

■ Kundenzentrierte ■
Unternehmensführung

Ralf T. Kreuzer

Kundenbeziehungs- management im digitalen Zeitalter

Konzepte, Erfolgsfaktoren,
Handlungsideen

Kohlhammer

Kohlhammer

Kundenzentrierte Unternehmensführung
herausgegeben von Stefan Lubritz

Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer

Kundenbeziehungsmanagement im digitalen Zeitalter

Konzepte, Erfolgsfaktoren, Handlungsideen

Verlag W. Kohlhammer

1. Auflage 2016

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-026269-0

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-026270-6

epub: ISBN 978-3-17-026271-3

mobi: ISBN 978-3-17-026272-0

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Idee und Konzept der Schriftenreihe »Kundenzentrierte Unternehmensführung«

Markt- und Kundenorientierung – eine elementare Zielgröße des Marketing und zugleich das Mantra des Marketing der 80er und 90er Jahre – unterliegt einem schleichenden Entwertungsprozess. Dies wird bereits bei einem oberflächlichen Blick auf die Schwerpunkte der aktuellen Marketingforschung deutlich und bestätigt sich in vielen Berichten aus der Wirtschaftspraxis: schnell wird erkennbar, dass zunächst die Implementierung neuer Technologien, die das Internet eröffnet oder fördert, wesentlich das aktuelle Geschehen bestimmt. Zum anderen steht immer mehr die Bestimmung und Erreichung einer Einzigartigkeit der Marktstellung im Mittelpunkt, über die bekanntlich die Kunden (und auch die Nicht-Kunden) entscheiden.

Neue Technologien erleichtern das Sammeln und Interpretieren und von Kunden- und Interessenteninformationen sowie die Beziehungspflege und –gestaltung durch neue und meist interaktive Kanäle. Aber wie können relevante Inhalte entstehen? Eine »Unique Selling Proposition« oder wenigstens eine »Unique Marketing Proposition« in oftmals gesättigten oder gar schrumpfenden Märkten wird immer schwieriger. Hier setzt das Konzept der Kundenzentrierung an, in dem sich diese beiden Herausforderungen im Marketing miteinander verbinden mit dem Ziel, die Erwartungen anspruchsvoller und zunehmend internetaffiner Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Eine bloße »Orientierung« an Kundenwünschen ist für die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs dafür längst nicht mehr ausreichend.

In Anlehnung an den jüngst in den USA geprägten Begriff der »Customer Centricity« hat diese Schriftenreihe die »Kundenzentrierte Unternehmensführung« zum Gegenstand. Kundenzentrierung stellt also die Erwartungen und Prioritäten von Kunden und Interessenten in das Zentrum aller Unternehmensbereiche. Angestrebt wird dabei eine kontinuierliche und weitgehend individualisierte Interaktion. Daraus ergibt sich, dass Unternehmen nicht mehr nur ihr Marketing, sondern sämtliche Ziele, Strategien, Prozesse, Strukturen und Verhalten vollständig auf gegenwärtige und zukünftige Kunden ausrichten müssen. Kundenzentrierte Unternehmensführung umfasst damit sowohl die strategische Ausrichtung des Unternehmens an Markt- und Kundenerwartungen als auch eine instrumentelle Perspektive.

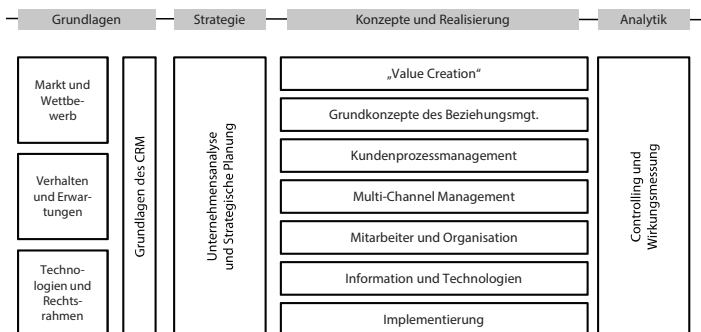
Im Rahmen dieser Schriftenreihe soll die allgemein vorherrschende funktionale und damit meist auch nach innen gerichtete Sicht auf kundengerichtete Aktivitäten ersetzt

werden durch eine übergreifende, prozessuale Perspektive. Dabei sollen sämtliche marktgerichteten Maßnahmen als Prozesse verstanden werden, an deren End- oder Wendepunkt gegenwärtige und potentielle Kunden stehen. Wie im B2B-Marketing stehen dabei auch zunehmend im B2C-Marketing nicht große Kundensegmente im Mittelpunkt, sondern die Individualität kleiner Segmente, die mit Unterstützung innovativer IT-Lösungen auch als »Segments of one« identifiziert und gezielt angesprochen werden können.

Diese aus der Begriffswelt des »Customer Relationship Management« bereits bekannten Konzepte sind aber vielfach in einer operativ ausgeprägt und weisen oftmals nur geringe Bezüge zur Unternehmensführung auf. Es ist das Anliegen der hier vorgeschlagenen Schriftenreihe, diesen Bezug zu vertiefen und in einer Weise zusammenzuführen, die

- (zukünftigen) Entscheidungsträgern die Konzepte einer kundenzentrierten Unternehmensführung aufzeigt und mit entsprechenden Instrumenten versorgt,
- Praktiker in Marketing, Kundendienst und Vertrieb in die prozessuale Perspektive einführt und »best practices« für optimierte kundengerichtete Prozesse aufzeigt,
- Studierende in die Paradigmen des CRM einführt ohne den Bezug zur traditionellen, weithin verbreiteten Marketinglehre zu verlieren,
- Dozenten in die Lage versetzt, o.g. Konzepte in der Lehre zu vertreten.

