

Jasmin Altenhofen

Das kundenorientierte CRM-Mindset

Wie profitable Kundenbeziehungen
entstehen – so bringen Sie Prozesse,
Menschen und Technologie auf Erfolgskurs



Springer Gabler

Das kundenorientierte CRM-Mindset

Jasmin Altenhofen

Das kundenorientierte CRM-Mindset

Wie profitable Kundenbeziehungen
entstehen – so bringen Sie Prozesse,
Menschen und Technologie auf
Erfolgskurs

Jasmin Altenhofen
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-38962-8 ISBN 978-3-658-38963-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-38963-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Grafik: Manuela Unterbuchner

Lektorat: Rolf-Guenther Hobbeling

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Kundenbeziehungen stellen den entscheidenden Wettbewerbsfaktor der nächsten Jahre dar. Waren es früher noch die „Großen, die die Kleinen gefressen“ haben, wurde diese Logik durch die Digitalisierung abgelöst von den „Schnellen, die die Langsamen überholen“. Heute haben diejenigen Unternehmen klare Vorteile, die zu ihren Kunden eine vertrauensvolle und stabile Beziehung aufbauen. Dieses Ziel verfolgt das Customer Relationship Management (CRM) und von dieser Botschaft bin ich schon seit über 20 Jahren begeistert. Denn durch CRM entsteht eine Win-win-Situation: Nicht nur die Unternehmen profitieren von wiederkehrenden Kunden, auch die Kunden ziehen ihren Nutzen aus individuellen Interaktionen und für sie passenden Leistungen.

Die Idee zu diesem Fachbuch ist aus den Inhalten eines Seminars entstanden, welches ich regelmäßig mit Teilnehmenden von Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Unternehmensgrößen durchführe. Das Interesse an CRM ist nach wie vor sehr groß, fast jedes Unternehmen „macht“ CRM, aber leider werden die Potentiale nicht vollkommen ausgeschöpft. Daher sind viele Mitarbeitende auf der Suche nach neuen Maßnahmen, die besser funktionieren, oder möchten das komplette Kundenbeziehungsmanagement neu aufsetzen.

Mit diesem Buch habe ich einen umfassenden Leitfaden zum Thema CRM zusammengestellt. Ich beleuchte alle Facetten, die meiner Meinung nach dazu beitragen, dass die Potentiale vollständig gehoben werden können. Es gibt bereits viel Literatur zu diesem Thema, doch diese ist teilweise veraltet oder sehr stark auf einen Aspekt – meist die Technologie – reduziert. Dieses Buch enthält nun all die Informationen, die ich mir stets von einem CRM-Fachbuch gewünscht habe. Damit können Sie komplett neu in das Gebiet einsteigen oder Ihre aktuelle Situation reflektieren und Verbesserungspotentiale erkennen.

An dieser Stelle möchte ich meinem Partner, meiner Familie und meinen Freunden herzlich danken für die Rücksichtnahme aufgrund der zeitlichen Entbehrungen der letzten Monate sowie für Eure kontinuierliche Motivation, dieses Projekt umzusetzen. Ich danke meinem Arbeitgeber elaboratum für die Unterstützung – allen voran Manu für die wunderbare Umsetzung der Grafiken. Dem Springer Gabler Verlag möchte ich

danken für die Initialzündung der Buchidee sowie das entgegengebrachte Vertrauen. Ein besonderer Dank gilt meinen Interviewpartnern, die mir und Ihnen einen Einblick in ihre Praxis erlaubt haben. Und last but not least möchte ich Liesl und Thorsten danken für das Lektorat und Eure wertvollen Hinweise.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit habe ich mich gegen eine explizite Verwendung der gendergerechten Sprache mit Sonderzeichen oder in Paarform entschieden. Ich habe stattdessen eine neutrale Bezeichnung (z. B. Mitarbeitende, Teilnehmende) gewählt. Diese hat jedoch auch ihre Grenzen, beispielsweise beim Wort „Kunde“, welches in einem Buch zum Thema CRM natürlich sehr häufig vorkommt. In diesem speziellen Fall bleibe ich beim Wort „Kunde“ – natürlich sind auch damit alle Geschlechtsidentitäten gemeint!

Die Entstehung eines Fachbuches ist mit sehr großem zeitlichem Aufwand verbunden und nun kann ich es kaum erwarten, dass daraus viele Impulse und Anregungen entstehen werden. Und ich freue mich auf Ihr Feedback: Kontaktieren Sie mich bei Anmerkungen, Fragen oder Korrekturhinweisen gerne über LinkedIn (<https://www.linkedin.com/in/jasminaltenhofen/>) oder über www.crm-mindset.de.



Jasmin Altenhofen

Mit zahlreichen Praxis-Beispielen aus Gesprächen mit CRM-Profis

- Dr. Ilja Brezovac, Geschäftsstellenleiter bei SVA System Vertrieb Alexander GmbH
- André Degenkolb, Head of Digital Communication bei der ORTOVOX Sportartikel GmbH
- Gero Furchheim, Sprecher des Vorstands der Cairo AG und Präsident Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e. V. (bevh)
- Kathrin Heydt, Vorstandsassistentin People Experience bei der AXA Versicherungen
- Eddy Perner, CEP Manager/Senior Media Manager bei Ferrero MSC GmbH & Co. KG
- Julia Rollbühler, Senior Manager User Experience bei der Robert Bosch GmbH
- Marc Rudolf, Sales Manager bei DT&SHOP
- Marcus Stein, CEO der watttron GmbH
- Roman Thomas, Geschäftsführer der Musikhaus Kirstein GmbH
- Dr. Olaf Tidelski, Chief Customer Officer und Geschäftsführer bei Allianz Kunde und Markt GmbH
- Rusty Warner, Vice President and Principal Analyst, Forrester
- Christian Weyer, Ausbildungsverantwortlicher Helvetia Service Center bei Helvetia Versicherungen

Einleitung

Sie halten das Buch in Händen, das ich mir immer gewünscht habe, um einen generellen Überblick zu allen Facetten des Themas CRM zu erhalten, die in der Praxis umsetzbar sind. Die bestehende Literatur ist häufig veraltet, zum Teil sehr theoretisch und deckt oftmals nur ein Spezialthema ab.

Mit diesem Buch habe ich den Anspruch, interessierten Anfängern sowie erfahrenen Praktikern die Grundlagen sowie die aus meiner Sicht relevanten Aspekte zum Thema CRM mitzugeben, damit sie die Potentiale in Zukunft voll ausschöpfen können.

In Gesprächen mit Kunden und Teilnehmenden meiner Seminare stelle ich immer wieder fest, dass CRM stiefmütterlich behandelt wird und viele Unternehmen der Ansicht sind, sie haben mit der Einführung einer Software „ihre Pflicht getan“. Das Thema Kundenbeziehung ist jedoch zu wichtig, um es der IT und/oder beispielsweise einem kleinen Team im Marketing zu überlassen. Die Kundenbeziehungen werden nicht einfach in einem Projekt implementiert, sie werden von den Kunden angenommen. Dies ist ein längerer Prozess, der strategisch geplant werden muss.

Um die Kunden auf ihrem Weg von anonymen Konsumenten zu Fans des Unternehmens zu begleiten, ist ein **Dreiklang aus Prozessen, Technologie und Menschen** erforderlich. Nach dieser Struktur ist auch dieses Buch aufgebaut:

In Kap. 1 gebe ich einen generellen Überblick in die Entstehung und die Bedeutung des CRM. Das Kap. 2 enthält eine detaillierte Sicht auf die wesentlichen Prozesse des CRM. Diese starten mit der Definition der **CRM-Strategie**, dem Generieren von Kundenwissen in den **analytischen CRM-Prozessen** und gehen über in die **operativen CRM-Prozesse** an den direkten Schnittstellen zu den Kunden. Aus der CRM-Strategie und den für die Umsetzung erforderlichen Abläufen leiten sich die Anforderungen an den Aufbau und die Funktionen der CRM-Technologie ab. Die wesentlichen Komponenten von CRM-Systemen und was Sie bei der Auswahl einer Software beachten sollten, erkläre ich in Kap. 3. Das Kap. 4 ist den Menschen gewidmet: Dies sind zum einen die Mitarbeitenden, die dafür sorgen, dass die CRM-Strategie umgesetzt wird und bei den Kunden ankommt. Zum anderen sind es auch die Kunden selbst – denn Kunden sind auch Menschen! Für den Aufbau einer engen Beziehung sollten Sie

daher berücksichtigen, welche verhaltenspsychologischen Faktoren zur Förderung und Festigung von Kundenbeziehungen beitragen.

