
2.1 Grundlagen des Customer-Relationship-Management

Customer-Relationship-Management (kurz: CRM) ist eines der zentralen Schlagworte in Wissenschaft und Praxis [13]. Seinen Ursprung hat das CRM im Relationship-Marketing (RM) [14, 15]. Dessen Gegenstand ist es, Kundenbeziehungen und Netzwerke in den Fokus des Marketings zu rücken und dadurch eine langfristige und individuelle win-win-Beziehung zwischen Kunden und Anbietern aufzubauen [16]. Mitte der 1990er Jahre entstand daraus im IT-Umfeld erstmals das Konzept des CRM [17]. Schnell entwickelte sich das CRM zu einem der meistdiskutierten und dynamischen Themen, sowohl in der IT selbst, als auch allen anderen betriebswirtschaftlichen Bereichen [18].

Das Customer-Relationship-Management rückt die Beziehung zum Kunden und somit eine der Kernfunktionen eines jeden Unternehmens in den Mittelpunkt [19]. Es gründet auf der Idee, dass Anbieter und Kunden gleichermaßen ihren Nutzen aus der Geschäftsbeziehung erhöhen [20]. Im Fokus des CRM steht der Kunde selbst und die kundenindividuelle Beziehung, die das Unternehmen zu diesem einzelnen Kunden hat.

Der Begriff CRM wird in verschiedenen Bereichen verwendet und folglich hierzu auch verschieden definiert [21]. Neben den betriebswirtschaftlichen Aspekten wie z. B. Strategie oder Wertschöpfung, werden auch technische Komponenten des CRM wie z. B. die Multichannel-Integration oder das Informationsmanagement in mannigfaltigen Definitionen aufgegriffen und in den Fokus gerückt [13].

Im Rahmen der vorliegenden Ausführungen soll das CRM als ein integratives Konzept aufgefasst werden, das einen möglichst ganzheitlichen Blick auf den einzelnen Kunden ermöglicht [13, 19]. Dies beinhaltet ferner die Integration von IT

Systemen in das Relationship-Marketing, um eine langfristige Beziehung zu den Kunden zu erreichen [13]. Wer auf Dauer wettbewerbsfähig und erfolgreich sein möchte, der kommt nicht daran vorbei, sich intensiv mit dem CRM und dessen konkreter Umsetzung in der Praxis auseinanderzusetzen [22, S. 13].

Bereits in der Vergangenheit legten die Unternehmen Wert auf gute, langfristige und individuelle Kundenbeziehungen. Für deren Pflege und Aufbau wurde oftmals auf die Stärken des Vertriebs und der Mitarbeiter dort gesetzt. Beispielsweise hatten Außendienstmitarbeiter des Vertriebs eine sehr genaue Kenntnis über die zu betreuenden Kunden. Die Reichweite ihres kundenindividuellen Wissens erstreckte sich von spezifischen Daten, die für den eigentlichen Geschäftsabschluss relevant waren (z. B. welche Produkte werden benötigt oder kommen überhaupt infrage?), bis hin zu oftmals sehr privaten Themen (z. B. Lieblingsfußball-Club des Kunden). Auf diese Weise fühlte sich der Kunde beim Verkaufsgespräch sowohl kompetent beraten als auch persönlich geschätzt.

Interview mit dem langjährigen Außendienstmitarbeiter „WK“

Ich wusste über alle meine Kunden auch etwas Persönliches und habe dieses Wissen auch aktiv in die Kundengespräche mit eingebunden. Wenn ein Kundenbesuch bei einem Fußball-Fan anstand, dann habe ich erstmal vor meinem Termin den Sportteil der Zeitung gelesen und geschaut, was der Lieblingsverein gerade so macht. Oder wenn ich wusste, dass jemand gerne nach Italien reist, dann habe ich stets auch immer versucht, dass mit einzubinden, indem ich diesen Kunden bspw. mit „CIAO!“ begrüßt habe. Auf diese Weise war schnell ein Einstieg ins Gespräch gefunden und man fühlte sich auf einer Wellenlänge. Das hat einem die Arbeit sehr erleichtert, da der Kundenbesuch freundschaftlich eingefärbt war und beim Kunden Kosten- und Zahlungsaspekte, die zum Verkauf gehörten, etwas in den Hintergrund rückten. Und außerdem hat es natürlich auch mir sehr viel Spaß gemacht, sich mit den verschiedenen Menschen auszutauschen!

