
1 Customer Relationship Management – ein Bezugsrahmen

1.1 Die Entwicklung zum kundenzentrierten Unternehmen

Das Customer Relationship Management (CRM) ist ein Managementkonzept, das die Kundenorientierung aller Unternehmensbereiche im Sinne eines ganzheitlichen Marketings in den Vordergrund stellt. Diese Grundidee ist nicht neu – *Theodore Levitt* äußerte sie bereits 1960 in der *Harvard Business Review* in seinem Artikel »Marketing Myopia« (zu deutsch: Marketing-Kurzsichtigkeit [Levitt 2004]). Er transportierte als Erster das Marketing auch in den Verantwortungsbereich des gehobenen Managements: »Um ein entsprechendes Kundenpotenzial aufzubringen, muss das gesamte Unternehmen als ein Kunden schaffender und Kundenwünsche befriedigender Organismus gesehen werden und nicht als Produzent von Gütern oder Dienstleistungen. Diese Philosophie müssen Topmanager in jede Ecke und in jeden Winkel der Organisation tragen« [Levitt 2004, S. 129]. Trotz dieser frühen Erkenntnisse ist der Stellenwert der Kundenorientierung in der Unternehmenspraxis erst in den letzten Jahrzehnten deutlich gestiegen, wie Abbildung 1–1 zeigt.

In den 1950er-Jahren waren die meisten Unternehmen noch vorwiegend damit beschäftigt, ihre Engpässe bei den Produktionskapazitäten und in der Distribution zu beseitigen. Zumeist war die Nachfrage deutlich höher als das Produktangebot (Verkäufermarkt), sodass sich die Kunden eigenständig um die knappen Produkte bemühten und sich Marketingaktivitäten erübrigten. Die hohe Nachfrage zog in der Folgezeit jedoch immer mehr Konkurrenten an, die das Produktangebot stark ausweiteten: Aus den Verkäufermärkten entstanden (zumindest in den Industrieländern) Käufermärkte. Sie zeichnen sich durch ein Überangebot an Produkten aus, sodass sich nun die Anbieter von ihren Konkurrenten z. B. durch ihr Produkt- und Leistungsangebot abgrenzen mussten.

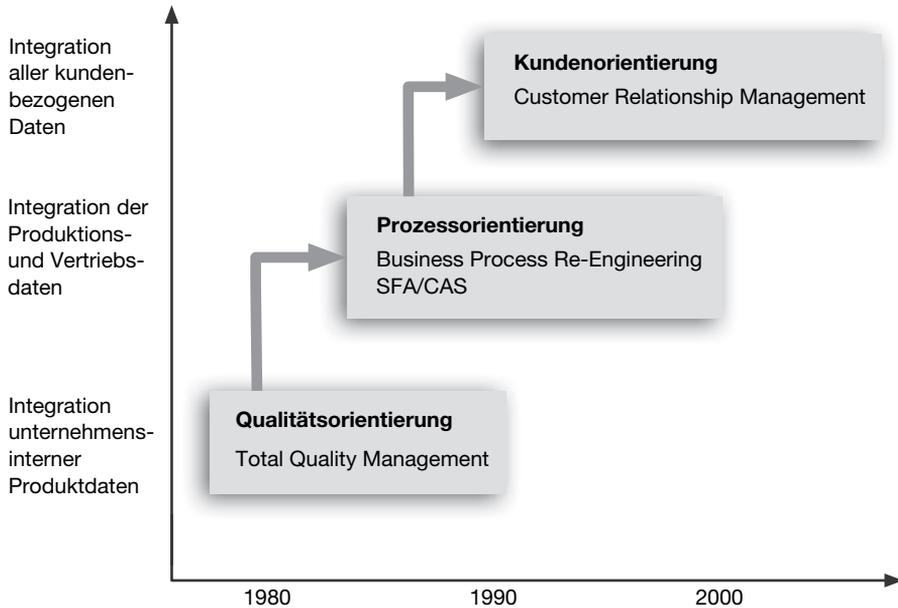


Abb. 1-1 Die Entwicklung zum kundenorientierten Unternehmen (angelehnt an [Rapp 2005, S. 42])

Dadurch herrschte bis Ende der 1980er-Jahre in vielen Unternehmen eine Qualitätsorientierung vor. Die Bemühungen bezogen sich dabei vorwiegend auf Verbesserungen der internen Produktionsprozesse und der Produktqualität. Diese Denkweise, die das Produkt und seine Qualität in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns rückte, zeigte sich vor allem in Form des Total Quality Management (TQM).

Anfang der 1990er-Jahre erkannte man jedoch, dass Produktqualität nicht allein durch das Festlegen interner Qualitätsstandards, Ausschussquoten und durch Nachbessern qualitativ unzureichender Produkte zu erreichen war. Vielmehr sollten die Kunden anhand ihrer Bedürfnisse die Qualität außerhalb des Unternehmens selbst definieren. Das Qualitätsurteil der Kunden kommt auf völlig andere Weise zustande als die intern spezifizierte Produktqualität des Unternehmens: Die als wichtig wahrgenommenen Produkteigenschaften werden subjektiv bewertet, und verschiedene Angebote werden anhand ausgewählter Produkt- und Servicekriterien verglichen.

Um die Produktqualität an den Kundenbedürfnissen auszurichten, wurde es erforderlich, die Unternehmensprozesse im Rahmen des Business Process Re-Engineering (BPR) umzugestalten. Für die Anpassung kundenorientierter Prozesse benötigte man Informationen über die Kundenbedürfnisse, die durch funktionsorientierte Informationssysteme (z.B. Vertriebsdatenbanken) unter Begriffen wie Sales Force Automation (SFA) oder Computer-Aided Selling (CAS) zur Verfügung gestellt wurden.

Seit sich Mitte der 1990er-Jahre die Wettbewerbsbedingungen (z.B. durch Zunahme der Wettbewerbsintensität und durch anspruchsvollere und wechselbereitere Kunden) in vielen Märkten dramatisch verändert hatten, musste die gesamte Wertschöpfungskette und damit die gesamte Unternehmensorganisation auf den Kunden ausgerichtet werden. Der Verkauf eines Produktes wird dabei als Beginn einer längerfristigen Beziehung zum Kunden verstanden. Weiterhin verbreitet sich die Erkenntnis, dass nicht alle Kunden die gleiche »Wertigkeit« besitzen und es deshalb vorteilhaft ist, in Kunden gemäß ihrer zu erwartenden Profitabilität unterschiedlich zu investieren. Nun sind nicht mehr ausschließlich produktbezogene Vertriebsargumente nötig, sondern zusätzlich eine einheitliche Sicht auf den Kunden, die außerdem eine Bewertung seiner Rentabilität erlaubt. Dies ist nur durch ein integriertes Informationssystem in Form eines CRM-Systems möglich.

Die aufgezeigte historische Entwicklung verdeutlicht, dass sich der Fokus von der Optimierung der internen Prozesse bei der Qualitäts- und Prozessorientierung auf die Neugestaltung der externen Beziehungen zum Kunden verlagert hat. Soll die Kundenorientierung wirklich Früchte tragen, so darf sie kein bloßes Lippenbekenntnis bleiben, das zwar öffentlich verbreitet, aber nicht in Strategie, Kultur und Prozesse des Unternehmens integriert wird. Übersteigerte Erwartungen und ein verkürztes Verständnis des CRM-Gedankens, meist im Hinblick auf eine einseitige Konzentration auf IT-Unterstützung, haben vielfach zu Enttäuschungen bei der praktischen Umsetzung geführt. Die folgenden Abschnitte sollen eine Hilfestellung für die Entwicklung eines ganzheitlichen Verständnisses von CRM geben, um dessen Potenziale gewinnbringend für das eigene Unternehmen ausschöpfen zu können.

1.2 Ziel und Kernkonzepte des CRM

Wie kann nun eine umfassende Kundenorientierung mithilfe des CRM erreicht werden? Abbildung 1–2 zeigt ein Rahmenkonzept, das die Inhalte des CRM verdeutlicht: Auf der linken Seite sind die (potenziellen) Kunden abgebildet, deren ökonomischer Wert für das Unternehmen neu geschaffen (zu Beginn einer neuen Kundenbeziehung) oder gesteigert werden soll (bei schon bestehender Kundenbeziehung). Dazu müssen die Beziehungen des Unternehmens zu den Kunden im Sinne des Beziehungsmarketings gestaltet und entwickelt werden. Eine Kundenbeziehung ergibt sich aus der Menge der zwischen Kunde und Unternehmen stattfindenden Interaktionen, gleich welcher Art. Hierzu zählen etwa Anfragen, Angebote, Käufe, Rechnungen, Zahlungen, Beschwerden, Reklamationen, Rücksendungen und Kundendienstbesuche, und zwar über alle Kommunikationskanäle (Medien). Dies kann etwa der Besuch eines Ladengeschäfts sein, der persönliche Kontakt mit einem Mitarbeiter, Brief- bzw. E-Mail-Verkehr, Telefongespräche,

das Folgen des Unternehmens über soziale Onlinenetzwerke oder webbasierte Kommunikation (z.B. Besuch eines Onlineshops).

Die Schnittstellen im Unternehmen, an denen die Interaktionen mit dem Kunden stattfinden, werden als Kundenkontaktpunkte bezeichnet.¹ Sie sind so zu gestalten und im Hinblick auf ihr Verhalten so zu koordinieren, dass aus Kundensicht ein möglichst positives Erlebnis hervorgerufen und aus Unternehmenssicht eine möglichst effiziente Beziehungsdurchführung erreicht wird. Ein positives Kundenerlebnis entsteht, wenn der Kunde nach der Interaktion der Überzeugung ist, dass seinen aktuellen Bedürfnissen und Wünschen (z.B. Bedarf nach Dienstleistung mit bestimmten Eigenschaften, Frage zum Produkt, Reklamation) in vollem Umfang entsprochen wurde. Keinesfalls soll der Kunde enttäuscht sein – bestenfalls verspürt er Begeisterung [Schüller 2012, S. 147–148].

Um eine entsprechende Koordination der Interaktionen und Beziehungen über alle Kanäle hinweg zu ermöglichen, ist wiederum Wissen über die Kunden erforderlich. Umfassendes Wissen entwickelt sich nur dann, wenn die Informationen, die an den unterschiedlichen Kontaktpunkten anfallen, integriert gespeichert werden. Durch Analyse dieser Informationen entsteht Wissen, das wieder an den Kundenkontaktpunkten zur Verfügung gestellt wird und beispielsweise für die weitere Betreuung des Kunden oder zur Neukundengewinnung genutzt werden kann.

