoch sind diese längst nicht mehr ausreichend und hinreichend treffsicher.

Ebenfalls eher fraglich ist die Segmentierung nach dem Kauf- beziehungsweise Kommunikationsverhalten der Kunden, da diese Daten meist auf punktuellen Untersuchungen aus der Vergangenheit basieren und oftmals wenig Auskunft über das gegenwärtige oder zukünftige Kundenverhalten geben. Beispielhaft seien hier genannt Mediennutzung, bevorzugte Einkaufsstätten, Preisbewusstsein, Produktpräferenzen oder Loyalität.

Wesentlich Erfolg versprechender ist die Erforschung des Produktnutzungsverhaltens der Kunden, da wie schon genannt lediglich ein kleiner Anteil der gesamten Kundschaft eines Unternehmens maßgeblich für den Umsatz und somit die Produktnutzung ist. Daneben lassen sich in dieser Zielgruppe Bedürfnisse hinsichtlich bestimmter Produkt- und Serviceangebote festmachen, denen man sich nur nähern kann, indem man mit diesem Kunden eine intensive Kommunikation aufbaut und die Erkenntnisse hieraus nutzt. Außerdem lassen sich dadurch eventuell neue Segmente entdecken, die außerhalb der bisherigen Segmentierungsansätze liegen, da bestimmte Produkte von den Kunden eventuell aus ganz anderen Gründen und in ganz anderer Weise genutzt werden, als das Unternehmen intendiert. Zusammengefasst ist es hier entscheidend dem Kunden

unvoreingenommen gegenüberzutreten, um sein Verhalten und sich anbahnende Trends frühzeitig zu erkennen (DUFFNER 2001, S. 71 ff.).

Zunehmend gewinnen jedoch weiche Faktoren wie die persönlichen Präferenzen bezüglich der Medienwahl zur Kommunikation und der akzeptierten Betreuungsintensität durch das Unternehmen an Bedeutung.

Auch hier sei noch einmal darauf hingewiesen, dass es nicht auf die Menge der Daten ankommt, sondern vielmehr auf den Wert dieser in Bezug auf Aussagen bezüglich der Profitabilität (DUFFNER 2001, S. 67).

Im Rahmen des Business-to-Business-Vertriebes (B2B) verlieren prinzipiell alle vorgenannten Segmentierungsansätze ihre Gültigkeit. Das liegt maßgeblich daran, dass Unternehmen nicht als Einzelpersonen auftreten, sondern kollektiv getroffene Entscheidungen umsetzen. Durchgesetzt hat sich hier die Differenzierungen nach Branche und Unternehmensgröße, die sich jedoch ähnlich der Differenzierungen im B2C-Bereich (Business-to-Customer) als zu grob herausstellen. Besonders in Bezug auf erwartete Serviceleistungen und Bedürfnisse können Unterscheidungen nach Unternehmensgröße und Branche keine validen Aussagen liefern. Erfolg versprechender sind auch hier, genau wie im Konsumentenbereich Segmentierungen nach Bedürfnisstrukturen und dem Nutzen, den der Kunde mit dem Produkt verbindet, also Segmentierungen nach dem Kundennutzen (benefit) beziehungsweise der Bedarfsorientierung (needs based). Allerdings sind diese auch wesentlich unsicherer, da brauchbare Daten eher durch Versuch und Irrtum schrittweise erhoben werden müssen und jede Untersuchung bei null anfängt. Ansatzpunkte bezüglich eines Vorgehens hierfür sind Befragungen hinsichtlich der Kundenzufriedenheit, Erkenntnisse über die Art und Weise der Produktnutzung und Gespräche mit langjährigen Mitarbeitern aus dem Kundenservice beziehungsweise Außendienst, die ihre Kunden zumeist sehr genau einschätzen können (DUFFNER 2001, S. 75 f.).

Eng verbunden mit der Diskussion über eine effektive Segmentierung der Kunden ist im Rahmen des Kundenbindungsmanagements die nach der Ermittlung des jeweiligen Kundenwertes. Dieser kann durchaus auch maßgebliche Grundlage für die Kundensegmentierung in diesem Zusammenhang sein.

2.5.3 Kundenwertbestimmung

Ein weiterer, besonders ökonomisch relevanter Aspekt im Rahmen der Betrachtung des Kunden innerhalb des Unternehmens stellt auf dem Vorangehenden aufbauend die Bestimmungen des jeweiligen Kundenwertes dar.

Prinzipiell ist unter dem Begriff des Kundenwertes die „Differenz zwischen dem zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung einer Kundenbeziehung entstehenden Kosten und den Erlösen, die vom Kunden über die gesamte Dauer der Kundenbeziehung generiert werden“ zu verstehen (BRUHN 2007, S. 242). Hierzu gibt es nun eine große Zahl verschiedener Instrumente, deren Ziel es jedoch immer ist, den Kunden anhand seines Kaufverhaltens gegenüber dem Unternehmen zu identifizieren, von anderen Käufergruppen zu differenzieren und in ein bestimmtes Kundensegment zu gruppieren.

Entscheidend sind hier die beiden Dimensionen Wert und Zeit, mittels denen anhand der Unterteilung in vergangenheits- und zukunftsbezogene Aspekte der aktuelle Stand und Wert der jeweiligen Kundenbeziehung bestimmt wird. Die nachfolgende Abbildung zeigt dieses schematisch auf.

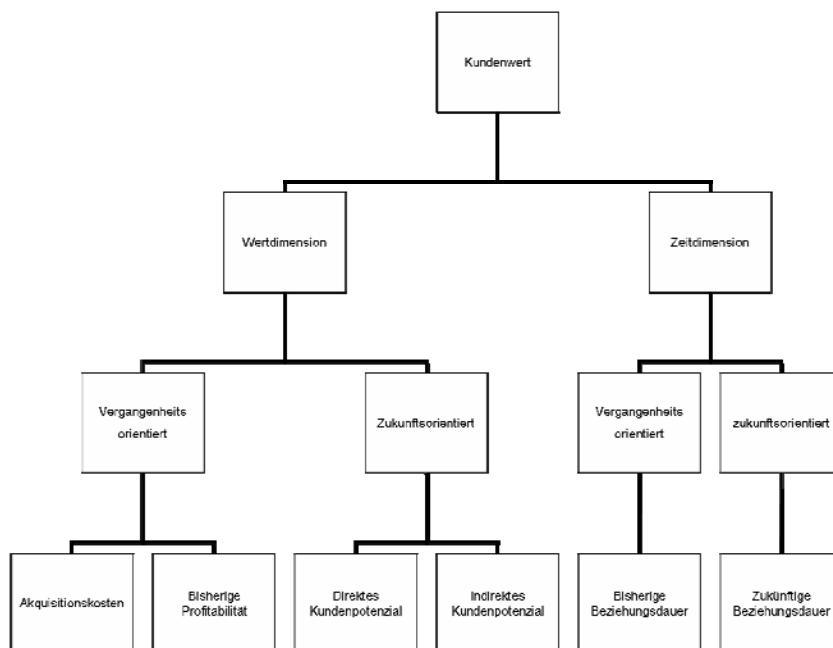


Abbildung 3 – Dimensionen des Kundenwertes

Quelle: BRUHN 2007, S. 244

In den Bereich der vergangenheitsorientierten Wertdimension fallen die einmaligen Akquisitionskosten, die dem Unternehmen zu Beginn der Beziehung anfallen und die Erkenntnisse zur bisherigen Profitabilität, also in welcher Weise der Kunde in der Vergangenheit Erlöse und Kosten verursacht hat. Unter dem Begriff der

zukunftsorientierten Wertdimension ist auf der einen Seite ein direktes Kundenpotenzial zu verstehen, unter anderem die Wahrscheinlichkeit des Wiederkaufs, ungenutzte Bereiche im Beziehungsausbau und Erlössteigerungen im Rahmen eines up- und cross-selling, also der Steigerung der Kauffrequenz beziehungsweise der Verkauf zusätzlicher Leistungen. Auf der anderen Seite ein indirektes Kundenpotenzial, das sich in erster Linie aus der Veränderung des Kaufverhaltens anderer Personen durch aktives Einwirken des eigentlich betrachteten Kunden, beispielsweise im Rahmen der Akquisition durch Mund-zu-Mund-Kommunikation, ergibt.

Im Rahmen der Zeitdimension wird die bisherige Lebensdauer seit Beziehungsbeginn und die Restlebensdauer vom aktuellen Zeitpunkt bis zum Beziehungsende betrachtet (BRUHN 2007, S. 243 ff.). Hierauf aufbauend lassen sich verschiedene Ansätze zur Kundenwertermittlung entwickeln. Beispielhaft sei nachfolgend kurz der Ablauf eines Kundenlebenszyklus (customer-lifetime-circle) grafisch dargestellt.

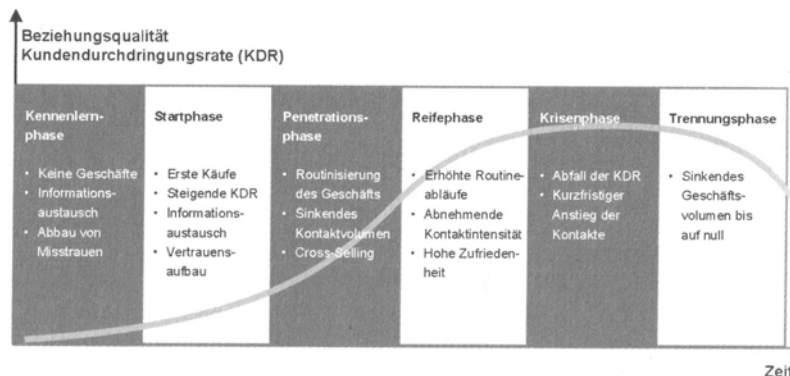


Abbildung 4 – Schematische Darstellung des Kundenlebenszyklus
Quelle: DUFFNER 2001, S. 106

2.6 Entwicklung einer CRM-Strategie

Unabhängig der konkreten Ausgestaltung des Konzeptes CRM im Unternehmen lässt sich eine bereichsübergreifende Herangehensweise nicht vermeiden. Letztlich ist es irrelevant, wie das jeweilige Unternehmen den Begriff CRM für sich und die daraus resultierende Strategie definiert, wichtig ist nur, dass jeder Betroffene das gleiche hierunter versteht, die gemeinsamen Vorstellungen von Kundenorientierung im gesamten Unternehmen und der Unternehmensphilosophie implementiert werden, besonders im Hinblick auf die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung. Entscheidend hierbei sind auf der einen Seite die Unternehmensführung, die im Rahmen der Gestaltung der Unternehmensvision, daraus resultierender Strategien und deren

praktische Umsetzung im Unternehmen anstoßen und leben muss (PEPELS 2002, S. 15). Auf der anderen Seite primär die Geschäftsbereiche Marketing, Sales und Services, aber auch Forschung und Entwicklung und eventuell Teile der Buchhaltung (DUFFNER 2001, S. 49).