Die gute und persönliche Beziehung zum Kunden diente einer langfristigen Geschäftsbeziehung, da der Kunde weniger geneigt war, sich aufgrund persönlicher Gründe anderweitig zu orientieren. Selbst externen Wirtschaftseinflüssen, wie z. B. kleineren Preisanpassungen, hielt diese persönliche und individuelle Geschäftsbeziehung stand.¹

Die Marktsituation, die heute vorliegt, hat sich jedoch deutlich verändert. Mit der stetig voranschreitenden Globalisierung und Digitalisierung sind die Märkte schneller und flexibler geworden [110, S. 1]. Die Beziehung zwischen Kunden und Anbietern hat sich fundamental verändert. Der Wettbewerb um den einzelnen Kunden steigt täglich.

¹Die beschriebenen Einschätzungen in diesem Absatz basieren auf durchgeführten Expertengesprächen mit führenden sowie erfahrenen Vertriebsmitarbeitern.

Im Zuge der Globalisierung sind natürliche Marktschranken (z. B. geografische) nahezu völlig verschwunden [109, S. 78]. Heute kann der Kunde das gewünschte Produkt nahezu ortsunabhängig, sogar Ländergrenzen überschreitend, von allen verfügbaren Anbietern beziehen. Das Angebot und die Auswahl für den Kunden steigen, insbesondere da die Güter und Dienstleistungen zunehmend substituierbarer in Preis und Qualität sind. Das Angebot beginnt die Nachfrage zu übersteigen, der Preisverfall setzt ein und die Bindung zum einstigen Anbieter sinkt [23, S. 51–60; 24, S. 68]. In Konsequenz bedeutet dies, dass die individuelle Kundenbeziehung verstärkt in den Fokus gerückt werden muss, da durch das Produkt und den Preis kein zentrales Kaufargument geliefert werden kann [25, S. 3; 26, S. 27].

Die Bedeutung des CRM ist weitestgehend unabhängig von Branche und Unternehmensgröße. Folglich besitzt es für jedes Unternehmen auch ein gewisses Maß an Relevanz. Jedoch zeigen Forschungsergebnisse, dass insbesondere Unternehmen mit ausgeprägten Marketing- und Vertriebstätigkeiten verstärkt von CRM profitieren [9].

Ein gutes und effektives Customer-Relationship-Management umfasst viele Aspekte und Faktoren.

Zu den wichtigsten Faktoren zählt die Informationsintegration und damit eng verbunden die Qualität, Vollständigkeit [27, S. 27], Aktualität sowie die Verfügbarkeit der kundenbezogenen Daten [28, S. 54; 29; 30, S. 242–243]. Hieraus lassen sich kundenindividuelle Informationen gewinnen, die zum Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung genutzt werden können, in der Loyalität entsteht und die Kunden deshalb weniger geneigt sind vergleichbare Angebote von Wettbewerbern anzunehmen [27, S. 27].

Als ein Praxisbeispiel für den Einsatz des CRM kann die Deutsche Lufthansa aufgeführt werden. Für die Deutsche Lufthansa ist das Kundenbeziehungsmanagement bspw. von großer Bedeutung [31, S. 91; 32]. Sie hat sehr früh ein eigenständiges CRM-System eingeführt und verwaltet mehrere Millionen Kunden in diesem System. Dadurch ist es ihr möglich, Kundenbeziehungen besser zu managen und auf Kundenwünsche besser einzugehen.

2.2 Digitalisierung als Treiber der Transformation von CRM

Neben der größeren Auswahl an Anbietern und der damit einhergehenden verschärften Marktsituation, haben sich auch die Produkte selbst verändert. Angetrieben durch die fortschreitende Digitalisierung [8] werden Güter zunehmend

digital und nicht mehr wie bisher in physischer Form bereitgestellt (z. B. CDs, Tickets, Lizenzen). Dies begünstigt die Substituierbarkeit und fördert ein anbieterunabhängiges Kaufverhalten. Des Weiteren wirkt sich die Digitalisierung auf die Menge an Informationen aus, die dem Kunden bereits vor Kauf vorliegen und erhöht diese beträchtlich. Begünstigt durch die zunehmende Digitalisierung aller Lebensbereiche kann heutzutage bspw. jeder Kunde nahezu zeit- und kostenneutral Angebote und Preise bequem per Smartphone und PC im Internet vergleichen [44]. Oftmals wird er dabei sogar noch von Anbietern unterstützt, die ihm mittels einer Plattform alle relevanten Angebote und Informationen bereitstellen (z. B. Internetvergleichsportal <http://www.check24.de>).