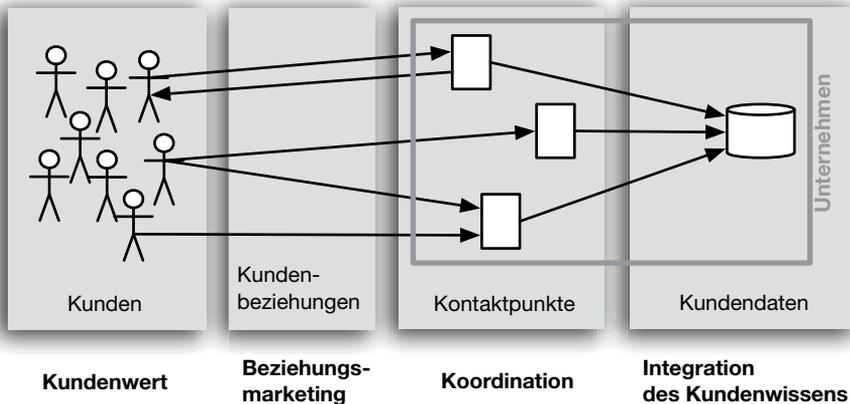


Abb. 1-2 Kernkonzepte des CRM

- Als Kontaktpunkte (Touchpoints) verstehen wir strukturelle Schnittstellen, über die Kunde und Unternehmen in direkten Kontakt treten und über die das Unternehmen selbst Kontrolle ausübt. Zuweilen werden auch Situationen, in denen Kunden indirekt mit einem Unternehmen, einer Marke oder einem Produkt in Berührung kommen, als Kontaktpunkte bezeichnet, wie etwa Empfehlungen oder Meinungsäußerungen Dritter. Hierbei handelt es sich aber weniger um Schnittstellen als vielmehr um Ereignisse, die zudem außerhalb des Einflussbereichs des Unternehmens liegen. Sie werden zusammen mit den Kundenerlebnissen an den strukturellen Kontaktpunkten auch als »Moments of Truth« bezeichnet [Weidenhammer 2011, S. 16–17].

1.2.1 Ziel: Profitable Kundenbeziehungen schaffen und entwickeln

Im kundenzentrierten Unternehmen soll die Differenzierung im Wettbewerb zur Sicherstellung des wirtschaftlichen Erfolges auf der Basis einer ganzheitlichen Kundenorientierung aller Unternehmensbereiche (insbesondere jener mit direktem Kundenkontakt) erreicht werden. Die Ausrichtung aller Aufgaben eines Unternehmens an den Bedürfnissen der Kunden garantiert jedoch nicht die Rentabilität der Unternehmenstätigkeit. Die Idee des CRM besteht darin, dass sich das allgemeine Formalziel der Wirtschaftlichkeit des unternehmerischen Handelns durch den Aufbau und die Gestaltung von *profitablen* Kundenbeziehungen erreichen lässt – was letztlich bedeutet, dass nicht alle Beziehungen zu jedem Kunden erstrebenswert sind.

Eine Kundenbeziehung ist profitabel, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind. Erstens handelt es sich bei dem Kunden, mit dem die Beziehung unterhalten wird, um einen Kunden von möglichst hohem Wert. Zweitens erfolgt die Durchführung der Beziehung möglichst effizient, d.h., der Ressourceneinsatz zum Vollzug der Beziehung orientiert sich am Kundenwert.

Im Folgenden werden die einzelnen im Rahmenkonzept aufgeführten Elemente des CRM näher vorgestellt. Sie bilden gleichzeitig die Grundlage, um die Profitabilität von Kundenbeziehungen erreichen und bewerten zu können.

1.2.2 Vom Kundennutzen zum Kundenwert

Hauptziel des CRM ist es, den ökonomischen Wert jedes Kunden zu erhöhen. Um den Kundenwert steigern zu können, müssen jedoch einige Voraussetzungen erfüllt sein: Zunächst muss für den Kunden durch den Kauf und die Verwendung eines Produktes des Anbieters ein Nutzen erkennbar sein. Dieser trägt maßgeblich zur Steigerung der Kundenzufriedenheit bei. Mit zunehmender Kundenzufriedenheit steigt wiederum die Kundenloyalität. Loyale Kunden besitzen meist durch ihr Einkaufsverhalten und ihre positive Einstellung zum Unternehmen einen hohen ökonomischen Wert, der einen wesentlichen Teil des Unternehmenswertes ausmacht. Die vereinfachte Wirkungskette ist in Abbildung 1–3 dargestellt – ihre Bestandteile und die Beziehungen untereinander werden im Folgenden einzeln erläutert.

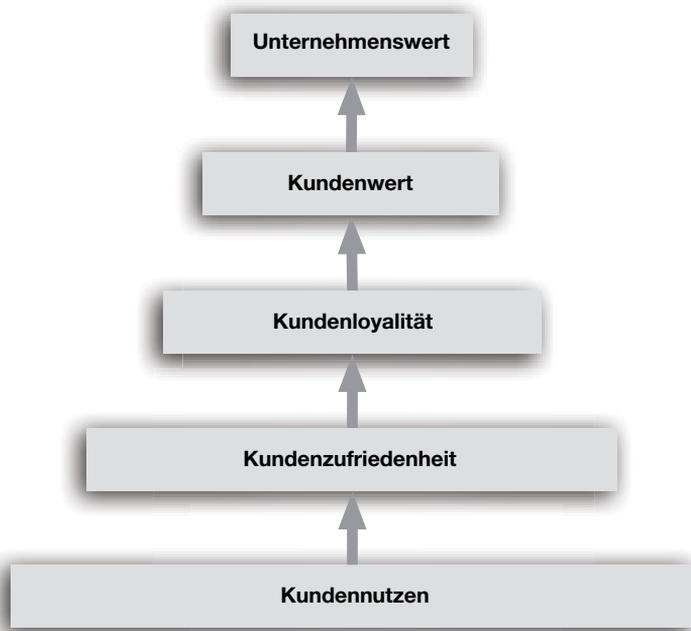


Abb. 1-3 Wirkungskette des Kundenwertes

Kundennutzen

Dass Kunden oder Interessenten in den Produkten² eines Anbieters einen Nutzen und damit einen Mehrwert für sich erkennen, ist Voraussetzung dafür, dass sie diese überhaupt zu kaufen bereit sind. Mit dem Begriff »Kundennutzen« ist hier der kundenindividuelle Netto-Produktnutzen gemeint, der für den Kunden dann entsteht, wenn die Verwendung des Produktes zur Lösung eines Problems beiträgt. Dieser Aspekt wird in der gängigen CRM-Literatur oft vernachlässigt, wo fast ausschließlich auf die gewinnorientierte Gestaltung der Kundenbeziehungen fokussiert wird. Dort scheint das Leistungsangebot nur eine untergeordnete Rolle zu spielen.

Jedoch ist vielmehr das Gegenteil richtig! Der bekannte Managementtheoretiker *Peter Drucker* schreibt: »Doch das eigentliche Ziel des Marketings besteht darin, den Verkauf überflüssig zu machen« [Drucker 2004, S. 38]. Damit meint er, dass sich genau auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zugeschnittene Produkte von selbst verkaufen und daher keine weitere Verkaufsförderung nötig haben. Dieses Ziel muss schon während der Produktentwicklung und -gestaltung verfolgt werden, indem nicht in unternehmensspezifischen Produkt-

2. In diesem Buch wird der generische Produktbegriff verwendet, der sich sowohl auf materielle Sachleistungen als auch auf immaterielle Dienstleistungen bezieht.

kategorien gedacht wird, sondern die Lösung von (potenziellen) Kundenproblemen den Ausgangspunkt bildet: Der Kunde kauft keinen Staubsauger, sondern einen sauberen Fußboden. Der Werbefachmann *Ernest Dichter* formuliert es so: »Ihr sollt den Frauen keine hübschen Schuhe verkaufen, sondern schöne Füße«.

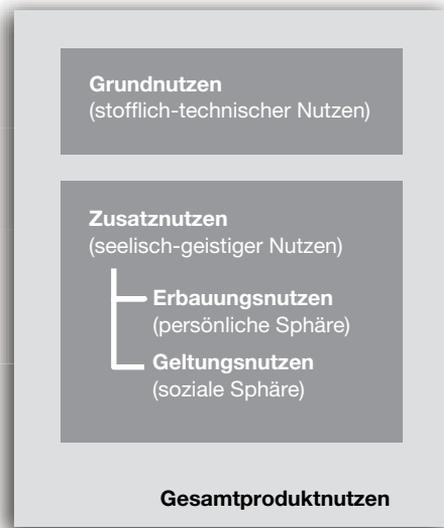


Abb. 1–4 Bestandteile des Produktnutzens (einschließlich produktbegleitender Dienstleistungen)

Der Nutzen, den ein Produkt für den Kunden stiftet, beschränkt sich jedoch nicht allein auf dessen physikalisch-funktionelle Eigenschaften (Grundnutzen), wie Abbildung 1–4 zeigt. *Wilhelm Vershofen* wies schon 1940 darauf hin, dass Kunden weitere Nutzenerwartungen an ein Produkt stellen, die er unter dem Begriff Zusatznutzen zusammenfasste [Vershofen 1940, S. 70–72]. Ein Auto sollte also beispielsweise nicht nur den Transport von A nach B schnell und zuverlässig bewerkstelligen (Grundnutzen), sondern auch in seiner Farbgebung und Form ästhetisch ansprechend wirken (Erbauungsnutzen) und durch ein positives Image soziale Anerkennung vermitteln (Geltungsnutzen). Der Zusatznutzen spiegelt somit den Erlebniswert eines Produktes wider. Der Kunde schließt dabei das vollständige Leistungsangebot in seine Gesamtwahrnehmung ein, und diese beinhaltet neben dem physischen Produkt mit seinen oben erläuterten Nutzenkomponenten auch die produktbegleitenden Dienstleistungen.

Nicht alle Eigenschaften eines Produktes tragen in gleichem Maße zum Gesamtproduktnutzen bei. Leistungsmerkmale, die viel kosten, aus Kundensicht aber wenig Nutzen bieten und deshalb auch kaum die Kundenzufriedenheit beeinflussen, können vernachlässigt werden. Mithilfe des Conjoint-Measurements versucht man in der Marketingforschung, Produkt-Teilnutzenwerte zu ermitteln und diejenigen zu bestimmen, die von den Kunden als besonders wichtig erachtet werden [Berekoven et al. 2009, S. 264–268].

