



Mastering-ConceptConsult
Fit für die Marktdynamik



Customer Relationship Management (CRM) erfolgreich aufbauen

CRM Grundlagen und Umsetzung für die Praxis



Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	3
1. Relationship Management	4
1.1. Die neue Sicht des Unternehmens	5
1.2. Relationship Management mit den relevanten Stakeholdern.....	8
2. Customer Relationship Management.....	11
2.1. Langfristigkeit als Erfolgskonzept.....	13
2.2. Anbahnung der Kundenbeziehung.....	15
2.3. Der moderne Konsument	19
2.3.1. Der Konsument als Beziehungspartner	20
2.3.2. Aufbau einer beziehungsfördernden Atmosphäre	21
2.3.3. Interaktion bei der Wertschöpfung.....	25
2.4. Customer Relationship Marketing	26
2.4.1. Marketing als Beziehungsdisegn	28
2.4.2. Markt als Kommunikationsraum	29
2.5. Von der Vision zur Operation.....	30
2.5.1. Ebene der Vision	31
2.5.2. Strategische Ebene	33
2.5.2.1. Konsumentenstimulierungsstrategie	36
2.5.2.2. Produktstrategie	37
2.5.2.3. Bindungsstrategie	39
2.5.2.4. Unsicherheitspolitik	40
2.5.2.5. Kontrahierungspolitik	42
2.5.2.6. Investitionspolitik.....	44
2.5.2.7. Integrationsstrategie	46
2.5.2.8. Beziehungsentwicklungsstrategie	48
2.5.3. Operative Ebene.....	50
2.5.3.1. Consumer Lifetime Value.....	51
2.5.3.2. Dialog.....	53
2.5.3.3. Beschwerden als Dialogchance	56
2.5.3.4. Instrumente des Dialogmarketings.....	57
2.5.3.5. Transaktions- und beziehungsbezogene Aufgaben	61
2.5.3.5. Mitarbeiter als Beziehungsträger	62
2.5.3.6. IT-Unterstützung	64
3. Zusammenfassung	65

1. Vorwort

Das Customer Relationship Management (CRM) steht für das Management der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden und liefert Lösungen für die stetig neuen Bedingungen am Markt und auf die Veränderungen des Konsumentenverhaltens.

Massenmärkte und Massenmedien zeigten sich als obsolet. Die Aufwendungen für das Marketing steigen unaufhörlich, aber dem steht nicht der entsprechende Erfolg gegenüber.

Es wurde zu einer existentiellen Notwendigkeit die Zusammenarbeit mit allen Anspruchsgruppen des Unternehmens auf eine neue Basis zu stellen. Langfristige, vertrauensvolle Beziehungen treten an die Stelle schneller, kurzfristiger Gewinnmaximierung. Das Unternehmen ist darin nicht mehr eine geschlossene Wirtschaftseinheit, sondern eine gegenüber der Umwelt hin offene Organisation.

Beim Relationship Management ist die Fundierung der Beziehungen zur Umwelt im Mittelpunkt und ebenso der Einfluss der Umwelt auf das Unternehmen. Demgemäß steht der Dialog mit dem Kunden im Fokus des Customer Relationship Management, dem Kundenbeziehungsmanagement. Die Kunden als eine der wesentlichsten Beziehungspartner des Unternehmens, werden einerseits konkret, individuell in den Blick genommen, und andererseits will das Unternehmen von diesen gesehen werden.

Ziel ist die Beziehung des Unternehmens zum Kunden auf eine langfristige Basis zu stellen, indem die Ebene der einseitigen Ansprache verlassen und ein Dialog begonnen wird. Der Kunde wird darin nicht länger als bloßer Adressat der Leistung des Unternehmens gesehen, sondern als Partner im Leistungserstellungsprozess. Um dieses Ziel des Miteinanders von Unternehmen und Konsument langfristig verwirklichen zu können, ist es ebenso in der Vision des Unternehmens festzuschreiben wie in der strategischen Ausrichtung, die in der operativen Ausgestaltung ihre konkrete Umsetzung findet.

1. Relationship Management

Relationship Management, also Beziehungsmanagement bedeutet das Management von Beziehungen.