Die nachstehende Abbildung zeigt die drei Hauptkomponenten zur Umsetzung einer CRM-Strategie im Unternehmen Menschen (womit sowohl Kunden als auch Mitarbeiter gemeint sind), Prozesse und Technologien, erweitert um die Komponente Inhalte. Diese mehrdimensionale Durchdringung ist, wie sich nachfolgend noch zeigen wird, zwingend zur erfolgreichen Umsetzung einer CRM-Strategie.

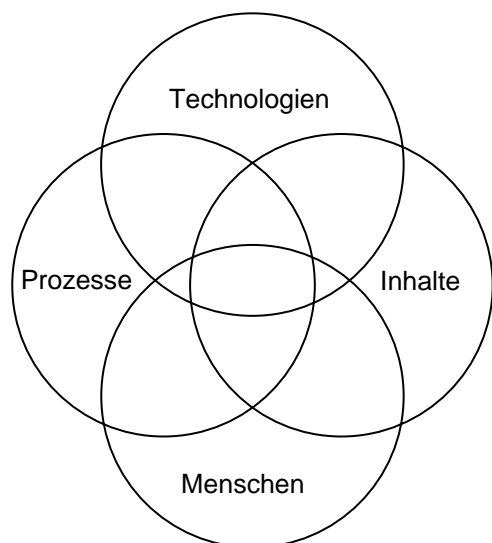


Abbildung 5 – CRM-Komponenten
In Anlehnung an WESSLING 2001, S. 11 f.

Es lassen sich nun grundsätzliche Maßgaben für das Vorgehen hinsichtlich der Umsetzung einer CRM-Strategie im Unternehmen ableiten:



Abbildung 6 – Vier elementare Phasen des CRM
Quelle: DUFFNER 2001, S. 59

In der ersten Phase geht es darum, die eigene Ausrichtung und Positionierung mithilfe der Analyse der anzusprechenden Kunden herauszuarbeiten. In Phase zwei werden die Kunden bewertet, also hinsichtlich ihres Kundenlebenswertes überprüft. In der dritten Stufe werden differenzierte Kontakt- und Betreuungsstrategien entwickelt und

umgesetzt, also über welche Medien welche Zielgruppe mit welchen Angeboten optimal angesprochen wird.

Im letzten Schritt steht die ständige kritische Überprüfung der vorausgehenden Annahmen im Mittelpunkt (DUFFNER 2001, S. 59 f.).

Ob die so entwickelte Strategie den wesentlichen Aspekten genügt, lässt sich anhand einiger Fragen überprüfen (DUFFNER 2001, S. 50):

- Welche Produkte und Dienstleistungen bieten wir jetzt und in Zukunft an?
- Welche Märkte wollen wir bedienen?
- Welche Kundensegmente werden durch die Produkte und Dienstleistungen angesprochen?
- Welche dieser Kunden sind am wertvollsten? Wertvoll in Bezug auf Profitabilität, Wachstumspotential, Loyalität, Empfehlungspotenzial, Umsatz.
- Welche Bedürfnisse und Erfahrungen haben die Kundensegmente in Bezug auf Produkte, Dienstleistungen, Serviceangebote etc.?
- Wie können wir den unterschiedlichen Kundensegmenten zukünftig noch mehr Nutzen bieten?

Hierauf aufbauend ergeben sich Fragen hinsichtlich der konkreten Implementierung der nun bestimmten Kundenorientierung im Unternehmen unter Zuhilfenahme eines hierfür erworbenen informationstechnologischen CRM-Systems, dessen Beschaffenheit und Aufgaben nachfolgend näher betrachtet werden sollen.

3 Anforderungen an ein CRM-System

Diese Kapitel leitet aus der Betrachtung von Vertriebsprozessen zunächst die Aufgabenstellung für CRM-Systeme ab. Die vom CRM zu erfüllenden Aufgaben werden dann konkretisiert und in Form von notwendigen Basisfunktionalitäten dargestellt. Diese werden im Anhang mit Produktbeispielen aus der Praxis abgeglichen.

3.1 Abbildung von Prozessen

Bei der Interaktion mit seinen Kunden laufen im Unternehmen eine Reihe verschiedener Prozesse ab (Unternehmensprozesse). Auf der Seite des Kunden wiederum laufen ebenfalls Prozesse ab (Kundenprozesse). Nun ist es oft so, dass Unternehmen zwar bemüht sind, kundenorientiert zu handeln aber die Wertschöpfungskette ihrer Kunden nicht kennen. Es ist ein Zeichen von Desinteresse am Kunden, der gerne möchte, dass die Unternehmensprozesse an seine eigenen angepasst werden. Oft ist genau der umgekehrte Fall zu beobachten. Dies gilt insbesondere im B2B- aber auch mit steigender Tendenz für den B2C-Bereich (RAPP 2001, S. 104 f.).

Es ist somit festzustellen, dass das CRM nicht das Produkt, wie im klassischen Marketing, sondern den Kunde in den Mittelpunkt stellt. Nicht das Alleinstellungsmerkmal (USP) des Produkts oder des Unternehmens rückt in den Fokus, sondern die Differenzierung aller Kundenkontaktpunkte in den eigenen Unternehmensprozessen (DUFFNER 2001, S. 53).

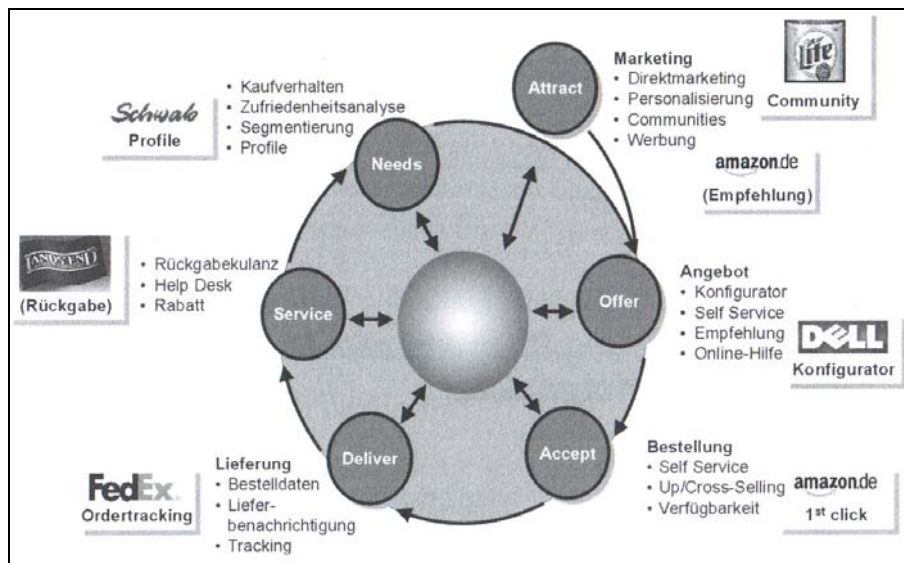


Abbildung 7 – Differenzierung von Prozessen

Quelle: DUFFNER 2001, S. 54

Abbildung 7 skizziert einen generalisierten Unternehmensprozess im Bereich Vertrieb, welcher insgesamt sechs Kundenkontaktpunkte identifiziert. Ein CRM-System sollte möglichst in der Lage sein, für jeden dieser Kundenkontaktpunkte eine adäquate Unterstützung anzubieten. Somit wird die Differenzierung und Optimierung der Prozesse zum strategischen Erfolgsfaktor.

Um die Differenzierung der Prozesse und somit den Wandel von der Produkt- hin zur Kundenorientierung zu vollziehen, ist es notwendig, dass sich die Unternehmen mehr mit ihren Kunden auseinandersetzen und diese besser kennen lernen. Um die Welt des Kunden mit der Welt des Unternehmens verknüpfen zu können, muss eine Beziehung aufgebaut werden. Erst dann ist die am Kunden orientierte Wertschöpfung möglich (RAPP 2001, S. 105 f.).

Ziel ist es, die Kunden- und Unternehmensprozesse kompatibel zu gestalten und wie ein Reißverschluss nahtlos ineinander greifen zu lassen.