Die Schriftenreihe soll einem »Framework« folgen, welches das Themengebiet in die Bausteine »Grundlagen«, »Strategie«, »Konzepte und Realisierung« sowie »Analytik« Der Schwerpunkt liegt dabei weniger in einer theoriegeleiteten Diskussion, sondern in der Darstellung der Konzepte und ihrer Realisierung. Diese Bausteine werden zugleich als die Kernelemente eines »kundenzentrierten Unternehmens« verstanden. Dabei wird eine bewusste Einschränkung auf kunden- und marktorientierte Prozesse vorgenommen und zugleich andere betriebliche Kernfunktionen (wie Einkauf, Produktion, Logistik) ausgeklammert.



Aus inhaltlicher Sicht wird damit in umfassender Form das Spektrum kundenzentrierter Unternehmensführung abgebildet. Die einzelnen Veröffentlichungen in dieser Reihe sollen aber nicht nur ihren Beitrag zur Vervollständigung des Spektrums dienen, aber zugleich auch »für sich« stehen können.

Allen Autoren dieser Schriftenreihe ist gemein, dass sie nicht nur profilierte Wissenschaftler, sondern zugleich langjährig erfahrene Praktiker sind – gerade in diesem Themenkomplex eine unverzichtbare Kombination. Ihnen danke ich sehr herzlich für Ihre hervorragenden Beiträge zu dieser Reihe und für die anregende Zusammenarbeit. Dem Verlag Kohlhammer, allen voran Herrn Dr. Fliegau, gilt mein besonderer Dank, denn ohne seine Förderung und Beharrlichkeit wäre es nicht zu dieser Reihe gekommen.

Heidelberg, im August 2015

Prof. Dr. Stefan Lubritz

Geleitwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

das perfekte Management der Kundenbeziehungen ist und bleibt eine der wesentlichen Voraussetzungen für den Erfolg jedes Unternehmens, offline wie online. Deshalb ist es zielführend, sich nicht nur bezüglich der neuesten Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten, sondern sich immer wieder auch die bewährten Standards des CRMs vor Augen zu führen.

Professor Kreutzer, seit über 25 Jahren in Sachen Dialog-Marketing und CRM als Berater, Autor und Vortragender unterwegs, hat seinen breiten Erfahrungsschatz mit den neuesten Erkenntnissen aus Forschung und Praxis in diesem Werk zusammengeführt. Und das ist lesenswert! Denn das, was der Titel Kundenbeziehungsmanagement verspricht, wird auch geliefert.

Punkt für Punkt erfolgt eine Einführung in die zentralen Grundlagen des Kundenbeziehungsmanagements. Dabei wird im 1. Kapitel der Kundenwert zu Recht als wichtiger Orientierungspunkt für das unternehmerische Handeln im Rahmen des CRMs herausgestellt. Das 2. Kapitel widmet sich anschaulich den unterschiedlichen Informationsquellen, die ein zielorientiertes Kundenbeziehungsmanagement heute ausschöpfen kann. Dabei werden auch die wichtigsten datenschutzrechtliche Aspekte beleuchtet. Die Kapitel 3, 4 und 5 widmen sich ausführlich der Neukundenakquisition, der Kundenbindung und der Kundenrückgewinnung. Die Ausführungen werden anhand einer Vielzahl gut illustrierter Beispiele verdeutlicht. Hierdurch wird eine Umsetzung der Anregungen und Ideen in eigenes Tun leicht gemacht.

Das 6. Kapitel konzentriert sich auf die zentralen Grundlagen des erfolgreichen Aufbaus eines Kundenbeziehungsmanagements. Dabei wird nicht nur die Notwendigkeit einer strategischen Einbindung herausgearbeitet, sondern auch auf die Notwendigkeit eines Change-Managements zur erfolgreichen Verankerung des CRMs im Unternehmen hingewiesen. Zu viele Projekte sind genau an diesem Punkt bisher gescheitert!

Spannend ist auch das 7. Kapitel, das sich zentralen Trends widmet. Hier wird u. a. darauf hingewiesen, dass sich Marketing immer mehr zum Service entwickeln muss, um auf Gehör der Kunden zu stoßen. Außerdem wird aufgezeigt, wie eine Customer Integration ausgestaltet werden kann und warum viele Unternehmen dabei sind, eigene Eco-Systeme aufzubauen. Auch hier werden wichtige Denkanstöße vermittelt.

Ein aussagefähiges Stichwortverzeichnis und eine Vielzahl von treffenden Fragen zur Vertiefung der präsentierten Inhalte in Verbindung mit einer großen Zahl sehr ein-

gängiger Abbildungen lassen keine Wünsche offen. Besonders gut gefallen mir die vielen Praxisbeispiele, die das Buch für Einsteiger wie Profis gleichermaßen geeignet machen. Prädikat: sehr lesenswert!

Martin Nitsche

Präsident des Deutschen Dialogmarketing Verbandes, Frankfurt

August 2015

Vorwort

Immer in Eile zu sein, ist die größte Zeitverschwendung!

Lilo Keller

Geschätzte Leserin, geschätzter Leser,

im vorliegenden Werk zum **Kundenbeziehungsmanagement** – auch CRM für **Customer Relationship Management** – werden die wesentlichen Aufgaben und zentralen Instrumente des Beziehungsaufbaus zu Kunden beschrieben. Es wird dargestellt, warum das Kundenbeziehungsmanagement für eine zunehmende Anzahl von Unternehmen bereits zentrale Bedeutung erlangt hat oder erlangen wird – unabhängig davon, ob diese Unternehmen online oder offline agieren!