Über alle Elemente des Dreiklangs zieht sich die **Kundenorientierung** als wesentliche Grundlage und wichtigster Faktor, damit CRM zu dem Erfolg wird, den Sie für Ihr Unternehmen erwarten. Die Kundenorientierung zeigt sich in der Ausrichtung der Prozesse, der Anforderungen an die technologische Unterstützung des CRM und auch in der Wertschätzung und Aufmerksamkeit, welche die Mitarbeitenden den Kunden gegenüber aufbringen. Letzten Endes sind es die Kunden, die entscheiden, ob die Leistungen und das Verhalten des Unternehmens ihren Erwartungen entspricht und ob sie eine langfristige Bindung bzw. Beziehung aufbauen möchten.

Hinter dem im Titel angekündigten „CRM-Mindset“ steht die grundsätzliche Haltung und Bereitschaft der Mitarbeitenden und der Organisation, sich kundenorientiert zu verhalten. Dies schließt sowohl das persönliche Verhalten im direkten Kundenkontakt als auch Bereitschaft, die Kunden und deren Bedürfnisse als Maßstab zur Beurteilung der Leistungen anzuerkennen. Zudem zähle ich auch das Erkennen der Relevanz von Kundendaten sowie die Offenheit zu einem datenbasierten Vorgehen zu dem „CRM-Mindset“. Und – last but not least – zeigt sich das „CRM-Mindset“ in der Interaktion mit Kunden, welche auf den Aufbau einer emotionalen Kundenbindung zielen sollte.

Für wen ist dieses Buch geeignet?

Für die Lektüre ist keine Vorkenntnis zum Thema CRM notwendig. Ich halte mich auch mit technischem Jargon zurück beziehungsweise versuche, technische Zusammenhänge anschaulich zu erklären. Die Ausführungen sind so gestaltet, dass sie auf möglichst alle Unternehmen – sowohl B2C als auch B2B und über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg – übertragbar und anwendbar sind. Daraus entsteht das Dilemma, dass ich nicht auf alle Besonderheiten und Branchenspezifika eingehen kann. Es sollte Ihnen jedoch möglich sein, reichlich Inspiration und Impulse auf Ihr eigenes Geschäftsmodell transferieren zu können.

Des Weiteren spricht das Buch Mitarbeitende aller unternehmensinternen Bereiche als auch Entscheidende an, welche die Beziehung zu ihren Kunden intensivieren und als strategischen Wettbewerbsvorteil nutzen möchten. Wenn Sie bereit sind, in CRM mehr als nur eine Software zu sehen und auch vor Änderungen bestehender Prozesse, Strukturen und der Unternehmenskultur nicht zurückschrecken, ist das Buch genau richtig für Sie.

Als Beraterin bin ich zur Geheimhaltung von Kundenprojekten verpflichtet. Um den Praxisgehalt noch weiter zu erhöhen, habe ich Interviews mit Experten aus unterschiedlichsten Bereichen und Branchen eingefügt. Diese Interviews zeigen, dass die Themen Kundenbeziehung und Kundenorientierung eine sehr hohe Relevanz haben und auf der Tagesordnung vieler Unternehmen weit oben stehen.

Abschließend möchte ich Sie darauf hinweisen, dass es für dieses Buch eine eigene Webseite gibt:

www.crm-mindset.de. Diese enthält verschiedene Unterlagen zum Download, auf die an verschiedenen Stellen im Buch hingewiesen wird. Ich werde die Inhalte fortlaufend aktualisieren. Es lohnt sich vorbeizuschauen!



Inhaltsverzeichnis

1 CRM: Grundlagen und Bedeutung für Unternehmen	1
1.1 Entstehung des Kundenbeziehungsmanagements	1
1.2 Definition von CRM.	4
1.3 Ziele des Kundenbeziehungsmanagements	10
1.4 Erfolgsfaktoren für das CRM im Unternehmen.	16
1.5 Aktualität des Themas Kundenbeziehungsmanagement	20
1.6 Wozu ist ein „CRM-Mindset“ notwendig?	26
Literatur	29
2 CRM-Prozesse gestalten und kundenorientiert ausrichten	33
2.1 Strategischer CRM-Prozess	35
2.2 Analytische CRM-Prozesse	65
2.3 Operative CRM-Prozesse	91
Literatur	174
3 Die CRM-Technologie ist Unterstützer der Prozesse und Menschen	179
3.1 Überblick: Komponenten eines CRM-Systems	181
3.2 Abgrenzung zu anderen Software-Kategorien	186
3.3 Anforderungen an ein CRM-System	194
3.4 Der Auswahlprozess	203
3.5 Aktuelle Marktübersicht CRM-Software	205
Literatur	214
4 Der Mensch und seine Bedeutung für das CRM	215
4.1 Die Kundenorientierung als entscheidender Erfolgsfaktor für das CRM.	217
4.2 Maßnahmen zur Transformation der Kundenorientierung	233
4.3 Die Kunden als Menschen emotional binden	262
Literatur	289
5 Fazit und Ausblick	293
Literatur	301

Über die Autorin



Foto: Manuela Unterbuchner

Jasmin Altenhofen ist Diplom-Kauffrau und berät Unternehmen zu ihren individuellen Fragestellungen rund um das Kundenbeziehungsmanagement (CRM). Ein weiterer Schwerpunkt ihrer Arbeit ist die Organisationsentwicklung und Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen. Aus dieser Kombination sind die Ideen und Impulse für das „CRM-Mindset“ und dieses Buch entstanden.

Jasmin arbeitet als Beraterin bei elaboratum, einer unabhängigen Unternehmensberatung mit dem Fokus auf digitaler Exzellenz, die durch menschenzentrierte Konzepte, skalierbare Technologie und moderne Arbeitsweisen entsteht. Davor war sie als Führungskraft und Beraterin bei dem Technologiekonzern Teradata/Mapp, dem Online-Reiseanbieter Expedia und bei Metro Cash & Carry International tätig. Seit über 20 Jahren berät, konzipiert und steuert sie die verschiedenen Aspekte und Bereiche des CRM über zahlreiche Branchen und alle Unternehmensgrößen hinweg.

Zudem ist Jasmin Dozentin und Coachin und führt regelmäßig Schulungen, Seminare und Workshops durch.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Kundenansprache im Wandel der Zeit. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bruhn, 2016b)	3
Abb. 1.2	Abgrenzung des Kundenbeziehungsmanagements von verwandten Begriffen. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Leußer et al., 2011).	6
Abb. 1.3	Die Aufgaben des CRM entlang des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Stauss, 2000)	7
Abb. 1.4	Die Wirkungskette der Kundenbindung. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Homburg & Bruhn, 2005).	11
Abb. 1.5	Zusammenhang zwischen Kunden-Akquisitionskosten und Kundenwert. (Eigene Darstellung)	12
Abb. 1.6	Lookalike Targeting. (Eigene Darstellung)	14
Abb. 1.7	Prozesse die durch CRM gesteuert werden. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Böcker Ziemer & Adito, 2021).	15
Abb. 1.8	Misserfolgsquote von CRM-Projekten. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an CRM from Hell, 2019)	17
Abb. 1.9	Erfolgsfaktoren für das Kundenbeziehungsmanagement. (Eigene Darstellung)	17
Abb. 1.10	CRM in der Praxis: Ein Dreiklang aus Prozessen, Technologie und Menschen. (Eigene Darstellung)	28
Abb. 2.1	Die Wirkungskette des CRM. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Wilde et.al., 2006)).	34
Abb. 2.2	Der strategische CRM-Prozess im Detail. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Leußer et al., 2011))	37
Abb. 2.3	Die SWOT Analyse. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Simon, 2016))	39
Abb. 2.4	Die TOWS Matrix zur Ableitung der Strategischen Optionen. (Eigene Darstellung).	45
Abb. 2.5	Strategiefokus nach Geschäftsmodell. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Williams, 2014))	47