Diese Veränderungen fordern von den Unternehmen ein Umdenken, da das CRM in seiner bisherigen Konzeption zu kurz greift. Die Konzentration auf wenige, unternehmensinterne Daten reicht nicht mehr aus, weswegen die CRM-Strategien an neue Anforderungen angepasst werden müssen. Es reicht nicht mehr aus, die Eckdaten des eigenen Kunden zu kennen und über ein paar individuelle Informationen zu verfügen. Die Bedeutung lässt sich sehr leicht anhand des nachfolgenden Beispiels nachvollziehen: Liegen dem Anbieter neben den klassischen Kundendaten (bspw. Produkt, Unternehmen, Name) noch weitere Informationen vor, wie zum Beispiel die Bestellzyklen in denen das Produkt angefordert wird, so kann dem Kunden frühzeitig ein Angebot unterbreitet oder bspw. mit gezielter Werbung aktiv auf den Kunden zugegangen werden.

Hierfür ist es zwingend erforderlich, möglichst auf alle verfügbaren Kundendaten zugreifen zu können und diese zu analysieren. Datenanalysen und Prognosealgorithmen aus dem Big Data Umfeld stehen hierfür bereit [41]. Neben der Speicherung und Verarbeitung von großen Datenmengen ermöglichen moderne Analysetechnologien mannigfaltige Analysen in Echtzeit und stellen dem Anwender so stets die neuesten Informationen zur Verfügung. Für die Unternehmen, die diese Chancen als erste nutzen, entsteht so ein Wettbewerbsvorteil.

Die erweiterte Perspektive von CRM liegt somit klar auf der Hand: Wer seinen Kunden nicht nur bis ins kleinste Detail kennt (Stichwort: 360° Kundensicht), sondern auch sein individuelles Verhalten antizipieren kann, wird am Ende dauerhaft seine Wettbewerbsfähigkeit aufrechterhalten und ggf. steigern können.

Dies ist auch den Unternehmen bewusst. Das Customer-Relationship-Management gewinnt deshalb nahezu täglich an Bedeutung [45] und hat sich zu einer der wichtigsten Prioritäten im Unternehmen entwickelt [46].

Obgleich sich diese Anforderung für ein gutes und funktionierendes CRM vergleichsweise einfach anhört, ist die Umsetzung und das Sammeln sowie das Pflegen und Bereitstellen der Daten vergleichsweise komplex (vgl. bspw. Kap. 4 sowie [41]). Gemeinsam mit der Größe des Kundenstamms wachsen sowohl die

Bedeutung als auch die Komplexität des CRM an. Immer größere Datenmengen müssen erfasst, gepflegt und zielgerichtet analysiert werden.

Im Idealfall liegen einem Unternehmen die Kundendaten vollständig und aktuell vor. Die aus den Daten im CRM abgeleiteten Informationen ermöglichen es bspw., den Kunden mit gezielten Marketingmaßnahmen anzusprechen und passgenaue Angebote zu unterbreiten. Ferner können dem Kunden weitere Produkte, die seinen Präferenzen entsprechen könnten, angeboten werden (Stichwort: Cross-Selling).

Weisen die Daten jedoch Lücken auf, so können fehlerhafte Informationen entstehen, die gravierende Folgen haben können. Beispielsweise könnte eine Person Werbung erhalten, obwohl die Person der Zusendung von Werbefbriefen ausdrücklich widersprochen hat. Im schlimmsten Fall kann dies dazu führen, dass Kunden komplett verloren gehen.