Da die Art der Produktwahrnehmung des Kunden stark vom Angebot der Konkurrenz abhängt (dieser Aspekt spielt auch bei der Kundenzufriedenheit eine wichtige Rolle), kommt es darauf an, dass das eigene Leistungsangebot einen möglichst einzigartigen und unverwechselbaren Kundennutzen schafft. Gelingt dies, spricht man von einer Unique Selling Proposition (USP). Die dafür notwendige Einzigartigkeit wird zunehmend durch zusätzliche Serviceleistungen und Zusatznutzenaspekte hergestellt, da die technischen Möglichkeiten der Produktinnovation in vielen Märkten weitgehend ausgeschöpft sind.

Zusammenfassend betrachtet, kann das problemlösungsorientierte Produktangebot als die grundlegende Basis für CRM und sogar für eine marktorientierte Unternehmensführung überhaupt angesehen werden. Auf ihr bauen sämtliche weiteren Wirkungszusammenhänge (Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität, Kundenwert) mit den zugehörigen Gestaltungsoptionen und Maßnahmen auf (siehe Abb. 1–3).

Kundenzufriedenheit

Es ist schon erstaunlich, dass ein unmittelbar einsichtiger Zusammenhang erst Anfang der 1980er-Jahre als wichtig erkannt wurde: Dass nämlich ein Großteil der Kunden nur dann auch ein zweites Mal kauft, wenn er mit der gebotenen Leistung zufrieden ist.

Auch wenn hohe Kundenzufriedenheit – wie im nächsten Abschnitt »Kundenloyalität« noch ausgeführt wird – nicht immer automatisch zu hoher Kundenloyalität führt, so gilt doch eine Regel ausnahmslos: Unzufriedene Kunden können einem Anbieter großen finanziellen Schaden zufügen. Die möglichen Verhaltensweisen reichen von Kaufverzicht über Unternehmensboykott bis hin zu negativer Mundpropaganda gegenüber Freunden oder sogar Beschwerden bei Verbraucherschutzeinrichtungen. Insbesondere negative Berichte im Freundeskreis können mehr schaden, als allgemein angenommen wird: Zum einen werden negative Erlebnisse bedeutend öfter kommuniziert als positive. Und zum anderen wird einer Einzelmeinung aus dem persönlichen Umfeld oft mehr Gewicht beigemessen als einer abstrakten, aber statistisch gesicherten Information.

Unzufriedene Kunden und ihre Folgen

Zwei amerikanische Manager waren im Doubletree Club Hotel (Hilton-Konzern) in Houston schlecht behandelt worden. Sie verschickten ihre als PowerPoint-Präsentation verarbeiteten Erfahrungen nicht nur an die Hoteliers, sondern auch an alle ihre Freunde mit der Bitte, sie weiterzuleiten. In kurzer Zeit ging die Geschichte um die Welt; sie wurde u.a. vom »Wall Street Journal« und der »USA Today« aufgegriffen. Die Hotelgruppe musste reagieren und hat sich mit den Managern auf eine Spende für wohltätige Zwecke als »Strafe« geeinigt. Der Vorfall kursierte ohne Zutun der Urheber für längere Zeit weiter [Bergmann 2003, S. 66].

Durch Social Media verbreiten sich Kundenbeschwerden und -proteste zunehmend schneller und können einem Unternehmen innerhalb kurzer Zeit einen beträchtlichen Reputationsverlust beibringen. Einen der ersten Online-Proteststürme löste der US-amerikanische Blogger *Jeff Darvis* 2005 aus, als er seiner Verärgerung über den Kundenservice und die Produkte des PC-Herstellers Dell Luft machte. Rasch schlossen sich andere Kunden an, und bald berichteten auch zahlreiche Medien über die »Dell Hell« [Groh-Kontio & Schultz 2013].

Auf solche Wellen der Entrüstung müssen Unternehmen angemessen reagieren. Mediale Bekanntheit erlangte in Deutschland eine Kampagne gegen die Deutsche Telekom, nachdem sie ein neues Tarifsystem für DSL angekündigt hatte, das eine Drosselung der Geschwindigkeit bei Überschreitung einer Volumengrenze für Neuverträge vorsah. Massive Kundenproteste auf Social-Media-Plattformen unter dem Stichwort »#Drosselkom« sowie die Onlinepetition eines Schülers, der binnen weniger Tage 130.000 Unterschriften gegen das Vorhaben sammelte, zeigten Wirkung: Das Unternehmen zog die Pläne zurück und führte kundenfreundlichere Regelungen ein.

Es gibt also gute Gründe, die Kundenzufriedenheit regelmäßig zu messen und Meinungsäußerungen von Kunden systematisch zu beobachten, was jedoch auch im Jahr 2015 noch längst nicht in allen Unternehmen Usus ist. Dabei sind schlechte Noten bei Kundenzufriedenheitsmessungen oft auch Frühindikatoren für sinkende Umsätze und Gewinne und sollten deshalb ernst genommen werden.

Wie in Abbildung 1–5 dargestellt, ist Kundenzufriedenheit das Ergebnis eines Vergleichsprozesses [Gawlik et al. 2002, S. 23]. Der Kunde ist zufrieden, wenn seine subjektive Wahrnehmung des Einkaufs und der Produktnutzung (Ist-Leistung) seinen vor dem Kauf gebildeten Vergleichsstandard (Soll-Leistung) übertrifft oder wenn Wahrgenommenes und Erwartetes übereinstimmen (Konfirmation). Andernfalls ist der Kunde unzufrieden.

Die Erwartungen bilden sich kundenindividuell durch vorherige reale Konsumerfahrungen (beim betreffenden Anbieter oder bei der Konkurrenz). Wo diese Erfahrungen nicht vorliegen (z.B. beim Erstkauf), versucht der Kunde, sich auf der Basis weiterer Faktoren wie Mundpropaganda, Werbung und Image des Anbieters (Erfahrungsnormen) die Leistung vorzustellen. Weiterhin können auch das individuelle Anspruchsniveau, Idealvorstellungen, grundlegende Motive und Einstellungen (Werte) sowie Verhaltensregeln einer Gruppe (soziale Normen) die Erwartungshaltung beeinflussen [Giering 2000, S. 13].

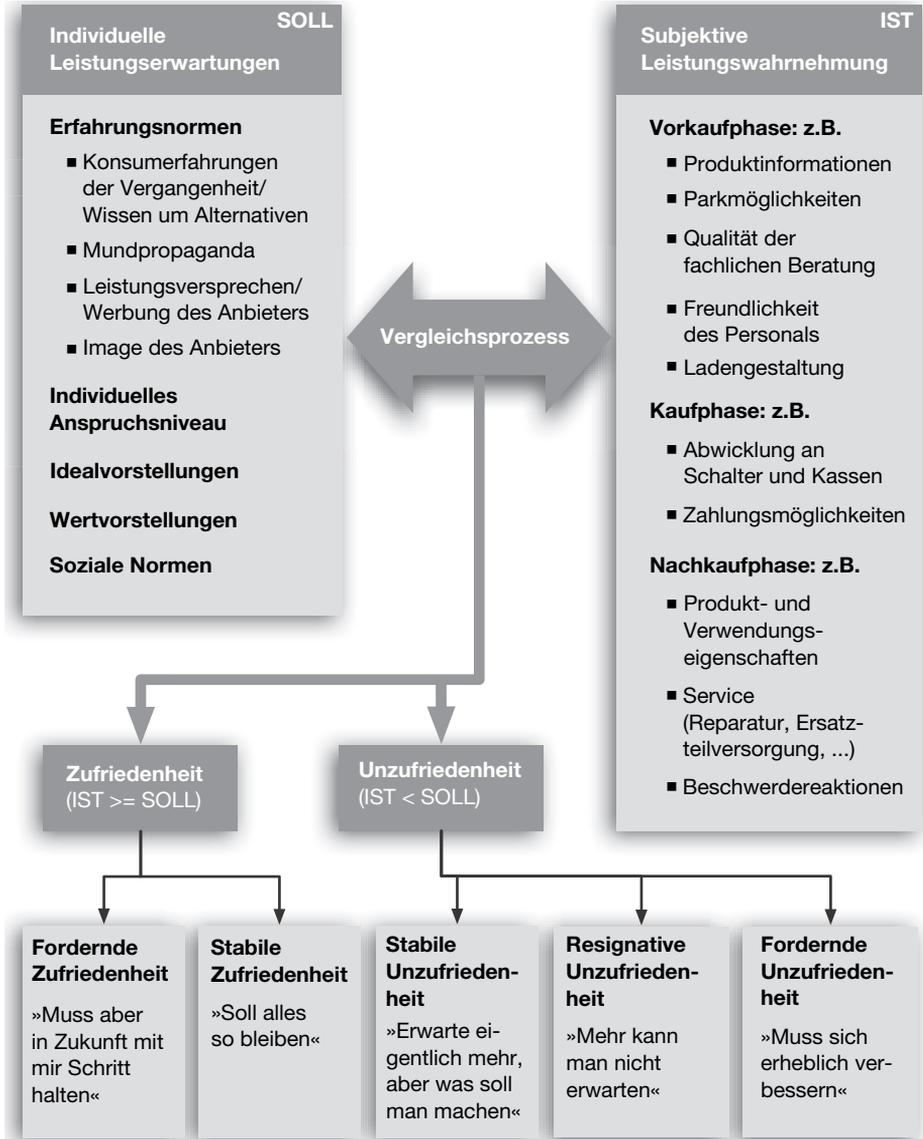


Abb. 1-5 Entstehung und Arten von Kundenzufriedenheit

Grundlage der Leistungswahrnehmung sind die Verwendungseigenschaften des Produktes – hier hat der weiter oben genannte Kundennutzen eine zentrale Bedeutung. Wie in Abbildung 1-5 aufgeführt, sind jedoch alle drei Phasen des Kaufprozesses (Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase) zu berücksichtigen; d.h., jeder Einzelaspekt des Kundenkontaktes kann je nach subjektiver Wahrnehmung die Kundenzufriedenheit erhöhen oder vermindern. Kundenzufriedenheit kann also schon in der Vorkaufphase entstehen – etwa durch freundliches Personal

oder gute Beratung. Weiterhin folgt daraus, dass eine hohe Gesamtzufriedenheit nicht Zufriedenheit in allen Teilaspekten voraussetzt.