Abb. 2.6	Aufgaben des CRM entlang des Kundenbeziehungs- Lebenszyklus. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Stauss & Seidel, 2007))	49
Abb. 2.7	Übersicht verschiedener Arten von Kundenbindungsprogrammen. (Eigene Darstellung).	55
Abb. 2.8	Die Kernprozesse des CRM im Überblick. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Leußer et al., 2011)).	59
Abb. 2.9	Analytisches CRM im Detail. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Leußer et al., 2011)).	66
Abb. 2.10	Beispiel einer umsatzbezogenen ABC-Analyse. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Günter & Helm, 2006)).	72
Abb. 2.11	Kundenbewertung mit der RFM-Analyse. (Eigene Darstellung).	75
Abb. 2.12	Mögliche Kriterien zur Kundensegmentierung. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Homburg et al., 2016)).	78
Abb. 2.13	Portfolioanalyse auf Basis von Kundenwert und Kundenzufriedenheit. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Kühnapfel, 2017)).	80
Abb. 2.14	Segmentierung der Bestandskunden eines Sporthändlers. (Anonymisierte Darstellung)	80
Abb. 2.15	Ableitung von operativen Segmenten aus der RFM-Analyse. (Anonymisierte Darstellung)	81
Abb. 2.16	Die wichtigsten Prozesse des operativen CRM. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Leußer et al., 2011))	93
Abb. 2.17	Die Customer Journey und die relevanten Kundenkontaktpunkte. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Bruhn, 2019)).	95
Abb. 2.18	PESO – vier Medienkategorien für das Marketing. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Dietrich, 2020)).	97
Abb. 2.19	Vergleich von Inbound Marketing und Account Based Marketing. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Loepfe, 2016)).	98
Abb. 2.20	Content Arten zur Unterstützung der Lead-Generierung und Lead-Qualifizierung. (Eigene Darstellung)	103
Abb. 2.21	Explizite und Implizite Attribute zur Lead-Qualifizierung. (Eigene Darstellung).	104
Abb. 2.22	Beispiele für Formulare zur Lead-Qualifizierung. (Eigene Darstellung)	104
Abb. 2.23	Beispiel für Lead Scoring B2B. (Eigene Darstellung).	106
Abb. 2.24	Lifecycle-Kampagnen entlang des Kundenbeziehungs- Lebenszyklus. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Stauss & Seidel, 2007))	110
Abb. 2.25	Übersicht von automatisierten Lifecycle-Kampagnen eines Augenoptik-Unternehmens. (Quelle: Apollo Optik, 2019)	114

Abb. 2.26	Der Kampagnenmanagementprozess. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Englbrecht, 2007))	116
Abb. 2.27	Beispiel Multi-channel Vertriebsstruktur. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Biesel & Hame, 2018))	128
Abb. 2.28	Das Kanoo-Modell der Kundenzufriedenheit. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Kano et al., 1984))	135
Abb. 2.29	Die vier Phasen des Qualitätsmanagements. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Bruhn, 2016))	139
Abb. 2.30	Co-Creation ändert die Herangehensweise an Innovationen. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Hitachi, 2018))	143
Abb. 2.31	Anonymisiertes Beispiel eines Co-Creation Portals.	145
Abb. 2.32	Beispielhafte Services vor, während und nach dem Kauf einer Leistung (Eigene Darstellung)	148
Abb. 2.33	Das Service-Gap-Modell. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Zeithaml et al., 1988))	149
Abb. 2.34	Identifikation neuer Serviceleistungen anhand verschiedener Profilierungsfelder. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Bruhn, 2016))	153
Abb. 2.35	Beispiel zur transparenten Kommunikation der angebotenen Kontaktkanäle mit aktuellem Statushinweis (anonymisiert)	156
Abb. 2.36	Screenshot der Customer Service Detailseite von Zappos (https://www.zappos.com/c/contact-us)	161
Abb. 2.37	Die Berechnung des Net Promoter Scores (NPS). (Eigene Darstellung)	163
Abb. 2.38	Beispiele für die Erhebung des NPS (anonymisiert)	165
Abb. 2.39	Beispiele für die Erhebung des CSAT (anonymisiert)	166
Abb. 2.40	Die fünf Phasen des Beschwerdemanagementprozesses. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Meffert et al., 2015))	169
Abb. 2.41	Beispiele für aktive Beschwerdestimulierung (anonymisiert)	171
Abb. 3.1	Komponenten eines CRM-Systems (schematische Darstellung). 2011 (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Rentzmann et.al.))	182
Abb. 3.2	Übersicht CRM-Systeme im deutschsprachigen Raum. (Eigene Darstellung, in alphabetischer Reihenfolge)	205
Abb. 3.3	Übersicht Marketing-Automation-Anbieter. (Eigene Darstellung, in alphabetischer Reihenfolge)	208
Abb. 4.1	CRM in der Praxis: Ein Dreiklang aus Prozessen, Technologie und Menschen. (Eigene Darstellung)	216
Abb. 4.2	Einflussfaktoren auf die Kundenorientierung. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Bruhn, 2016a; Nieweth & Thiele, 2014))	220

Abb. 4.3	Der Zusammenhang zwischen Mindset, Skillset und Toolset und welche Ausprägungen für das CRM relevant sind. (Eigene Darstellung)	228
Abb. 4.4	Checkliste zum aktuellen Status der Kundenorientierung. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Bruhn, 2016a))	231
Abb. 4.5	Die integrale Landkarte zeigt vier Quadranten der Veränderung auf. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Kuhlmann & Horn, 2016) und (Breidenbach & Rollow, 2019))	235
Abb. 4.6	Die integrale Landkarte – Maßnahmen zur Entwicklung der Quadranten. (Eigene Abbildung, in Anlehnung an (Kuhlmann & Horn, 2016) und (Wanner, 2020))	237
Abb. 4.7	Die Struktur der Empathy Map (Gray, 2009).	259
Abb. 4.8	Die verschiedenen Arten der Kundenbindung. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Meffert, 2009))	263
Abb. 4.9	Emotionale Bindung entsteht durch Vertrauen und Begeisterung. (Eigene Darstellung).	267
Abb. 4.10	Googles Datenschutzerklärung. (Quelle: https://policies.google.com/privacy?hl=de)	271
Abb. 4.11	Beispiele zum Einbinden von Kundenfeedback (anonymisiert)	272
Abb. 4.12	Die Pyramide der Nutzelemente. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Almquist et al., 2016)).	276
Abb. 4.13	Dankeschön der Stadtwerke. (Eigenes Foto, anonymisiert).	280
Abb. 4.14	Personalisierter Onlineshop mit meinem Vornamen	282
Abb. 4.15	Persönlicher Brief einer Bank der die aktuellen Leistungen aufzählt. (Eigenes Foto, anonymisiert).	283
Abb. 4.16	Beispiel für humorvolle und authentische Texte (anonymisiert)	285



CRM: Grundlagen und Bedeutung für Unternehmen

1

Zusammenfassung

In diesem Kapitel erfahren Sie, wie die Disziplin des CRM (synonym: Kundenbeziehungsmanagement) entstanden ist und wie der Begriff definiert und abgegrenzt wird. Um es schon einmal vorwegzunehmen: CRM ist eine Unternehmensstrategie und keine Software! Wichtige Ziele, die mit CRM erreicht werden sollen, sind die Steigerung der Kundenbindung und des Kundenwertes, der Aufbau von Kundenwissen und deren Anwendung für eine gezieltere Akquise von Neukunden sowie die Optimierung interner Prozesse mit Fokus auf den Kundennutzen. Die Notwendigkeit für eine stärkere Bindung der Bestandskunden an das Unternehmen ist nach wie vor in allen Branchen sehr hoch, gerade auch in Zeiten ökonomischer Unsicherheiten. Doch in der Praxis verläuft eine hohe Zahl an Projekten nicht erfolgreich und es werden nicht alle Potentiale des CRM aus. Mögliche Gründe dafür beleuchte ich in der Darstellung der Erfolgsfaktoren, die bei der Einführung und Optimierung der Maßnahmen zum Kundenbeziehungsmanagement zu berücksichtigen sind. Ein besonderes Augenmerk lege ich auf das „CRM-Mindset“, welches sich in der Haltung der Mitarbeitenden und der Organisation äußert, kundenorientiert zu handeln. Die Entwicklung eines solchen Mindset ist eine zentrale Botschaft, die sich auch durch die folgenden Kapitel ziehen wird.