Hierfür kann entsprechende Software eingesetzt werden, die es einem Unternehmen ermöglicht, die Daten und Relationen, die seine Kunden aufweisen, abzubilden. Die Herausforderung dabei besteht insbesondere in der Integration und Interpretation der unterschiedlichen Daten [39, 47]. Moderne CRM-Software kann das Unternehmen in dieser Herausforderung unterstützen. Jedoch sind insbesondere fest installierte Software-Lösungen, die in vielen Unternehmen zum Einsatz kommen, anfälliger für Fehler. Als ein Aspekt hierfür kann genannt werden, dass die Vollständigkeit und Aktualität der kundenbezogenen Daten mitunter vergleichsweise schwierig zu gewährleisten ist und subjektiven Verzerrungen unterliegt. Dies lässt sich anhand des folgenden Beispiels gut verdeutlichen: Ein Außendienstmitarbeiter besucht für gewöhnlich mehrere Kunden an einem Tag. Dabei sammelt er eine große Menge von individuellen Kundendaten (z. B. im Kundengespräch, durch Beobachtung in der Produktion etc.). Fehlt ihm die Gelegenheit, diese neu gewonnenen Informationen unmittelbar ins System einzupflegen, so kann dies einen erheblichen Nachteil mit sich bringen. Es kann zum Beispiel dazu kommen, dass Daten oder Informationen vergessen werden und in Konsequenz das CRM-System nicht mehr aktuell und vollständig ist, da nicht alle Kundendaten vorliegen. Wird nun dieser veraltete Stand für eine kundenbezogene Maßnahme verwendet (z. B. Werbung für ein Produkt, das der Kunde nicht mehr verwendet), so empfindet der Kunde diese möglicherweise als unangenehm und überträgt dieses Gefühl im schlimmsten Falle nicht nur auf die Maßnahme, sondern auch auf den Anbieter selbst.

Um dieses Risiko zu minimieren, bieten nun immer mehr Anbieter cloudbasierte Lösungen für CRM an (vgl. Kap. 5). Diese haben den Vorteil, dass sie in Echtzeit von überall aus erreichbar sind und somit die Schwachstellen von starren und fest installierten Software-Lösungen kompensieren (vgl. Kap. 3). Obgleich

cloudbasierte Lösungen vielfältige Vorteile ermöglichen, wie zum Beispiel mühelose Skalierbarkeit, fokussieren viele Unternehmen in Europa und insbesondere in Deutschland auf die Risiken, die mit einer solchen Lösung verbunden sind (z. B. was passiert, wenn die Daten in die Hände von Dritten oder im schlimmsten Falle von Wettbewerbern gelangen).

Dieser Trade-off zwischen Chancen und Risiken stellt viele Unternehmen vor die eine gleiche Frage: CRM in der Cloud – ja oder nein? Wie funktioniert das eigentlich und welche Optionen stehen meinem Unternehmen offen? Um auf diese Fragen eine Antwort zu finden, ist es unerlässlich, sich eingehender mit den Komponenten des CRM und daran anschließend mit der zugrunde liegenden Technik des Cloud-Computings auseinanderzusetzen.

2.3 Komponenten des Customer-Relationship-Management

Im Allgemeinen lässt sich das CRM in drei weitere Teile untergliedern [33, S. 12]. Hierbei kann zwischen dem operativen, kollaborativen und analytischen CRM unterschieden werden (siehe Abb. 2.1).

Im Operativen CRM [33, S. 12] werden Funktionen wie das Kampagnenmanagement oder die Vertriebsautomation bereitgestellt. Somit ist es maßgeblich daran beteiligt, den direkten Kontakt zum Kunden zu unterstützen. Das Kollaborative CRM [33, S. 12–13] dient der Synchronisation aller Kommunikationskanäle, über die an den Kunden herangetreten und kommuniziert wird, wie bspw. Telefon, Internet, E-Mail etc. Hierbei ist mitunter ein hohes Maß an Flexibilität erforderlich, da fortwährend neue Kanäle entstehen (z. B. Whatsapp, Twitter oder Facebook), die schnell eine größere Rolle für sich beanspruchen können. Das Kollaborative CRM und das Operative CRM werden des Öfteren zusammengezählt und als eine Komponente aufgefasst (bspw. [4, S. 16]). Das Analytische CRM

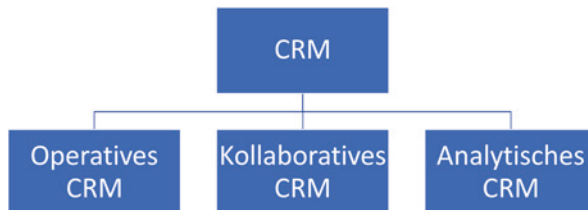


Abb. 2.1 Komponenten eines CRM-Systems

stellt die dritte Komponente des CRM-Systems dar. Im Rahmen des Analytischen CRM werden z. B. Kundendaten und kundenindividuelle Transaktionen (bspw. Bestellungen, Anfragen, etc.) ausgewertet. Die daraus gewonnenen Informationen können dann weiter genutzt werden, um bspw. eine effiziente Kampagnengestaltung oder Marktsegmentierung zu ermöglichen [33, S. 13]. Das Analytische CRM gewinnt im Zeitalter von Big Data immer mehr an Bedeutung [34], da im Marketing laut aktueller Studien (bspw. [35]) hier die größten Nutzenpotenziale liegen.