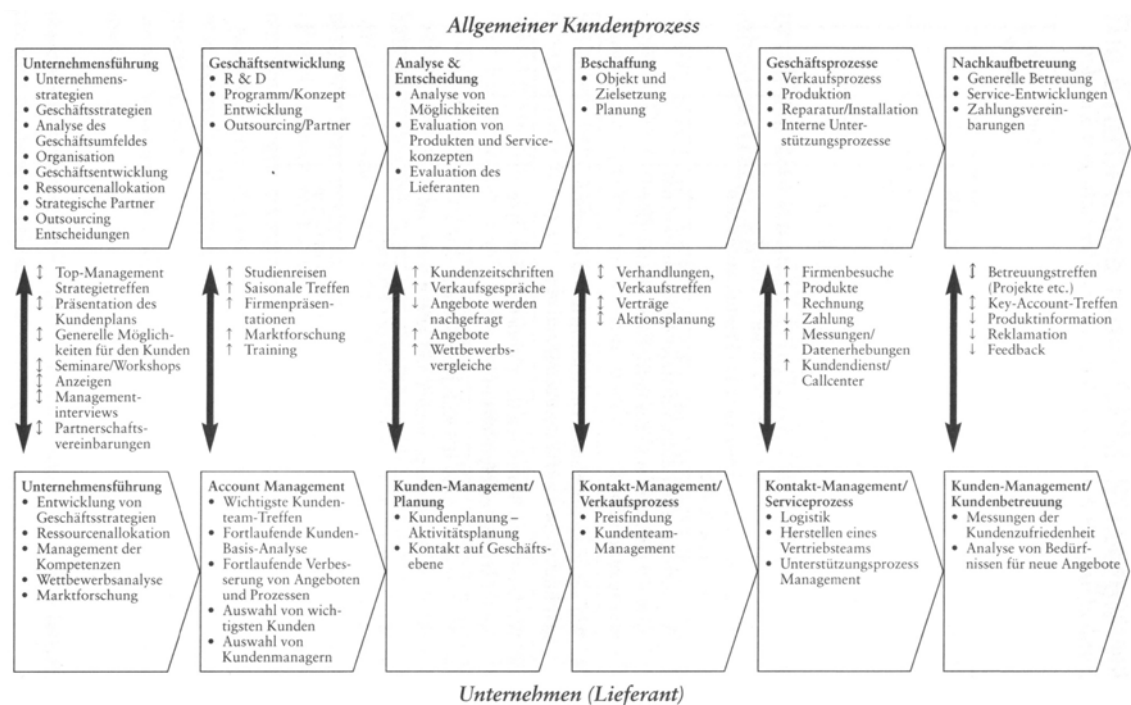


Abbildung 8 – Der generische Reißverschluss-Prozess

Quelle: RAPP 2001, S. 113

Obenstehende Abbildung skizziert die Vorgehensweise hierfür. Es werden zunächst sechs verschiedene Prozessschritte auf Kundenseite ermittelt. Ausgehend von der Unternehmensführung, welche die Geschäftsstrategie festlegt, wird zunächst die Geschäftsentwicklung gefunden. Sie ist für die operative Umsetzung der Strategie im Rahmen der Programm- bzw. Konzeptentwicklung zuständig. Im nächsten Schritt wird jeder Kunde seine dazu notwendigen Zukäufe analysieren und die Lieferantenentscheidung treffen. Danach kümmert sich der Einkauf um die Beschaffung. Nach der Beschaffung kann das Unternehmen nun die Einkäufe/Produkte dem eigentlichen Zweck zuführen, d.h. diese entweder verwenden, verbrauchen oder verarbeiten. Nach diesem Schritt beginnt die Nachkaufbetreuung. Hier erwartet der

Kunde eine intensive Betreuung, sowohl im technisch-operativen wie auch im kaufmännischen Bereich.

Dagegen steht der Unternehmensprozess des Lieferanten, der nun so gestaltet sein muss, dass pro Prozessschritt auf Kundenseite ein Prozessschritt auf Lieferantenseite steht. Damit lassen sich diese Prozessschrittpaare eins zu eins zuordnen und mit, für diesen Prozessschritt sinnvollen, Aktionen ausgestalten. Dabei können die Aktionen sowohl beidseitig wie auch einseitig ausgerichtet sein. Strategietreffen des Top-Management und Vertragsverhandlungen sind z.B. beidseitige Aktionen, während die Rechnungsstellung bzw. die Reklamation jeweils einseitige (wenn auch in der Richtung entgegengesetzte) Aktionen sind.

3.2 Aufgabenstellung an ein CRM-System

Um die oben erläuterten Ziele erreichen und die Prozesse überhaupt abbilden zu können, muss ein CRM System über einen gewissen Satz an Basisfunktionalitäten verfügen. Darüber hinaus können für eine Branche oder bestimmte andere Marktsegmente weitere Funktionalitäten gefordert sein. Diese werden im Kapitel 0 speziell für den Vertrieb von Softwarelösungen erläutert. Für die aufzeigten Ziele ist eine Zusammenführung verschiedenster Informationen innerhalb des Unternehmens notwendig. So müssen (z.B. für das Kampagnenmanagement) Daten aus den Bereichen Marketing, Vertrieb, Service und ggf. Internet und Call-Center verknüpft werden. Auch die Anbindung von betrieblicher Standardsoftware sowie ggf. von anderen CRM-Systemen (z.B. Partnern) ist notwendig, um eine vereinheitlichte Kundendatenbank zu erzeugen. Es lassen sich aus diesen Erfordernissen drei Aufgabenstellungen für CRM-Systeme ableiten (HIPPER, WILDE 2005, S. 468):

1. Austausch von Informationen aller Kundenkontaktpunkte
2. Einschluss aller Kommunikationskanäle zum Kunden
3. Zusammenführung und analytische Auswertung

Dabei gehören die ersten beiden Anforderungen zum Bereich des operativen CRM, die dritte Anforderung fällt in den Bereich des analytischen CRM.

Die nachstehende Grafik zeigt die Komponenten einer CRM-Lösung.

Dabei umfasst das operative CRM alle Aktivitäten des direkten Kundenkontakts. Über alle Kundenkontaktpunkte und Kommunikationskanäle hinweg ist es die Aufgabe des

operativen CRMs, den Informationsfluss zu steuern und zu synchronisieren und soweit möglich auch zu automatisieren (Automation). Die Kundenkontaktpunkte lassen sich in drei Bereiche (Front-Office) einteilen:

- Vor dem Kauf (Marketing Automation)
- Beim Kauf (Sales Automation)
- Nach dem Kauf (Service Automation)

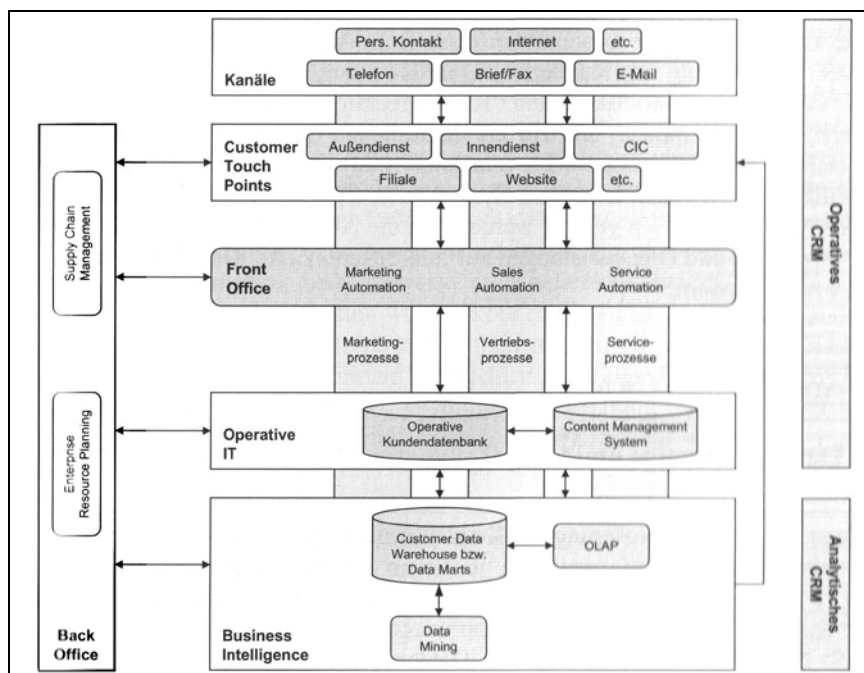


Abbildung 9 – Komponenten einer CRM-Lösung

Quelle: HIPPER, WILDE 2005, S. 469

Im der Marketing Automation steht das Kampagnenmanagement im Mittelpunkt. Es hat den Zweck dem richtigen Kunden das richtige Angebot über den richtigen Kommunikationskanal im richtigen Kommunikationsstil zum richtigen Zeitpunkt zu machen. Dabei ist es wichtig, dem Kunden, ausgehend von seiner bisherigen Historie, den für ihn optimalen Ablauf der Aktivitäten zu bestimmen. Ein typisches Beispiel ist die Betreuung nach einem KFZ-Neukauf. Hier kann dem Kunden z.B. nach einem Jahr eine kostenlose Inspektion angeboten werden. Im darauf folgenden Jahr wird diese vergünstigt, aber bereits kostenpflichtig angeboten. Nach drei Jahren wird er zu einer Probefahrt mit einem neuen Modell eingeladen, da jetzt der richtige Zeitpunkt für einen Neukauf sein könnte. Die Aktionen orientieren sich also zeitlich versetzt an den vermeintlichen Bedürfnissen des Kunden und müssen über alle Kundenkontaktpunkte

und Kommunikationskanäle mit Hilfe eines CRM synchronisiert werden (HIPPER, WILDE 2005, S. 477).

Dabei unterteilt sich das Kampagnenmanagement in die drei Bereiche Kampagnenplanung, -steuerung und -auswertung. Im Rahmen der Planung müssen die Ziele der Kampagne sowie die Zielgruppe definiert werden. Danach steht die Auswahl des Kanals an. Zuletzt muss die Organisation (Prozessdefinition) der Kampagne festgelegt werden. Hierzu zählt u.a. die Steuerung der Kampagne (zentral oder dezentral) und die Stufigkeit (ein- oder mehrstufig), die angibt ob die Kampagne aus nur einer oder mehreren aufeinander aufbauenden Aktionen besteht. Die Kampagnensteuerung ist während der Durchführung wichtig. Hier werden für jede Kundenreaktion (oder auch für den Fall das Kunden nicht reagieren) Regeln aufgestellt, die zu einer Folgeaktivität führen (z.B. nachtelefonieren). Außerdem werden alle Reaktionen in einer zentralen Datenbank abgelegt. Es muss im Rahmen der Kampagnensteuerung darauf geachtet werden, dass nicht mehrere Kampagnen gleichzeitig für dieselbe Zielgruppe gefahren werden, da dies zu einer eher negativen Reaktion (da belästigend) führen kann. Die Kampagnenauswertung besteht hauptsächlich aus einer Wirkungsanalyse, innerhalb der die erhaltenen Daten ausgewertet und interpretiert werden. Daraus leiten sich dann Handlungen für weitere Kampagnen ab. Außerdem wird im Rahmen der Wirkungsanalyse die Effizienz der Kommunikationskanäle gemessen und es werden Rückschlüsse auf das Kundenverhalten durch die Auswertung der Historie im Vergleich mit der aktuellen Kampagne gezogen (HIPPER, WILDE 2005, S. 478 ff.).