1.1 Entstehung des Kundenbeziehungsmanagements

CRM ist die Abkürzung für „Customer Relationship Management“, auf Deutsch: Kundenbeziehungsmanagement. Der Ursprung des CRM geht in die 1970er Jahre zurück. Bis zu dieser Zeit herrschte in Deutschland in den meisten Branchen ein

Anbietermarkt vor und die Unternehmen nutzten vor allem die Massenmedien, um ihre (potenziellen) Kunden über ihre Produkte und Dienstleistungen zu informieren. Die Kunden waren weitestgehend anonym und sie standen am Ende der Wertschöpfungskette. Für ein fertiges Produkt suchten die Unternehmen möglichst viele Abnehmer.

Kennen Sie die Serie „Mad Men“? Sie beschreibt sehr plakativ den Zenit der Werbeindustrie in den 1960er Jahren. Riesige Etats wurden in die Produktion von Werbekampagnen gesteckt, in der es mehr um die Kreativität und das Ego der Agenturen ging als um die Kunden und deren individuellen Bedürfnisse. Dies beschreibt gut den Zeitgeist, der zu dieser Zeit herrschte.

Diese goldenen Zeiten der Produktzentrierung ebten ab, als sich die Machtverhältnisse auf die Seite der Kunden zu verschieben begannen. Nun wurde es den Unternehmen nach und nach bewusst, dass eine andere Strategie notwendig sein würde, um sich am Markt und in der Gunst der Kundschaft behaupten zu können. Diese Erkenntnis ebnete den Weg für das CRM. Die drei wichtigsten Strömungen, die eine neue Herangehensweise an die Kundenbearbeitung erforderlich machten, waren:

- **Markt- und Wettbewerbsstruktur.** Angetrieben vor allem durch die Globalisierung stieg das Angebot an verfügbaren Produkten in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts rasant an und die Märkte veränderten sich weg von einem Anbietermarkt hin zu einem Käufermarkt. Eine reine Abstufung über die Produkte und den Preis war nicht mehr zielführend und machte eine neue Art der Differenzierung erforderlich, um weiterhin profitabel agieren zu können.
- **Kundenverhalten.** Durch den Angebotsüberhang an den Märkten verschob sich die Macht immer mehr auf die Seite der Kunden. Sie wurden dadurch anspruchsvoller und kritischer in Bezug auf die Produktqualität und den Preis und begannen, Wettbewerber auf dem Markt zu vergleichen. Zugleich stieg die Wechselbereitschaft an. Diese Strömung wurde schließlich durch das Aufkommen des Internets weiter verstärkt: Der einfache Austausch und die Vernetzung mit anderen Kunden, die höhere Transparenz zu vergleichbaren Produkten und Angeboten sowie die direkten Interaktionskanäle zu Unternehmen beschleunigten die Machtverlagerung in Richtung Kunden vehement. Gesellschaftlich strebten die Kunden nach mehr Individualisierung und Selbstbestimmung. Zur Kernfrage für Unternehmen wurde daher, wie sie kontinuierlich individueller auf die Kunden und deren Bedürfnisse eingehen können.
- **Fortschritt der Technologie.** Durch die Erfindung der Mikroprozessoren in den 1970er Jahren wurden die Computer klein und preiswert genug, um in Unternehmen und später auch in Privathaushalten Fuß zu fassen. Die Rechenkapazität ist seitdem exponentiell gestiegen und die Kosten für Speicherplatz sinken kontinuierlich. Aus Unternehmenssicht konnten Kundendaten in Datenbanken erfasst und für Direktmarketing-Maßnahmen operationalisierbar gemacht werden. Im Laufe der Zeit speicherten und analysierten diese Systeme immer größere Datenmengen. Der technische Fortschritt brachte außerdem völlig neue Interaktionskanäle und -geräte hervor (z. B. Internet, E-Mail, Smartphones, Social Media), durch die Kunden noch

spezifischer und individueller kontaktiert werden können. Die Kernfrage für Unternehmen lautet in diesem Zusammenhang: wie können wir die Technologie nutzen, um dadurch eine noch stärkere Ausrichtung am Kunden und eine Differenzierung der Kundenansprache zu erzielen?

Aus diesen Rahmenbedingungen und der empirischen Erkenntnis, dass loyale Kunden eine höhere Profitabilität sowie starke Wettbewerbsvorteile mit sich bringen, entwickelte sich aus dem traditionellen Marketing seit den 1980er Jahren das Konzept des **Relationship Marketing**.

Die bis dahin im klassischen Marketing herrschende Fokussierung auf eine Einzeltransaktion – daher spricht man hier auch vom „Transaktionsmarketing“ – wird erweitert um die Interaktion zu den Kunden. Aus einem kurzfristigen Impuls unter Einsatz des klassischen Marketingmix (auch bekannt als „4P“, dem Mix aus product, price, promotion und placement) versucht das Unternehmen mit Relationship Marketing eine langfristige Beziehung über den Dialog mit Kunden aufzubauen, um deren Kundenwert zu maximieren. Die Abb. 1.1 veranschaulicht die wesentlichen Unterschiede der beiden Konzepte des Transaktionsmarketing und des Relationship Marketing.

Ein weiterer Vorgänger des heutigen CRM ist das **Database Marketing**, eine Weiterentwicklung des Direktmarketings in den späten 1980er Jahren. Durch die steigende Verbreitung von Datenbanktechnologien in Unternehmen wurden hier bereits zentrale Kundendatenbanken aufgebaut und analysiert. Mithilfe von analytischen und statistischen Modellen wurden Kundensegmente und Zielgruppen für Kampagnen erstellt, die damals primär über die „klassischen“ Direktkanäle postalisches Mailing und Telefon liefen.

Im Anschluss kam in den 1990er Jahren der Begriff des **One-to-One-Marketings** auf. Dieser Begriff beruht auf Don Peppers und Martha Rogers und führt weg von der Erfolgsmessung basierend auf Marktanteilen eines Produktes am Markt hin zu einer Fokussierung auf den Umsatz, der mit einem Kunden insgesamt erzielt werden könnte

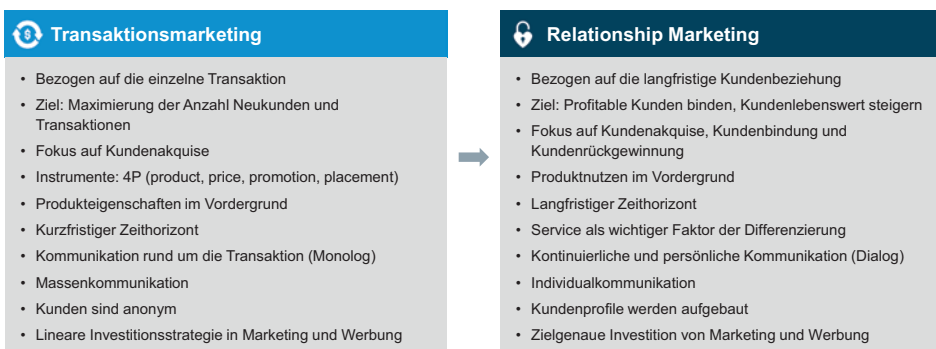


Abb. 1.1 Kundenansprache im Wandel der Zeit. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bruhn, 2016b)

(Peppers & Rogers, 1996). Die Maximierung des Customer Lifetime Values sowie die Abkehr von den Massenmedien hin zu einer Interaktion über individuell steuerbare Medien ist die zentrale Forderung dieses Konzeptes. Was sich zu der Zeit noch recht utopisch anhörte, war spätestens mit dem Aufkommen von Internet und E-Mail sowie den stetig verbesserten technischen Möglichkeiten zur Speicherung und Auswertung von Kundendaten eine durchaus ernst zu nehmende Alternative zum traditionellen Massmarketing bzw. Transaktionsmarketing.

Das CRM hat sich aus den oben genannten Rahmenbedingungen und Vorgängern heraus entwickelt. In Abgrenzung zum Relationship Marketing beschränkt sich das Customer Relationship Management jedoch ausschließlich auf die Gestaltung der Beziehung zum Kunden und lässt andere Anspruchsgruppen (z. B. Lieferanten und Partner) außen vor. Durch die starke Vernetzung mit der Technologie zur Speicherung und Analyse der Kundendaten lässt sich sagen, dass das CRM die Konzepte von Relationship Marketing und One-to-One-Marketing operativ in eine erfolgreiche Umsetzung gebracht hat.