Meist sind Kunden aber wegen Leistungsmerkmalen unzufrieden, die nicht direkt mit dem Produkt zu tun haben, wie z.B. der »Kundenmonitor Deutschland«³ jährlich zeigt: Ganz oben auf der Wunschliste vieler Kunden stehen etwa eine bessere Verständlichkeit von Rechnungen und Tarifsystemen, mehr Parkmöglichkeiten, eine zügige Beschwerdebearbeitung, ein übersichtlicheres Sortiment oder eine schnellere Abwicklung an Schaltern und Kassen [Kotler et al. 2007, S. 52–54]. Die Konsequenzen der Vernachlässigung solch vermeintlicher Nebensächlichkeiten sind nicht zu unterschätzen. So zeigen Umfragen, dass in SB-Warenhäusern ein Fünftel aller geplanten Käufe nicht stattfindet, weil der Kunde das gesuchte Produkt schlicht nicht findet [Kroeber-Riel et al. 2009, S. 463].

Die Wahrnehmung der Leistung erfolgt subjektiv, sodass die objektiv gleiche Leistung an verschiedenen Tagen als unterschiedlich gut empfunden werden kann. Des Weiteren sind sowohl die Leistungserwartungen als auch die Leistungswahrnehmungen stets auf einen bestimmten Anbieter bezogen. So kann es z.B. vorkommen, dass die Zufriedenheit mit einem Schnellimbiss höher ausfällt als die mit einem Spitzenrestaurant: Die Erwartungen an die Essensqualität des Schnellimbisses sind so gering, dass sie auch durch eine objektiv geringe Qualität übertroffen werden können. Die Erwartungen an das hochpreisige Restaurant sind hingegen so hoch, dass diese auch durch eine hochwertige Menüqualität enttäuscht werden können, wenn der Koch gerade nicht seinen besten Tag hat. Anhand dieses Beispiels wird auch deutlich, dass der Vergleichsprozess, der nach dem Kauf und während der Nutzung des Produktes stattfindet, nicht ausschließlich kognitiv gesteuert wird. Vielmehr spielen dabei auch kurzfristig auftretende, kognitiv wenig kontrollierte Emotionen (Affekte) eine wichtige Rolle. Somit kann das Ergebnis des Vergleichsprozesses auch nicht mathematisch errechnet, sondern sollte direkt gemessen werden.

Es gibt quantitative und qualitative Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit. Beispiele für quantitative Methoden sind multiattributive Messungen (Befragung nach der Zufriedenheit mit einzelnen Produktattributen) oder direkte Befragungen nach der Gesamtzufriedenheit. Umsatz, Marktanteil, die Messung der Abwanderungsrate oder der Häufigkeit von Garantiefällen sind keine zuverlässigen Indikatoren von Kundenzufriedenheit, obwohl sie oft genannt und eingesetzt werden. Zu den qualitativen Methoden zählen etwa die Analyse von Kundenbeschwerden (problematisch: typischerweise beschweren sich nur 5% der Unzufriedenen) oder die Methode der kritischen Ereignisse (Critical-Incident-Technik). Dabei werden die Kunden nach aus ihrer Sicht zufriedenheitsrelevanten

3. Der »Kundenmonitor Deutschland«, 1992 von der Deutschen Marketing-Vereinigung e.V. und der Deutschen Post AG initiiert, ist eine bundesweite Erhebung, in der jährlich der Stand der Kundenzufriedenheit von etwa 38.000 privaten Konsumenten abgefragt wird. Eine Zusammenfassung aktueller Ergebnisse ist frei zugänglich unter <http://www.servicebarometer.de>.

Ereignissen befragt, z.B. nach Kontakterlebnissen mit Mitarbeitern. Kommentierte Literaturhinweise für eine gezielte Vertiefung des Themas finden sich am Ende dieses Kapitels.

Das abschließende Zufriedenheitsurteil kann in die in Abbildung 1–5 dargestellten Arten von Zufriedenheit eingeteilt werden [Stauss & Neuhaus 2000, S. 73]. Eine fordernde Zufriedenheit kann z.B. recht anstrengend sein: Solche Kunden schrauben ihre Ansprüche relativ schnell in die Höhe und sehen infolgedessen Leistungen, die sie gestern noch begeistert haben, heute bereits als selbstverständlich an. Kunden, die in die Kategorie »fordernde Unzufriedenheit« fallen, können am meisten Schaden anrichten: Sie reden z.B. oft im Freundeskreis oder in Social Media schlecht über den betreffenden Anbieter und sind akut abwanderungsgefährdet.

Da die Kundenzufriedenheit sämtliche Erfahrungen während der gesamten Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Kunde abbildet, geht eine konkrete Käuferfahrung wieder in die Leistungserwartung ein und kann beim nächsten Kauf wieder eine andere Ausprägung von Zufriedenheit zum Ergebnis haben.

Insgesamt gesehen ist Kundenzufriedenheit ein recht komplexes, kurzfristig orientiertes Konstrukt. Viele, auch spontan gefühlte Faktoren beeinflussen das Zufriedenheitsurteil; dadurch kann es sich schnell ändern, etwa durch weitere Konsumerfahrungen, neue Produktangebote der Konkurrenz oder spontane Gefühle oder Stimmungen.

Kundenloyalität

Kundenloyalität⁴ entsteht, wenn ein Kunde nach mehreren positiven Käuferfahrungen mit einem Anbieter dauerhaft zufrieden ist und dadurch Vertrauen gewinnt, dass er auch in Zukunft zu seiner Zufriedenheit bedient wird. Daraus ergibt sich, dass es eine gewisse Zeit dauert, bis sich die positiven Effekte loyaler Kunden bemerkbar machen. Kundenloyalität ist also, im Gegensatz zu Kundenzufriedenheit, ein längerfristiges, stabileres Konstrukt. Es hat sich in vielen Untersuchungen gezeigt, dass sich das zukünftige Kaufverhalten des Kunden sehr viel besser anhand der Kundenloyalität ablesen lässt. Dennoch stellt Kundenzufriedenheit die Basis für Kundenloyalität dar.

Um situativ bedingtes, zufälliges Wiederkaufverhalten nicht irrtümlicherweise als Kundenloyalität auszulegen, sind in diesem Konstrukt explizit Verhaltens- und Einstellungsaspekte enthalten: Wenn zu einem Wiederkauf noch eine positive Einstellung gegenüber dem betreffenden Anbieter hinzukommt, kann man davon ausgehen, dass der Kunde bewusst handelt und sich loyal verhält.

4. Obwohl der Begriff Kundenbindung gebräuchlicher ist, haben wir uns entschieden, in diesem Kontext von Kundenloyalität zu sprechen, weil es uns in diesem Kapitel darauf ankommt, die Einflussfaktoren der Loyalität aus Kundensicht darzustellen. Näheres dazu findet sich im Kasten »Begriffe: Kundenloyalität und Kundenbindung«.

Begriffe: Kundenloyalität und Kundenbindung

Die beiden Begriffe Kundenbindung und Kundenloyalität werden oft synonym verwendet. Genau genommen sollten die beiden Konstrukte jedoch unterschieden werden.

Kundenloyalität umfasst aus Kundensicht sowohl die positive Einstellung zu einer Marke oder einer Einkaufsstätte (Einstellungsaspekt) als auch den bewussten Wiederkauf eines oder mehrerer Produkte eines Anbieters (Verhaltensaspekt). Die positive Einstellung äußert sich beispielsweise in einer Verbundkaufsabsicht (Ausweitung der Nachfrage auf andere Produkte oder Leistungen) sowie in der Absicht, diesen Anbieter weiterzuempfehlen. Kundenloyalität bildet also aus der Sicht des Kunden die Treue gegenüber einem Anbieter ab.

Kundenbindung als Ziel beschreibt das Konstrukt Kundenloyalität aus Anbietersicht. Kundenbindung als Tätigkeit beinhaltet alle Maßnahmen eines Unternehmens, neue Kunden zu gewinnen oder bereits bestehende Beziehungen zu intensivieren (Kundenbindungsmanagement). Dabei wird eine Verbundenheit angestrebt, bei der das freiwillige Bindungsinteresse vom Kunden ausgeht und in einer inneren Verbundenheit resultiert. Eine Gebundenheit zu erzeugen, bei der der Kunde durch Wechselbarrieren (z.B. Vertragsgestaltung mit langen Kündigungsfristen) ohne eigenen Willen am Anbieterwechsel gehindert wird, ist auf lange Sicht nicht sinnvoll.

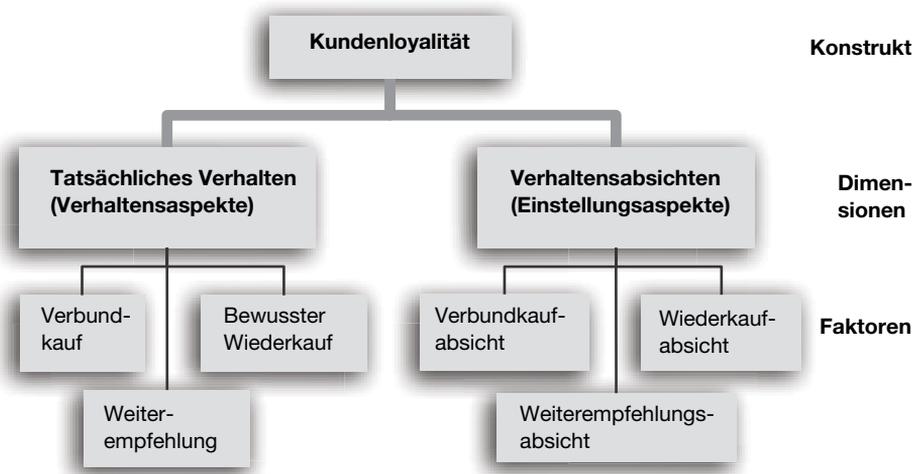


Abb. 1-6 Das Konstrukt Kundenloyalität (angelehnt an [Homburg et al. 2008, S. 111])

Die einzelnen Bestimmungsfaktoren der Kundenloyalität sind in Abbildung 1-6 aufgeführt. Von »echter Kundenloyalität« spricht man nur dann, wenn Verhaltensabsichten und tatsächliches Verhalten gleichzeitig vorliegen: Durch seine Weiterempfehlungsabsicht beweist der Kunde z.B. seine positive Einstellung und seine innere Verbundenheit mit dem Anbieter, die sich in einer konkreten Weiterempfehlung (z.B. im Freundeskreis) äußert.

