

CRM FÜR IT-SYSTEMLÖSUNGEN

von Rainer Friedensohn

Ob im Marketing, im Vertrieb, in der Beratung oder im Management – überall ist zurzeit zu hören: „Wir haben Ihre Lösung!“ Insbesondere in der Branche der Informationstechnologie und Telekommunikation schießen scheinbar allorts die Unternehmenslösungen wie Pilze aus dem Boden. Allerdings gilt nicht immer „wo Lösung draufsteht, ist auch Lösung drin.“ Dieser Artikel stellt systematisch dar, worin sich Standard-Software und IT-Systemlösungen unterscheiden und verdeutlicht im Anschluss, wie mit diesen Besonderheiten im Kundenbeziehungsmanagement (engl. Customer Relationship Management bzw. CRM) umgegangen werden kann.

VON DER STANDARD-SOFTWARE ZUR IT-SYSTEMLÖSUNG

Um die Weiterentwicklung einer Standard-Software zu einer IT-Systemlösung aufzuzeigen, müssen die beiden Begriffe „Produkt“ und „Lösung“ eingeordnet werden, so dass eine strukturierte Beschreibung und das darauf aufbauende, spezifische Kundenbeziehungsmanagement folgen können.

Ein **Produkt** ist alles was in einem **Markt** zum Gebrauch oder Verbrauch angeboten werden kann, das ein Bedürfnis befriedigt oder einen Nutzen erbringt.

Der allgemeine Begriff der „**Lösung**“ bezeichnet in der Informationstechnologie

- die gesuchte Information, eine Frage zu beantworten
- den Weg oder eine Funktion, eine Aufgabe zu erfüllen
- **die Antwort (eines Unternehmens) auf ein spezifisches Problem (eines Kunden)**

Daher führt der Übergang von der allgemeinen Bedürfnisbefriedigung des Marktes zu einer spezifischen Unternehmensantwort auch zu einem **Perspektivenwechsel im Marketing**. Hierbei ist zu klären, welche Auswirkungen entstehen.

So findet durch diesen Schritt eine Abkehr vom reinen Produktgeschäft zum Systemgeschäft statt [1]:

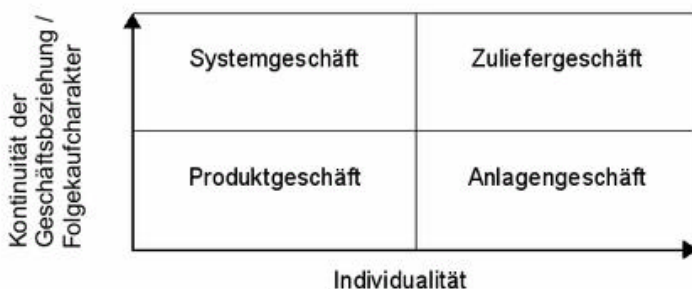


Abb. 1: Geschäftstypen der Investitionsgütermärkte

Das **Produktgeschäft** umfasst die relativ **standardisierte** Herstellung und Vermarktung von Investitionsgütern, die vom Abnehmer **unabhängig** von anderen Produkten und Dienstleistungen eingesetzt werden.

Das **Systemgeschäft** ist geprägt durch die Zusammenfassung von Funktionseinheiten zu komplexen **Systemen** mit Hilfe der Technik und des Projektmanagements. Diese **integrieren** sich in bereits **bestehende Strukturen**, wie z. B. in die vorhandene IT-Umgebung eines Unternehmens. Eingeschlossen sind dabei immer auch Dienstleistungselemente, beispielsweise eine intensive Beratung oder eine Testinstallation, die **vor** und **nach** dem **Kauf** notwendig sind.

Die Abstimmung der **traditionellen** operativen Marketing-Instrumente, der **Produktmarketing-Mix („4 P“)**, erweitert sich um einen **dienstleistungsspezifischen Marketing-Mix („Service 4 P“)**:

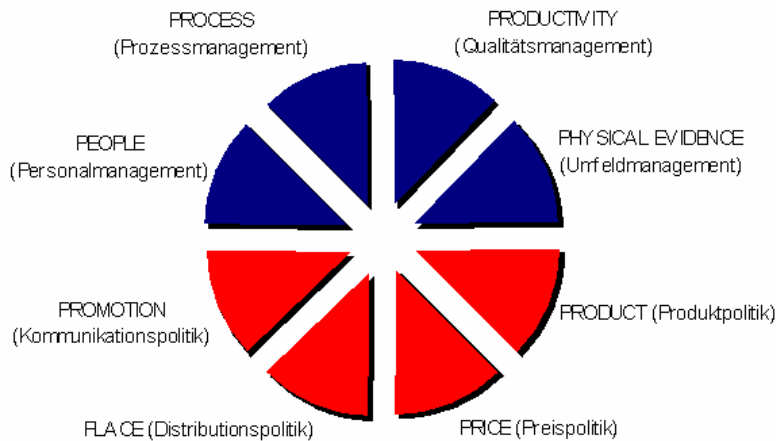


Abb. 2: „8 P“ Marketing-Mix [2]

Wie lässt sich nun mehr eine IT-Systemlösung definieren?

Diese ist eine **Kombination** aus

- anpassbarer Standard-Software
- anpassbarer Standard-Hardware
- IT-Dienstleistungen
- ggf. ergänzenden Dienstleistungen (wie z. B. Finanzierung etc.)

die also der **Lösung eines konkreten, informationstechnologischen Problems** des Kunden dient.

AUSWIRKUNGEN FÜR DAS KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT

Jedes Produkt bzw. Dienstleistung unterliegt einem **Lebenszyklus**. Er umfasst die Zeitdauer zwischen dem **Markteintritt** und dem **Marktaustritt**. Diese Zeitdauer erstreckt sich solange, wie ein **wirtschaftlicher Umsatz** erzielt werden kann. Mit dem Erklärungsmodell des **Kundenbeziehungs-Lebenszyklus** kann der **idealtypische, zeitliche Verlauf** einer **Kundenbeziehung** dargestellt werden [3].

Die Phasen lassen sich bei positivem Verlauf der Geschäftsbeziehung wie folgt beschreiben [4]:

- **Kenntnisnahme**
Während der Kenntnisnahme wird über die **Aufnahme von Geschäftsbeziehungen nachgedacht**, ohne dass bereits vorher Transaktionen, d. h. gegenseitige Übertragungen von Verfügungsrechten, durchgeführt wurden.
- **Erkundung**
Zu diesem Zeitpunkt **kauft** der Kunde zum **ersten Mal**. Hauptsächlich wird geprüft, wie leistungsfähig und wie flexibel verfügbar der Geschäftspartner ist. Die Geschäftsbeziehung ist noch relativ instabil und wird schnell beendet, wenn ein Partner unzufrieden ist oder die Beziehung als zu riskant empfunden.
- **Wachstum**
In dieser Phase sind sowohl der Kunde als auch das Unternehmen sehr **zufrieden**. Die **Geschäftsbeziehung** wird **ausgedehnt** und führt zugleich zu einer verstärkten **gegenseitigen Abhängigkeit**.
- **Bindung**
Die Zufriedenheit steigt weiter an. Währenddessen **unterlassen** die Geschäftspartner nicht nur die **Suche nach Alternativen**, sondern wünschen sich auch die Aufrechterhaltung einer **stabilen Beziehung**. Die Kundenbindung steht im Mittelpunkt, wobei die Geschäftsverbindung erhalten und ausgebaut werden soll.
- **Auflösung**
Sie stellt das **Ende** einer Geschäftsbeziehung dar. Aus verschiedensten Motiven wird diese, unter Umständen durch den Kunden sehr kurzfristig, beendet.

Um den Kundenbeziehungs-Lebenszyklus für das **Kundenbeziehungsmanagement praktisch** zu nutzen, wird der Schwerpunkt auf die verschiedenen **Kundentypen** gelegt [5]:

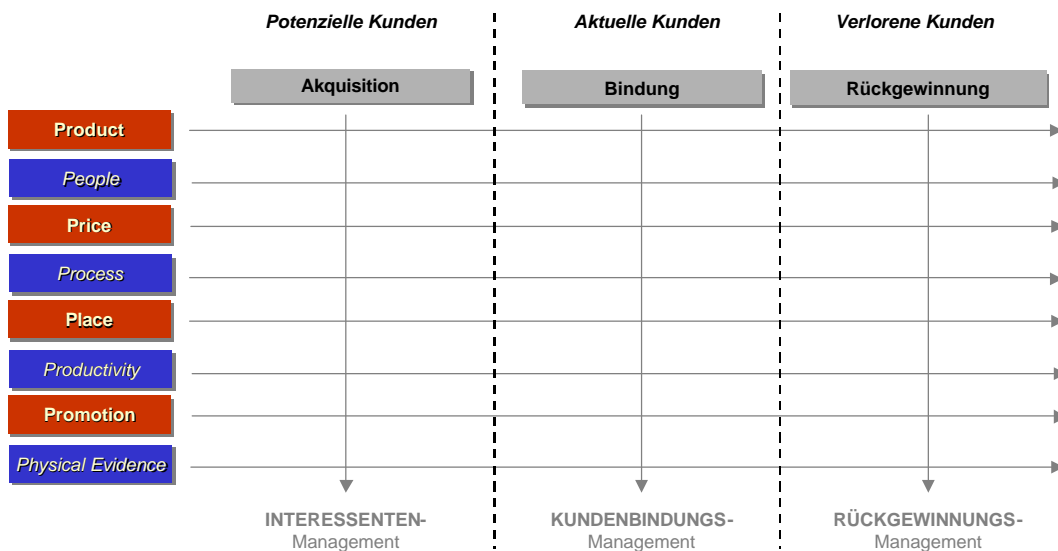


Abb. 4: Kundentypen im Kundenbeziehungs-Lebenszyklus [6]

- **Potenzielle Kunden**

befinden sich in der Phase der **Akquisition**. Der Marketing-Mix muss somit auf das **Interessentenmanagement** zielen. Hierdurch sollen **Aufmerksamkeit** und Interesse geweckt werden, um den potenziellen Kunden zum Erstkauf zu animieren. Allerdings zählt in dieser Situation nicht nur die Bekanntheit des Unternehmens, sondern eher die **Attraktivität** der Produkte, Dienstleistungen und Lösungen.

- **Aktuelle Kunden**

können der Phase der **Bindung** zugeordnet werden, welche das **Kundenbindungsmanagement** zur Aufgabe hat. Die Ausgestaltung des Marketing-Mix ist nach der Länge der Kundenbeziehung zu unterscheiden. Bereits hier muss eine Abwanderung gefährdeter Kunden, z. B. mittels Beschwerdemanagementsystem, verhindert werden.

- **Verlorene Kunden**

lassen sich in der Phase der **Rückgewinnung** finden. Diese zeichnen sich durch Abbruch oder Kündigung der Geschäftsbeziehung aus. So genannte **revitalisierbare Kunden** können, nach einer gewissen Zeit der Abstinenz, wieder in potenzielle bzw. in aktuelle Kunden umgewandelt werden. Dagegen sind **faktisch verlorene Kunden** meist unwiderruflich zum Wettbewerber abgewandert.

CRM-BESONDERHEITEN BEI IT-SYSTEMLÖSUNGEN

Der Aufbau einer Beziehung kann im Geschäftskundenumfeld erfahrungsgemäß bis zu einem Jahr oder länger dauern. Daher ist bei **potenziellen Kunden** eine systematische Analyse und Kontaktaufnahme – ein **prozessorientierter Vertrieb** - durchzuführen. Während des Vertriebsprozesses muss der Kunde das Angebot nicht nur verstehen, sondern auch daran glauben, dass er sich für die richtige Lösung und den passenden Anbieter entscheidet. **Qualifizierte Referenzen** und **transparente Leistungs- und Preissysteme** zeigen Unternehmensentscheidern die Nachhaltigkeit der Lösung. Ein „Lizenz-Dschungel“ ist unbedingt zu vermeiden.

Versionswechsel, die sehr schnell zeitlich aufeinander folgen, verleiten den Kunden zum so genannten „**Leap Frogging**“. Darunter ist der bewusste Entschluss eines jeden Kunden zu verstehen, eine Innovation nicht zu kaufen, um die Entscheidung auf die nächste Produkt- bzw. Lösungsgeneration zu vertagen. Die Gründe für dieses Verhalten sind sowohl wirtschaftlicher als auch technologischer Natur. So erscheint der Nutzen noch nicht groß genug zu sein. Viele Kunden erhoffen sich durch eine spätere Version weniger Fehler, bessere Stabilität, optimierte Integration in bestehende IT-Systeme und eine einfachere Anbindung an Dritt-Hersteller-Produkte. Dieses Hinauszögern führt unter Umständen dazu, dass potenzielle Kunden erst viel später als aktuelle Kunden gewonnen werden können, Angebote von Wettbewerbern annehmen oder bereits aktuelle Kunden Versionen überspringen.