1.2 Definition von CRM

Dem CRM liegt die Erkenntnis zugrunde, dass eine Kundenbeziehung erst mit der Zeit profitabel wird. Das ultimative Ziel ist daher, eine Kundenbeziehung durch geeignete Maßnahmen möglichst lange und profitabel auszugestalten.

► **Definition CRM** „CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“ (Hippner & Wilde, 2002).

Aus dieser Definition geht hervor, dass

- CRM im Ursprung ein **strategisches Konzept** ist, welches den Kunden ins Zentrum der Aufmerksamkeit und des unternehmerischen Handelns stellt,
- das vorrangige Ziel im CRM der Aufbau von **profitablen und langfristigen Kundenbeziehungen** ist,
- die wichtigsten Instrumente des CRM in **Marketing, Vertrieb und Service** liegen,
- bei der Kundeninteraktion **ganzheitlich** vorgegangen werden soll, das bedeutet über fachliche Grenzen hinweg und mit Fokus auf den Kundennutzen,
- Kunden **individuell** betrachtet und behandelt werden und
- die **Informations- und Kommunikationstechnologien** (Software, Hardware, Endgeräte, Netzwerke, Medien etc.) die Umsetzung der Strategie und Konzepte unterstützen, also als „Enabler“ bzw. Wegbereiter dienen.

Oftmals wird in der Praxis der Begriff CRM synonym mit einem IT-System oder einer Software verwendet. Dies ist vor allem geprägt durch die Marktpräsenz der großen Technologie-Firmen, die ihre CRM-Software in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stellen und den CRM-Begriff damit prägen. Dass eine Technologie allein jedoch noch keine langfristige und profitable Kundenbeziehung herstellen kann, liegt auf der Hand. Sie ermöglicht es vielmehr, dass eine individuelle und ganzheitliche Bearbeitung von Kunden überhaupt erst in der Praxis umgesetzt und skaliert werden kann.

► **Definition CRM-System** „Ein CRM-System kann (...) als „technological enabler“ einer CRM-Strategie angesehen werden. (...) CRM-Systeme zielen auf eine Zusammenführung der einzelnen Insellösungen ab. Anwendungen aus Marketing, Vertrieb und Service, wie auch aus den Bereichen Internet, Call Center etc. werden nun in einer koordinierten Systemlandschaft vereint.“ (Hippner et al., 2004)

Daten sind die Basis für das CRM

Eine weitere Ursache, weshalb der Begriff CRM oftmals auf ein technisches System reduziert wird, liegt in der starken Verbindung zum Thema Daten. CRM ist unweigerlich mit der Sammlung und Nutzung von Daten verbunden. Denn um den Wert eines Kunden zu verstehen und eine Beziehung mit ihm aufbauen zu können, ist es notwendig, so viele Daten wie möglich zu erfassen und auszuwerten. Man spricht dabei in der Praxis häufig vom „Single Customer View“ oder einer 360°-Sicht auf die Kunden. Sie ist die Basis, die eine individuelle Ansprache zu vielen Kunden überhaupt erst ermöglicht. Diese zentralen Informationen können Mitarbeitende in Marketing, Vertrieb und Service nun zur Planung und Umsetzung von Kampagnen, zur Vorbereitung auf Verkaufsgespräche oder für eine individuelle Behandlung bei Service-Fällen nutzen.

Als Folge des Anstiegs der speicherbaren Datenmengen durch neue Technologien und neue digitale Kanäle etablierte sich das Phänomen **Big Data** in den IT-Abteilungen der Unternehmen. Speziell im Onlinemarketing konnten mit Hilfe der neuen Datenquellen und Möglichkeiten der Verarbeitung effizientere Kampagnen umgesetzt und höhere Konversionsraten erzielt werden. Daraus entstand der Begriff **Data-driven Marketing** (deutsch: datengetriebenes Marketing). Da sich die Datensammlung im Onlinemarketing sowohl auf identifizierbare Kunden als auch auf nicht-identifizierbare Konsumenten und Kunden bezieht, besteht eine Schnittmenge zum CRM in dem Bereich, sobald ein Kunde identifiziert wird und alle Datenpunkte in einem Kundenprofil integriert werden können.

Abgrenzung des CRM zu anderen Begriffen

Im Deutschen existieren noch weitere verwandte Begriffe zum Kundenbeziehungsmanagement, die ich hier noch weiter einordnen und der Übersicht halber abgrenzen möchte (vgl. Leußner et al., 2011):

- **Beziehungsmanagement:** Alle Maßnahmen zum gezielten Aufbau von Geschäftsbeziehungen zu sämtlichen Interessengruppen eines Unternehmens (Kunden, Vertriebspartner, Lieferanten, Personal etc.).
- **Beziehungsmarketing:** Die aktive Gestaltung der Austauschbeziehungen eines Unternehmens mit verschiedenen Anspruchsgruppen (dies sind beispielsweise Lieferanten und Kunden), welche auf Zufriedenheit und Vertrauen basieren und dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen (englisch: „Relationship Marketing“) (Bruhn, 2016b).
- **Kundenbindungsmanagement:** Dieser Begriff fokussiert sich auf Strategien zur Bindung bestehender Kunden. Die Gewinnung von neuen Kunden und die Rückgewinnung von inaktiven Kunden wird hierbei außen vorgelassen.

Auf Basis dieser Definitionen umfasst das **Kundenbeziehungsmanagement (CRM)** das Kundenbindungsmanagement und erweitert dieses um Strategien zur Akquise von potenziellen Kunden sowie zur Reaktivierung der verlorenen Kunden.

Für dieses Buch möchte ich den Begriff des CRM aktiv erweitern und auch die Beziehung zu den Mitarbeitenden zu dessen Disziplinen mit hinzuzählen. Den Mitarbeitenden kommt aus meiner Sicht eine elementare Rolle bei der Umsetzung der CRM-Strategie zu: Einerseits definieren sie die CRM-Strategie und sorgen für ihre Umsetzung in den relevanten Prozessen. Andererseits stehen sie in direktem Kontakt zu den Kunden an den wichtigsten Schnittstellen. Wenn die Mitarbeitenden die grundlegende Haltung und Aktivitäten des CRM nicht aktiv und authentisch an die Kunden herantragen, werden viele Maßnahmen des Kundenbeziehungsmanagements verpuffen.

Die Abb. 1.2 beschreibt die Abgrenzung der einzelnen Begriffe nach dieser Definition.

Insgesamt sprechen wir im CRM von drei verschiedenen Kundentypen: Den potenziellen Kunden, den aktuellen Kunden und den verlorenen Kunden. Für die Interaktion mit diesen Kundentypen fallen im Wesentlichen die folgenden **Aufgaben** an (vergleiche auch Abb. 1.3):

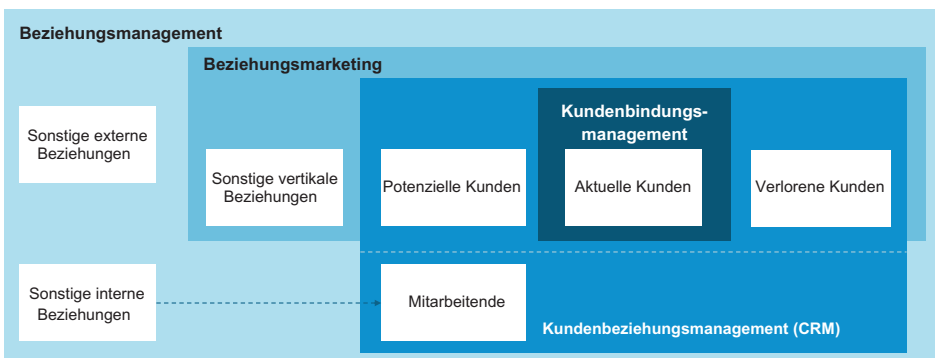


Abb. 1.2 Abgrenzung des Kundenbeziehungsmanagements von verwandten Begriffen. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Leußer et al., 2011)