Die Aufgabe der Sales Automation ist die Sammlung von Kundendaten aus dem Vertriebsablauf heraus. Hierzu zählen die Besuchsberichterfassung, die Stammdatenverwaltung und die automatische Wiedervorlage. Weiterhin sind im analytischen Bereich die Lost-Order-Analyse sowie das Opportunity Management herauszustellen. Die Lost-Order-Analyse dient dazu, alle Angebote, die nicht zu einem Auftrag geführt haben dahingehend zu untersuchen, warum es zu keinem Abschluss gekommen ist. Diese Daten können u.a. Aufschluss über die Wettbewerbsfähigkeit geben.

Die Aufgaben der Service Automation liegen einerseits im Außendienst und andererseits im Serviceinnendienst des Unternehmens. Hier sollen die Mitarbeiter bei ihren Routineaufgaben (z.B. turnusmäßige Wartung, Reparaturen) unterstützt werden. Außerdem zählen hierzu auch das Beschwerdemanagement und das Ausloten von

Cross- bzw. Up-Selling-Effekten. Gerade die Analyse von Beschwerden ist ein wichtiges Thema im CRM, gibt es doch Aufschluss über die Produktqualität und vermeintliche Schwachstellen. Insbesondere die Schwachstellenanalyse kann dem Unternehmen helfen, seine Produkte proaktiv an genau den problematischen Stellen zu verbessern (vgl. kontinuierlicher Verbesserungsprozess im Qualitätsmanagement).

Das analytische CRM versucht auf der Basis aller kundenbezogenen Daten eine Differenzierung der Kundenbeziehung vorzunehmen. Grundlage hierbei ist das Customer Data Warehouse. Gespeichert sind hier alle Kundendaten, die aus dem Front-Office Bereich gewonnen werden können. Zu den Kundendaten gehören die Grunddaten (oder Stammdaten), Potenzialdaten, Aktionsdaten und Reaktionsdaten. Die Grunddaten enthalten dabei die Daten, die sich selten ändern und weitgehend produktunabhängig sind. Hierzu zählen der Name des Kunden, seine Adresse und sein Geburtsdatum. Die Potenzialdaten liefern zeitlich konkretisierte produktbezogene Anhaltspunkte für eine potentiell existierende Nachfrage. Die Aktionsdaten beinhalten alle Maßnahmen die das Unternehmen gegenüber dem Kunden unternommen hat. Die Reaktionsdaten dokumentieren das Kundenverhalten. Untenstehende Abbildung verdeutlicht die Zusammenhänge.

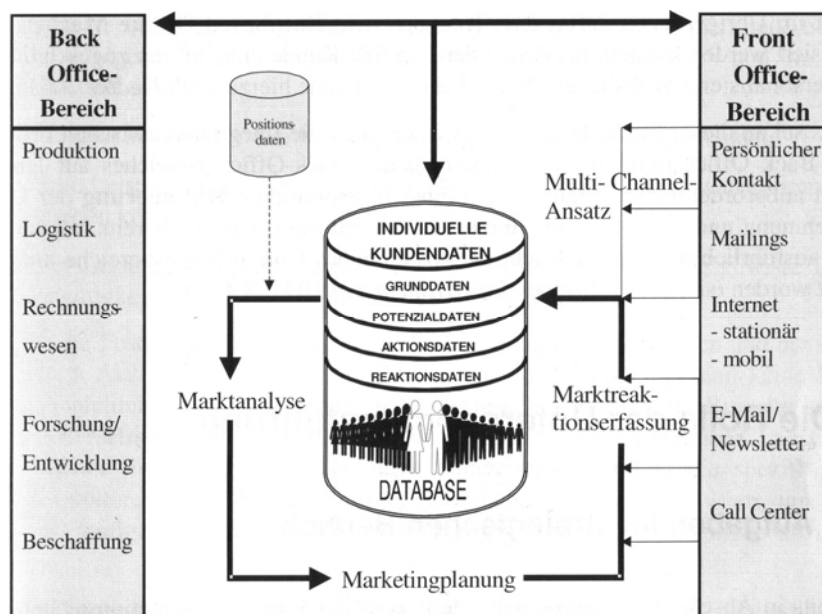


Abbildung 10 – Das CRM Integrationsmodell

Quelle: LINK 2001, S. 15

Das Warehouse liefert eine geeignete Aufbereitung der Daten, die für die Datenanalyse und zur Unterstützung betrieblicher Entscheidungsprozesse unerlässlich sind. Die Analyse der Daten, also das Auffinden von z.B. verborgenem Umsatzpotential, ist eine

komplexe Angelegenheit und erfordert deshalb spezielle Werkzeuge. Diese müssen in der Lage sein umfangreiche und multidimensionale Datenbestände entsprechend zu durchforsten. Ein Werkzeug hierzu ist das Online Analytical Processing (OLAP). OLAP ist in der Lage, betriebswirtschaftlich relevante Daten (wie z.B. Umsatz, Marktanteile, Kosten, etc.) als mehrdimensionalen Würfel darzustellen, dessen Kanten wiederum relevante Gliederungskriterien abbilden. Somit ist es möglich, durch die einzelnen Teilwürfel hindurch zu navigieren und entlang der Kanten die Messgrößen zu aggregieren.

Neben dem Customer Data Warehouse und dem OLAP zählt das Data Mining zum analytischen CRM. Unter Data Mining versteht man das automatisierte Durchsuchen von großen Datenmengen nach bestimmten Kriterien auf Basis verschiedener Methoden. Die Datenbasis ist dabei das Customer Data Warehouse und die Kriterien sind betriebswirtschaftliche Zusammenhänge um den Unternehmenserfolg zu steigern. Die Methoden sind eine Mischung aus statistischen Ansätzen, Mustererkennung, künstlicher Intelligenz und anderen heuristischen Verfahren. (HIPPER, WILDE 2005, S. 470 ff. und PEPELS 2002, S. 125 ff.)

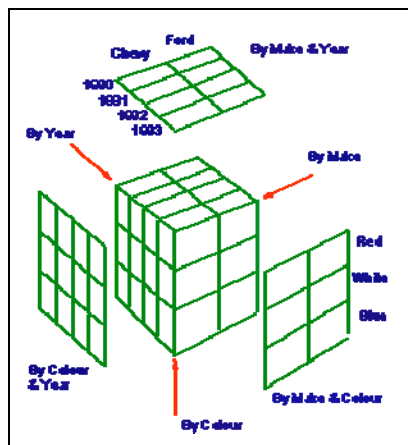


Abbildung 11 – Datenwürfel

Quelle: http://projects.cs.dal.ca/panda/images/cube_slices.gif

3.3 Funktionalität von CRM-Softwarelösungen

Die untenstehende Tabelle gibt einen beispielhaften Überblick über die typischen Funktionalitäten eines operativen CRM-Systems (BUCK-EMDEN, SADDEI 2005, S. 506 ff.):

Marketing	
Planung von Marketingaktivitäten	Zeit- und kostenbezogene Planung aller Marketingaktivitäten
Kundensegmentierung	Kundensegmentierung nach verschiedenen Kriterien, wie z.B. Unternehmensgröße, Umsatz, Schlagwörter etc.
Lead-Generierung und -Management	Adressgewinnung, Import/ Export, Dublettenerkennung
Dokumentenmanagement	Verwaltung von Dokumenten, wie z.B. Angebote, Briefe, Verträge etc.
Vertrieb	
Vertriebsplanung	Zeit- und kostenbezogene Planung aller Vertriebsaktivitäten
Kontaktmanagement	Dokumentation von Vertriebsverläufen
Opportunity Management	Verwaltung sämtlicher Daten in Bezug auf Opportunities (Chancen) an einer zentralen Stelle
Verwaltung von Angeboten, Aufträgen und Verträgen	siehe Dokumentenmanagement
Verwaltung von Vertriebsaktivitäten und Terminen	z.B. Kalendersystem und To-do-Listen
Cross Selling	Unterstützung zur Erkennung von Angebotssituationen für weitere, ergänzende und komplementäre Produkte.
Service	
Verwaltung von Serviceverträgen	Siehe Dokumentenmanagement. Hier auch Anbindung an Call-Center o.ä. denkbar.
Beschwerdemanagement	Dokumentation und Bearbeitung von Beschwerden.
Pflege und Verwaltung von Lösungsdatenbanken	Ausgehend von den beiden zuvor genannten Punkten Erstellung einer FAQ Datenbank.

Tabelle 1 – Funktionalitäten eines operativen CRM-Systems

4 Vertrieb von Softwarelösungen

Software ist ein spezielles Produkt mit Besonderheiten, sowohl bei der Herstellung als auch beim Absatz. In diesem Kapitel sollen zunächst die Merkmale von Software aufgezeigt und daraus die Besonderheiten im Vertrieb deduziert werden. Auf Grundlage dieses speziellen Vertriebsprozesses werden dann die besonderen Anforderungen an ein CRM-System diskutiert. Da sich auch nach detaillierter Recherche herausgestellt hat, dass die Literaturlauswahl in diesem Bereich sehr beschränkt ist, fließen hier hauptsächlich eigene Erfahrungen und Beobachtungen der Autoren ein. Einer der Autoren ist Geschäftsführer eines Softwareberatungshauses und hat langjährige Erfahrung im Vertrieb von Softwarelösungen. Außerdem wurden Expertengespräche geführt (FINK 2007).