Bei **aktuellen Kunden** wird, durch langfristig orientiertes Handeln, das **Vertrauen in das Unternehmen aufgebaut**. So sprechen dann gute Gründe

- vertraglicher Art, wie z. B. Service Level Agreements, Wartungsverträge oder Garantien

- technische Unterstützung, wie Updates, Hotline und Training
- psychologischer Natur, wie z. B. die Einzigartigkeit der Kundenbehandlung durch ein Key Account Management

dafür, dass sich Kunden noch intensiver an das Unternehmen binden.

Um das **Kundenvertrauen langfristig zu festigen**, ist ein gutes **Service- und Beschwerdemanagement** (beispielsweise schneller Service, Kulanz bei der Rechnungsstellung, kompetente Beratung, gute Erreichbarkeit und Möglichkeiten der Vertragsumwandlung) notwendig.

Da es sich bei einer IT-Systemlösung um eine **Kombination** aus Produkten und Dienstleistungen handelt und der Kunde meist **alles aus einer Hand** möchte, ist darauf zu achten, dass es einen **zentralen Ansprechpartner** gibt. Über diesen wird der Austausch oder die Systemintegration weiterer benötigter Komponenten gesteuert.

Verlorene Kunden müssen als wichtige **Quelle für systematisches Lernen** wahrgenommen werden. Für Unternehmen ergeben sich **Optimierungsmöglichkeiten** hinsichtlich des **Angebots** wie auch der Verbesserung der **Marketing-, Vertriebs- und Service-Prozesse**.

Durch einen systematischen Prozess der Kundenrückgewinnung muss nicht nur entschieden werden, **wie** die Kunden **individuell zurückzugewinnen** sind, sondern auch **wer** diese sind.

Als Ansätze können herangezogen werden:

- Umsatzpotenzial (z. B. ehemaliger „A-Kunde“)
- hoher Kundendeckungsbeitrag
- die einfache Zusammenarbeit oder auch
- Kunden, deren Probleme am besten zur zukünftigen Unternehmensstrategie passen und die besser als in der Vergangenheit mit IT-Systemlösungen unterstützt werden können.

SCHLUSSBETRACHTUNG

Durch die Definition der Begriffe „Lösung“ und „IT-Systemlösung“ ist eine **gemeinsame, sprachliche Basis** geschaffen worden. Das beschriebene Konzept des CRM hat gezeigt, wie Kundenbeziehungsmanagement für IT-Systemlösungen praktisch umsetzbar ist.

So ist es für den **Kunden** wichtig, einen zuverlässigen Geschäftspartner zu finden, der seine **individuellen Unternehmensziele** unterstützt und **Visionen wahr werden** lassen kann.

Für den **IT-Systemlösungsanbieter** gilt, die **Probleme** und **Wünsche** des Kunden zu **erfragen**, mit der passenden Lösung als Antwort diesen zu unterstützen und durch **langfristig orientiertes Handeln** eine **stabile Kundenbeziehung** zu erreichen.

LITERATURVERZEICHNIS

- [1] Vgl. Backhaus, K. (2003): Industriegütermarketing, 7. Auflage.
- [2] Eigene Abbildung, in Anlehnung an: Stauss, B. (2001): Dienstleistungsmanagement, in: Bühner, R. (Hrsg.): Managementlexikon, München/ Wien, S. 196 ff / Vgl. Lovelock, C. H./ Wright, L. (2002): Principles of Service Marketing and Management, 2. Auflage, New Jersey.
- [3] Vgl. Bruhn, M. (2001): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, München, S. 46 ff. / Stauss, B. (2000): Perspektivenwandel: Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Thexis, Nr. 2, S. 15-18.
- [4] Vgl. Stauss, B. (2004): Grundlagen und Phasen der Kundenbeziehung: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Hippner, H./ Wilde, K. D. (Hrsg.) (2004): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden, S. 343.
- [5] Vgl. Hippner, H./ Wilde, K. D. (2004), S. 353 f.
- [6] Eigene Abbildung, in Anlehnung an: Bruhn, M. (2001), S. 144/ Stauss, B. (2000).