# CRM (Customer Relationship Management)

# Kundenbeziehungsmanagement als Erfolgsstrategie im Modehandel

Praxiswissen Textil | Schuhe | Leder

BTE | BDSE | BLE

# **CRM** (Customer Relationship Management)

## Kundenbeziehungsmanagement als Erfolgsstrategie im Modehandel

**Impressum**

***Autor:***
Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer
Professor für Marketing an der Berlin School of Economics and Law sowie Trainer, Coach und Consultant für Marketing und Management
kreutzer.r@t-online.de
www.ralf-kreutzer.de

Copyright 2020 by ITE GmbH, Weinsbergstr. 190, 50825 Köln
www.bte.de
Alle Rechte vorbehalten.
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verlages.
Diese Datei ist ausschließlich für den Gebrauch des Käufers bestimmt, eine Weitergabe an Dritte ist nicht gestattet.
Jegliche Vervielfältigung, Vermietung, der Verleih sowie jede sonstige Form der Verbreitung oder Veröffentlichung, auch auszugsweise, bedarf der ausdrücklichen Zustimmung der ITE GmbH.

ISBN: 978-3-86340-118-4 (pdf-Datei)

# INHALTSVERZEICHNIS


VORWORT 6

1. WARUM HEUTE (FAST) KEIN EINZELHÄNDLER AUF CUSTOMER-RELATIONSHIP-MANAGEMENT VERZICHTEN KANN 7

**1.1 Kennzeichnung und Ziele eines Customer-Relationship-Managements 7**

**1.2 Kundenwert als zentraler Orientierungspunkt 14**

**1.3 Kundenbeziehungslebenszyklus als Orientierungsrahmen für das CRM 22**

2. INFORMATIONSBESCHAFFUNG – VORAUSSETZUNG EINES ERFOLGREICHEN CRM'S 29

**2.1 Relevante Informationsbedarfe 29**

**2.2 Konzepte zur internen und externen Gewinnung von Informationen 33**

2.2.1 Interne Informationsgewinnung 33

2.2.2 Externe Informationsgewinnung 39

**2.3 Methoden zur Aktualisierung von Informationen 51**

2.3.1 Stand der Adressqualität in Deutschland 51

2.3.2 Überprüfung der postalischen Korrektheit von Adressen 53

2.3.3 Überprüfung der Zustellbarkeit auf Adressbasis und Bonitätsprüfung 54

**2.4 Durch Informationen zu Erkenntnissen 59**

2.4.1 Reporting 59

2.4.2 Analysen 61

2.4.3 Monitoring 63

2.4.4 Prognosen 65

**2.5 Datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen der Informationsbewirtschaftung und Kundenansprache 65**

3. CRM – AUSGANGSPUNKT EINER ERFOLGREICHEN NEUKUNDENGEWINNUNG 67

**3.1 Briefing – Grundlage jeder Neukundenakquisition 67**

**3.2 Leitideen für die Neukundenakquisition 70**

**3.3 Instrumente der Neukundenakquisition 78**

3.3.1 Klassische Response-Medien 79

3.3.2 Coupons, Coupon-Kataloge und Beilagen 82

3.3.3 Sampling 89
3.3.4 Mailings und Postkarten 89
3.3.5 Telefon-Marketing 93
3.3.6 Suchmaschinen-Marketing 95
3.3.7 Social-Media-Marketing 101
3.3.8 E-Mail-Marketing und E-Newsletter 106
3.3.9 Freundschaftswerbung 109
3.3.10 Dialog-Programm – Interessenten 112
**3.4 Controlling von Maßnahmen zur Neukunden-akquisition 115**

**4. CRM – GRUNDLAGE EINES WERTORIENTIERTEN KUNDENMANAGEMENTS 117**
**4.1 Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung 117**
**4.2 Konzepte zur Kundenbindung 124**
4.2.1 Handlungsfelder zur Steigerung der Kundenbindung 124
4.2.2 Dialog-Programm – Kunden 127
4.2.3 Sammelkarten 137
4.2.4 Kundenkarten – Kunden-Apps 137
4.2.4.1 Grundlagen und Konzepte von Kundenkarten und Kunden-Apps 137
4.2.4.2 Leistungsvorteile von Kundenkarten und Kunden-Apps für Ihre Kunden 144
4.2.4.3 Leistungsvorteile von Kundenkarten und Kunden-Apps für Ihr Unternehmen 146
4.2.5 Kundenmagazine 147
4.2.6 Kundenclubs 152
4.2.6.1 Grundlagen und Konzepte von Kundenclubs 152
4.2.6.2 Beispiel eines Kundenclubs 154
**4.3 Controlling von Kundenbindungskonzepten 155**
4.3.1 Wirkungs-Controlling auf Unternehmensebene 155
4.3.2 Programm-Controlling auf der Ebene des Kundenbindungskonzepts 158
4.3.3 Prozess-Controlling auf Ebene des Kundenbindungskonzepts 161

**5. MARKETING-AUTOMATION – WIE CRM-PROZESSE EFFIZIENT AUSGESTALTET WERDEN KÖNNEN 163**
**5.1 Kennzeichnung von Marketing-Automation 163**
**5.2 Marketing-Automation zielgerichtet einsetzen 167**

6. KRITERIEN ZUR AUSWAHL EINER CRM-SOFTWARE 169

7. AUSBLICK 173

AUTOR 177

LITERATURVERZEICHNIS 179

ABBILDUNGSVERZEICHNIS 185

# VORWORT

Geschätze Leserin, geschätzter Leser,

im vorliegenden Werk zum **CRM/Customer Relationship Management** – werden die wesentlichen Aufgaben und zentralen Instrumente des Beziehungsaufbaus zu Kunden beschrieben. Es wird dargestellt, warum das CRM gerade für den Modehandel eine zentrale Bedeutung besitzt, die in der Zukunft sogar noch zunehmen wird. Diese zunehmende Bedeutung ist dabei weitgehend unabhängig davon, ob Ihr Unternehmen online und/oder offline agiert.

Wichtige Orientierungspunkte für die CRM-Ausgestaltung sind der **Kundenwert** und der **Kundenbeziehungslebenszyklus**. Erst auf Basis des Kundenwertes können Sie entscheiden, welche Investitionen Sie zukünftig in einen Kunden tätigen sollten. Der Kundenbeziehungslebenszyklus wiederum liefert Ihnen wichtige Anhaltspunkte dafür, welche Instrumente zur Akquisition und/oder Kundenbindung Sie wann idealerweise einsetzen sollten.