Beispielhafte Funktionen der Komponenten sind in Tab. 2.1 dargestellt [36].

Im Allgemeinen sollten sich alle Komponenten eines CRM-Systems in einer CRM-Lösung in der Praxis wiederfinden, wenn auch nicht immer unter dem gleichen Namen. Oftmals werden Funktionen einzelner Komponenten in verschiedene „Pakete“ gepackt, welche der Kunde individuell hinzubuchen muss. Die vorgestellten Komponentenbezeichnungen tauchen dabei nicht immer auf oder werden nur teilweise genannt. Das praxisorientierte „Business Application Research Center (BARC)“ gruppiert das CRM-Produktangebot bspw. nach folgenden Kategorien [37]:

- Marketingunterstützung
- Lead Management
- Vertriebsunterstützung
- Serviceunterstützung
- Datenqualität
- Mobile CRM/App
- Social CRM
- Analytisches CRM
- xRM
- CRM Suite

Tab. 2.1 Klassifikation von CRM-Funktionalitäten nach [36]

Kollaboratives CRM	Kontakt-Management	eCRM/Internet	Customer Interaction Center
Operatives CRM	Marketing-Automatisierung: <ul style="list-style-type: none">• Kampagnenentwicklung• Kampagnenausführung• Kampagnencontrolling	Verkaufs-Automatisierung: <ul style="list-style-type: none">• Auftrags-Management• Sales Force Unterstützung• Produktkonfiguration	Service-Automatisierung: <ul style="list-style-type: none">• Helpdesk• Beschwerdemanagement• Service-Anfragen
Analytisches CRM	Marketing Analyse	Verkaufsanalyse	Service Analyse

Gemäß einer Untersuchung von Torggler [36] wurden im Jahr 2009 am meisten operative Komponenten und kollaborative Komponenten eines CRM-Systems genutzt. Ähnliche Ergebnisse zeigen auch andere Studien [38]. Analytische Systeme standen seitdem eher im Hintergrund. Kundenrentabilitätsberechnungen und Scoring-Anwendungen stellten im analytischen Umfeld die meisten Anwendungsfälle dar [38]. Dies hat sich jedoch in den letzten Jahren durch das Erscheinen von neuen Technologien im Big Data Umfeld gewandelt. Das CRM und dessen Komponenten befinden sich derzeit in einer Phase der Weiterentwicklung, die durch aufkommende Technologien und Trends wie bspw. Social Media, Big Data, Internet of Things vorangetrieben wird [39, 40]. Bedingt durch diesen technischen Fortschritt wird es möglich, immer mehr Daten unterschiedlichsten Formats (bspw. strukturiert wie Umsatzdaten oder unstrukturiert wie Texte aus sozialen Netzwerken) zu analysieren [41]. Hierdurch kann etwa eine zielgenauere Analyse der Kundentransaktion erreicht werden. Des Weiteren wird es möglich die individuellen Kundenbedürfnisse zu ermitteln oder zu stimulieren. Microsoft [40] zeigt bspw. auf, wie die Integration von IoT im CRM zu zufriedeneren, aktiveren sowie loyaleren Kunden führen kann. Je Branche und Vertriebsweg können jedoch die Anwendungsgebiete und jeweiligen Anordnungen vielfältig und unterschiedlich sein. So existieren bspw. im Online-Modehandel ganz andere Analyseobjekte als im stationären Handel. Retouren bspw. sind wesentliche Kostentreiber und sehr relevant im Online-Modehandel [42]. Daher ist deren kunden- und produktspezifische Auswertung im Onlinehandel zwingend in analytischen Systemen notwendig, um kundenspezifische Angebote zu unterbreiten und den Kundenservice zu steuern [42, 43].

Die sich ständig und schnell ändernden Rahmenbedingungen wirken sich stark auf die CRM-Systeme aus. Diese müssen immer flexibler werden und schneller anpassbar sein. Dies schafft Herausforderungen für die eingesetzte IT. Möglichkeiten, diesen Herausforderungen adäquat gegenüberzutreten, bieten neue Technologien wie das Cloud-Computing, das im Zuge des folgenden Kapitels näher betrachtet werden soll.

CRM in der Public Cloud

Praxisorientierte Grundlagen und

Entscheidungsunterstützung

Moehring, M.; Keller, B.; Schmidt, R.

2018, IX, 53 S. 10 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-19723-0