Das Management von Beziehungen umfasst

- die Anbahnung,
- die Gestaltung,
- die Stärkung und
- die Beendigung

von Beziehungen zu den verschiedensten Gruppen, die Einfluss auf das Unternehmen haben. Darüber hinaus gehört auch die Schaffung des entsprechenden, beziehungsfördernden Umfeldes dazu.

Um dies zu erreichen war es notwendig das Unternehmen neu zu sehen, denn nur Offenheit macht Beziehung möglich. Letztendlich besteht das Ziel des Relationship Managements in der langfristigen Etablierung des Unternehmens am Markt.

Neben der Eröffnung einer neuen Sichtweise des Unternehmens als offene Organisation tritt die Wandlung des Umfeldes, das ebenfalls die Vorteile langfristiger Austauschbeziehungen sucht.

1.1. Die neue Sicht des Unternehmens

Das Unternehmen wurde früher als

- in sich geschlossenes,
- atomistisch,
- hierarchisch strukturiertes,
- statisches,
- homogenes und
- nach außen klar abgrenzbares

Konstrukt gesehen.

Die Leistungserstellung innerhalb des Unternehmens zeigte sich als ein in sich fertiger Prozess. Kapital floss ins Unternehmen, ebenso wie Zulieferungen um die Leistung zu erstellen. Wesentlich waren nur die Konditionen. Ansonsten endete der Austausch an der Unternehmenstüre.

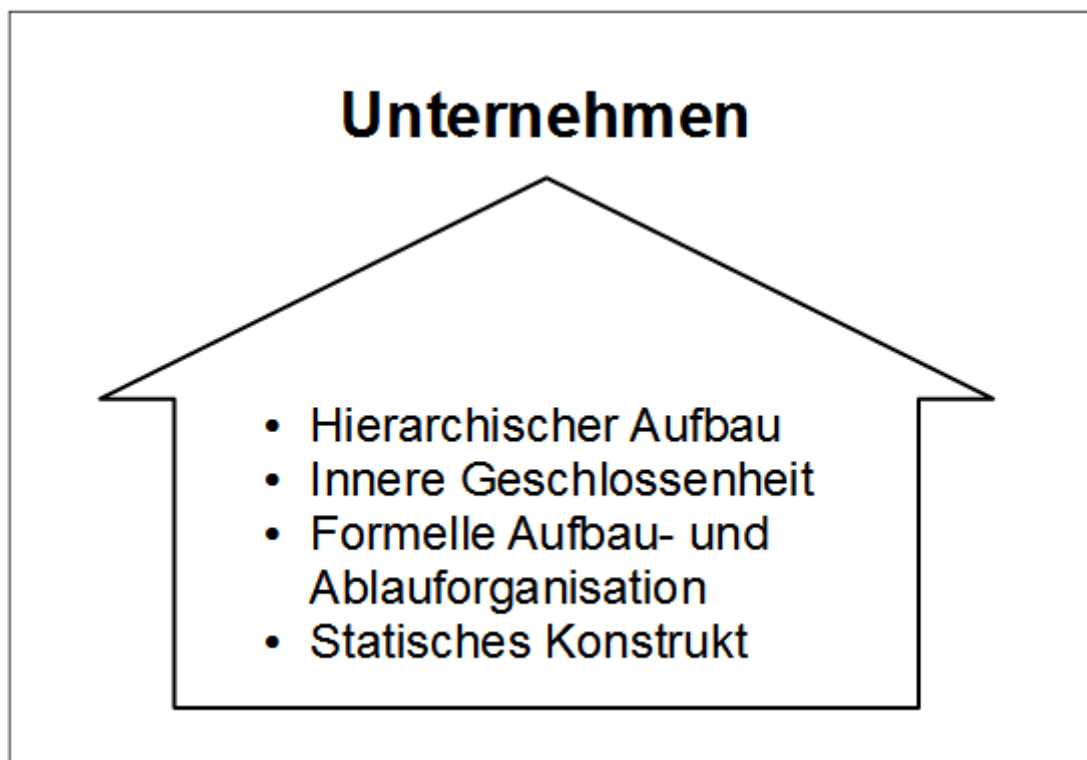


Abb. 1: Atomistische Sicht des Unternehmens

Dementsprechend war die Sicht des Managements bzw. der Unternehmensführung zentriert auf den einzelnen Geschäftsfall.