Um hier zu fundierten Entscheidungen zu gelangen, benötigen Sie eine Vielzahl von **Informationen** über Ihre Kunden und Interessenten. Der Erwerb dieser Informationen, die Einschätzungen ihrer Güte sowie ihre Pflege werden deshalb ausführlich behandelt. Im Anschluss werden besonders bewährte On- und Offline-Instrumente zur **Neukundenakquisition** wie auch zur **Kundenbindung** präsentiert und aufgezeigt, wie diese auszugestalten sind, um besonders wirksam zu sein.

Um ein möglichst hohes Maß an Individualisierung in der Interessenten- und Kundenansprache zu erreichen, sollten Sie sich die Möglichkeiten der **Marketing-Automation** erschließen. Erst hierdurch wird es möglich, auch sehr kleinvolumige und damit für die Kunden meist relevantere Anstöße zu vermitteln. Dies alles gelingt nicht ohne leistungsfähige Software. Deshalb werden Ihnen wichtige **Kriterien zur Auswahl von CRM-Software** vorgestellt, um Ihren Entscheidungsprozess zu unterstützen. Anschließend präsentiere ich Ihnen wichtige **Trends**, damit Sie Ihr CRM zukunftssicher gestalten können.

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.

Ralf T. Kreutzer, Königswinter – Berlin, Dezember 2019

# 1. WARUM HEUTE (FAST) KEIN EINZELHÄNDLER AUF CUSTOMER-RELATIONSHIP-MANAGEMENT VERZICHTEN KANN

## 1.1 KENNZEICHNUNG UND ZIELE EINES CUSTOMER-RELATIONSHIP-MANAGEMENTS

Mehr denn je entscheiden heute die **Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden** über das Wohl und Wehe jedes Einzelhändlers. Wir müssen uns als – vor allem stationäre – Einzelhändler immer wieder vor Augen führen: Wir haben meist nie die größte Auswahl, wir haben oft nicht die besten Preise – und selbst der bisherige Vorteil, dass ein Kunde das Objekt seiner Begierde gleich mitnehmen kann, verliert in Zeiten von Next-Day- oder sogar Same-Day-Delivery an Bedeutung.

Was bleibt uns als **Differenzierungsmöglichkeit**?

**Service, Service, Service!**

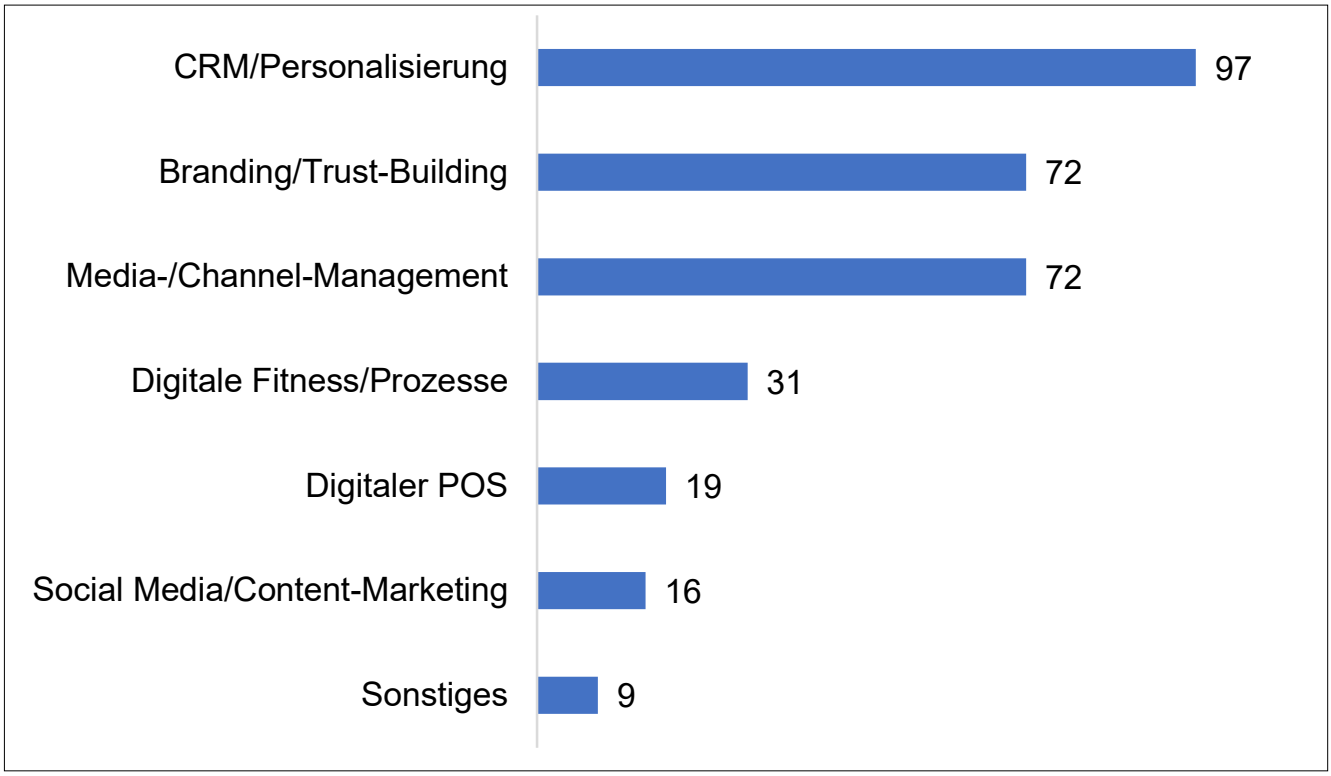
Dieser Service wird beim **stationären Einzelhändler** zunächst auf der Fläche selbst erbracht – durch kompetente, kundenorientierte **Mitarbeiter**, die Spaß am Umgang mit Kunden haben und dies auch deutlich zeigen. Wird ein **Online-Shop** bewirtschaftet, so umfasst das Agieren der Mitarbeiter nicht nur die Bestellannahme, den Telefonsupport und die Reklamationsbearbeitung, sondern auch die Art und Weise, wie die Produkte eingepackt sind, wie schön (!?) die Rechnung aussieht und ob dem Kunden ggf. nochmals für sein Vertrauen gedankt wird.