Dabei wird zunächst der **Kundenbeziehungslebenszyklus** als zentraler Orientierungsrahmen für alle CRM-Aktivitäten vorgestellt. Außerdem wird verdeutlicht, warum viel mehr Unternehmen als bisher auf den **Kundenwert** als zentrale Zielgröße fokussieren sollten. Erst auf Basis des Kundenwertes kann gewährleistet werden, dass der Kunde – sei er Konsument oder Geschäftskunde – in Abhängigkeit von der Intensität seiner Beziehung zum jeweiligen Unternehmen angemessen bedient wird. Um dies zu erreichen, benötigen Unternehmen für eine Individualisierung der Betreuung eine Vielzahl von **Informationen** über ihre Kunden und Interessenten. Der Erwerb dieser Informationen, die Einschätzungen ihrer Güte sowie ihre Pflege werden ausführlich behandelt.

Im Anschluss werden eine Vielzahl von On- und Offline-Instrumenten zur **Neukundenakquisition** beschrieben. Anschließend wird das große Aufgabenfeld der **Kundenbindung** durchleuchtet und wichtige Handlungsimpulse vermittelt. Auch die Aufgabenstellung der **Kundenrückgewinnung** wird bearbeitet. Dabei werden jeweils auch Konzepte präsentiert, mit denen die Erfolgsträchtigkeit des eigenen Tuns untersucht werden kann.

Zusätzlich wird auf die Ziele und Anforderungen eingegangen, die mit der **Einführung eines Systems des Kundenbeziehungsmanagements** einhergehen. Ein Blick auf wichtige **Trends im Kundenbeziehungsmanagement** rundet die Darstellung ab.

Ich wünsche Ihnen, meinen sehr verehrten Leserinnen und Lesern, eine spannende Lektüre, viele Anregungen – und vor allem die Kraft und Ausdauer, um viele der gewonnenen Erkenntnisse und Anregungen im täglichen Tun umzusetzen.

Königwinter – Berlin, August 2015

Ralf T. Kreutzer

Inhaltsverzeichnis

1	Relevanz und Grundlagen des Kundenbeziehungsmanagements	18
1.1	Kennzeichnung und Ziele des Kundenbeziehungsmanagements im Marketing	18
1.2	Kundenwert als zentraler Orientierungspunkt	21
1.3	Kundenbeziehungslebenszyklus als Orientierungsrahmen des Kundenbeziehungsmanagements	33
2	Informatorische Voraussetzungen eines Kundenbeziehungsmanagements	40
2.1	Relevante Informationsbedarfe	40
2.2	Konzepte zur internen und externen Gewinnung von Informationen	50
2.2.1	Interne Informationsgewinnung	50
2.2.2	Externe Informationsgewinnung	51
2.2.2.1	Informationsgewinnung im BtC-Markt	52
2.2.2.2	Informationsgewinnung im BtB-Markt	61
2.3	Methoden zur Aktualisierung von Informationen	61
2.3.1	Überprüfung der postalischen Korrektheit von Adressen	61
2.3.2	Überprüfung der Zustellbarkeit auf Adressbasis und Bonitätsprüfung	63
2.4	Vorgehensweisen zur zielorientierten Verdichtung von Informationen	69
2.4.1	Reporting	69
2.4.2	Analysen	70
2.4.3	Monitoring	73
2.4.4	Prognosen	74
2.5	Datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen der Informationsbewirtschaftung und Kundenansprache	77
3	Neukundenakquisition im Kontext des Kundenbeziehungsmanagements	81
3.1	Leitideen für die Neukundenakquisition	81
3.2	Konzepte der Neukundenakquisition	93

3.2.1	Klassische Response-Medien	93
3.2.2	Coupon-Kataloge und Beilagen	97
3.2.3	Sampling	102
3.2.4	Mailings	102
3.2.5	Telefon-Marketing	108
3.2.6	Online-Marketing	109
	3.2.6.1 Kennzeichnung des Online-Marketings	109
	3.2.6.2 Suchmaschinen-Marketing	110
	3.2.6.3 Affiliate-Marketing	112
	3.2.6.4 Social-Media-Marketing	115
3.2.7	E-Mail-Marketing und E-Newsletter	127
3.2.8	Außendienst	147
3.2.9	Freundschaftswerbung	147
3.2.10	Dialogprogramm – Interessenten	150
3.3	Controlling von Maßnahmen zur Neukundenakquisition	152
4	Kundenbindung im Kontext des	
	Kundenbeziehungsmanagements	159
4.1	Vorbemerkung: Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	159
4.2	Konzepte zur Erreichung von Kundenbindung	165
	4.2.1 Grundlagen für eine Steigerung der Kundenbindung ...	165
	4.2.2 Dialogprogramm – Kunden	167
	4.2.3 Sammelkarten	172
	4.2.4 Kundenkarten	173
	4.2.4.1 Grundlagen und Konzepte von Kundenkarten	173
	4.2.4.2 Leistungsvorteile von Kundenkarten aus der Kundenperspektive	179
	4.2.4.3 Leistungsvorteile von Kundenkarten aus der Unternehmensperspektive	182
	4.2.5 Kundenmagazine	183
	4.2.6 Kundenclubs	189
	4.2.6.1 Grundlagen und Konzepte von Kundenclubs ...	189
	4.2.6.2 Fallbeispiele BtC-Clubs	191
	4.2.6.3 Fallbeispiele BtB-Clubs	192
	4.2.7 Online-Communitys und Blogs	196
4.3	Controlling von Kundenbindungskonzepten	200
	4.3.1 Wirkungs-Controlling auf Unternehmensebene	200
	4.3.2 Programm-Controlling auf Ebene des Kundenbindungskonzepts	204
	4.3.3 Prozess-Controlling auf Ebene des Kundenbindungskonzepts	207