- Betrachtung galt dem einzelnen Geschäftsfall
- Es bestanden keine persönlichen Beziehungen
- Es bestand eine kurzfristige Interaktion mit klarem Anfang und Ende
- Verpflichtungen ergaben sich nur aus klaren Angeboten und Annahme von Offerten
- Gegensätze wurden durch Kompromiss überwunden
- Die Kommunikation bezog sich ausschließlich auf den jeweiligen Geschäftsfall
- Zusammenarbeit endete mit der Erfüllung der vereinbarten Leistung

Das bedeutete allerdings auch, dass bei jedem neuen Geschäftsfall neu ausverhandelt wurde. Preise und Konditionen standen im Mittelpunkt der Überlegung.

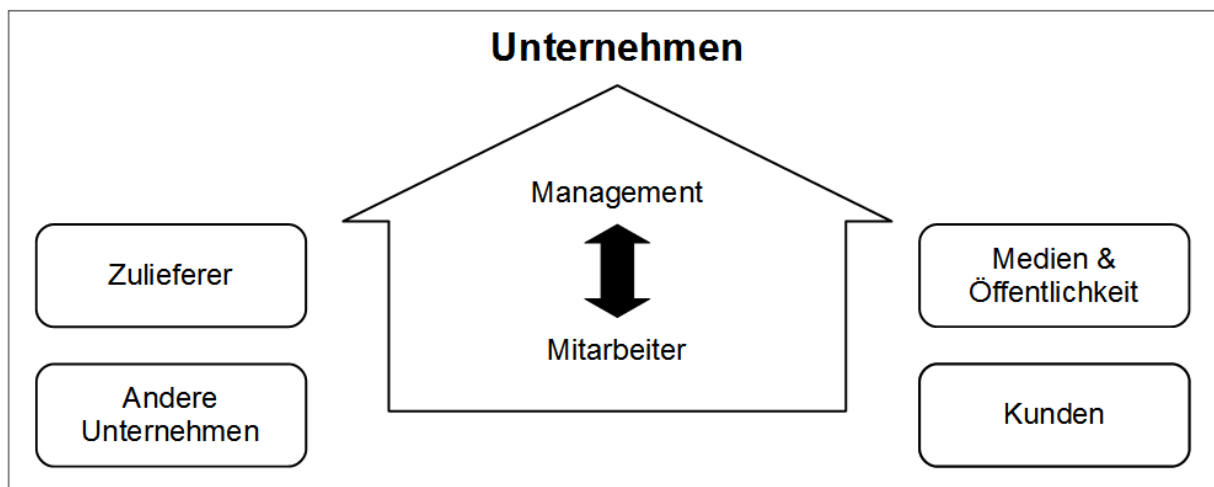


Abb. 2: Sicht des Unternehmens aus der Perspektive des Relationship Managements (RM)

Mittlerweile erkannte man, dass das einzelne Unternehmen nicht für sich steht, sondern eine

- nach außen hin offene,
- in ihre Umwelt integrierte,
- aus formellen und informellen Beziehungen bestehende,
- sich verändernde,
- inhomogene und
- mit der Außenwelt verflochtene

Organisation darstellt.

Nicht das Gebäude macht das Unternehmen aus, mit starren Mauern, sondern die Menschen, die innerhalb des Unternehmens agieren und mit ihrer Umwelt in Beziehung treten.

Die Sicht des Managements bzw. der Unternehmensführung verlagerte sich weg vom einzelnen Geschäftsfall hin zu weiterreichenden Geschäftsbeziehungen.

- Betrachtung gilt einer konkreten Beziehung
- Der konkreten Beziehung kommt eine tragende Bedeutung zu
- Es wird eine langfristige Austauschbeziehung angestrebt
- Verpflichtungen ergeben sich aus Selbstverpflichtung und Vertrauen
- Gegensätze werden durch Konsens überwunden
- Die Kommunikation geht in beide Richtungen
- Die Zusammenarbeit ist von gemeinsamen Anstrengungen getragene Leistungen den Anforderungen anzupassen

Das Unternehmen wird eingebettet in ein weitläufiges Beziehungsnetz gesehen, in dem es selbst gestaltet, aber auch von den verschiedenen Stakeholdern, den Anspruchsgruppen gestaltet wird.

Fazit:

Bei der neuen Sicht sieht sich das Unternehmen eingebettet in ein weitläufiges Beziehungsnetz, das den Erfolg des Unternehmens fundiert und sichert.