In Ergänzung zu diesen ganz persönlichen Serviceerlebnissen bedarf es heute für die meisten Unternehmen eines leistungsstarken **Customer-Relationship-Managements (CRM)**, welches die notwendige Datengrundlage für eine überzeugende Betreuung von Interessenten und Kunden bereitstellt. Nur so kann sowohl eine **werthaltige Kundengewinnung** als auch eine **wertsteigernde Kundenbindung** erreicht werden. Schließlich können auch die besten Mitarbeiter nicht alle für eine individualisierte Ansprache notwendigen Informationen behalten, so dass ein leistungsstarkes CRM unverzichtbar wird (vgl. Jacobs/Janz, 2019, S. 81-87; Bruhn, 2016; Kreutzer, 2016; Wirth, 2016; Holland, 2014).

CRM (Customer Relationship Management = Kundenbeziehungsmanagement) bezeichnet ein auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtetes Kundenbeziehungsmanagement. Dieses beinhaltet die Konzeption, die Umsetzung und vor allem auch das Controlling aller kundenorientierten Maßnahmen, um die Anbahnung und den Ausbau profitabler Kundenbeziehungen zu fördern. Zum CRM gehört allerdings auch die Beendigung von Kundenbeziehungen, die sich nicht als nachhaltig profitabel darstellen lassen. Um ein CRM im Unternehmen zu etablieren, bedarf es einer gut gepflegten Kundendatenbank sowie verschiedener Software-Tools, um besonders bei großen Kundenbeständen das Datenmanagement zu unterstützen.

Die Relevanz des CRMs unterstreicht die *EHI*-Studie **„Trends im Handelsmarketing“** (vgl. EHI, 2019). Hierzu wurden 32 CMOs von großen Handelsunternehmen befragt, die in Summe 127 Mrd. € Netto-Jahresumsatz verantworten. Auf die Frage „Was sind derzeit Ihre drei wichtigsten Marketing-Projekte?“ wurden die in Abb. 1 gezeigten Antworten gegeben. Das Thema **„CRM/Personalisierung“** gehört zu den absoluten Top-Projekten – zusammen mit der **„Markenbildung“** sowie

*Abb. 1: Top-3-Marketing-Projekte der CMOs von Handelsunternehmen – in %*




*Quelle: EHI, 2019*

dem **„Media-/Channel-Management“**; letzteres ist wiederum unmittelbar mit dem Aufgabenbereich „CRM/Personalisierung“ verbunden.

Welche Bedeutung messen Sie dem wichtigen Aufgabenfeld CRM/Personalisierung in Ihrem Unternehmen zu? Stellen Sie dafür auch die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung? Und haben Sie auch präzise Ziele formuliert, was Sie durch CRM – in Zukunft – (besser) erreichen möchten?

Interessant ist, dass zunehmend auch Unternehmen, die zunächst im **Online-Bereich** gestartet sind, die Notwendigkeit eines umfassenden Investments in das CRM erkennen. Auch hier wird es immer notwendiger, mit den Kunden in einen **intensiven und möglichst individualisierten Dialog** einzutreten, um ein profitables Wachstum zu ermöglichen.

Die Notwendigkeit zu einer solch umfassenden Betreuung ergibt sich für Sie aus der zunehmenden **Entgrenzung des Angebots** (vgl. vertiefend Kreutzer, 2019a). Wir alle kämpfen – mehr oder weniger erfolgreich – mit oder gegen eine **Orgie an Optionen**: Ob es um ein neues Poloshirt, ein Paar Wanderschuhe oder um eine Damenhandtasche geht – wir haben es mit einer schier unerschöpflichen Angebotsvielfalt zu tun: eine Vielfalt an Produkten, eine Vielfalt an Marken, eine Vielfalt an Preisstellungen, eine Vielfalt an Unternehmen und eine Vielfalt an Kommunikations- und Distributionskanälen.

Ein regelmäßiger, wertschätzender und gleichzeitig auch noch relevanter Dialog mit Interessenten und Kunden kann hier nicht nur für eine **Präsenz im Gedächtnis der Kunden** sorgen, sondern gleichsam **Vertrauensanker beim Kunden** aufbauen. So dass Sie auf der virtuellen Einkaufsliste der Kunden möglichst auf einem vorderen Platz landen!

Vor diesem Hintergrund bekommt CRM als Konzept einer ganzheitlichen, **einzelkundenorientierten Betreuung von Zielpersonen** immer größere Bedeutung. Dabei gilt es, **im Rahmen**

**des Kundenbeziehungslebenszyklus** durch **integrierte Marketing-Maßnahmen** die definierten **Marketing-Ziele** zu erreichen. Hierfür ist es von entscheidender Bedeutung, dass diese Marketing-Ziele auch präzise formuliert werden. Die Aussage „Wir wollen im nächsten Jahr mehr Kunden gewinnen." ist deshalb nicht genug. Eine solche Zielformulierung macht nicht ausreichend deutlich, was tatsächlich zur Stabilisierung oder zur Expansion Ihres Geschäfts notwendig ist.

Im Mittelpunkt des CRMs sollte bei all diesen Aktivitäten der **Kundenwert** stehen, dessen Bedeutung in Abschnitt 1.2 vertieft wird. Alle Marketing-Maßnahmen sollten deshalb – zumindest auch – vor dem Hintergrund ihres **Beitrags zur Steigerung des Kundenwerts** bewertet werden. Schließlich stellt der Kundenwert für Sie eine unverzichtbare Orientierungsgröße im Hinblick auf die Fokussierung von Akquisition und Kundenbindung dar.

Im Zentrum des CRMs steht deshalb die **zielorientierte Ausgestaltung von profitablen Beziehungen zu Kunden** – nicht mehr und nicht weniger. Die Gewinnung der Adressen von Interessenten und Kunden stellt – in Kombination mit weiteren Profildaten – die Grundlage für die notwendige differenzierte Kundenansprache dar. Darauf wird in Kapitel 2 intensiv eingegangen. Doch auf welche **Personen** bzw. auf welche **Zielgruppen** ist Ihre Informationsbeschaffung und damit letztlich auch Ihr CRM auszurichten?