5	Kündigerprävention und -rückgewinnung im Kontext des Kundenbeziehungsmanagements	211
5.1	Identifikation von potenziellen Kündigern und inaktiven Kunden	211
5.2	Konzepte zur Rückgewinnung von Kündigern und inaktiven Kunden	214
5.3	Controlling von Maßnahmen zur Kündigerprävention und -rückgewinnung	217
6	Einführung eines Systems zum Kundenbeziehungsmanagement	218
6.1	Strategische Einbindung von Systemen zum Kundenbeziehungsmanagement	218
6.2	Change-Management zur Implementierung eines Systems zum Kundenbeziehungsmanagement	222
6.3	Konzeptionelle Überlegungen zur Implementierung eines Systems zum Kundenbeziehungsmanagement	225
7	Trends im Kundenbeziehungsmanagement	232
7.1	Multi-Channel-Kommunikation	232
7.2	Marketing wird sich zum Service entwickeln	235
7.3	Customer Integration	236
7.4	Aufbau von leistungsstarken Eco-Systems	238
	Der Autor	241
	Literaturverzeichnis	242
	Glossar	247
	Stichwortverzeichnis	251

Eine wichtige Leitidee für den Dialog mit unseren Kunden

Es gibt kaum etwas auf dieser Welt, das nicht irgendjemand ein wenig schlechter machen kann und etwas billiger verkaufen könnte, und die Menschen, die sich nur am Preis orientieren, werden die gerechte Beute solcher Menschen.

Es ist unklug, zu viel zu bezahlen, aber es ist noch schlechter, zu wenig zu bezahlen. Wenn Sie zu viel bezahlen, verlieren Sie etwas Geld, das ist alles. Wenn Sie dagegen zu wenig bezahlen, verlieren Sie manchmal alles, da der gekaufte Gegenstand die ihm zugedachte Aufgabe nicht erfüllen kann.

Das Gesetz der Wirtschaft verbietet es, für wenig Geld viel Wert zu erhalten. Nehmen Sie das niedrigste Angebot an, müssen Sie für das Risiko, das Sie eingehen, etwas hinzurechnen. Und wenn Sie das tun, dann haben Sie auch genug Geld, um für etwas Besseres zu bezahlen.

John Ruskin (1819–1900)

1 Relevanz und Grundlagen des Kundenbeziehungsmanagements

Vertrauen kommt zu Fuß und geht zu Pferd.
Volksweisheit

1.1 Kennzeichnung und Ziele des Kundenbeziehungsmanagements im Marketing

Das **Kundenbeziehungsmanagement** – auch **Customer Relationship Management (CRM)** genannt – ist ein konzeptioneller Ansatz im Marketing, der eine ganzheitliche, einzelkundenorientierte Betreuung von Zielgruppen im Rahmen des Kundenbeziehungslebenszyklus durch integrierte Marketing-Maßnahmen zur Erreichung von Marketing-Zielen anstrebt. Die Ermittlung des Kundenwerts stellt für die Fokussierung der Akquisition und Betreuung eine unverzichtbare Anforderung dar. Im Kern geht es um das zielorientierte Ausgestalten von profitablen Beziehungen zu Kunden. Die Gewinnung der Kundenadressen in Verbindung mit weiteren Profildaten bietet die Grundlage für eine differenzierte Kundenansprache. Dabei gilt es, adäquate interne und externe Quellen zur Datengewinnung wie auch zur Datenaktualisierung zu nutzen (vgl. weiterführend Holland 2014; Bruhn 2012; Sevenich 2011; Keuper, Mehl 2011; Kreutzer 2009; Schneider 2008). Beim CRM steht also nur eine Teilmenge der im Stakeholder-Konzept angesprochenen Zielgruppen im Mittelpunkt. Dies sind die in Abb. 1.1 im Zentrum positionierten Gruppen:

- **Wunsch- oder Ziel-Kunden**, die ein Unternehmen für sich gewinnen möchte,
- **Interessenten**, d. h. Personen, die bereits ein generelles Interesse an den Leistungen des Unternehmens gezeigt haben und von denen Kommunikationsdaten (E-Mail, Telefonnummer, Adresse) vorliegen,
- gegenwärtige und ehemalige **Kunden**, die nach dem Kaufakt weiter zu betreuen und für zusätzliche Käufe zu gewinnen sind.

Ist- und Wunsch-Kunden wie auch Interessenten können sowohl Konsumenten als auch Unternehmen bzw. deren Repräsentanten sein.



Abb. 1.1: Zielgruppen der unternehmerischen Kommunikation

Im Zuge des Kundenbeziehungsmanagement werden drei **Kernziele** angestrebt:

- **Informationsziele**

Im Rahmen des CRM sollen Informationen über das Unternehmen, dessen Unternehmenskultur, Leistungsprogramm, Stellung im Markt etc. an die o.g. Zielgruppen übermittelt werden. Dabei stehen/steht die Bekanntmachung des Unternehmens und/oder dessen Leistungen an erster Stelle.