»Unehchte Loyalität« liegt dann vor, wenn der Kunde sich loyal verhält und hohes Wiederkaufverhalten zeigt, aber eine negative Einstellung aufweist. Solche

Kunden kaufen meist lediglich aus Bequemlichkeit, Gleichgültigkeit, mangels Alternativen oder aufgrund von Wechselbarrieren beim betreffenden Anbieter wieder.

»Latente Loyalität« zeigen Kunden dann, wenn sie positiv eingestellt sind, dies aber nicht durch tatsächliches Kaufverhalten, z.B. durch Wiederholungskäufe, untermauern [Dick & Basu 1994].

Obwohl inzwischen vielfach empirisch bestätigt wurde, dass Kundenzufriedenheit in den meisten Fällen eine zentrale Voraussetzung für Kundenloyalität darstellt,⁵ ist eine hohe Zufriedenheit keine Garantie für Loyalität: Es gibt eine Reihe von Untersuchungen aus verschiedenen Branchen, die zeigen, dass ein erheblicher Anteil (je nach Studie 30–65 %) sogar hochzufriedener Kunden nicht beabsichtigt, beim besagten Anbieter noch einmal zu kaufen (siehe [Rapp 2005, S. 27–29], [Seilheimer et al. 2002, S. 82], [Reichheld 1993]). Als Ursache hierfür sind verschiedene Faktoren denkbar.

Ein vielzitiertes Faktor ist das sogenannte »variety-seeking behavior«. Dieser besagt, dass viele Kunden aus dem Wunsch nach Abwechslung oder aus Neugier in gewissen zeitlichen Abständen den Anbieter wechseln, obwohl sie bisher zufrieden waren. Typische Beispiele sind Dienstleistungen wie Restaurant- oder Friseurbesuche, aber auch der Wochenendeinkauf im Supermarkt.

Ein weiterer Faktor ist das »Regret« (Bedauern): Der Kunde ist zwar mit einem Produkt zufrieden, bedauert aber, nicht doch das alternative, aus seiner Sicht noch bessere Produkt gekauft zu haben, das beispielsweise erst nach dem Kauf erschienen ist.

Daneben können aber auch relativ banale Umstände eine Rolle spielen, wie die kurzfristige Nichtverfügbarkeit des Produktes, Sonderangebote der Konkurrenz oder auch veränderte Lebensumstände (beispielsweise ein Ortswechsel).

Der genaue funktionale Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität ist noch nicht erforscht; ein linearer Funktionsverlauf ist jedoch unwahrscheinlich. Eine mögliche Form, die auch schon empirisch gestützt werden konnte, ist der sattelförmige Zusammenhang, wie ihn Abbildung 1–7 zeigt: Kunden, die sich in der Abwanderungszone befinden, können noch nicht als loyal bezeichnet werden. Der Bereich der mittleren Zufriedenheit (Indifferenzzone) ist relativ breit, und ein Zuwachs an Zufriedenheit führt kaum zu mehr Loyalität. In vielen Branchen befinden sich die meisten Kunden in dieser Zone, was das häufige Scheitern von Kundenzufriedenheitsprogrammen erklärt. Ist ein gewisses Maß an Zufriedenheit überschritten, steigt die Loyalität sprunghaft an (Vertrauenszone); bereits eine geringe Steigerung der Kundenzufriedenheit hat dann große Auswirkungen auf die Kundenloyalität. Auf diesem hohen Niveau hat eine weitere Steigerung der Kundenzufriedenheit keine Auswirkungen mehr auf die Kundenbindung (Sättigungszone).

5. Einen Überblick neuerer Studien bieten z.B. [Homburg et al. 2008, S. 103–107] und [Töpfer 2008].

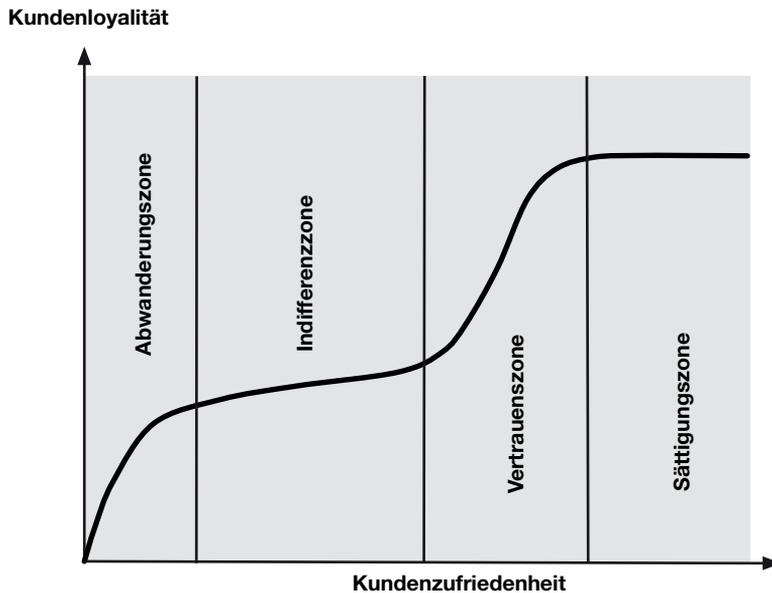


Abb. 1-7 Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität (angelehnt an [Herrmann et al. 2000, S. 48])

Kundenwert und Unternehmenswert

Ein wesentliches Ziel des CRM ist das Schaffen und Verbessern des Kundenwertes. Wert ist in allgemeiner Definition ein Maßstab für die Vorziehungswürdigkeit eines Objekts. Auch der Kundenwert ist getreu dieser Definition zunächst ein allgemeiner Maßstab, der losgelöst sowohl von bestimmten Messmethoden der Kundenbewertung (Kundenwertmodelle) als auch von konkreten Maßzahlen (monetär/nicht monetär) gilt. Der Kundenwert stellt somit die Gesamtheit aller direkten und indirekten Wertbeiträge dar, die ein Kunde zur Zielerreichung eines Unternehmens beisteuert. Da die Ziele sich von Anbieter zu Anbieter unterscheiden, ist der Kundenwert stets relativ; derselbe Kunde kann also bei verschiedenen Unternehmen unterschiedliche Kundenwerte aufweisen. Eine Systematisierung und Erläuterung von Verfahren der Kundenwertbestimmung erfolgt in Abschnitt 2.2.

Begriffe: Kundenwert und seine Verwandten

Im Umfeld des Kundenwertes tauchen oft weitere, vorwiegend englischsprachige Begriffe auf, die jedoch in einigen Fällen völlig andere Sachverhalte bezeichnen. Im Folgenden soll etwas Klarheit in die herrschende Begriffsverwirrung gebracht werden.

Kundenwert ist ein Maßstab für die wahrgenommene ökonomische Gesamtbedeutung eines einzelnen Kunden oder einer Kundengruppe aus Anbietersicht. Der Kundenwert kann für die Gesamtheit der Kunden, für Kundensegmente oder für einzelne Kunden bestimmt werden.

Customer Value (Kundennutzen) bezeichnet im Englischen meist den Kundennutzen (siehe Beginn dieses Abschnitt 1.2.2), also den Nutzen, der dem Kunden bei der Verwendung eines Produktes entsteht. Der »Customer Value« bewertet somit die Geschäftsbeziehung zu einem Anbieter aus Kundensicht.

Customer Lifetime Value (CLV) (Lebenszeitwert, Kundenkapitalwert) ist eine Kennzahl, die den individuellen Kundenwert misst. Der CLV kann mit verschiedenen Methoden berechnet werden; daher ist er je nach gewählter Methode unterschiedlich hoch. Meistens werden nur direkte, also monetäre Wertbeiträge des Kunden betrachtet – diese allerdings dynamisch, d.h., man bezieht Schätzungen über das zukünftige Ertragspotenzial des Kunden in die Berechnung ein, um seine langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Mittlerweile gibt es auch Berechnungsmodelle, die indirekte Wertbeiträge wie z.B. das Informationspotenzial des Kunden berücksichtigen [Burmann 2003].

Customer Equity (Kundenstammwert): Um die doppeldeutige Belegung des Begriffs »Customer Value« zu vermeiden, benutzt man im Englischen zunehmend »Customer Equity«, um den Kundenwert aus Anbietersicht auszudrücken. Darunter wird jedoch nur die Summe aller CLVs zusammengefasst – damit ist »Customer Equity« genau genommen wiederum nur eine Kennzahl zur Messung des Kundenwertes. Im Gegensatz zum CLV bezieht er sich jedoch immer auf den gesamten Kundenstamm.

In Abbildung 1–8 sind die wichtigsten Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes aufgeführt, die sich durch die unterschiedlichen Rollen erklären, die ein Kunde einnehmen kann. Wie man sieht, beschränkt sich die ökonomische Bedeutung eines Kunden nicht auf seine Rolle als Abnehmer von Produkten heute oder in der Zukunft (Ertragspotenzial). Die Bereitschaft eines Kunden, höhere Preise zu zahlen, ohne sofort den Anbieter zu wechseln, oder eine größere Menge an Produkten (einschließlich Artikel aus Verbundkäufen) in überdurchschnittlich hoher Kauffrequenz zu erwerben, wirkt sich unmittelbar auf den Ertrag aus. Diese Faktoren zählen somit zu den direkten Wertbeiträgen.

Ein Kunde kann aber auch als Referenzträger zur Akquisition von Neukunden einen indirekten Beitrag zum Kundenwert leisten (Weiterempfehlungspotenzial). Solche Beiträge können mittelbar den Umsatz deutlich erhöhen: Analysen der Eismann Tiefkühl-Heimservice GmbH ergaben, dass 100 zufriedene Kunden durchschnittlich 30 neue Kunden anwerben [Schleuning 1997, S. 146], und ein führendes Unternehmen im Bereich Hausbau in den USA stellte fest, dass 60% seiner Bauaufträge aufgrund von Empfehlungen zustande kamen [Reichheld & Sasser 2003, S. 152]. Kunden können weiterhin als Informationslieferanten

durch Beschwerden oder bei der Produktentwicklung behilflich sein (Informationspotenzial). Das kann so weit gehen, dass der Kunde als Partner des Anbieters bei der Konzeption oder gar der Leistungserstellung selbst mitwirkt (Kooperationspotenzial).