Hierfür ist es wichtig, dass Sie sich Gedanken über Ihre **eigene Positionierung im Wettbewerberumfeld** machen. Wofür stehe ich als Einzelhändler mit meinem Angebot? Welche Position im Markt strebe ich an? Welche Marktsegmente kann ich mit meinem Angebot, meiner Location, meiner Preisstellung etc. erfolgreich adressieren? Diese Fragen sind allerdings nicht vorrangig aus Ihrer eigenen Perspektive, sondern vielmehr aus der Perspektive Ihrer Kunden zu beantworten. Zentrale Fragen zur Positionierung können folgende Inhalte abdecken:

- **Bieten wir eine hohe Sortimentsbreite an**, um für möglichst viele Zielgruppen interessant zu sein (bspw. Handtaschen für Jung und Alt – oder nur exklusive Modelle für die kaufkräftige Kundin)?
- **Bieten wir eine hohe Sortimentstiefe**, um für ganz spezielle Wünsche ein passendes Angebot zu unterbreiten (bspw. eine Vielzahl von Tanzschuhen, ein großes Sortiment ausgefallener Dessous oder Tracking-Bekleidung in allen möglichen Varianten)?
- **Wollen wir eine hohe Qualitätskompetenz** beweisen, indem wir nur ausgewählte Qualitätsprodukte im Angebot haben?
- **Streben wir eine hohe Markenkompetenz** an, indem wir – bspw. bei DOB – viele große Marken im eigenen Sortiment führen (wie z. B. teilweise bei *Peek & Cloppenburg*)?
- **Arbeiten wir auf eine Preisführerschaft hin**, um Kunden primär durch niedrige Preise in unsere Geschäfte zu locken (wie z. B. bei *Primark*, *Kik, NKD* und *Takko*)?
- **Bieten wir vielfältige Service-Angebote** – bspw. eine sehr qualifizierte Beratung, eine Anpassung von Kleidungsstücken, 24-Stunden- oder Same-Day-Delivery, Personal Shopping, Curated Shopping (wie bspw. bei *outfittery.de*), erweiterte Rücknahmeregelungen, Reparaturservice (ggf. gegen Aufpreis)?
- **Differenzieren wir uns durch eine Individualisierung der Angebote** (bspw. bei Bekleidung durch *tailorstore.de* und *tailorjack.de* oder bei personalisierten Handtaschen von *mersor.de*)?
- **Dominiert bei uns eine ökologische Ausrichtung des Sortiments** (wie etwa von *manomama.de* angestrebt)?
- **Stellen wir interessante Hintergrundinformationen** über unsere Produkte bereit (wie bspw. *manomama.de*)?
- **Setzen wir auf eine besonders intensive und individuelle Interessenten- und Kundenbetreuung**, durch die wir einen Mehrwert für unsere Kunden schaffen (ggf. über rein monetäre Anreize hinaus)?

Diese grundlegenden **Fragen zur Positionierung** sollten Sie nicht nur im Zuge der Entwicklung Ihres Einzelhandelskonzepts umfassend beantworten, sondern auch vor der (Weiter-)Entwicklung des Customer-Relationship-Managements. Schließlich ist eine Klarheit über Ihre eigene

Positionierung die Voraussetzung für die präzise Definition der von Ihnen anzusprechenden Zielgruppen. Hierbei sind **drei wichtige Zielgruppen** zu unterscheiden:

- **Wunsch- oder Ziel-Kunden**, die Sie für Ihr Unternehmen gewinnen möchten,
- **Interessenten**, d.h. Personen, die bereits ein generelles Interesse an den Leistungen Ihres Unternehmens gezeigt haben und von denen Sie bereits Kommunikationsdaten (E-Mail, Telefonnummer, Adresse) gewonnen haben, sowie
- gegenwärtige und ehemalige **Kunden**, die nach dem Kaufakt weiter zu betreuen, zu reaktivieren und ggf. für zusätzliche Käufe zu gewinnen sind.

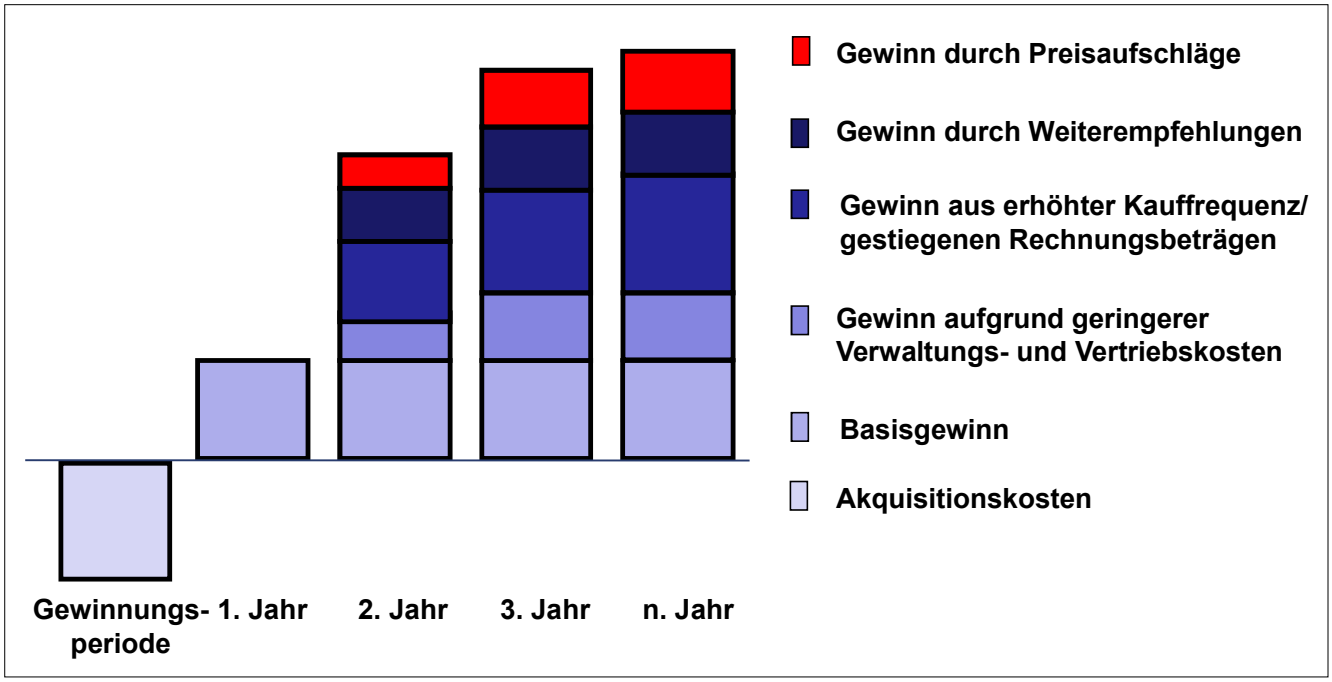
Vor allem die **Wunsch- und Ziel-Kunden** müssen Sie möglichst präzise beschreiben; sonst kann nicht entschieden werden, über welche Kommunikationskanäle und mit welchen Argumenten diese wohl am besten anzusprechen sind. Wer seinen Zielmarkt – wie ein großes Warenhaus in der Vergangenheit – als „die multiple Zielgruppe der Innenstadt“ beschreibt, führt nicht zuletzt auch seine Werbeagenturen in den Wahnsinn!

