

**BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEGRIFFE FÜR QUALITÄTSMANAGER**

# Der Kunde im Zentrum

Immer dringlicher müssen Qualitätsmanager über die wirtschaftlichen Aspekte ihres Tuns Rechenschaft ablegen. Die Zusammenarbeit von Qualitätsmanagement und kaufmännischem Bereich erfordert das Beherrschen einer ge-

meinsamen Sprache. Betriebswirtschaftliche Schlüsselbegriffe, denen Sie besonders häufig begegnen, stellen wir Ihnen in unserer Beitragsreihe vor. In dieser Ausgabe behandeln wir das:

## Customer Relationship Management

Die Pflege der Kundenbeziehungen sollte für Unternehmen heutzutage eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein. Aber wie alle Selbstverständlichkeiten in der Wirtschaft bedarf sie eines gewissen Maßes an Koordination und Führung, wenn sie nachhaltig und effektiv im Alltag gelebt werden soll. Im Zuge der Globalisierung sowie des zunehmenden Wandels unserer von der Industrie geprägten Wirtschaft hin zu einer Informationsgesellschaft hat die Komplexität dieser Aufgabe zugenommen. Das erfordert einerseits die Konzentration auf wesentliche Schwerpunkte und auf der anderen Seite einen professionellen Umgang mit den anschwellenden Datenmengen.

Um mit diesen Herausforderungen besser umgehen zu können, begannen bereits in den 1980er-Jahren erste Versuche einer datenbasierten Kundenbetreuung (Database Marketing), die etwa zehn Jahre später in Richtung Beziehungsmanagement (Relationship Marketing) erweitert wurden und schließlich in eine Kombination aus kundenfokussierter Philosophie und softwaregestützter Organisation mündeten – das heute in zahlreichen Unternehmen etablierte Kundenbeziehungs- oder Kundenbindungsmanagement (Customer Relationship Management, CRM).

CRM bezeichnet die konsequente und systematische Ausrichtung aller Prozesse einer Unternehmung auf ihre Kunden. Dabei geht es darum, die Wertschöpfung durch den Aufbau langfristiger stabiler

Strukturen nachhaltig zu gestalten. Während die Realisierung von Wert in jeweils einmaligen und einzigartigen Tauschhandlungen (Produkte/Leistungen gegen Geld) erfolgt, ermöglichen stabile Kundenbeziehungen deren beständige Wiederholung – sie verleihen den wirtschaftlichen Aktivitäten eines Unternehmens jene „Werthaltigkeit“, aus der dauerhafte Wertschöpfung erst entsteht (Bild 1).

### Trend zum Anbieterwechsel

Im Kern ist CRM eine Reaktion auf die Veränderungen der letzten zwei Jahrzehnte. Dem Trend, dass Kunden stärker als in den Jahren davor eigenständig die für sich günstigsten Angebote suchen (zunehmend unter Nutzung interaktiver Internetplattformen) und in der Folge öfter und schneller den Anbieter wechseln, soll aktiv entgegengewirkt werden. Die ersten Schritte bestehen meist darin, mehr Service zu bieten als der Wettbewerb, kombiniert mit einer verbesserten persönlichen Kundenansprache. Wenn

derartige Aktivitäten isoliert angegangen werden, führt das oft zu Mehrkosten, denen keine adäquaten Erlöse gegenüberstehen. Deshalb gehen erfolgreiche Unternehmen deutlich weiter und prüfen ihre Geschäftsmodelle dahingehend, wie sie wirklich alle Aspekte der Werthaltigkeit in die systematische Kundenausrichtung einbeziehen können (Bild 2). Dazu wird jeder Aspekt auf folgende Fragen hin abgeklopft [1]:

- Welchen expliziten Kundenforderungen und welchen impliziten Kundenvorteilen muss die jeweilige Aktivität genügen [2]?
- Wie wird sichergestellt, dass der Kunde erkennt, wer hinter den Aktivitäten steht, und dass er die Erfüllung seiner Forderungen dem Unternehmen zu-rechnet?
- Wodurch ist gewährleistet, dass alle kommunizierten Versprechungen gegenüber dem Kunden intern wie extern eingehalten werden?
- Auf welche Weise können die Aktivitäten dazu beitragen, dass das Angebot des Unternehmens bei seinen Kunden Begehrlichkeiten weckt?
- Inwieweit kann in der Wahrnehmung der Kunden ihre Begehrlichkeit mit einem hohen Grad an Einzigartigkeit im Angebot an Produkten und Leistungen des Unternehmens verbunden werden?
- Wie beeinflussen die Aktivitäten die Präferenzen der Kunden für den Einsatz der ihnen zur Verfügung stehenden Zahlungsmittel?



**Bild 1. Wert und Werthaltigkeit**

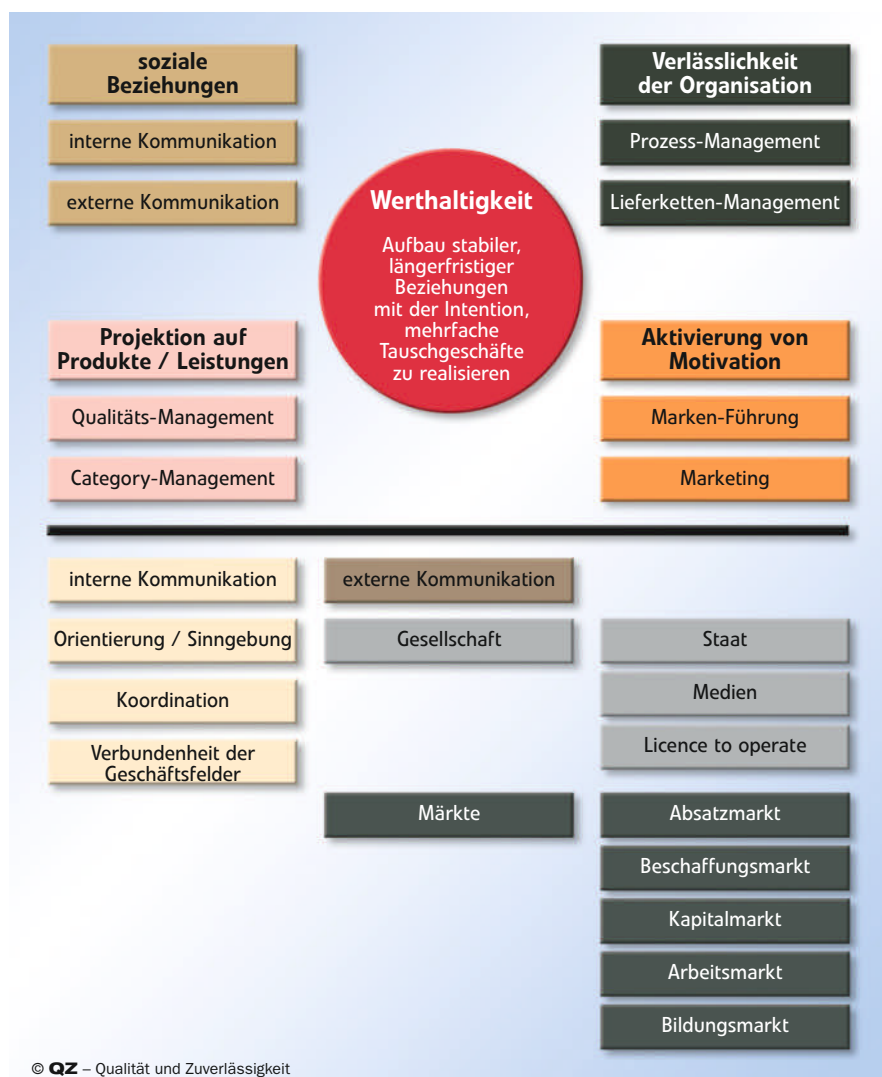


Bild 2. Aspekte der Werthaltigkeit

■ Welchen Einfluss haben die Aktivitäten auf das Verhältnis zwischen der Kauf- und Zahlungsbereitschaft der Kunden und den Kosten des Angebots? Auf dieser Basis werden Zielstellungen für Neukundengewinnung und Kundenbindung sowie entsprechende (teilweise auch abteilungs- und unternehmensübergreifende) Programme formuliert und umgesetzt, die die Wettbewerbsposition des Unternehmens verbessern sollen.