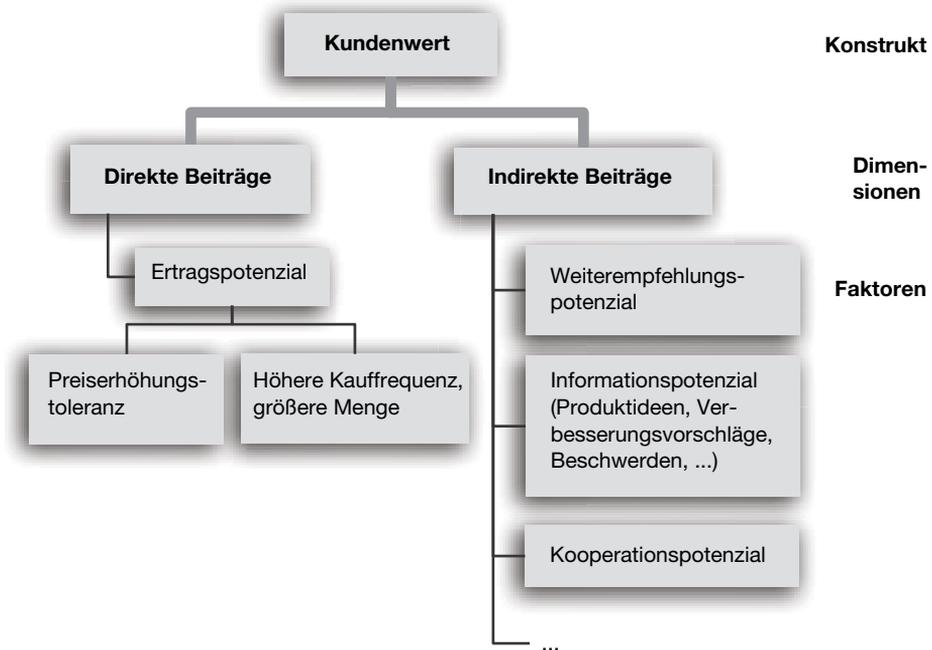


Abb. 1-8 Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes

Letztlich wirkt sich also das Verhalten loyaler Kunden (Wiederkäufe, Verbundkäufe, Empfehlungen) direkt oder indirekt positiv auf den Umsatz eines Anbieters aus. Meist besitzen loyale Kunden deshalb auch einen hohen Kundenwert. Dies muss jedoch keinesfalls immer so sein. Es kann auch loyale Kunden geben, die aufgrund einer geringen Nachfrage insgesamt wenig gewinnbringend sind oder die Produkte kaufen, die aus Wettbewerbsgründen sehr billig verkauft werden und daher dem Anbieter Verluste einbringen. In einigen Fällen können loyale Kunden auch hohe Betreuungskosten verursachen, etwa indem sie vermehrt Telefonsupport in Anspruch nehmen oder – z.B. im Versandhandel – häufig Produkte zurückschicken.

Eine losgelöst davon zu betrachtende Frage ist die, ob langjährige Kunden auch automatisch loyale Kunden sind und daher mit großer Wahrscheinlichkeit einen hohen Kundenwert aufweisen. Wie in Abbildung 1-6 zu sehen ist, lässt ein hohes Wiederkaufverhalten – ob über lange Jahre oder nur für kurze Zeit – allein nicht auf Loyalität schließen, sondern allenfalls auf »unechte« Loyalität. Für eine valide Messung müssten z.B. Einstellungsaspekte und Weiterempfehlungen mitberücksichtigt werden (siehe Abschnitt »Kundenloyalität«).

Trotzdem ist diese Annahme weit verbreitet, hauptsächlich durch die vielzitierten Untersuchungen von *Frederick Reichheld* und *Earl Sasser*, die für eine Reihe von Branchen eine quasi »automatische« Steigerung der Kundenprofitabilität im Zeitablauf prognostizieren [Reichheld & Sasser 2003, S. 151–153]. Dieser Zusammenhang gilt jedoch zumindest in der dargestellten Absolutheit nicht: Einige weitere Studien konnten keinen Einfluss der Dauer der Geschäftsbeziehung auf den Gewinn pro Kunde feststellen (siehe z. B. [Giering 2000], [Reinartz & Kumar 2000], [Krafft 2007]).

Insbesondere im Konsumgüterbereich zeigt sich, dass langjährige Kunden leicht durch Preisnachlässe zum Anbieterwechsel verleitet werden können. Diese Kunden kaufen offensichtlich nur aus Bequemlichkeit oder Gewohnheit über lange Zeit beim betreffenden Anbieter – ein typisches Verhalten bei »unechter Loyalität«.⁶ Dies zeigt, dass Kundenloyalität nicht einfach mit der Dauer der Kundenbeziehung gleichgesetzt werden darf, sondern eine umfassendere Betrachtung notwendig ist. Viele weitere vermutete Vorteile langjähriger Kunden (z. B. geringere Betreuungskosten oder die Bereitschaft, höhere Preise zu zahlen) konnten empirisch nicht bestätigt werden. Die Stärke dieser Zusammenhänge hängt zu einem erheblichen Teil auch davon ab, in welcher Branche das untersuchte Unternehmen tätig ist: Bei einem Finanzdienstleister werden die Ergebnisse aufgrund hoher Betreuungskosten in der Anfangszeit einer Kundenbeziehung sicher anders ausfallen als im Lebensmitteleinzelhandel.

Die große Anzahl der möglichen Einflussgrößen verdeutlicht, dass es für die Unternehmenspraxis enorm wichtig ist, den Kundenwert valide zu messen und die »Stellschrauben« zu kennen, mit denen die Kundenbeziehungen verbessert und so der Kundenwert erhöht werden kann. Wie mithilfe von Datenanalysen solche Sachverhalte individuell für das eigene Unternehmen gemessen werden können und welche Einsparpotenziale dieses Wissen ermöglicht, wird ausführlich in den beiden Fallstudien in den Abschnitten 8.1.1 und 8.1.2 betrachtet.

Dauerhafte Kundenbeziehungen stellen somit einen signifikanten Teil des Unternehmenswertes dar – Kenntnisse über den Aufbau und die Entwicklung profitabler Kundenbeziehungen können zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden. Um sich der Bedeutung des einzelnen Kunden bewusst zu werden, kann es hilfreich sein, dessen theoretisch möglichen Lebenszeitumsatz zu schätzen. Dieser kann z. B. im Lebensmitteleinzelhandel mehr als 250.000 Euro betragen (ein durchschnittlicher Haushalt in Deutschland gibt ca. 3.500 Euro pro Jahr nur für Lebensmittel, Getränke und Tabakwaren aus). Bei Telefongesellschaften können pro Haushalt für Festnetz, Handy und Internet problemlos 50.000 Euro und mehr erreicht werden.

6. Dieses Verhalten wird regelmäßig bei Stromkunden beobachtet: Obwohl eine zunehmende Zahl der Konsumenten über zu hohe Strompreise klagt und grundsätzliche Wechselbereitschaft signalisiert, wandert tatsächlich nur eine Minderheit zu einem anderen Anbieter [Donath 2009].

»Follow me«: Der Wert eines Facebook-Fans

Die zunehmende Verbreitung von sozialen Onlinenetzen wirft immer stärker die Frage nach dem ROI des Social Media Marketing auf, mit dem allein Facebook im Jahr 2013 einen Umsatz von 5,9 Mrd.\$ erzielte. Eine Studie des Beratungsunternehmens Syncapse will darauf Antworten geben. Dazu wurde der durchschnittliche Wert eines Facebook-Fans für wichtige Konsumentenmarken in den USA berechnet – und mit exakt 174,17\$ beziffert [Scissons et al. 2013].

Die Untersuchung identifizierte wesentliche Unterschiede bezüglich Verhalten und Motivation zwischen Fans und Nicht-Fans, die sich auf die kurz- und langfristige Verkaufsleistung auswirken. Der hohe Fan-Wert wird damit begründet, dass Fans einer Marke »Superkonsumenten« sind, die schon länger Produkte der Marke verwenden und sich durch höhere Umsätze, stärkeres Engagement für die Marke, höhere Weiterempfehlungsbereitschaft und höhere Loyalität auszeichnen.

Erwartungsgemäß weisen Marken mit niedrigem Produktpreis oder hoher Wiederkauftrate tendenziell geringere Fan-Werte auf. Zum Beispiel ist ein Fan von Coca Cola 70,16\$ wert, wohingegen ein Facebook-Fan von BMW mit 1.613,11\$ veranschlagt wird. Unternehmen mit hohem Marktwert und längerer Marktpräsenz besitzen niedrigere Fan-Werte, während Marken mit polarisierenden Profilen tendenziell höhere Werte erreichen. Im Durchschnitt dominieren emotionale Beweggründe, Fan zu werden – der Wunsch, die eigene Begeisterung für die Marke und ihre Produkte nach außen zu tragen und regelmäßig über Neuigkeiten informiert zu werden, überwiegt finanzielle Anreize für Produkte, die man als Fan ohnehin gekauft hätte.

Die Studie umfasste mit adidas und BMW auch zwei deutsche Marken, neben 18 anderen Konsumgüter-Labels wie z.B. McDonald's, Coca Cola, H&M oder Nike. Eine direkte Übertragung US-amerikanischer Studienergebnisse auf andere Länder ist vor dem Hintergrund abweichenden Mediennutzungsverhaltens und kultureller Unterschiede jedoch stets kritisch.

1.2.3 Beziehungsmarketing

Die Entwicklung vom Transaktions- zum Beziehungsmarketing als wesentliches Element des CRM ist ein Beleg dafür, dass nicht alle Bestandteile dieses Ansatzes neu sind. Im Investitionsgütermarketing und im Dienstleistungsmarketing hat ein langfristig orientiertes Kundenverständnis schon lange Tradition. Noch früher wurde Beziehungsmarketing im »Laden um die Ecke« gelebt. Neu ist lediglich die Übertragung dieses Konzepts auf das klassische Konsumgütermarketing und auf eine Vielzahl von Kunden.

Die wesentlichen Charakteristika des Transaktionsmarketings sind in Tabelle 1–1 denen des Beziehungsmarketings gegenübergestellt. Letzteres zeichnet sich vor allem durch den Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung aus; der Kunde steht in einer persönlichen, individuellen Interaktion mit dem Unternehmen. Den Hauptbetrachtungsgegenstand stellt nicht mehr die einzelne Kauftransaktion dar, sondern vielmehr die Summe aller Einzeltransaktionen, also die gesamte Geschäftsbeziehung zum Kunden. Die umfassende Pflege und Entwicklung einer solchen Beziehung ist der Kernbestandteil des Beziehungsmarketings.