Eine – für viele Einzelhändler bisher noch nicht umfassend bewältigte – Aufgabe besteht darin, eine tiefergehende **Analyse der bereits gewonnenen Interessenten und gegenwärtigen Kunden** durchzuführen. Schließlich liegen über diese – idealerweise – schon verschiedene Informationen vor. Die notwendige Analyse kann sich bspw. an den folgenden Fragen orientieren:

- Welche Art von Interessenten und Kunden haben wir bisher gewonnen?
- Wodurch zeichnen sich diese Personen aus?
- Wie groß ist der Anteil an Kunden, die unseren angestrebten Kundenprofilen entsprechen?
- Wie hoch ist der Kundenwert bei den einzelnen Kunden oder Kundengruppen?

Nur durch solche Analysen können Sie – faktenbasiert – feststellen, wer Ihre wirklichen **Ziel- oder Wunschkunden** sein sollten. Kunden können Wunschkunden sein, weil sie bspw. besonders **hohe Deckungsbeiträge** bzw. **Bruttomargen** generieren oder für die Gewinnung weiterer Kunden eine wichtige **Multiplikator- bzw. Meinungsführerfunktion** aufweisen. Durch die Analyseergebnisse können Sie auch wichtige Ansatzpunkte

***Abb. 2: Wirkungen einer längeren Kundenbeziehung auf den Kundenwert***




*Quelle: In Anlehnung an Meyer/Dornach, 1995, S. 41*

zur **Steigerung des Kundenwerts** gewinnen. Im Kern geht es beim Kundenwert um die Frage, welchen Wert der Kunde für Ihr Unternehmen generiert (zur Ermittlung des Kundenwertes vgl. Abschnitt 1.2).

Eng verbunden mit der Steigerung des Kundenwertes ist das Ziel, (profitable) Kunden möglichst langfristig an das Unternehmen zu binden. Das Ziel der **Erhöhung der Kundenloyalität** folgt hier einer zwingenden Logik. Mit den ersten Umsätzen, die mit einem Neukunden erzielt werden, sind zunächst einmal die **Akquisitionskosten** zu finanzieren, die im Jahr der Kundengewinnung entstehen. Häufig werden echte Gewinne (in Abb. 2 als Basisgewinn bezeichnet) erst in den Folgejahren erwirtschaftet.

Mit einer längeren Verweildauer eines Kunden können häufig zusätzliche Gewinne (bspw. aufgrund eines **geringeren Betreuungsaufwands**) erzielt werden (vgl. Abb. 2). Der Gewinn kann sich zusätzlich durch eine steigende **Kauffrequenz** sowie durch höhere **Rechnungsbeträge** erhöhen, weil der Kunde zunehmendes Vertrauen zu seinem Einzelhändler aufbaut. Hierzu kann eine kontinuierliche CRM-basierte Betreuung wesentlich beitragen (vgl. Kapitel 4 und 5). Zusätzlich hat sich in Studien immer wieder gezeigt, dass langjährige Kunden weniger stark auf **Preiserhöhungen** reagieren, weil sie die Preisanhebung in Relation zu den bisher schon erbrachten (guten) Leistungen setzen. Solche Preiserhöhungen – die nicht nur Preisanhebungen im Einkauf ausgleichen – wirken sich unmittelbar auf den monetären Kundenwert aus. Schließlich können langjährige treue Kunden zu wichtigen **Freundschaftswerbern** werden. Hierdurch können sich weitere Ergebnisverbesserungen für Ihr Unternehmen einstellen. Wie Abb. 2 zeigt, können Sie durch die Erhöhung der „Haltedauer“ Ihre Kunden den Kundenwert auf vielerlei Art steigern.

Eines wird bereits an dieser Stelle deutlich: CRM ist als **Baustein der Unternehmensentwicklung** insgesamt zu begreifen und sollte nicht eine Teilaufgabe sein, die im Marketing- oder Vertriebs-Bereich „angehängt“ ist. Schließlich reduziert sich die Einführung eines CRM-Systems nicht auf die „einfache“ Installation einer Software. Wenn Ihr CRM-System seine wertschöpfenden Möglichkeiten ausschöpfen soll, sollten Sie dessen Einführung und den laufenden Einsatz durch aufbau- und ablauforganisatorische Maßnahmen unterstützen.

Zu dem hier erforderlichen **Change-Management-Prozess** gehört es – scheinbar, aber nur scheinbar – ganz selbstverständlich dazu, dass die Nutzer des CRM-Systems in die Definition der Anforderungen sowie in die Auswahl der CRM-Software umfassend eingebunden werden. Genau dies war in vielen Unternehmen in der Vergangenheit der Grund, warum „CRM“ gescheitert ist. Im Kern ist allerdings nicht das „CRM“ gescheitert, sondern das Management. Dieses hat zu häufig schlicht und ergreifend die Belange der für die Kundenakquisition und Kundenbetreuung verantwortlichen Mitarbeiter nicht, nicht früh genug oder nicht umfassend genug in den Change-Prozess einbezogen. Werden diese wichtigen Schritte versäumt, muss man sich allerdings nicht wundern, wenn „neben“ dem CRM-System weitere Karteien und ähnliches geführt werden, weil vertriebsrelevante Informationen im (neuen) CRM-System nicht erfasst werden können. Dabei ist es ja ein explizites Ziel von CRM-Systemen, mögliche **Informationsmonopole in den Köpfen** sowie **Informations-Insellösungen** in verschiedenen Online- und Offline-Dateien abzubauen. Dies gelingt allerdings nur durch eine wertschätzende Einbindung aller Mitarbeiter, die mit kundennahen Aufgaben betraut sind (vgl. zu Instrumenten des Change-Managements Kreutzer, 2018c, S. 247-267).

Vor diesem Hintergrund wird nachvollziehbar, warum wir drei Dimensionen des CRMs unterscheiden sollten: das strategische CRM, das analytische CRM und das operative CRM (vgl. Abb. 3). Das strategische CRM verdeutlicht zunächst den Aspekt, dass es sich beim CRM-Konzept tatsächlich um einen strategischen Ansatz der Unternehmensführung handelt. Durch diesen sollen die Kunden konsequent in den Mittelpunkt der Unternehmensaktivitäten rücken. Um dies zu erreichen, dient das CRM-System der Planung, Steuerung, Durchführung und Kontrolle aller kundenorientierten Prozesse. Um diese Ganzheitlichkeit des CRM-Ansatzes zu unterstützen, ist ein

Management-Support unverzichtbar – schließlich greift ein CRM-System in die unterschiedlichsten Unternehmensbereiche hinein und sollte keine Insellösung in Marketing oder Vertrieb/Sales bilden.