4.1 Verschiedene Arten von Software

Der Begriff Software wird vielschichtig verwendet und ist umgangssprachlich geprägt. Es existieren eine Reihe verschiedener Klassifikationen und Definitionen. Der Softwarebegriff wird im Rahmen dieser Arbeit wie folgt definiert: Software meint Computersoftware, also Programme die in maschinenlesbarer und ausführbarer Form vorliegen. Die Programme sind dabei Anwendungsprogramme und keine Systemprogramme oder Betriebssysteme (ENGELHARDT 2006, S. 1 ff.).

Sie erfüllen hauptsächlich kaufmännische oder betriebswirtschaftliche und kundenspezifische fachliche Aufgaben, wie z.B. Rechnungswesen, Stammdatenverwaltung, Kreditrisikosteuerung (im Bankenumfeld) oder Betrugserkennung bei Versicherungen. Diese Softwaresysteme fallen aufgrund des Umfangs und der Kosten in den Bereich der Investitionsgüter. Nicht betrachtet wird Software als Konsum- bzw. Massenprodukt. Die Zielgruppe sind größere mittelständische Unternehmen oder Großkunden bzw. Konzerne. Die Arbeit beleuchtet somit nur B2B-Transaktionen.

Softwarelösungen können in zwei verschiedene Arten untergliedert werden. Zum einen in Standardsoftware, zum anderen in Individualsoftware. Standardsoftware wird lediglich einmal erstellt und kann dann an beliebig viele Kunden verkauft werden. Sie ist praktisch sofort einsatzbereit und bietet, wie der Name andeutet, einen standardisierten Funktionsumfang. Dieser kann zwar an das jeweilige Unternehmen

angepasst (Customizing) und auch erweitert werden, jedoch nur innerhalb bestimmten Grenzen. Standardsoftware kommt immer dann zum Einsatz, wenn Geschäftsprozesse abgebildet werden sollen, die praktisch in allen Unternehmen (oder Branchen) identisch sind. Beispiele für Standardsoftware sind SAP R/3, Microsoft Dynamics (früher Navision) und BAAN. Der Kunde erwirbt beim Kauf dieser Software ein nicht-exklusives Nutzungsrecht (Lizenz).

Individualsoftware dagegen ist Software, die speziell für einen Kunden, auf dessen Bedürfnisse zugeschnitten, erstellt wird. Diese Software kann danach nicht noch an andere Kunden verkauft werden. Individualsoftware wird immer dann notwendig, wenn die Anforderungen des Kunden so speziell sind, dass es keine Standardsoftware am Markt gibt, welche diese erfüllen kann. Da die Software in der Regel gemeinsam mit dem Kunden entwickelt wird, kann sie zunächst als Dienstleistung verstanden werden. Da nach Fertigstellung aber nicht nur das Nutzungsrecht, sondern die Software als solche (meist inklusive Quellcode) exklusiv dem Kunden gehört, ist auch eine Betrachtung als mobiles, langlebiges, materielles Sachgut möglich. Diese Unterscheidung wird später ausführlicher behandelt.

	Individualsoftware	Standardsoftware
Kosten		
Wartungs- & Serviceangebot		
Qualität/Stabilität		
Dokumentation		
Zeitaufwand		
Ergonomie		
Anpassungsfähigkeit		
Akzeptanz		
Einzigartigkeit		
Integration		
Belastung der Hardware		

Abbildung 12 – Gegenüberstellung der Individual- und Standardsoftware

Quelle: http://www.iwi.uni-hannover.de/lv/seminar_ws03_04/www/Vaher/Homepage/kriterien.htm

Oben stehende Abbildung zeigt noch mal die wesentlichen Unterscheidungspunkte zwischen Individual- und Standardsoftware auf.

4.1.1 Software als Lizenz

Nachfolgend wird kurz auf die rechtliche Einordnung des Vertriebs von Software eingegangen. Aufgrund der vorgenannten Eingrenzung des im Rahmen dieser Arbeit betrachteten Subjektes jedoch nur unter dem Gesichtspunkt der Lizenznutzung. Hierunter wird die Nutzung einer Software als Recht (Nutzungsrecht) im Sinne des Urheberrechtes verstanden, bei dem von Seiten des Lizenznehmers nicht auf den zugrunde liegenden Quellcode zugegriffen werden kann. Anpassungen hierzu finden nur mittels vereinbarter Wartungs- beziehungsweise Supportvereinbarungen mit dem Lizenzgeber statt.

In der Rechtsprechung wird eine Software als immaterielles Gut verstanden und unterschieden in Individualsoftware (ISW) und Standardsoftware (SSW): Bei dem Erwerb von Individualsoftware wird ein Werkvertrag bzw. Werklieferungsvertrag abgeschlossen, bei dem Erwerb von Standardsoftware findet das Sachenrecht Anwendung. Bezüglich der Form der Überlassung vorgenannter Rechte seien nachfolgend einige typische Modelle genannt.

- Verkauf: Hierunter ist der vollständige Verkauf von Software, inklusive der Überlassung von Weiterverbreitungsrechten zu verstehen. Dieses Vorgehen findet praktisch nur zwischen Firmen statt, in der Regel im Rahmen einer Auftragsprogrammierung oder beim Verkauf einer Softwareentwicklungsfirma.
- Nutzungsrecht: Bei einem Großteil der Software, die für PCs „gekauft“ werden kann, wird rechtlich lediglich ein Nutzungsrecht überlassen. Dieses Modell ist auch bei der Auftragsprogrammierung üblich, bei der eine Firma ein Programm für den Eigengebrauch einer anderen Firma speziell entwickelt. Bei Freeware ist dieses Recht kostenlos. Der Begriff Freeware soll jedoch nicht mit dem Ausdruck Freie Software verwechselt werden.
- Freie Software/ Open Source/ GPL: Freie Software darf von jedem genutzt, beliebig verändert und weiterverbreitet werden. Oft unterliegt dieses Recht gewissen Einschränkungen, wie zum Beispiel der Nennung des Autors oder der Verpflichtung veränderte Versionen unter die gleiche Lizenz zu stellen (GPL).

Zwischen den hier genannten Hauptformen der Softwareverbreitung gibt es in der Praxis zahlreiche Zwischen- und Mischformen, die jedoch in diesem Kontext nicht betrachtet werden sollen.

4.1.2 Software als Sachgut oder Dienstleistung

Für Individualsoftwareprojekte existieren zwei Haupterscheinungsformen. Software kann im Rahmen eines Dienstvertrages erstellt werden. Damit kauft sich der Kunde entsprechend qualifizierte Ressourcen auf Zeit ein. Die Abrechnung erfolgt dann periodisch (z.B. monatlich) auf Basis der erbrachten Arbeitsstunden. Pro Stunde oder Tag wird ein fester Satz (Stundensatz oder Tagessatz) vereinbart, der dann vom Kunden zu bezahlen ist. Dabei liegt die Verantwortung auf der Seite des Kunden, der Softwarehersteller haftet nur bei grob fahrlässigem oder vorsätzlichem Fehlverhalten. Es gibt keine Abnahme oder sonstigen Bedingungen, an welche die Zahlungen geknüpft sind. Der Nachteil von Dienstverträgen ist die fehlende Planbarkeit, da der Kunde im Normalfall den Dienstvertrag jederzeit mit geringen Kündigungsfristen beenden kann. Der Vorteil ist die Risikolosigkeit und die einfache Abrechnung (vgl. Bodyleasing). Dienstverträge können somit als (Beratungs-) Dienstleistung betrachtet werden.

Wird die Software im Rahmen eines Werkvertrages erstellt, so hat der Lieferant ein vorher definiertes Gewerk zum vereinbarten Zeitpunkt und in der vereinbarten Qualität abzuliefern. Der Preis ist bereits im Voraus verhandelt (Festpreis) und wird erst nach Abgabe und Abnahme des Gewerkes bezahlt. Dabei erfolgt die Abnahme nur, wenn das Gewerk fehlerfrei arbeitet. Für das erstellte Gewerk muss der Hersteller dann auch die Haftung im Rahmen der gesetzlichen Gewährleistungspflicht übernehmen. Sollte der Erstellungsprozess länger dauern als ursprünglich geplant war (Aufwandsschätzung), so ist der Lieferant verpflichtet, die Mehraufwendungen selbst zu tragen. Der Nachteil ist hier also das Risiko, welches übernommen wird. Der Vorteil ist die Planbarkeit, da ein Werkvertrag nicht während der Laufzeit gekündigt werden kann. Außerdem besteht die Chance auf höheren Gewinn auf Seiten des Herstellers, sollte der Erstellungsprozess kürzer dauern als geplant.

4.2 Besonderheiten beim Vertrieb von Individualsoftware

In diesem Kapitel sollen die Besonderheiten beim Absatz von Software untersucht werden. Dabei wird nur die Individualsoftware im obigen Sinne betrachtet. Zunächst sind dabei die Spezifika des B2B-Vertriebs zu beleuchten.

4.2.1 Spezifika des B2B-Vertriebs

Marktteilnehmer

Im Gegensatz zum B2C-Markt ist der Kundenkreis, also die Zielgruppe, relativ begrenzt und zudem auch stärker segmentiert. Allerdings ist im Gegensatz zum Industriegüterbereich die Käuferkonzentration nicht besonders stark ausgeprägt. Dies gilt nicht, wenn Individualsoftware branchenspezifisch ist. In dieser Arbeit wird für die Software eine Branchenneutralität angenommen.

Produkte

Angebote im B2B-Markt und Individualsoftware im Speziellen sind komplexe, erklärungsbedürftige und kostenintensive Produkte. Die Erwartungen auf Kundenseite sind in aller Regel recht ausgeprägt und hoch. Weiter spielen produktbegleitende Leistungen (auch im Sinne eines Leistungspaketes) wie Consulting, Wartung und Service eine wichtige Rolle. Somit liegt auf dem Nachkaufmarketing ein besonderer Fokus.