- **Beeinflussungsziele**

Die Bereitstellung von Informationen erfolgt nicht als Selbstzweck, sondern dient der Erreichung übergeordneter Ziele. So soll bspw. durch die Kommunikation ein positives Image des Unternehmens bei Wunschkunden, Interessenten oder Kunden entstehen. Der Einsatz verschiedener Instrumente erfolgt mit dem Ziel, die Wahrnehmung und Bewertung eines Unternehmens und seiner Leistungen durch Dritte zu beeinflussen.

- **Steuerungsziele**

Schließlich sollen durch die Veränderung von Einstellungen konkrete Verhaltensweisen erreicht werden, insbesondere der Kauf eines Produktes, die Nachfrage nach einer Dienstleistung oder bspw. die Freundschaftswerbung.

Die oben angesprochene **einzelkundenbezogene Betreuung** setzt zunächst eine umfassende **Analyse der Interessenten und gegenwärtigen Kunden** voraus:

- Welche Art von Interessenten und Kunden hat ein Unternehmen bisher gewonnen?
- Wodurch zeichnen sich diese Personen oder Unternehmen aus?
- Wie groß ist der Anteil an Kunden, die den (vom Unternehmen) angestrebten Kundenprofilen entsprechen?
- Wie hoch ist der Kundenwert bei den einzelnen Kunden oder Kundengruppen?

Erst durch diese Analysen wird deutlich, wer die **Wunschkunden** eines Unternehmens sein sollten. Kunden können Wunschkunden sein, weil sie bspw. besonders **hohe Deckungsbeiträge** generieren oder für die Eroberung weiterer Märkte eine wichtige **Multiplikator- bzw. Meinungsführerfunktion** aufweisen. Außerdem werden durch die Analyseergebnisse wichtige Ansatzpunkte zur **Steigerung des Kundenwerts** ersichtlich. Eine Steigerung kann in drei Bereichen erfolgen – hier wird auch vom **Dreiklang der Kundenbeziehung** gesprochen:

- **More Sell**

Hier soll der Kunde »mehr vom Gleichen« kaufen. Aus Sicht des Kreditkartenunternehmens *American Express* soll der Kunde bspw. die Karte häufiger einsetzen. Dies erhöht nicht nur die Einnahmen für den Kartennemittenten, sondern zeigt auch den Vertragspartnern die Relevanz dieser Kreditkarte. Gleichzeitig beweist es dem Kunden, wie gut es ist, genau diese Karte zu haben.

- **Cross Sell**

Hierdurch wird angestrebt, dass der Kunde auch Umsätze in anderen Angebotsfeldern des Unternehmens tätigen soll. Beim o. g. Kreditkartenunternehmens soll der Kunde auch Finanzdienstleistungsangebote wie Versicherungen oder Überziehungskredite in Anspruch nehmen. Hierdurch gelingt es, aus einer Kundenadresse nicht nur einen höheren Umsatz, sondern idealerweise auch einen höheren Deckungsbeitrag auf Kundenebene zu erwirtschaften.

- **Up Sell**

Der Kunde soll hier zur Nachfrage höherwertiger Angebote des Unternehmens motiviert werden. In unserem Beispiel soll sich der Kunden für eine *Gold Card* entscheiden, die für das Unternehmen einen höheren Deckungsbeitrag erlöst.

Einem Unternehmen kann es folglich nicht nur darum gehen, Kunden einfach nur länger zu binden. Die auf Kundenbindung abzielenden Aktivitäten sollten gleichzeitig mit der **Erschließung von More-, Cross- oder Up-Sell-Potenzial** einhergehen. Zur Erreichung dieser Ziele wird auf eine Vielzahl von Instrumenten des Dialog- und Online-Marketings zugegriffen (vgl. weiterführend Kreutzer 2014; Holland 2014; Meffert, Rauch 2013; Krafft 2013; Wirtz 2011; Kreutzer 2009).

Mit den ersten Umsätzen, die mit einem Neukunden erzielt werden, muss ein Unternehmen zunächst die **Akquisitionskosten** finanzieren, die im Jahr der Kundengewinnung entstehen. Gewinne (in Abb. 1.2 als Basisgewinn bezeichnet) werden häufig erst in den Folgejahren erwirtschaftet. Mit längerer Verweildauer eines Kunden können zusätzliche Gewinne (bspw. aufgrund geringerer Verwaltungsaufwendungen) erzielt werden. Gewinne erhöhen sich auch durch eine steigende **Kauffrequenz** und höhere **Rechnungsbeträge** (Wirksamwerden der Ausschöpfung von More-, Up- und Cross-Sell-Potenzial). Loyale Kunden reagieren außerdem generell weniger stark auf Preisanehebungen, sodass diese leichter durchsetzbar sind und die Deckungsbeiträge weiter erhöhen. Schließlich sind treue Kunden wichtige **Freundschaftswerber**, wodurch sich durch zusätzlich gewonnene Kunden weitere Ergebnisverbesserungen für Unternehmen

einstellen. Es ist also grundsätzlich lohnend, die »Haltedauer« von Kunden zu erhöhen, um eine höhere Wertschöpfung zu erzielen. Dies gilt vor allem dann, wenn in eine Vertiefung der Kundenbeziehung investiert wird.