	Transaktionsmarketing	Beziehungsmarketing
Ziele	Einzelner Verkauf als Abschluss- und Erfolgskriterium, Durchsetzung konträrer Ziele gegen den Kunden (»to make a sale«)	Etablierung einer langfristigen Geschäftsbeziehung, Entwicklung gemeinsamer Ziele mit dem Kunden (»to create a customer«)
Leitbild	Kunde als einmaliger Abnehmer	Kunde als dauerhafter Partner
Marktsicht	Fokus auf Kundenneugewinnung	Fokus auf Wertsteigerung in bestehenden Beziehungen (Kundenbindung)
Kundenverständnis	Relative Unabhängigkeit Verkäufer–Käufer; anonymer Kunde; einseitige Kommunikation (monologisch)	Interdependenz zwischen Verkäufer und Käufer; bekannter Kunde; interaktive Kommunikation (dialogisch)
Zeithorizont	Kurzfristig (Verkauf als Abschluss eines Kundenkontaktes)	Langfristig (Verkauf als Beginn einer Kundenbeziehung)
Marketingfokus	Vorkaufphase	Besondere Berücksichtigung der Nachkaufphase
Marketingverständnis	Fokus auf Produkte; Marketing als Funktion (episodenhaft)	Fokus auf Service; Marketing als Prozess (ganzheitlich)

Tab. 1–1 Vom Transaktions- zum Beziehungsmarketing (angelehnt an [Wehrli & Wirtz 1996, S. 26])

Selektives Marketing statt Massenmarketing

Nun erfordert Beziehungsmarketing eine individuelle Kundenkommunikation, die trotz aller Vorteile für das Unternehmen einen hohen organisatorischen und finanziellen Aufwand bedeutet. Das Kundenbindungsziel ist jedoch kein Selbstzweck, sondern soll zur Erreichung der monetären Ziele (z.B. Rentabilität, Gewinn) beitragen und somit letztlich den Kundenwert als Teil des Unternehmenswertes steigern. Die Investition in einen Kunden darf den Erlös, den ein Beziehungsaufbau zu ihm erwarten lässt, nicht übersteigen. Es liegt nahe, nur in solche Kunden zu investieren, die rentabel erscheinen.

Das klassische Massenmarketing hat jedoch, unabhängig davon, ob eine individuelle oder universelle Marktbearbeitung auf Produkt- oder Dialogebene erfolgt, grundsätzlich den gesamten Markt zum Ziel: Es wird eine totale Marktdeckung angestrebt. Hier erscheint ein selektives Marketing sinnvoller, was bedeutet, dass Unternehmen bestimmte Kunden oder Kundengruppen nicht zu ihrem Zielmarkt erklären, sondern nur Teilmärkte intensiv bearbeiten wollen. Dafür können sie ihre Produkte und/oder ihre Kommunikationsinstrumente individueller auf ihre Zielgruppe zuschneiden. Im Kontext des CRM bedeutet selektives Marketing, die konkrete Marktbearbeitung wie z.B. spezielle Kundenbindungsaktivitäten auf mittel- bis langfristig profitable Kunden zu konzentrieren.

Studien zufolge gilt für viele Unternehmen die Regel, dass 20 % der Kunden 80 % des Umsatzes erwirtschaften, wobei sich unter den verbleibenden 80 % der

Kunden viele befinden, die ausschließlich Verlust einbringen. Wenn man den Gewinn als Bezugsgröße heranzieht, kann man es also noch drastischer formulieren: »Nicht 20 % der Kunden bringen 80 % des Gewinns ein, sondern die 20 % profitabelsten Kunden erwirtschaften 180 % des Gewinns, weil eine Mehrzahl der restlichen Kunden Verluste einbringen« [Rapp 2000, S. 14]. Daher lohnt sich der Zeitaufwand, um zu ermitteln, welche Kunden investitionswürdig sind.

Kundenbeziehungen und Beziehungsphasen

Die zentrale Bezugsgröße des CRM sind Kundenbeziehungen, wie schon die Bezeichnung Kundenbeziehungsmanagement als deutsche Übersetzung von CRM ausdrückt. Sie müssen aus Unternehmensperspektive gepflegt und gestaltet werden: »Aus dem Verkäufer muss ein ›Beziehungsmanager‹ werden, der seine Kunden als Partner behandelt« [Schwetz 2000, S. 16]. Eine Kundenbeziehung besteht aus der Menge aller in einem bestimmten Zeitraum stattfindenden Interaktionen zwischen einem Unternehmen und einem Kunden. Diese Folge von Interaktionen tritt nicht zufällig auf, sondern ist meist auf eine bewusste Wiederwahl zurückzuführen, die der Kunde aufgrund einer inneren Verbundenheit zum jeweiligen Unternehmen vornimmt.

Kundenbeziehungen können anhand der Phasen Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase eines auf einmaligen Leistungsaustausch zielenden Interaktionszyklus strukturiert werden (vgl. [Becker 2013, S. 42]). Diese Phasen lassen sich den betrieblichen Funktionsbereichen Marketing, Verkauf (Sales) und Service zuordnen.

Die Vorkaufphase dient dem Kennenlernen der Transaktionspartner, ohne dass einer der Partner dabei eine Verpflichtung eingeht. Hierunter fällt der Austausch von Informationen über angebotene Leistungen, Preise, Konditionen seitens des Unternehmens sowie über Bedürfnisse und Wünsche seitens des Kunden. Die Aufgaben dieser Phase werden traditionell dem Marketing (einschließlich der Marketingforschung) zugerechnet. Obwohl schon die allgemeine Lebenserfahrung lehrt, dass es auf den ersten Eindruck besonders ankommt, leisten sich einige Anbieter bereits in dieser Phase den riskanten Luxus, potenzielle Kunden abzuschrecken; einige Beispiele finden sich im Kasten »Wie man es nicht machen sollte ...«.

Die Kaufphase zielt auf den Abschluss verbindlicher Vereinbarungen über den Leistungsaustausch, z.B. in Form eines Kaufvertrages. Beide Partner verpflichten sich also – häufig nach Preis- und Leistungsverhandlungen – zur Durchführung eines Leistungsaustausches.

Dieser erfolgt während der Nachkaufphase, in der die Vereinbarungen des Vertrages von beiden Seiten erfüllt werden. Zu den vereinbarten Leistungs- und Zahlungsflüssen gehören auch alle Serviceleistungen des Unternehmens, die sich zum einen aus gesetzlichen Bestimmungen (z.B. zur Gewährleistung) und zum anderen aus freiwilligen Leistungszusagen des Unternehmens (z.B. Garantieleistungen) gegenüber dem Kunden ergeben können.

Aus dieser Systematik, insbesondere aus der dritten Phase, wird die Reichweite des CRM-Ansatzes deutlich: Nicht nur Interaktionen im Kontext von Marketing und Verkauf müssen sich dem Ziel der Kundenorientierung unterordnen, sondern auch innerhalb der Nachkaufphase stattfindende persönliche Kontakte. Der Eindruck, den z.B. Auslieferungsfahrer oder Kundendiensttechniker beim Kunden hinterlassen, ist ebenso wichtig für die Erreichung der CRM-Ziele wie die Informationen, die diese Servicemitarbeiter bei Gesprächen oder aus Beobachtungen vor Ort aufnehmen, sofern dadurch das Wissen über den Kunden zielgerichtet verbessert werden kann. »Oft haben Kundendiensttechniker nämlich einen besseren Zugang zum Kunden – und sie können so im Zuge ihrer Kundenbesuche Aufzeichnungen [...] machen« [Schwetz 2000, S. 68].

Wie man es nicht machen sollte ...

Vorkaufphase: Die Verbraucherzentrale Frankfurt/Main hat den Fall eines Kunden dokumentiert, der sich gegen Berufsunfähigkeit versichern wollte. Er schreibt dazu von sich aus 17 Anbieter mit detaillierten Daten über sich und den gewünschten Tarif an. Von drei Unternehmen bekommt er ein konkretes Angebot, von den restlichen 14 eine Menge Werbung zu ganz anderen Produkten. Dazu Brigitte Mayer von obiger Verbraucherzentrale: »Das ist sehr typisch für die Branche« [Bergmann 2003, S. 65].

Das Marktforschungsunternehmen Vocatus in München fand bei einem Test heraus: Mehr als die Hälfte der Interessenten, die sich auf der Webseite eines Autoherstellers für eine Probefahrt anmeldeten, bekam keine Antwort [Bergmann 2003, S. 65].

Ein Verkaufstrainer sucht in einem Elektrofachmarkt (Werbeslogan: »Fachberatung ist unsere Stärke«) nach einem Fernseher für sein Arbeitszimmer. Er entdeckt in der infrage kommenden Größe 20 verschiedene Modelle zwischen 200 und 800 Euro. Auf seine Frage an den Verkäufer, worin der Unterschied der Modelle angesichts der erheblichen Preisdifferenz bestünde, antwortet dieser: »Och – die nehmen sich nicht viel. Leisten alle mehr oder weniger das Gleiche.« Der Verkäufer war trotz mehrfacher Nachfrage nicht in der Lage, auch nur annähernd Leistungs- und Qualitätsunterschiede, Garantiebedingungen und Zusatzleistungen der Geräte darzustellen. Der gut verdienende Kunde entschied sich für den billigsten Fernseher, obwohl er bei entsprechender Beratung auch für ein teureres Modell zu gewinnen gewesen wäre [Nagel & Rasner 1996, S. 22].

Nachkaufphase: Bei einem Servicetest der Hotlines von PC-Herstellern ermittelte die ZDF-Sendung WISO eine maximale »Klingelzeichenwartedauer« von 57 [Nagel & Rasner 1996, S. 20]. »Drei von vier Mitarbeitern wissen in der Telefonzentrale nicht, wer für das Problem des Anrufers zuständig ist« [Nagel & Rasner 1996, S. 98].

1.2.4 Integration des Wissens über den Kunden

Ordnet man die Phasen einer Kundenbeziehung betrieblichen Funktionsbereichen zu, entsteht die Gefahr, dass isolierte Abteilungen die Kundendaten fragmentiert und partiell bearbeiten, wodurch das integrale Wissen über Kundenbeziehungen und die jeweiligen Kunden verloren geht bzw. gar nicht erst entstehen kann. Infolgedessen sind Marketingaktionen »[...] unzureichend koordiniert, inhaltlich und kommunikativ nicht abgestimmt und vermitteln nicht selten widersprüchliche Botschaften« [Rapp 2005, S. 53]. Durch eine solche, aus Kundensicht verwirrende Kommunikation kann viel »Porzellan« zerschlagen werden: Im besten Fall beschwert sich der Kunde, im schlimmsten Fall storniert er seine Bestellung, wandert ab und tut zusätzlich seinen Unmut gegenüber Freunden, im Web oder über Social Media kund.