Steuerung des Bedarfs

Letztlich sind Transaktionen im B2B-Bereich abhängig vom Konsum im B2C-Bereich. Nur lässt sich im Gegensatz zum B2C-Markt die Nachfrage hier sehr schwierig beeinflussen bzw. stimulieren. In Konsummärkten lassen sich Bedürfnisse über spezielle Marketingmaßnahmen auch generieren. Dies ist im B2B-Vertrieb praktisch nicht möglich.

Käuferverhalten

Die Entscheidungs- und Beschaffungswege von B2B-Kunden unterscheiden sich stark von denen im B2C-Markt. Es wird wesentlich rationeller und mit Fokus auf längerfristigen Nutzen entschieden. In der Regel existiert ein professionelles Einkaufsmanagement was zur Folge hat, dass Einkäufer und Nutzer nicht personenidentisch sind.

Vertriebswege

Der Verkauf von Individualsoftware findet fast immer im Rahmen eines Direkt- und Eigenvertriebs statt. Dies liegt hauptsächlich daran, dass das Produkt sehr erklärungsbedürftig und kundendienstintensiv ist.

Beziehung zwischen Lieferant und Kunde

Im B2B-Bereich ist oftmals eine enge und persönliche Bindung zwischen den Geschäftspartnern vorhanden. Daraus folgt dass die persönliche Kommunikation einen hohen Stellenwert einnimmt. Auch die Einflussnahme des Kunden auf den Leistungserbringer kann sehr ausgeprägt sein, was wieder zu einer guten Kundenbindung führt. Die Beziehung kann dabei sehr vielgestaltig sein. So ist es denkbar, dass Kunden sich am Unternehmen des Lieferanten finanziell beteiligen oder umgekehrt, was auf beiden Seiten zu einer engen Bindung führt, da auch der Kunde ein Interesse daran hat, seinen Lieferanten nicht zu verlieren.

Preisgestaltung

Die Preise und sonstigen Konditionen werden normalerweise in mehreren Verhandlungsrunden vereinbart. Dabei ist nicht nur der eigentliche Preis entscheidend, sondern oftmals auch die darüber hinaus gehenden Konditionen wie z.B. Liefer- und Zahlungsbedingungen.

(FUCHS 2003, S. 4-9)

4.2.2 Spezifika von Individualsoftware

Beim Vertrieb von Individualsoftware stehen darüber hinaus folgende Punkte im Vordergrund:

Make or buy

Der Kunde steht, sofern er sich grundsätzlich für den Bezug von Software entschieden hat, immer vor der Wahl Individualsoftware oder Standardsoftware. Dies wird auch „Make or buy“-Problem genannt. Kunden die sich in diesem Fall für Standardsoftware entscheiden, sind dennoch weiterhin interessante Kunden, die es zu beobachten gilt.

Häufig stellt sich während oder nach Einführung der Standardsoftware heraus, dass diese bestimmte Anforderungen doch nicht ausreichend abdeckt. Dann ist eine ergänzende Individualentwicklung gefragt. Es kann auch zu einem kompletten Scheitern der Standardsoftwareeinführung kommen. Dann steht die „Make or buy“-Entscheidung erneut an.

Gewinnung von Folgeprojekten

Große und lang laufende Individualsoftwareprojekte sind nicht nur während der Projektphase, sondern auch nach deren Ende ein lohnender Ansatzpunkt für den Vertrieb. Da die Beziehung zum Kunden bereits etabliert und die Kompetenz schon durch den erfolgreichen Projektabschluss bewiesen ist, braucht es nur noch geringe Anstrengungen aus Vertriebsicht um Folgeaufträge gewinnen zu können. Außerdem muss bei Werkverträgen die gesetzliche Gewährleistungsfrist eingehalten werden, was den Kunden zusätzlich bindet. Dies gilt vor allem, wenn Folgeaufträge direkte Erweiterungen des Ursprungsprojekts sind. Wettbewerber sind praktisch außen vor, da sie für Weiterentwicklungen auch die Gewährleistung der bestehenden Softwareteile übernehmen müssten.

Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen

Öffentliche Ausschreibungen stellen sowohl bei der Neukundenakquise als auch bei der Gewinnung von Folgeaufträgen in der Individualsoftwareentwicklung ein wichtiges Vertriebsinstrument dar. Der Nachteil von Ausschreibung ist der sehr hohe Aufwand der betrieben werden muss, um die geforderten Informationen zusammenzustellen und Formalitäten zu erfüllen. Hier ist eine genaue Abwägung von Aufwand und Nutzen (Chance den Zuschlag zu erhalten) vorzunehmen. An Ausschreibungen sind seitens des Bewerbers eine Vielzahl von Personen beteiligt. Neben dem Vertrieb und dem Sekretariat ist häufig eine fachliche Zuarbeit der Entwickler und auch der Geschäftsführung nötig. Die Angebote müssen dann meist in einer ersten Runde beim Kunden präsentiert und verhandelt werden.

Entscheider sind keine Techniker

Individualsoftware ist eine technische Angelegenheit. Die Entscheider auf Kundenseite sind jedoch in der Regel keine Techniker bzw. Programmierer. Sie können sich deshalb oftmals über die genauen Zusammenhänge, Auswirkungen und Problemstellungen keine genaue Vorstellung machen. Deshalb ist es beim Vertrieb von Individualsoftware sehr wichtig, den Kunden dort abzuholen, wo er steht und mit ihm in seiner Sprache über die Problemstellungen zu sprechen. Dies erfordert oft ein gewisses Feingefühl und nicht selten auch ein betriebswirtschaftliches Verständnis der Ziele des Kunden. Es muss hier in erster Linie nicht Software, sondern eine Lösung verkauft werden. Technische Details sollten dann von Technikern untereinander besprochen werden. Oft empfiehlt es sich auch bei Gesprächen jeweils paritätisch aufzutreten, d.h. neben den Entscheidern auf Kunden- und Lieferantenseite sollten auch Techniker beider Parteien mit anwesend sein. Betriebswirtschaftliche Aspekte lassen sich von technischen Aspekten nicht immer losgelöst diskutieren.

Vertriebler sind auch Techniker

Den klassischen Vertriebler kann es im Individualsoftwaregeschäft nicht geben. Die Kunden möchten entweder mit technisch versierten Mitarbeitern sprechen (also mit Informatikern oder Ingenieuren) oder mit den Entscheidern, d.h. Geschäftsführern oder Vorständen. Der letztere Fall ergibt sich daraus, dass auf gleicher Augenhöhe verhandelt werden soll. Insofern sind auf Lieferantenseite praktisch alle Mitarbeiter gleichzeitig auch Vertriebler. Auch die Geschäftsführung braucht dabei ein gewisses technisches Verständnis, da sie sonst nicht in der Lage ist korrekte Entscheidungen für komplexe Fragestellungen zu treffen.

Partner spielen eine wichtige Rolle

Das Partnermanagement spielt beim Vertrieb von Individualsoftware eine herausragende Rolle. Selten kann ein Unternehmen alle Anforderungen an die Erstellung einer komplexen Softwarelösung allein erfüllen. Es ist daher auf Partner angewiesen die fehlende Kompetenzen kompensieren können. Partner agieren dabei entweder gleichberechtigt in Form einer Bietergemeinschaft (vgl. Arbeitsgemeinschaft, GbR) oder untergeordnet als Subunternehmer. Das Partnermanagement ist dabei

ebenfalls wie eine Kundenbeziehung zu betrachten. Sie muss ebenfalls gepflegt werden und findet damit auch Eingang in das CRM-System.

Leistung ist schlecht vergleichbar

Die Leistungen von Unternehmen, die sich auf die Entwicklung von Individualsoftware spezialisiert haben, sind schwierig miteinander zu vergleichen. Zum einen existiert das Produkt erst am Ende der Erstellungsphase (und kann somit nicht für einen direkten Vergleich bzw. bei einer Vorauswahl helfen), zum anderen ist jedes Softwareprojekt höchst unterschiedlich. Somit bleibt dem Vertrieb nur die Möglichkeit, mit bereits in der Vergangenheit erstellten Lösungen (Referenzprojekte/ -kunden) zu werben. Da die Qualität und das Know-how der Mitarbeiter eine zentrale Rolle spielt, wird Kompetenz auch gerne über Zertifikate nachgewiesen. Es ist also unvermeidbar, eine möglichst komplette Projekthistorie zu besitzen.

Klein starten

Große Individualsoftwareprojekte setzen voraus, dass sich Kunde und Lieferant vertrauen. Dieses Vertrauen wird zunächst oft mit Kleinaufträgen und deren erfolgreicher Bewältigung aufgebaut. Zuerst darf das Unternehmen für Kunden kleine überschaubare Projekte oder Beratungsdienstleistungen durchführen. Danach steigt dann die Chance auch bei Großprojekten berücksichtigt zu werden. Die Anbahnung eines Großauftrages (der das eigentliche Kerngeschäft ist) kann daher mitunter mehrere Monate, in vereinzelt Fällen sogar Jahre dauern. Gerade hier kommt es darauf an, den Kunden ständig zu betreuen, damit das Unternehmen die Möglichkeit bekommt, in zunächst kleinen Projekten zu überzeugen und sich beim Kunden einen „Namen zu machen“.

Im folgenden Kapitel sollen die bisher herausgearbeiteten Erkenntnisse über die Besonderheiten von Software und deren Vertrieb nun aus CRM-Sicht betrachtet werden. Es stellt sich für Anbieter von Individualsoftware die Frage, welche besonderen Anforderungen an ein CRM-System gestellt werden müssen, um den Vertrieb erfolgreich gestalten zu können.