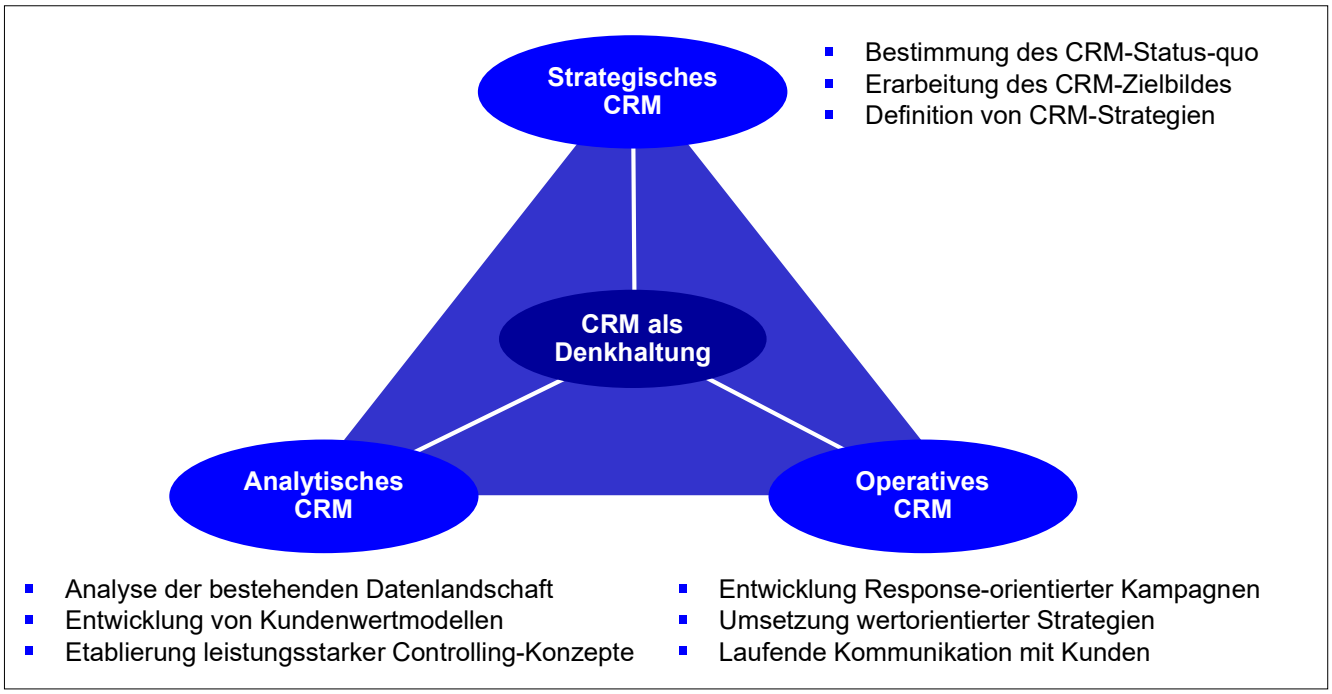
Den Kern des analytischen CRMs bildet die Verwaltung und vor allem die zielorientierte Auswertung der im Rahmen der operativen Prozesse gewonnenen Daten, die über die unterschiedlichen Kommunikationskanäle und Touch-Points zusammenlaufen. Dazu gehören neben Adress- und Kontaktinformationen auch Daten wie bspw. über die Größe des Haushalts und die Anzahl der Kinder, soweit diese für die Kundensegmentierung eine Rolle spielen können. Dazu gehören auch Produktvorlieben sowie die bevorzugten Kommunikationskanäle. Häufig werden auch weitere Informationen, wie etwa Kauf- und Retournierverhalten sowie Informationen über die getätigten Umsätze sowie die erwirtschafteten Deckungsbeiträge etc. in einer CRM-Datenbank erfasst.

Da die CRM-Datenbank die informatorische Voraussetzung für die Maßnahmen der Kundenakquisition sowie der Kundenbindung darstellt, sollten Sie zunächst eine Analyse der bestehenden Datenlandschaft im eigenen Unternehmen durchführen. Hierbei ist u.a. zu prüfen, welche Daten über Interessenten und Kunden im jeweiligen Unternehmen bereits vorliegen. Das häufig nur schwer umzusetzende Ziel besteht darin, eine datentechnisch einheitliche Sicht auf den Kunden zu erreichen. Hier wird von einem Single-View-of-Customer, einem Single-Point-of-Information oder auch einem Single-Point-of-Truth gesprochen. Im Kern geht es darum, dass alle betreuungsrelevanten Daten über einen Kunden mit diesem eindeutig verknüpft und folglich auch konsolidiert bearbeitet werden können.

Zum Leistungsumfang des analytischen CRMs gehört auch die **Entwicklung von Kundenwertmodellen**, um die Akquisition und Betreuung von Kunden konsequent wertschöpfend auszurichten. Unverzichtbar hierfür ist auch, dass in diesem Rahmen leistungsstarke **Controlling-Konzepte** zum Einsatz kommen.

Zwischen dem operativen und dem analytischen CRM bestehen enge Beziehungen. Den Kern des operativen CRMs bilden die kundenbezogenen Geschäftsprozesse des Unternehmens, also die Akquisitions- und Betreuungsmaßnahmen sowie die Abwicklung von Verkaufsprozessen. Im Kern