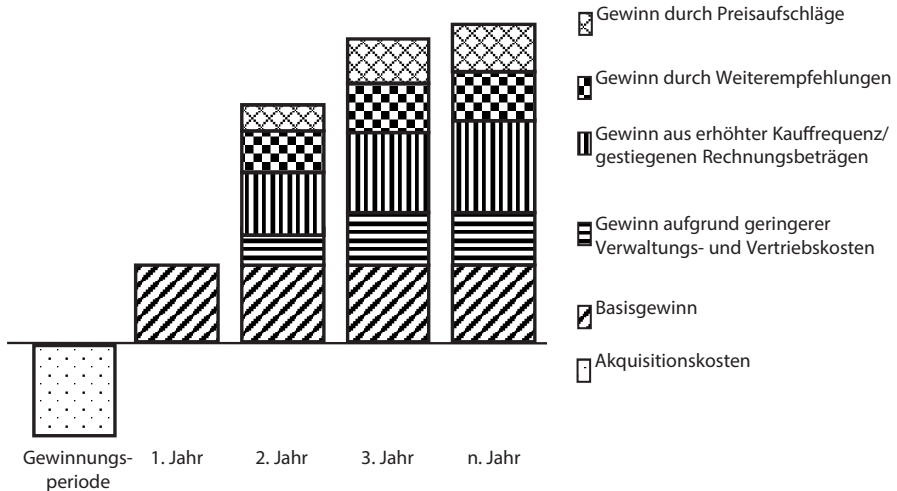


Abb. 1.2: Wirkungen einer längeren Kundenbeziehung
(Quelle: In Anlehnung an Meyer, Dornach 1995: 41)

Bei allen Maßnahmen ist kontinuierlich zu prüfen, wie effizient deren Einsatz jeweils ist. Hierzu können die folgenden Fragen wichtige Anstöße liefern:

- Werden die richtigen Informationen zur Beschreibung der Zielgruppe herangezogen?
- Werden die leistungsstärksten Konzepte zur Ausschöpfung des More-, Up- und Cross-Sell-Potenzials eingesetzt?
- Kommen besonders wirksame Kundenbindungsmaßnahmen zum Einsatz?
- Erfolgt eine Fokussierung auf die richtigen Kundensegmente?

Vor diesem Hintergrund sind alle auf die Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung ausgerichteten Maßnahmen daraufhin zu analysieren, ob sie einen Beitrag zu den definierten Zielen des Unternehmens leisten. Für diese Analyse kommt dem Kundenwert eine zentrale Bedeutung zu.

1.2 Kundenwert als zentraler Orientierungspunkt

Die **Erfassung des Kundenwertes** hat für viele Unternehmen noch keine hohe Priorität. Studien zeigen immer wieder, dass sich heute noch weniger als 40% der Unternehmen

mit der Kalkulation von Kundenwert befassen (vgl. Mengen 2011). Folgende Fragen bleiben deshalb in vielen Unternehmen nach wie vor unbeantwortet:

- Wer sind meine besten Kunden und wie wird ihre Güte gemessen? Am Umsatz oder am Deckungsbeitrag? Wird die Messgröße als Vergangenheits- bzw. als Ist-Wert oder als Prognose eingesetzt?
- Wie loyal sind die Kunden und wie wird Loyalität gemessen? An der Länge der Kundenbeziehung, an der Anzahl erfolgreicher Weiterempfehlungen oder an der Umsatzhöhe? Bei letzterer kann noch zwischen absoluter oder relativer Umsatzhöhe i. S. des Share of Wallet unterschieden werden. Der Share of Wallet bezeichnet den monetären Anteil eines Unternehmens am gesamten Umsatz eines Kunden, den dieser in einer spezifischen Produktkategorie tätigt. Wenn ein Kunde von dem Jahresbudget für Bekleidung in Höhe von 750 € in einem Jahr 410 € bei *Anson's* und 75 € bei *Hess Natur* investiert, hat *Anson's* einen Share of Wallet von 55 % und *Hess Natur* von 10 % erzielt.
- Auf welche Segmente werden Kundenbindungsmaßnahmen fokussiert? Und warum?
- Über welche Akquisitionswege und durch welche Akquisitionsmaßnahmen werden die besten/schlechtesten Kunden gewonnen? Welches sind die Ursachen dafür?
- Durch welche Angebote werden die besten/schlechtesten Kunden gewonnen? Weshalb?
- Durch welche Betreuungsmaßnahmen werden Kunden am effizientesten gebunden? Wie gelingt dies?

Wenn solche Fragen nicht gestellt und nicht fundiert beantwortet werden können, erreicht die **Marketing-Steuerung** weder ihre **Effektivitäts-** noch ihre **Effizienzziele**. Die Notwendigkeit, diese Ziele zu erreichen, ergibt sich auch aus dem Anspruch, dass Marketing sich seiner Aufgabe nicht nur als Strategieführer, sondern auch als Profittreiber stellt. Um dieser Funktion gerecht zu werden, muss Marketing seine Aktivitäten stärker auf die Profitabilität des eigenen Tuns ausrichten und den zunehmend geforderten **ROMI**, den **Return on Marketing Invest**, beweisen!

Die qualifizierte Ermittlung des Kundenwerts stellt die Grundlage für ein **wertorientiertes Kundenmanagement** dar. Hierunter ist die Entwicklung von Konzepten zu verstehen, die zur Auswahl und Bearbeitung profitabler Kundenbeziehungen beitragen (► **Abb. 1.3**). Das wertorientierte Kundenmanagement besteht aus zwei Aufgaben. Zum einen ist dies die Auswahl der zu gewinnenden und zu haltenden Kunden. Zum anderen ist es die Ausgestaltung der Kundenbetreuung, die sich an dem in Abschnitt 1.3 beschriebenen Kundenbeziehungslebenszyklus orientiert. Zusammenfassend können die Aufgaben eines wertorientierten Kundenmanagements gekennzeichnet werden als Selektion, Aufbau, Gestaltung, Erhaltung und Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu einzelnen Kunden oder Kundengruppen auf Basis ihrer Wertbeiträge zu definierten Unternehmenszielen (vgl. Helm, Günter 2006: 11). Diese Wertbeiträge werden auch als Kundenwert bezeichnet.