4.3 CRM-Systeme und Absatz von Individualsoftware

Wie bereits ausführlich dargelegt, spielt beim Verkauf von Individualsoftware der persönliche und direkte Kontakt die zentrale Rolle. Ferner läuft der Erstellungsprozess der Software fast immer in Projektform ab. Der Kundenkreis ist relativ klein, dafür ist der Anbahnungsprozess sehr lang. Die Vertriebsorganisation ist fast immer als Direkt- und Eigenvertrieb aufgebaut. Die Anforderungen des Kunden was Reaktionsgeschwindigkeit und Auskunftsfähigkeit betrifft, sind hoch. Auf eine intensive Nachkaufbetreuung wird viel Wert gelegt. Hieraus lassen sich folgende besondere Anforderungen an ein CRM-System beim Vertrieb von Software-Lösungen ableiten:

Detaillierte Ausprägung der Erfassung personenbezogener Daten

Neben reinen Firmendaten ist es praktisch unerlässlich auch Personen und ihre Daten abspeichern zu können. Dabei sollte eine Möglichkeit der Verknüpfung von Personen zu Unternehmen möglich sein. Weiterhin ist eine ausreichende Anzahl von Datenfeldern wichtig, z.B. die Erfassung mehrere Adressen (geschäftlich, privat), Telefonnummern, E-Mailadressen etc. Auch die Existenz von zusätzlichen Kriterien, die eine Aussage zu persönlichen Vorlieben oder Abneigungen darstellen ist ein bedeutsames Merkmal. Beispiele hierfür sind: Der Kunde möchte nicht angerufen, sondern nur per E-Mail kontaktiert werden. Oder der Kunde ist an einem regelmäßigen Newsletter interessiert, mag aber keine Zusendung von Weihnachtsgeschenken. Die Erfassung beispielsweise des Geburtsdatums ist eine etwas fragliche Angelegenheit, nicht nur unter Datenschutzgesichtspunkten. Zum einen ist das Geburtsdatum von sehr engen Kontakten bekannt (und es wird hier auch regelmäßig eine Einladung zur Feier ausgesprochen), andererseits ist bei weniger persönlichem Verhältnis die Datengewinnung schwierig und in der Branche eher nicht üblich. Gründe hierfür können in der Entwicklung der Beziehungen gesucht werden, da sich Kontakte durch die speziellen Anforderungen an das notwendige Vertrauen für die erfolgreiche Abwicklung von Aufträgen oft rasch von einem oberflächlichen, unpersönlichen Kennen zu einer sehr persönlichen Bindung wandeln (siehe oben).

Dokumentation des Vertriebsverlaufes

Da der Vertriebsablauf sehr langwierig werden und darüber hinaus von vielen Unterbrechungen und Änderungen der Bedürfnisse des Kunden geprägt sein kann, ist eine detaillierte und lückenlose Dokumentation aller Kundenkontakte erforderlich. Geschieht dies nicht, geht der Überblick verloren. Ein CRM-System muss daher die Funktionalität aufweisen und darüber hinaus auch noch möglichst einfach und intuitiv benutzbar anbieten. Sonst weigern sich die Benutzer des CRM-Systems unter Umständen diese Funktion zu nutzen bzw. stringent und kontinuierlich zu dokumentieren.

Erfassung projektbezogener Informationen

Aufgrund des oben besprochenen Projektcharakters der Softwareerstellung muss das CRM-System in der Lage sein, Projekte als Segmentierungsoption zu verwalten. Dabei ist es wichtig, einzelne Personen (nicht nur Kunden, sondern auch Mitarbeiter und Partner) einem Projekt zuweisen zu können. Die Generierung von Folgeaufträgen aus bestehenden Projektsituationen heraus ist eine zentrale Aufgabe des Vertriebs in Individualsoftwareunternehmen. Da hier auch die im Projekt eingesetzten Mitarbeiter beteiligt sind und somit die Rolle eines Vertriebsmitarbeiters übernehmen, d.h. mit Zugriff auf das CRM-System ausgestattet sein müssen, ist eine Projektverwaltung zentral. Ein Projekt stellt so etwas wie einen Mikrokosmos, also ein eigenes kleines Unternehmen im Unternehmen dar und muss aus CRM-Sicht auch so behandelt werden. Dabei können bestimmte Kundenpersonen auch durchaus in mehreren Projekten gleichzeitig tätig sein.

Möglichkeit zur Erweiterung um spezifische Datenfelder

Sollte sich herausstellen, dass die Anzahl der benötigten Datenfelder nicht ausreicht, so muss das System hierfür flexible Erweiterungsmöglichkeiten bieten. Gerade bei der Segmentierung von Kunden ist es nicht möglich, alle Varianten von vornherein abzusehen, die möglicherweise benötigt werden. Zum Beispiel können Kunden nach Technologieinteresse segmentiert werden. Technologien ändern sich aber im Laufe der Zeit, sie verschwinden bzw. werden durch neuere Erfindungen ersetzt. Der Markt im

Bereich Softwareentwicklung ist ein sehr dynamischer und schnelllebiger weshalb Systeme, die Marktgegebenheiten abbilden, anpassbar und erweiterbar sein müssen.

Volltextsuche

Die Suche nach einzelnen Stichwörtern oder Phrasen im gesamten Datenbestand ist eine wichtige Funktion zur nachträglichen Segmentierung und Kategorisierung von Kunden. Es ist damit möglich den vorliegenden Vertriebsverlauf (sowie Stammdaten) zu durchsuchen, um einzelne Kunden bei der Auswahl von Kampagnenzielgruppen berücksichtigen zu können.

Management von Organisationsstrukturen

Da die Kunden in der Regel größere Unternehmen und die Beschaffer und Nutzer von Produkten aufgrund eines ausgelagerten Einkaufs oft nicht personenidentisch (siehe oben) sind, ist die Abbildung der Organisationsstruktur im CRM-System eine hilfreiche Funktionalität. So wird im Projektverlauf mit mehreren Personen aus unterschiedlichen Abteilungen gesprochen und es gilt den Überblick zu behalten und zu wissen, wer auf Kundenseite mit wem in welchem Verhältnis steht. Dies kann dabei einmal hierarchisch (Vorgesetzte und Untergebene, wer berichtet an wen) wie auch horizontal (verschiedene Bereiche bzw. Abteilungen, z.B. Fachbereiche und Einkauf) sein.

Pervasive Verfügbarkeit des Datenbestands

Das CRM-System stellt den zentralen Datenbestand aller kundenbezogenen Daten im Unternehmen dar. Wie bereits oben erläutert ist in einem Unternehmen, welches Individualsoftware erstellt, praktisch jeder Mitarbeiter auch im Vertrieb tätig. Daher muss der Zugriff auch von überall aus möglich sein, da die Mitarbeiter sowie die Geschäftsleitung in der Regel direkt beim Kunden vor Ort arbeiten bzw. viel unterwegs sind. Technisch gesehen bedeutet dies, dass das CRM-System am besten über das Internet (also via Browser) bedienbar sein sollte.

Partnermanagement

Neben dem Management der Kundendaten muss in gleicher Weise auch das Management der Partnerdaten möglich sein, da diese eine wichtige Rolle spielen. Allerdings sollten Partner auch als solche eindeutig gekennzeichnet werden können. Möglicherweise muss auch ein Datenaustausch mit einem oder mehreren Partnerunternehmen erfolgen, so dass geeignete Import- und Exportschnittstellen vorhanden sein müssen.

5 Zusammenfassung und Fazit

Es wird ersichtlich, dass das Vertreiben von individueller Software durchaus unterschiedlich zum Vertrieb von Massenware ist. Im Rahmen der hier durchgeführten Betrachtungen bezüglich des Kundenbindungsmanagements im besagten Bereich lässt sich abschließend feststellen, dass das notwendige Vertrauensverhältnis zwischen Hersteller und Kunden in diesem Fall eine spezielle Herangehensweise in Bezug auf ein CRM-System erfordert. Zu nennen sind hier die Differenzierung zwischen Unternehmen und Ansprechpartnern, beziehungsweise Beteiligten und Partnern. Es ist notwendig neben den beteiligten Personen auch spezielle Strukturen des jeweiligen Unternehmens zu erfassen, da sich beispielsweise Softwareprojekte für bestimmte Abteilungen des Kunden selbstverständlich in die Gesamt-IT-Struktur des Unternehmens einfügen müssen, um einen reibungslosen Ablauf gewährleisten zu können. Auch ist es hinsichtlich der genannten Kompetenzdivergenzen zwischen Entscheidern und Fachleuten notwendig, die hierarchischen Verhältnisse im Kundenunternehmen zu kennen. Die Möglichkeit der flexiblen Anpassung der Datenmaske an sich ändernde technische Voraussetzungen ist nahezu unverzichtbar. Da viele Softwareimplementierungen in erster Linie individuelle Projekte sind, ist es notwendig mittels des CRM-Systems auch das eigene Personal und die an Partner übergebenen Aufträge zu verwalten. Diese Projekte finden zumeist auf sehr persönlicher und personell eher überschaubarer Ebene statt, was hinsichtlich möglicher Parallel- oder Folgeaufträge eine intensive Dokumentation der Vorgänge mit und beim Kunden unerlässlich macht, um eine doppelte Ansprache zu vermeiden und auf der anderen Seite bereits bestehende enge Kontakte zwischen Kunde und Lieferant, besonders im Rahmen von Folgeprojekten, effizient nutzen zu können. Auch erfordert

die oft lange Vorlaufzeit bis zum ersten Termin oder Projekt eine sorgfältige Dokumentation der bisher durchgeführten Maßnahmen und deren Erfolg. Hilfreich kann es zu dem sein technisch relevante Daten von potentiellen Kunden im Vorfeld zu speichern, um im Falle eines Anbieterwechsels bereits erste Arbeitsgrundlagen zur Verfügung zu haben oder proaktiv im Rahmen einer Marketingkampagne zugeschnittene Serviceleistungen anbieten zu können. In Bezug auf bestehende Verträge ist es wichtig die vom Kunden bereits in Anspruch genommenen Serviceleistungen und natürlich auch Probleme explizit festzuhalten. Durchaus auch zum Zwecke der technologischen Optimierung oder längerfristigen Feststellung systeminhärenter Fehler, die eventuell erst nach mehrmaligem Auftreten sichtbar werden.