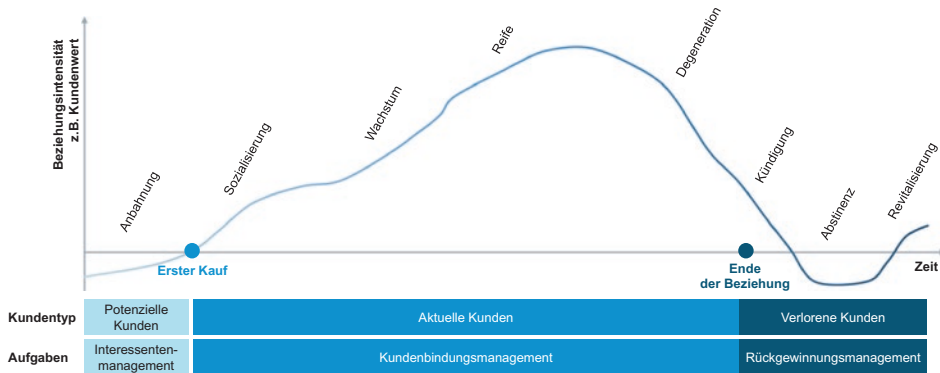


Abb. 1.3 Die Aufgaben des CRM entlang des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Stauss, 2000)

- Interessenmanagement:** Darunter versteht man die Ansprache von potenziellen Neukunden, die eine hohe Wahrscheinlichkeit besitzen, eine langfristige Kundenbeziehung einzugehen. Anstatt also mit der Gießkanne wahllos Konsumenten zu umwerben, steuert die CRM-Analyse Erkenntnisse bei, welche Merkmale profitable Bestandskunden auszeichnen. Diese Merkmale fließen in die Auswahl der Akquisekanäle, die Definition von Audiences (Zielgruppen) und die Werbebotschaften mit ein. Die Ansprache erfolgt idealerweise über mehrere Kontakte. In der Praxis werden dafür häufig die Begriffe „Funnel“ (B2C) oder „Lead Warming“ (B2B) verwendet. Das vorrangige Ziel in dieser Phase des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus ist, den ersten Kauf anzubahnen und abzuschließen. Dies soll mit möglichst effizientem Mitteleinsatz und einer individuellen Ansprache passieren, damit bei den Interessierten frühzeitig Vertrauen in das Unternehmen aufgebaut wird und die Konvertierungsrate höher ausfällt.
- Kundenbindungsmanagement:** Sobald eine interessierte Person zum ersten Mal ein Produkt oder eine Dienstleistung erwirbt, wird sie zum Kunden. Da mit dem Eingehen der Geschäftsbeziehung mehr Daten über die neuen Kunden bekannt werden, setzt nun die volle Tragweite des CRM ein. Nach dem ersten Kauf sollte die Beziehung möglichst schnell gefestigt und Vertrauen aufgebaut werden (Sozialisation). Die anschließende Wachstumsphase beginnt mit Folgekäufen des Kunden, die sich entweder auf dasselbe Produkt oder Dienstleistung (Ersatzkäufe), passendes Zubehör oder erweiterte Angebotskategorien erstrecken können. In der Reifephase sinken die Wachstumsraten des Umsatzes bzw. des Kundenwertes. Sobald die Umsätze oder der Wert des Kunden sinken, geht der Kunde in die Phase der Degeneration über. Je nach Branche, den angebotenen Leistungen oder vertraglichen Beziehungen können die Phasen im Kundenbindungsmanagement wenige Wochen bis hin zu mehreren Jahren andauern.

- **Rückgewinnungsmanagement:** Beendet ein Kunde seine Beziehung (beispielsweise durch eine Kündigung oder Inaktivität) und lohnt sich eine Rückgewinnung aus Profitabilitätsgesichtspunkten, strebt das Rückgewinnungsmanagement die Wiederaufnahme der Kundenbeziehung an. So kann es nach einer Phase der Abstinenz auch zu einer Revitalisierung der Kundenbeziehung kommen.

Zum Abschluss der Begriffsdefinitionen möchte ich noch drei weitere Konzepte erwähnen, die eng mit dem Kundenbeziehungsmanagement verbunden sind: Kundenorientierung, Kundenzentrierung und Customer Experience Management. In den letzten Jahren gewannen diese Konzepte in der Praxis enorm an Bedeutung. Ihre Gemeinsamkeit ist es, die Kunden samt ihren Bedürfnissen und Erwartungen konsequenter in den Mittelpunkt der Prozesse und Leistungen des Unternehmens zu stellen.

► **Definition Kundenorientierung** „Kundenorientierung ist die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der individuellen Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen im Rahmen eines Relationship-Marketing-Konzeptes mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren.“ (Bruhn, 2016a)

Ganz eng verknüpft mit dem CRM ist das Konzept der **Kundenorientierung**. Dahinter verbirgt sich die konsequente Ausrichtung aller Aktivitäten auf die Erwartungen der Kunden. Das Gegenteil der Kundenorientierung ist die Produktorientierung. Die Kundenorientierung ist gleichermaßen eine Einstellung und ein Verhalten (Gündling, 2018). Sie verfolgt als Kernziele eine Optimierung des Kundenwertes und den Aufbau von profitablen Kundenbeziehungen. Damit sind die Ziele der Kundenorientierung identisch mit den Zielen des CRM. Sie können sich die Kundenorientierung als eine wichtige Denkweise hinter dem Kundenbeziehungsmanagement vorstellen, ohne die CRM nicht erfolgreich sein kann.

Im weiteren Verlauf des Buches komme ich noch mehrmals auf die Kundenorientierung zurück, da sie ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das CRM darstellt und sich als innere Haltung (auch „Mindset“ genannt) durch das gesamte Unternehmen ziehen sollte. In Abschn. 4.1 betrachte ich die menschlichen Faktoren, die für die Entstehung von Kundenorientierung maßgeblich sind.

Einen Schritt weiter geht das Konzept der **Kundenzentrierung** (englisch: „Customer Centricity“): Hierbei soll das gesamte Unternehmen auf den Kunden ausgerichtet werden, was unter Umständen in eine Anpassung des gesamten Geschäftsmodells mündet. Kundenzentrierung hat den Anspruch, so wie Kunden zu denken und Lösungen für ihre Bedürfnisse zu antizipieren. Diese Lösungen erfordern dann unter Umständen elementare Veränderungen im Hinblick auf die Unternehmensstrategie, -kultur, -organisation sowie -prozesse.

► **Definition Kundenzentrierung** „Kundenzentrierung bedeutet die Ausrichtung des Unternehmens als Ganzes und des Marketings im Besonderen auf die Wünsche und Bedürfnisse der einzelnen Kunden unter Berücksichtigung der unternehmenseigenen Belange.“ (Hoepner, 2019)

Auch bei der Kundenzentrierung ist der Kundenwert eine maßgebliche Zielgröße. Die Bemühungen und Ressourcen sollen sich auf die wertvollsten Kunden fokussieren und diese damit weiterhin an das Unternehmen binden. Einige Unternehmen gehen bereits so weit, dass sie ihre Kunden direkt in den Wertschöpfungsprozess integrieren.

Das dritte Konzept in diesem Zusammenhang ist das **Customer Experience Management** (Abkürzung: CEM, deutsch: Steuerung des Kundenerlebnisses).

► **Definition Customer Experience Management** „Customer Experience Management (CEM) ist der Prozess des strategischen Managements aller Erlebnisse des Kunden mit einer Marke an sämtlichen Kontaktpunkten. CEM ist ein kundenorientiertes Konzept, d. h. im Mittelpunkt stehen der Kunde und die Analyse des Kundenerlebnisses, aus der das Management eine kundenzentrierte Strategie und Implementierungen entwickelt wird.“ (Schmitt, 2009)

Der Fokus des CEM liegt in der Praxis auf der Erzeugung eines ganzheitlichen Kundenerlebnisses über alle Kundenkontaktpunkte hinweg. Die Umsetzung erfolgt vorwiegend in der Optimierung von Prozessen und Interaktionen entlang der gesamten „Customer Journey“ (deutsch: Kundenreise; alle Phasen, die ein potenzieller Kunde durchläuft). Dies können zum Beispiel die Optimierung von Bestellvorgängen in Onlineshops, einfachere Retouren-Prozesse oder Selbstbedienungskassen in stationären Läden sein. Beliebte Methoden im CEM sind das Customer Journey Mapping, Touchpoint Analysen und die stetige Erhebung von Kundenfeedback an allen wichtigen Kontaktpunkten. Das Ziel dabei ist, das Kundenerlebnis positiv zu beeinflussen und damit die Konvertierung von Interessierten zu Kunden als auch die anschließende Kundenbindung zu fördern.