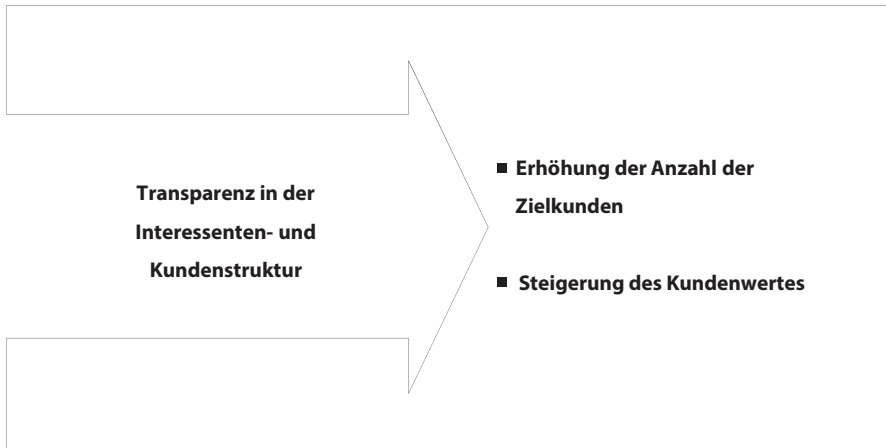


Abb. 1.3: Aufgabe und Stoßrichtungen eines wertorientierten Kundenmanagements

Analysiert man heute in Unternehmen, in welcher Weise der Wertbeitrag einzelner Kunden operationalisiert wird, dann zeigt sich das folgende Bild:

- Es finden sich – abgesehen von den Unternehmen, die ihre Kunden überhaupt nicht klassifizieren (können) – allgemeine Beschreibungen wie **gute und schlechte Kunden**, wobei die konkrete Bedeutung der Attribute unklar bleibt. Auch gibt es die Klassifizierung in **Groß- und Klein-Kunden**. Dahinter verbirgt sich häufig die nicht immer zutreffende Annahme, dass ein Großkunde automatisch auch ein profitablerer Kunde sei. Zusätzlich wird auf die **Länge der Kundenbeziehung**, die **Weiterempfehlungsrate**, die **Kommunikationsintensität** und weiteres abgehoben.
- Die Unterscheidung zwischen **Lauf- und Stammkunden** kennzeichnet insbesondere im stationären Einzelhandel zwar ein Verhaltensmerkmal der Kunden; sie sagt jedoch nichts über Umsatzhöhen und erzielte Deckungsbeiträge aus. Auch die Unterscheidung zwischen **Online- und Offlinekunden** alleine hilft nicht weiter, weil die Frage nach den durch die Kunden erwirtschafteten Ergebnissen unbeantwortet bleibt.
- Bei der **ABC-Analyse** wird zumindest die Verteilung der Kunden in Abhängigkeit von ihrer Umsatzhöhe oder der erzielten Deckungsbeiträge dargestellt. Die dabei sichtbar werdenden Konzentrationserscheinungen können für das Kundenbindungsmanagement eine wichtige Orientierung liefern. Allerdings wird bei der klassischen ABC-Analyse Verhalten aus der Vergangenheit (d.h. vergangene Umsätze) in der Gegenwart belohnt, während zukünftige Potenzialträger, die gegenwärtig noch im B- und C-Segment erscheinen, keine wertorientierte Betreuung erhalten, weil ihr Potenzial noch nicht erkannt wurde.

Eine Studie von Verint (2014) bei 78 Führungskräften bei Unternehmen im deutschsprachigen Raum zeigt, wie dort »gute Kunden« definiert werden (► **Abb. 1.4**). Hier zeigt sich ein wenig überzeugendes Bild, weil in keinem Falle ein überzeugendes Kunden-

wertmodell zum Einsatz kommt. Sich allein auf die Dauer einer Kundenbeziehung zu konzentrieren, ist nicht sehr wertorientiert. Auch der Fokus auf die Kommunikationsintensität oder die Umsatzhöhe (ohne Ermittlung der erzielten Deckungsbeiträge) hilft nicht wirklich weiter. Bei der Freundschaftswerbung sollte nicht nur auf die Anzahl der Weiterempfehlungen geachtet werden, sondern auch darauf, wie profitabel sich die empfohlenen Kunden selbst entwickeln.

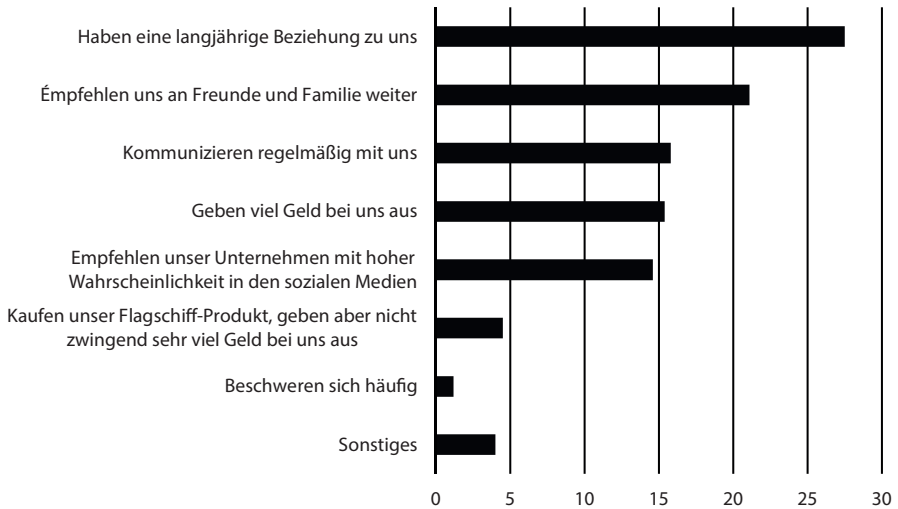


Abb. 1.4: Definition von »guten Kunden« (n = 78; Mehrfachnennungen möglich)
(Quelle: Verint 2014: 1)