Bezüglich des überwiegenden Anteils der Standardfunktionen des CRM-Systems jedoch sind die Unterschiede im Vergleich zu anderen Unternehmensdienstleistern recht gering.

Es ist deutlich geworden, dass die Einführung und Nutzung eines Kundenbeziehungsmanagement-Systems nicht nur über die Branchen und Produkte hinweg unterschiedlich ist und entsprechend modifiziert werden muss, sondern auch jeweils von der individuellen Lage und Zielfokussierung der jeweiligen Unternehmung abhängig ist. Entscheidend ist, dass das CRM als Teil der Unternehmensphilosophie erkannt und von allen Seiten im Unternehmen mitgetragen wird. Die speziellen Kriterien und Anforderungen an das hieraus resultierende CRM-System sind allgemein nicht konkret festzumachen und bedürfen einer intensiven Diskussion und stetig kritischen Prüfung an der jeweiligen Unternehmensrealität. Letztlich kommt es nicht auf die Umsetzung bestimmter Standardfunktionen an, sondern auf die Zielorientierung und Glaubwürdigkeit dem Kunden gegenüber und nicht zuletzt auf die Größe und Struktur des systemeinführenden Unternehmens. Jedoch darf nicht vergessen werden, dass es sich bei der sinnvollen Umsetzung des CRM-Konzeptes zunächst um eine kostspielige Investition handelt. Ein sinnvoll geführtes und sorgfältig implementiertes CRM-System bietet dem Unternehmen aber zahlreiche Vorteile und langfristig die Möglichkeit versteckte Potenziale und neue Chancen frühzeitig zu erkennen.

Literaturverzeichnis

BECKER, J., Vertriebsmanagement, Vorlesungsskript, FOM Berlin, WS 2007.

BECKER, J., Strategisches Vertriebscontrolling : customer relationship marketing und data mining, 2., völlig überarb. und erw. Aufl., München 2001.

BRUHN, M., Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 3., überarb. Aufl., München 2007.

BUCK-EMDEN, R., SADDEI, D., Informationstechnologische Perspektiven von CRM. IN: BRUHN, M., HOMBURG, C., (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement : Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 5., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 501-526.

DUFFNER, A., CRM verstehen, nutzen, anwenden! : Ein Leitfaden für kundenorientierte Unternehmen, Würzburg 2001.

ENGELHARDT, S., Die ökonomischen Eigenschaften von Software, Jenaer Schriften zur Wirtschaftswissenschaft Nr. 14/2006, Friedrich-Schiller-Universität Jena 2006.

FINK, T., Expertengespräch zum Thema : CRM im Einsatz bei akquinet AG, Berlin am 09.11.2007

FUCHS, W., Management der Business-to-Business Kommunikation, 1. Aufl. Wiesbaden 2003.

HIPPNER, H., WILDE, K., Informationstechnologische Grundlagen der Kundenbindung. IN: BRUHN, M., HOMBURG, C., (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement : Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 5., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 463-500.

KEHL, R., RUDOLPH, B., Warum CRM-Projekte scheitern. In: LINK, J., (Hrsg.), Customer Relationship Management : erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme, Berlin 2001, S. 253-274.

LINK, J., Grundlagen und Perspektiven des Customer Relationship Management. In: LINK, J., (Hrsg.), Customer Relationship Management : erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme, Berlin 2001, S. 2-34.

PEPELS W., Handbuch Vertrieb, 1.Aufl., München 2002.

RAPP, R., Customer Relationship Management : das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen, 2. Aufl., Frankfurt/Main 2001.

SCHULZE, J., CRM erfolgreich einführen, 1. Aufl., Berlin 2002.

STOKBURGER, G., PUFAHL, M., Kosten senken mit CRM : Strategien, Methoden und Kennzahlen, 1. Aufl., Wiesbaden 2002.

WESSLING, H., Aktive Kundenbeziehungen mit CRM : Strategien, Praxismodule und Szenarien, 1. Aufl., Wiesbaden 2001.

WRAGE, H., CRM - mehr als nur die Einführung einer Software, Siemens Business Services, [http://www.competence-site.de/crm.nsf/AttachShow!OpenFrameset&attachfile=/crm.nsf/DAA9080AD13005B6C125714C00393AB2/\\$File/Wrage_CRM.pdf](http://www.competence-site.de/crm.nsf/AttachShow!OpenFrameset&attachfile=/crm.nsf/DAA9080AD13005B6C125714C00393AB2/$File/Wrage_CRM.pdf), April 2006, Zugriff am 13.11.2007

Anhang

Produktbeispiel

Anhand des Produktes SAP CRM der SAP AG sollen die oben gefunden Anforderungen nun gegen die Praxis validiert werden.

Funktionen im Marketing:

- **Marketing- und Kampagnenplanung:** Mit SAP CRM können Sie Ihre Marketingpläne und Kampagnen flexibel planen und budgetieren. Nutzen Sie dazu Informationen über Kunden, Zielgruppen, Absatzzahlen, Rentabilität und Wettbewerber. Der übersichtliche Marketingkalender hilft Ihnen, alle Marketingaktivitäten aufeinander abzustimmen.
- **Trade Promotion Management:** Platzieren Sie Ihre Produkte erfolgreicher am Markt, indem Sie Trade Promotions bis auf Händlerebene genau planen und abgestimmt mit dem Außendienst und dem Handel durchführen.
- **Kampagnenmanagement:** SAP CRM begleitet Sie Schritt für Schritt bei der Konzeption, Durchführung und Überwachung Ihrer Kampagnen.
- **Kampagnenautomation:** Profitieren Sie von einer automatisierten Durchführung von Kampagnen. Dies bedeutet etwa, dass eine Kundenresponse unmittelbar einzelne Marketingaktivitäten auslösen kann.
- **Zielgruppenselektion:** SAP CRM versetzt Sie in die Lage, Ihre Kunden nach bestimmten Kriterien zu segmentieren, um diese gemäß ihren individuellen Bedürfnissen ansprechen zu können.
- **Leadmanagement:** SAP CRM hilft Ihnen, Leads zu gewinnen. Diese werden im Marketing qualifiziert und zur weiteren Bearbeitung automatisch an den Vertrieb übergeben.

- **Marketinganalyse:** Nutzen Sie die Analyseinstrumente, um Ihre Kampagnen präzise bewerten und für zukünftige Marketingaktivitäten noch feiner auf Ihre Zielgruppen abstimmen zu können.

Funktionen im Vertrieb:

- **Aktivitäten- und Kontaktmanagement:** Bringen Sie Transparenz in Ihren Vertriebsprozess, indem Sie sämtliche Aktivitäten wie Terminvereinbarungen, Anrufe oder Kundenbesuche koordinieren und dokumentieren.
- **Angebot, Verkaufsabschluss und Abwicklung:** SAP CRM unterstützt Sie bei der Erstellung und Verwaltung von Vertriebsdokumenten wie Angeboten, Aufträgen und Verträgen. Hierbei stehen Ihnen selbstverständlich alle für den Vertragsabschluss benötigten Informationen wie kundenspezifische Preise, Konditionen und Kontrakte zur Verfügung.
- **Opportunity Management:** Planen Sie Ihre Verkaufsstrategie bis ins kleinste Detail - nutzen Sie dabei alle relevanten Informationen, und identifizieren Sie die wichtigsten Entscheidungsträger. Setzen Sie komplexe Vertriebsprojekte erfolgreich um, indem Sie die einzelnen Teilprojekte hierarchisch anordnen und dadurch gezielter managen.
- **Territory Management:** SAP CRM ermöglicht die flexible Definition Ihrer Vertriebsgebiete und die Zuordnung der entsprechenden Mitarbeiter. So können Sie die Entwicklung der einzelnen Regionen genauer im Auge behalten und steuern.
- **Multi-Channel-Management:** Überlassen Sie Ihrem Kunden die Wahl des Vertriebsweges, über den er mit Ihnen in Kontakt treten möchte - schließlich stehen konsistente Informationen überall zur Verfügung.
- **Vertriebsanalysen:** Werten Sie Ihre Vertriebsaktionen aus und berücksichtigen Sie die Ergebnisse bei der Planung neuer Aktivitäten. Ermitteln Sie die Rentabilität einzelner Kunden und Produkte.

Funktionen im Service

- **Kundenservice und Support:** Geben Sie Ihren Service-Mitarbeitern Zugriff auf alle notwendigen Informationen, damit sie Kundenanfragen, Verträge, Garantien oder Beschwerden schnell und kompetent abwickeln können.
- **Serviceplanung:** Organisieren Sie Serviceabläufe effizienter: Zeit-, Einsatz- und Ressourcenplanung, Retouren, Rückmeldungen, Verträge sowie ein Überblick über alle Serviceaktivitäten helfen Ihnen dabei.
- **Beschwerdemanagement:** Wickeln Sie Beschwerden zügig ab: Ihre Mitarbeiter können Garantieansprüche überprüfen und Retouren oder Gutschriften erfassen.
- **Case Management:** Bündeln Sie alle Informationen rund um einen Service-Fall strukturiert in einer elektronischen Akte. So sind Sie über die aktuelle Situation des Kunden jederzeit vollständig informiert.
- **Multi-Channel-Management:** Überlassen Sie Ihren Kunden die Wahl des Supportkanals, über den sie mit Ihnen in Kontakt treten möchten.
- **Wissensmanagement:** Stellen Sie Ihren Servicemitarbeitern eine Lösungsdatenbank zur Seite - so haben sie die Antworten zu allen häufig gestellten Fragen parat.
- **Serviceanalysen:** Werten Sie Servicekosten, Profitabilität, Reaktionsfähigkeit, Kundenzufriedenheit und Produktqualität präzise aus - und machen Sie so Ihren Service zu einem leistungsstarken Instrument.

Quelle: SAP Webseite, www.sap.de