***Abb. 3: Dimensionen des CRM-Konzepts***



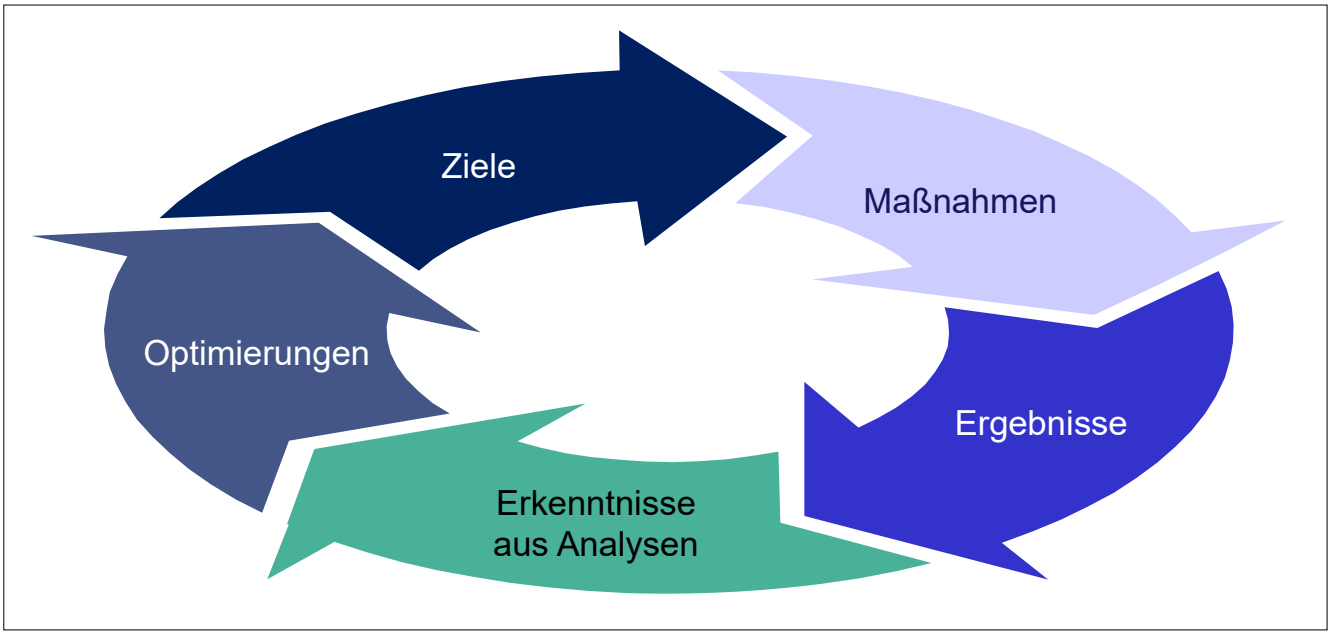
geht es hier um Entwicklung von Response-orientierten Kampagnen sowie von wertorientierten Strategien zur Ausschöpfung des Ertragspotenzials der Kunden. In diesen Bereich fällt auch die laufende Kommunikation mit Interessenten und Kunden, die auf den in der CRM-Datenbank gespeicherten Informationen basiert. Auf diese Weise werden Adress-, Profil-, Aktions- und Reaktionsdaten gewonnen, die im analytischen CRM-Teil auszuwerten sind. Vom operativen CRM können auch die Anstöße für ein A/B-Testing ausgehen, um die Erfolgsträchtigkeit der Aktion laufend zu überprüfen. Heute besteht für Sie die Herausforderung darin, viele Prozesse des operativen CRMs durch Konzepte der Marketing-Automation zu unterstützen, um bspw. die in Kapitel 3 und 4 beschriebenen Anstoßketten automatisiert auszulösen. Teilweise wird hier bereits von „Programmatic CRM“ gesprochen (vgl. vertiefend Kapitel 5).

Das operative CRM unterstützt auch die Serviceerbringung durch ein **Customer-Service-Center**. Neben einer leistungsstarken Software kommt dem Handeln und den Einstellungen der Mitarbeiter in der direkten Kundenkommunikation eine überragende Bedeutung zu. Erst im professionellen Zusammenspiel aller Faktoren – Prozess, System, Organisation und Mitarbeiter – ergibt sich der Erfolg eines CRM-Ansatzes. Der Kunde wird schnell wahrnehmen, ob das Leistungsversprechen durchgängig erlebbar ist.

Basierend auf den insgesamt gewonnenen Daten können Sie bspw. Zielgruppen-Selektionen vornehmen und konkrete Kommunikationsanstöße oder komplexere Dialog-Programme starten. Ihr Ziel sollte darin bestehen, den in Abb. 4 gezeigten **Closed-Loop des CRMs** zu erreichen. Die im Zuge des operativen CRMs ermittelten Daten über die Kontakte zu Interessenten und Kunden sowie die dadurch ausgelösten Aktionen Ihres Unternehmens und die Reaktionen Ihrer Interessenten und Kunden werden für Auswertungen des analytischen CRMs genutzt. Die hier erzielten Ergebnisse bilden die Grundlage für Entscheidungen über weitere Optimierungsmaßnahmen. Diese führen zu neuen Zielen, weiteren operativen Maßnahmen, die wiederum neue operative Daten generieren …

Ein ganz besonderes Augenmerk sollten Sie auf den Controlling-Part („Erkenntnisse aus Analysen“) legen. Zu viele Unternehmen vernachlässigen immer noch die Erfolgskontrolle ihrer Aktivitäten. Aber wie soll ich neue erfolgreiche Aktionen entwickeln, wenn ich keinen kritischen Blick auf die Ergebnisse meiner bisherigen Maßnahmen werfe?

***Abb. 4: Closed-Loop-CRM***



Ihr übergeordnetes Ziel besteht in der Entwicklung eines **ganzheitlichen, holistischen CRM-Systems**, welches alle On- und Offline-Kanäle Ihres Unternehmens erfasst. Folglich ist es nicht zielführend, zwischen CRM und e-CRM (als Ausprägung des Online-CRMs) bzw. zwischen CRM und Social CRM (zur Berücksichtigung der Social-Media-Aktivitäten der Interessenten und Kunden; vgl. hierzu Abschnitt 2.2) zu sprechen. Es gibt nur den einen Kunden, der on- und offline auf verschiedenen Plattformen und Kanälen aktiv ist – und der möglichst umfassend in der CRM-Datenbank abzubilden ist. Nur so erreichen Sie den schon angesprochenen **Single-View-of-Customer**.

## 1.2 KUNDENWERT ALS ZENTRALER ORIENTIERUNGSPUNKT

Die **Erfassung des Kundenwertes** hat für viele Unternehmen nach wie vor keine hohe Priorität. Studien zeigen immer wieder, dass sich nur ein Bruchteil der Unternehmen – häufig unter 20 bis 30 Prozent – mit der Kalkulation von Kundenwerten befasst. Wenn dadurch die Beschäftigung mit den **Treibern des Kundenwertes** unterbleibt, fehlen allerdings auch die Antworten auf die folgenden wichtigen Fragen:

- 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-Wert 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 also z. B. ein Kunde von seinem Jahresbudget für Bekleidung in Höhe von 200 € in einem Jahr 100 € bei *Anson´s* und 50 € bei *Hessnatur* investiert, hat *Anson´s* einen Share-of-Wallet-von 50 Prozent und *Hessnatur* von 25 Prozent erzielt.
- Auf welche Segmente werden **Kundenbindungsmaßnahmen** fokussiert? Woran orientiert sich diese Fokussierung?
- Über welche **Akquisitionswege** und durch welche **Akquisitionsmaßnahmen** werden die besten/schlechtesten Kunden gewonnen? Welches sind die Gründe dafür?
- Durch welche **Angebote** werden die besten bzw. die schlechtesten Kunden (bspw. gemessen am Kundenwert) gewonnen? Wodurch kam dieses Ergebnis zustande?
- Durch welche **Betreuungsmaßnahmen** werden den Kunden am effizientesten gebunden? Wodurch gelang dies?