Wie obenstehend bereits erwähnt, sind diese drei Konzepte sehr stark mit dem CRM verbunden: Das vorrangige Ziel ist bei allen, den Kundenwert zu optimieren und die Kundenbindung zu fördern. Dabei kann man die Kundenorientierung als grundlegende Haltung bzw. Denkweise verstehen, die notwendig ist, um überhaupt strategisch und operativ den Fokus auf die Kunden zu legen. Die Kundenzentrierung unterstützt hierbei diese Haltung, auch um eine Änderung des Geschäftsmodells zu etablieren. Das Customer Experience Management hingegen sorgt dafür, dass die Schnittstellen zum Kunden ein ganzheitliches Erlebnis bieten und die Strategien letztendlich beim Kunden ankommen (Peppers & Rogers, 2017). Alle drei Konzepte sollten in die Entstehung einer CRM-Strategie mit einfließen. Diese beschreibt, mit welchen Maßnahmen gezielt Kundenwissen aufgebaut und die Kunden gebunden werden sollen. Das

Kundenbeziehungsmanagement definiert den strategischen und analytischen „Unterbau“, welche die anderen Konzepte an den verschiedenen Touchpoints (englisch für Kundenkontaktpunkte) nutzen können. Die im CRM aufgebaute Datenbasis ist notwendig, um eine grundlegende Information zu den Kunden und deren Eigenschaften zu erhalten.

1.3 Ziele des Kundenbeziehungsmanagements

Wie schon eingangs erwähnt, liegt dem Kundenbeziehungsmanagement die Erkenntnis zugrunde, dass Kundenbeziehungen mit zunehmender Dauer profitabler werden. Daher ist das oberste Ziel des CRM, Maßnahmen zu ergreifen, die auf eine Festigung und Ausweitung der Kundenbeziehung abzielen. Wie genau ein Unternehmen eine gute Kundenbeziehung definiert und welche Maßnahmen zur Intensivierung abgeleitet werden, hängt in hohem Grad von der Branche, dem Reifegrad des Unternehmens sowie den Charakteristiken der Kundschaft ab.

Es empfiehlt sich, bei der Einführung bzw. Optimierung des CRM mehrere konkrete Ziele zu definieren, deren Erreichung regelmäßig überprüft werden. Nur so ist es möglich, den Erfolg der typischerweise hohen Aufwände zu überprüfen und nachzuweisen. Neben der Erweiterung der Kundenbindung gibt es noch zahlreiche Neben- und Unterziele, die sowohl auf die „Top Line“ (Umsatzsteigerung) als auch auf die „Bottom Line“ (geringere Kosten bzw. höhere Effizienz) einwirken. Im Folgenden stelle ich die in der Praxis am häufigsten angegebenen Ziele für die Einführung von CRM an. Diese basieren auf meinen eigenen Erfahrungen in der Arbeit mit Unternehmen unterschiedlichster Branchen sowie einem Vergleich mit Studien (Schröder & Ehrmann, 2008) und Fachartikeln (Helmke et al., 2017).

Steigerung der Kundenbindung

Unter Kundenbindung versteht man alle Maßnahmen eines Unternehmens, die auf eine Stabilisierung der Kundenbeziehungen abzielen. Aus Kundensicht erklärt ist die Kundenbindung ein Verhaltensmuster, das sich aus dem bisherigen Verhalten (Kauf bzw. Wiederkauf) und den Verhaltensabsichten (Wiederkauf, Zusatzkauf und Weiterempfehlungsabsicht) zusammensetzt (Hippner, 2006). Die Kundenbindung ist typischerweise das übergeordnete Ziel im CRM, da mit dieser unmittelbar der ökonomische Erfolg und der Unternehmenswert verknüpft sind.

Beispiel fahrrad.de

René Köhler, Gründer und langjähriger CEO von fahrrad.de, bringt die Relevanz der Kundenbindung auf den Punkt: „Was für uns die wesentlichste Erkenntnis der vergangenen Jahre darstellt, ist, dass wir das Thema Bestandskunden und CRM

gar nicht hoch genug hängen können. Im Jahr 2012 war unser Stammkundenanteil unter 20 % und im Marketing-Mix verzeichneten wir Gesamtkosten von rund 11 % des Umsatzes. Da wollten wir die Profitabilität steigern – und uns wurde klar, dass der Stammkundenanteil auf 50 % raufmusste, weil diese mit einem Kostenanteil von 1–2 % reinkommen.“ (Heinemann, 2019) ◀

Kundenbindung entsteht entlang einer Kette von verschiedenen Stufen (siehe Abb. 1.4). In der ersten Stufe findet der Erstkauf oder erstmalige Erwerb einer Dienstleistung statt. Übertrifft diese Käuferfahrung die Erwartungen des Kunden, so entsteht Kundenzufriedenheit. Sobald der zufriedene Kunde daraus Vertrauen sowie eine positive Einstellung zum Unternehmen aufbaut, entsteht in der nächsten Stufe die Loyalität. Ein loyaler Kunde muss jedoch noch nicht wiederholt gekauft haben. Von Kundenbindung spricht man erst in der folgenden Stufe, wenn ein Wiederkauf stattgefunden hat und die Kunden das Unternehmen weiterempfehlen. Durch die Ausschöpfung des Kundenpotentials (d. h. der Kunde kauft wiederholt, um seinen Bedarf zu decken) sowie der hohen Bereitschaft zur Weiterempfehlung entsteht der ökonomische Erfolg.

Der ökonomische Erfolg lässt sich durch die folgenden positiven Wirkungen der Kundenbindung erklären (Diller, 2011):

- Mehr Sicherheit durch stabile Geschäftsbeziehung (Habitualisierung), mehr Feedback und mehr Vertrauen
- Mehr Wachstum durch bessere Kundenpenetration und mehr Kundenempfehlungen
- Mehr Gewinn/Rentabilität durch Kosteneinsparungen (Akquisekosten, Kundenbearbeitung, weniger Streuverluste) und Erlössteigerung (Cross-selling, geringere Preiselastizität)



Abb. 1.4 Die Wirkungskette der Kundenbindung. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Homberg & Bruhn, 2005)

Erhöhung des Kundenwertes

Eng verknüpft mit der Kundenbindung ist auch der Kundenwert (englisch: „Customer Lifetime Value“/CLV), denn mit zunehmender Kundenbindung steigt typischerweise auch der Wert eines Kunden an. Der Kundenwert ergibt sich aus den initialen Akquisitions-Kosten eines Kunden, zuzüglich den darauffolgenden Roherträgen (Einzahlungen minus Auszahlungen) über die gesamte Kundenlebensdauer hinweg. Die Abb. 1.5 verdeutlicht dies schematisch.

Unter Kunden-Akquisitionskosten (englisch: „Customer Acquisition Cost“) lassen sich alle Kosten zusammenfassen, die ein Unternehmen für einen Neukunden zahlt, beispielsweise Kosten für Google Anzeigen, Zuführungs-Provisionen oder sonstige Werbekosten. Je nach Höhe dieser initialen Kosten und den darauffolgenden Roherträgen eines Kunden im Zeitverlauf gibt es einen Zeitpunkt, zu dem ein Kunde im Durchschnitt profitabel wird. Dieser ist je nach Branche und Geschäftsmodell unterschiedlich. Beim Online-Modehändler About You wird ein Kunde im Schnitt nach 2,5 Bestellungen profitabel, wenn diese innerhalb von 12–18 Monaten erfolgen (OMR Education, 2020).

Möglichkeiten zur Maximierung des Kundenwertes sind zum Beispiel die Initiierung eines frühen Wiederkaufs, die Steigerung der Nutzungsfrequenz, die Potentialauschöpfung durch Cross- und Upselling-Maßnahmen sowie eine Reaktivierung bzw. Revitalisierung bei Abwanderungstendenzen. Diese Maßnahmen werden von einem CRM-Team bzw. von für CRM verantwortlichen Rollen geplant und umgesetzt.