Parallel dazu kann mit Hilfe moderner Informationstechnologien und dem Einsatz entsprechender CRM-Software eine computergestützte Bearbeitung und Verwaltung der enormen Datenflut realisiert werden. In diesen Rahmen gehören – insbesondere für Massenmärkte – auch vielfältige statistische Auswertungen sowie die Pflege und Nutzung personenbezogener Kundendaten, die den Boden bereiten für eine Renaissance des „Tante-Emma-Laden“-Prinzips der individuellen Anspra-

che und interaktiven Betreuung am sogenannten „Point of Sale“, das heißt dem realen oder virtuellen Ort der Wert-Realisierung. Gleichzeitig können moderne IT-Systeme wirtschaftliche Daten kundenspezifisch zuordnen und dadurch Transparenz erzeugen, in welchem Maße verschiedene Kunden beziehungsweise Kundengruppen zum Erfolg des Unternehmens beitragen und inwieweit das Kundenbindungsmanagement die Wettbewerbsposition des Unternehmens beeinflusst.

### Mehr als Software

CRM darf jedoch nicht auf den Einsatz entsprechender Software reduziert werden. Das würde die Gefahr in sich bergen, die Kundenorientierung zu bürokratisieren. Die primäre Aufgabe des CRM besteht in der Qualifikation der Geschäftsmodelle unter breiter Einbeziehung der beteiligten Menschen. Dazu sollte ein

### Beitragsserie

Alle bisher erschienenen Teile unserer Serie finden Sie online zum Download unter: [www.qm-infocenter.de/bwl-begriffe](http://www.qm-infocenter.de/bwl-begriffe)

### Literatur

- Schmidt, W.; Vieregge, R.: Wertschöpfung. QZ 2/2010, S. 18
  - Schmidt, W.; Vieregge, R.: Total Cost of Ownership. QZ 5/2011, S. 16
- Hippner, H.; Hubrich, B.; Wilde K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. Gabler, Wiesbaden 2011

### Autoren

**Dr. Walter Schmidt**, geb. 1950, ist freiberuflicher Strategie- und Controlling-Berater in Berlin sowie Mitglied im Vorstand des Internationalen Controller Vereins (ICV).  
**Dipl.-Ing. Rainer Vieregge**, geb. 1953, ist freiberuflicher Unternehmensberater für Organisationsentwicklung in Aachen sowie Leiter zweier Fachkreise im ICV.

### Kontakt

**Walter Schmidt**  
[walter@ask-schmidt.de](mailto:walter@ask-schmidt.de)

**Rainer Vieregge**  
[r.vieregge@4egge4you.de](mailto:r.vieregge@4egge4you.de)

### [www.qm-infocenter.de](http://www.qm-infocenter.de)

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110454**

fundiertes Konzept erarbeitet werden. Erst aus den daraus abgeleiteten Konsequenzen ergeben sich der Bedarf und die sinnvolle Schrittfolge für den Einsatz unterstützender IT-Technologie. Dann allerdings ist sie unabdingbar für ein Kundenbindungsmanagement, das im Zeitalter des Web 2.0 nachhaltige Wettbewerbsvorteile gewährleisten soll.

Am Ende aber kommt es auf jene einfachen Botschaften an, die ehrbare Kaufleute zu allen Zeiten an ihre Kunden sandten:

- Glaubwürdigkeit: Vertrauen gegen Vertrauen,
- Bonität: Geschäfte zum gegenseitigen Vorteil sowie
- Zuverlässigkeit: stabile Beziehungen statt kurzfristigen Gewinns.

Auf die Dauer wird CRM nur erfolgreich sein, wenn es diese Botschaften zu tragen vermag. □