Wenn Sie solche Fragen nicht stellen und nicht – regelmäßig – fundiert beantwortet bekommen, können die **Marketing- und Vertriebsziele** vielfach nicht erreicht werden. Eine Voraussetzung für das Controlling der Zielerreichung ist wiederum, dass diese Ziele operational – also messbar – definiert wurden. So muss es bspw. lauten „Gewinnung von 100 Neukunden mit einem Durchschnittsbon von 120 € im 1. Halbjahr“, „Erhöhung des Durchschnittsbons von 75 € auf 85 € bis zum Ende des Jahres“ oder „Steigerung des Kundenwerts um 50 € bis Ende des Jahres“. Ein leistungsstarkes CRM-System hilft Ihnen dabei, die Erreichung präzise definierter Ziele zu ermitteln. Dann sind Sie und Ihre Mitarbeiter auch in der Lage, für Ihre Maßnahmen den ROMI zu ermitteln – den **Return-on-Marketing-Invest**.

Die kontinuierliche Ermittlung des Kundenwerts stellt die Grundlage für ein **wertorientiertes Kundenmanagement** dar. Im Kern geht es um die Auswahl und Bearbeitung profitabler Kundenbeziehungen. Das wertorientierte Kundenmanagement umfasst zwei wichtige Aufgaben: die **Auswahl der zu gewinnenden und zu haltenden Kunden** sowie die **Ausgestaltung der Kundenbetreuung** selbst.

Die **Aufgaben eines wertorientierten Kundenmanagements** sind folglich die Selektion, der

Aufbau, die Ausgestaltung, die Erhaltung und Pflege wie auch die Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu einzelnen Kunden oder Kundengruppen. Über diese Maßnahmen entscheiden Sie auf der Basis der Wertbeiträge, die einzelne Kunden oder Kundengruppen für Ihr Unternehmen erwirtschaften. Diese Wertbeiträge werden als **Kundenwert** bezeichnet.

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

- Teilweise finden sich lediglich Unterscheidungen zwischen **guten und schlechten Kunden,** wobei die konkrete Bedeutung der Attribute unklar bleibt. Auch die Klassifizierung von **Groß- und Klein-Kunden** hilft nicht wirklich weiter. Hinter dieser Einteilung verbirgt sich zudem häufig die nicht immer zutreffende Annahme, dass ein größerer Kunde automatisch auch ein profitablerer Kunde sei. Zusätzlich wird bei der Gruppierung von Kunden auch auf die **Länge der Kundenbeziehung**, die **Weiterempfehlungsrate**, die **Kommunikationsintensität** und weiteres abgehoben, ohne die jeweilige Beziehung zur Profitabilität der Kunden ausreichend zu ermitteln.
- Die Unterscheidung zwischen **Lauf- und Stammkunden** kennzeichnet zwar ein Verhaltensmerkmal der Kunden; sie sagt aber auch hier nichts über Umsatzhöhen und erzielte Deckungsbeiträge aus. Ebenso wenig ist die Unterscheidung zwischen **Online- und Offline-Kunden** hilfreich, weil auch hier die Frage nach den durch die Kunden erwirtschafteten Ergebnissen unbeantwortet bleibt.
- Bei der etwas häufiger verwendeten ABC-Analyse wird die Verteilung der Kunden meist in Abhängigkeit von deren Umsatzhöhe und seltener in Abhängigkeit von erzielten Deckungsbeiträgen dargestellt. So können spannende Konzentrationseffekte ermittelt werden, bspw. wie viel Umsatz von wie wenigen Kunden abhängt. Allerdings wird bei den meisten ABC-Analysen das zurückliegende Verhalten (d.h. vergangene Umsätze) bewertet. Bei einem solchen Blick auf die Daten der Vergangenheit bleiben zukünftige Umsatzträger, die gegenwärtig noch im B- und C-Segment zu finden sind, häufig unerkannt. Gleichzeitig werden Kunden mit hohen Umsätzen in der Vergangenheit besonders belohnt. Allerdings gilt: Wer bei Ihnen gerade ein teures Hochzeits-Outfit erworben hat, wird meist nicht in naher Zukunft ähnlich hohe Umsätze bei Ihnen tätigen!

Damit Sie zu einer überzeugenden **Kundenwertermittlung** und einer darauf basierenden **Kundenklassifizierung** kommen, sollten Sie die in Abb. 5 in der ersten Spalte genannten und hier vertieften **Fehlerquellen einer Kundenwertermittlung** vermeiden (vgl. hierzu auch Helm et al., 2017, S. 3-34):

- Häufig findet eine **Kundenwertermittlung ex post** – also im Nachhinein – statt. Hierbei wird nicht hinterfragt, ob das in der Vergangenheit gezeigte Einkaufsverhalten auch in der Zukunft zu erwarten ist. Kunden, die gerade viel gekauft haben, werden dann als „wertiger“ eingestuft als solche Kunden, die in den nächsten Monaten größere Käufe tätigen könnten.
- Es werden vielfach **statische Modelle** genutzt, die davon ausgehen, dass sich das in der Vergangenheit gezeigte Verhalten nahtlos in die Zukunft verlängern lässt. Das ist vielfach allerdings nicht der Fall, weil Kunden bspw. in Abhängigkeit von ihren finanziellen Möglichkeiten in Zukunft mehr oder weniger einkaufen könnten.
- Ein **undifferenzierter Ansatz** liegt vor, wenn lediglich größere Kundengruppen analysiert werden, aber keine Analyse auf Einzelkundenbasis vorgenommen wird. So können unterschiedliche Entwicklungen in der „gleichen“ Kundengruppe unerkannt bleiben.
- Bei der Kundenbewertung wird vielfach nicht berücksichtigt, über welchen Akquisitionsweg ein Kunde angesprochen und welches initiale Angebot ihm unterbreitet wurde, um ihn zum Erstkauf zu motivieren **(Aktionsunabhängigkeit der Bewertung)**.
- Außerdem wird häufig **ein eindimensionaler Ansatz** verwendet, bei dem lediglich ein einziges Kriterium zur Ermittlung des Kundenwertes herangezogen wird. Häufig ist dies der Umsatz, ohne zu berücksichtigen, dass dieser