Erhöhung des Kundenwissens

Wie bereits angesprochen sind Kundendaten das Herzstück des CRM. Aus diesen Daten soll wertvolles Kundenwissen entstehen, welches für die Umsetzung der CRM-Strategie genutzt wird. Für viele Unternehmen ist der erste Schritt dazu eine saubere Zusammenführung aller kundenbezogenen Daten, die oftmals in getrennten Datensilos

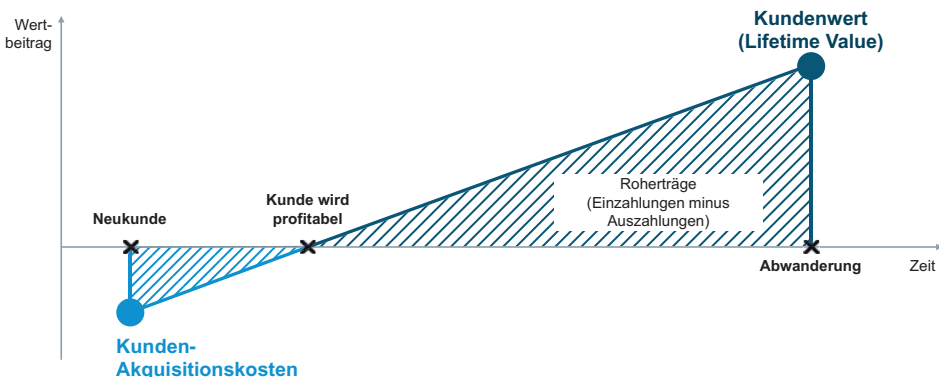


Abb. 1.5 Zusammenhang zwischen Kunden-Akquisitionskosten und Kundenwert. (Eigene Darstellung)

liegen. Durch die Aggregation über Abteilungs- und Prozessgrenzen hinweg erhält das CRM-Team wichtige Erkenntnisse zum aktuellen Status der Kundenbasis und zum individuellen Kundenverhalten. Daraus lässt sich die Qualität der Kundenbeziehung (z. B. Anteil Bestandskunden, Wiederkauftrate, Anteil inaktiver Kunden), der Wert jedes einzelnen Kunden sowie deren Position im Kundenlebenszyklus ableiten. Dieses generierte Wissen stellt im weiteren Verlauf die Basis für strategische Maßnahmen, wie zum Beispiel die Konzeption eines Kundenbindungsprogrammes, dar. Auch für Entscheidungen zu operativen Maßnahmen in allen CRM-Prozessen und Kontaktpunkten sollte das Kundenwissen herangezogen und zur Identifikation des Kunden, für personalisierte Angebote, oder Entscheidungen zu Kulanz etc. genutzt werden. Das Kundenwissen gibt spezifische Entscheidungskriterien vor und löst das nach wie vor oft genutzte „Bauchgefühl“ ab. Unternehmen sollten auch stets bemüht sein, das Kundenwissen um neue Quellen im Rahmen der rechtlich erlaubten Möglichkeiten zu ergänzen und auszuweiten.

Höhere Qualität der Kundenbearbeitung

Durch eine ganzheitliche Betrachtung und Zentralisierung aller Kundendaten im CRM können Kundeninteraktionen individuell und personalisiert erfolgen. Die Kundenhistorie ist an allen Kontaktpunkten einsehbar und ermöglicht eine differenzierte Bearbeitung nach Segmenten, Kundenwert, Kundenverhalten etc. Beispiele sind auf den Kunden zugeschnittene Empfehlungen, passende Serviceangebote, die schnelle Identifikation des Kunden an den Kontaktpunkten oder Zeitersparnis durch vorausgefüllte Formulare.

Für die Kunden hat dies unmittelbare Auswirkungen auf die Zufriedenheit, die durch das Übertreffen der Erwartungen zu der Leistung und dem generellen Käuferlebnis mit dem Unternehmen entsteht. Die Zufriedenheit ist – wie bereits erläutert – eine notwendige Voraussetzung für Loyalität und Kundenbindung.

Für Unternehmen ziehen eine höhere Qualität der Kundenbearbeitung höhere Erfolgsraten von Verkaufsgesprächen bzw. eine höhere Konvertierung von Kampagnen nach sich, die sich schließlich in einer höheren Profitabilität der Kunden niederschlagen. Durch die spezifischen Maßnahmen und Regeln, die sich für die Kundenbearbeitung ergeben, werden auch die Prozesse effizienter ausgestaltet.

Mehr Neukunden mit Potential auf Stammkunden akquirieren

Aus meiner eigenen Erfahrung in der Beratung von Unternehmen liegt der Anteil von Einmalkunden (also registrierte Kunden mit nur einer Transaktion, die nicht erneut kaufen bzw. keine weiteren Leistungen des Unternehmens nutzen) zwischen 50 % und bis zu 85 %. Das bedeutet, dass es bei diesen Kunden nicht gelungen ist, sie nach der ersten Transaktion zu binden. Je nach der Höhe der Akquisitions-Kosten sind die Einmalkunden oftmals nicht profitabel.

Eine reine Betrachtung der Cost-per-order (CPO) ist im Rahmen des CRM nicht zielführend, da diese zu kurzfristig auf eine einmalige Transaktion ausgelegt ist. Vielmehr ist ein effizienterer Einsatz des Budgets mit langfristigen Blick auf die Entwicklung der

Kunden nach der ersten Transaktion (einschließlich Folgekäufe, Zahlverhalten etc.) notwendig.

Durch ein besseres Verständnis darüber, welche Eigenschaften profitable Bestandskunden besitzen, lassen sich optimierte Strategien zur Neukundenakquise ableiten. Ausgangspunkt dazu ist eine gezielte Analyse des Verhaltens der profitablen Kunden wie z. B. die Nutzung der Marketingkanäle, Kaufmuster, Affinitäten für Angebote, Demografie. Aus diesen Informationen können spezifische Zielgruppen bzw. Audiences definiert werden, die dann über die geeignetsten Kanäle und auf sie optimierte Botschaften angesprochen werden können.

Die Abb. 1.6 verdeutlicht diesen Prozess, der in der Praxis „Lookalike Targeting“ genannt wird.

Dieses Vorgehen steigert die Effizienz des eingesetzten Budgets, um genau die neuen Kunden zu erreichen, die mit einer höheren Wahrscheinlichkeit zu guten Kunden entwickelt werden können. Wird zum Beispiel erkannt, dass über einen bestimmten Marketingkanal Neukunden akquiriert wurden, die sich im Folgenden zu besonders profitablen und treuen Kunden weiterentwickelt haben, können die Marketingbudgets auf diese Kanäle fokussiert und erweitert werden. Ein anderes Beispiel ist die Zusammenstellung konkreter Attribute bei der Bildung von Audiences (z. B. in sozialen Netzwerken). Damit steigt die Profitabilität der Neukundenakquise und die Wahrscheinlichkeit, dass sich aus diesen Neukunden auch wertvolle Bestandskunden entwickeln.

Ein wesentlicher Vorteil dieses Vorgehens ist, dass dabei das eigene Kundenwissen genutzt wird und ein Unternehmen nicht von der Logik von Agenturen oder Werbeplattformen abhängig ist, welche oftmals intransparent und nicht einfach replizierbar ist.

Optimierung interner Prozesse

Ein wichtiger Faktor im CRM ist es, kundenorientierte Prozesse zu definieren und diese mit Daten und Regeln zu hinterlegen. Mit Hilfe einer Software ist es möglich, den Mitarbeitenden in verschiedenen Bereichen Einsicht in die Kundendaten zu geben und Prozesse zu automatisieren. Dies führt zu einer Senkung der Prozesskosten sowie standardisierten und automatisierten Workflows. Ein weiterer Vorteil des datenbasierten Kundenbeziehungsmanagements ist es, dass granulare Kennzahlen ermittelt

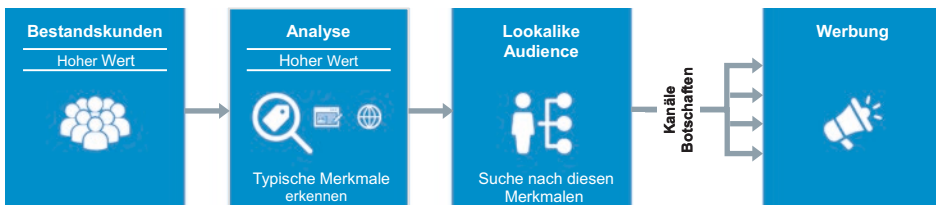


Abb. 1.6 Lookalike Targeting. (Eigene Darstellung)