Es muss also eine höhere Informationsdichte geschaffen werden, um das **Erkenntnis-potenzial für eine wertorientierte Steuerung** auszuschöpfen. Die wichtigsten Fehlerquellen, die bei einem wertorientierten Kundenmanagement vermieden werden müssen, sind in Abb. 1.5 in der ersten Spalte genannt und werden im Folgenden beschrieben.

- Häufig findet eine **Kundenwertermittlung ex post** statt, ohne zu hinterfragen, ob das in der Vergangenheit gezeigte Kundenverhalten auch in der Zukunft zu erwarten ist. Kunden mit Entwicklungspotenzial können so nicht systematisch erkannt werden.
- Es werden **statische Modelle** genutzt, die auf eine reine Trendextrapolation (»mehr vom Gleichen«) setzen, ohne mögliche Systembrüche bzw. Diskontinuitäten im Verhalten zu antizipieren und bei der Kundenwertermittlung zu berücksichtigen.
- Ein **undifferenzierter Ansatz** liegt vor, wenn nicht berücksichtigt wird, dass sich Kundengruppen im Zeitablauf verschieden entwickeln können.
- Bei der Kundenbewertung wird nicht berücksichtigt, über welchen Weg ein Kunde angesprochen und welches Angebot ihm unterbreitet wurde (**Aktionsunabhängigkeit der Bewertung**).

- Ein **eindimensionaler Ansatz** wird eingesetzt, wenn lediglich ein einziges Kriterium zur Wertermittlung herangezogen wird. Häufig ist dies der Umsatz, ohne zu berücksichtigen, dass dieser nicht bei allen Kundengruppen positiv mit dem Deckungsbeitrag korreliert.

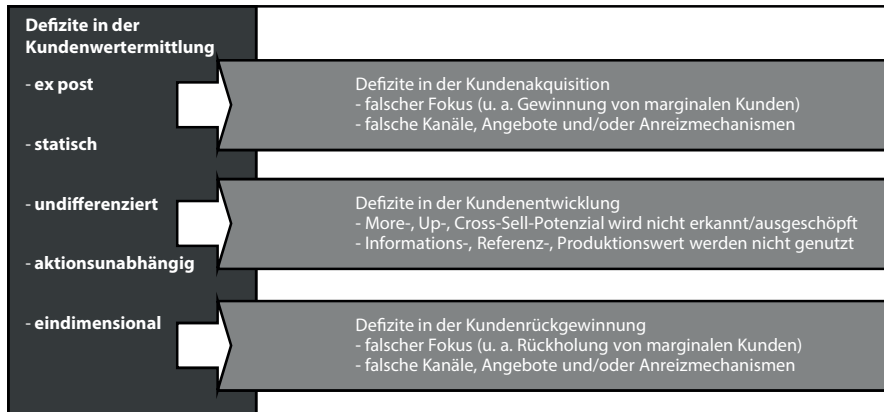


Abb. 1.5: Fehlerquellen in der Kundensteuerung
(Quelle: In Anlehnung an Helm, Günter 2006: 24)

Die Folgen eines solchen Vorgehens, das die Grundregeln des wertorientierten Kundenmanagements verletzt, sind:

- **Defizite in der Kundenakquisition:** Durch eine ungenügende Kundenwertermittlung werden u. U. auch in Zukunft weniger relevante (marginale) Kunden gewonnen, die keine oder negative Deckungsbeiträge für das Unternehmen erwirtschaften. Außerdem werden möglicherweise weiterhin Kommunikationskanäle, Angebote zur Neukundengewinnung und/oder spezifische Anreizmechanismen eingesetzt, die nicht zu langfristig werthaltigen Kunden führen, sondern bspw. nur Schnäppchenjäger anziehen.
- **Defizite in der Kundenentwicklung:** More-, Up- und Cross-Sell-Potenzial wird nicht erkannt oder kann nicht in geeigneter Weise ausgeschöpft werden. Dann werden bspw. Mailings an Kunden versandt, die keinen Mehrumsatz leisten können, während Kunden mit einem zusätzlichen Umsatzpotenzial unter Umständen unbetreut bleiben. Außerdem wird ein möglicher Informations-, Referenz- und Produktionswert von Kunden nicht genutzt, weil dieser bei der Bewertung ignoriert wird.
- **Defizite in der Kundenrückgewinnung:** Es wird ein falscher Fokus (etwa i. S. einer Rückholung von marginalen Kunden) gesetzt, oder es werden falsche Kanäle, Angebote und/oder Anreizmechanismen dafür eingesetzt.

Ein Kundenmanagement, das dagegen auf einem differenzierten Kundenwert basiert, hat bei der Akquisition und Betreuung von Kunden die in Abb. 1.6 genannten Fokussierungen bzw. Optimierungen vorzunehmen.