Wesentlich ist hier die aufgabenorientierte Sichtweise: Die Unterteilung in Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase ist eine idealisierende Systematik. Die innerhalb dieser Phasen auftretenden Aufgaben müssen jedoch nicht notwendig isoliert oder sequenziell durchgeführt werden. Einzelne Aufgaben können zusammenfallen und auch gemeinsam von einer Person übernommen werden. Zum Beispiel können im Rahmen der Kundenbetreuung innerhalb der Nachkaufphase eines ersten Interaktionszyklus gleichzeitig auch neue Angebote erstellt werden, welche der Vorkaufphase eines zweiten Interaktionszyklus zuzurechnen sind. Und ein Außendienstmitarbeiter wird bei einem Kundenbesuch vor Ort sowohl Marketingaufgaben (Produktpräsentation, Angebotserstellung) als auch Verkaufsaufgaben (Vertragsverhandlungen, Konditionenvereinbarung) übernehmen. Die Phasen sind also lediglich von konzeptuellem Interesse und sollten nicht zur Einrichtung entsprechender Abteilungen innerhalb der Organisation oder zur Einführung funktionsorientierter Anwendungssysteme führen.

Solche isolierten Anwendungssysteme für Vertrieb und Service sind aus der Prä-CRM-Ära bekannt. Beispiele sind Sales-Force-Automation-Systeme (SFA-Systeme) oder Computer-Aided-Selling-Systeme (CAS-Systeme), die die Vertriebsmitarbeiter bei der Abwicklung ihrer Aufgaben unterstützen sollen. Diesen Systemen ist gemein, dass sie keine integrative Sicht auf den Kunden anbieten und nicht alle verfügbaren Informationen über ihn bereithalten. Durch ihre Einführung entstehen »Automatisierungsiseln« verschiedener operativer Systeme, auf denen sich oft wichtige Informationen über Kunden finden, deren Auswertung große Potenziale verspricht. Diese Potenziale können wegen der mangelnden Integration dieser Informationen jedoch nur mit großem Aufwand ausgeschöpft werden. Die Auswertung dieser Daten aus den verschiedenen operativen Systemen ist sehr langwierig, sodass die Ergebnisse meist zu spät verfügbar sind und nicht mehr als Grundlage für dringende Entscheidungen oder zur Unterstützung operativer Aufgaben dienen können.

CRM im Lichte anderer Ansätze

Marketingansätze, die bereits seit Längerem bekannt sind und teilweise als Subkonzepte des CRM angesehen werden, lassen sich hinsichtlich ihrer Reichweite vom umfassenderen, ganzheitlichen CRM abgrenzen. Die Grundidee, Marketing-Teilaufgaben mithilfe von Kundendatenbanken zu unterstützen, ist im CRM auf alle Aufgaben der Kundenbeziehungs- pflege und eine Integration aller Kundeninformationen erweitert worden.

So nimmt das **Database Marketing** ausschließlich auf die Marketingphase Bezug und behandelt dabei kaum die Durchführung der Kundeninteraktionen. Dieser stark technologiegetriebene Begriff kam Mitte der 1980er-Jahre auf und ist heute kaum noch gebräuchlich.

Das **Computer-Aided Selling (CAS)** widmet sich hingegen hauptsächlich der Verkaufsphase, ebenso wie die **Sales Force Automation (SFA)**. Beide betrachten jedoch ausschließlich automatisierte Aufgaben, und während sich SFA insbesondere auf die Steuerung und Durchführung von Interaktionen mit dem Kunden bezieht, deckt CAS auch Planungs- und Kontrollaspekte ab.

Auch heute noch betreiben viele Unternehmen eine wenig koordinierte, nicht integrierte Informationsbewirtschaftung – in einer Umfrage von Client Vela beklagen z.B. 60 % der Unternehmen, dass ihre CRM-Systeme nicht ausreichend in die Prozesse integriert sind, und 50 % sehen Mängel im Management ihrer Kundendaten [Swiss Post Solutions 2011]. Die Gartner Group geht davon aus, dass über 90 % aller Unternehmen keine unternehmenseinheitliche Sicht auf ihre Kunden haben [Buck-Emden 2002, S. 22]. Im Gegenteil, das über einen konkreten Kunden vorliegende Wissen wird teilweise durch den Zufall gesteuert, wie die folgenden Beispiele zeigen [Kiesel et al. 2003, S. 66–67]:

- Jeder Kundendienstmitarbeiter pflegt seine eigene Kundenkartei in diversen Insellösungen, manchmal sogar ohne Softwareunterstützung mit »Papier und Bleistift«. Die Kundendaten sind auf viele isolierte Systeme verteilt.
- Die über einen Kunden gespeicherten Informationen werden von den jeweils zuständigen Vertriebsmitarbeitern festgelegt, die die Attribute, die einen Kunden auszeichnen, selbst definieren. Werden hier z.B. keine Potenzialdaten erfasst, bleibt die Sicht auf mögliche zukünftige Bedürfnisse verborgen.
- In den operativen Anwendungssystemen existiert eine produkt- oder leistungsorientierte Sicht: Der Kunde ist Attribut eines Produktes, das im Mittelpunkt der Betrachtung steht.

Bei einer derart fragmentierten Datenverwaltung erscheint eine für den Kunden zufriedenstellende Betreuung kaum möglich. Ein Vertriebsmitarbeiter ist nicht in der Lage, beispielsweise kundenspezifische Rabatte zu gewähren oder Anfragen oder Beschwerden in angemessener Zeit zu bearbeiten. Es liegen ihm nicht ausreichende Informationen vor, um gezielt auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen zu können. So ist beispielsweise nicht an jedem Kundenkontaktpunkt bekannt, wel-

che Produkte der Kunde bereits gekauft hat, wie das Produktnutzungs- und das Wiederkaufverhalten des Kunden in der Vergangenheit ausgesehen hat, ob und worüber sich der Kunde bereits beschwert hat oder ob der Kunde einer Produktsparte A vielleicht auch Kunde einer anderen Sparte B ist.

Interaktionen und Interaktionskanäle (Kommunikationsmedien)

Die Interaktionen zur Abwicklung von Kundenbeziehungen werden auf unterschiedlichen Kanälen (z.B. persönliche Kontakte, Telefon, Apps, Brief, Fax, E-Mail, Social Media) durchgeführt. Insbesondere kann der Kunde während einer Beziehung situationsabhängig abwechselnd auf mehrere Interaktionskanäle zurückgreifen – er ist also nicht auf ein Medium festgelegt.

Hieraus ergeben sich einige Schwierigkeiten für die oben geforderte einheitliche Kundenansprache. Da sich eine Kundenbeziehung typischerweise über einen längeren Zeitraum erstreckt und häufig unter Nutzung unterschiedlicher Kanäle geführt wird, erfolgt die Bearbeitung der Interaktionen an unterschiedlichen Stellen (Kundenkontaktpunkten) innerhalb eines Unternehmens. Die im Laufe der Beziehung anfallenden Informationen über Umfeld, Bedürfnisse, Vorlieben, Wünsche und Reaktionen des Kunden stehen deshalb nicht an einem zentralen Punkt zur Verfügung, sondern sind »zufällig« auf das ganze Unternehmen verteilt. Da der Kunde aber im Mittelpunkt der Marketingstrategie stehen sollte, ist grundsätzlich an jedem einzelnen Kontaktpunkt das gesamte, detaillierte Wissen über den Kunden nötig, um schnelle, kundenorientierte Entscheidungen und Reaktionen zu ermöglichen.

Somit ergibt sich ein Verteilungsproblem in Bezug auf das fragmentierte Wissen über die Kunden: Es entsteht an vielen unterschiedlichen Stellen im Unternehmen, muss aber gleichzeitig in integrierter Form an allen Kontaktstellen bereitgehalten werden.

Vor diesem Hintergrund kann es häufig passieren, dass Kundendaten an verschiedenen Stellen im Unternehmen mehrfach erfasst werden. Schnell entsteht die Gefahr, dass die Daten völlig inkonsistent werden, weil der Überblick verloren geht, welche Daten aus welcher Quelle die aktuellsten sind. Die Folge: »Die Verwirrung ist perfekt, und die Daten werden nutzlos« [Huldi 1997, S. 31]. Deshalb werden die Kunden dann wiederholt zur Bereitstellung bestimmter Informationen aufgefordert. Eine derartige Vorgehensweise widerspricht der Idee, den Kunden interaktionsübergreifend und kanalunabhängig einheitlich anzusprechen: »Für den Kunden muss spürbar werden, dass endlich ›die Linke weiß, was die Rechte tut‹« [Schwetz 2000, S. 31].

Integrativer Charakter des Customer Relationship Management

Um den Kunden über alle Kanäle und über die Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase hinweg mit einer Stimme ansprechen zu können, sind relevante Daten aus allen Interaktionen und Kanälen zu sammeln, zusammenzuführen und zu speichern, um sie bei Bedarf verfügbar zu haben. Isoliert betriebene Abteilungen, die sich untereinander nicht oder kaum koordinieren, sind bei Verfolgung einer CRM-Strategie zu vermeiden; die Qualität und der Inhalt der Interaktionen sollten unabhängig vom gewählten Kanal stets gleich bleiben. Dies gilt auch dann, wenn bestimmte Aufgaben an Kanalpartner ausgelagert werden.

Bei jeder Interaktion muss das in ihrem Verlauf fassbare Wissen über den Kunden protokolliert werden. Vollständigkeit und Genauigkeit der gesammelten und analysierten Daten sind hierbei ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das CRM. Auf diese Weise entsteht ein lernendes, rückgekoppeltes System im Sinne eines Regelkreises (closed loop). Aus dieser Betrachtung resultiert bereits die zentrale Bedeutung analytischer Aspekte im Rahmen des CRM (vgl. Kap. 2).

Als wesentliche Neuerung des CRM im Vergleich zu bekannten Ansätzen kann somit dessen integrativer Charakter identifiziert werden. Die wichtigsten integrativen Aspekte des CRM sind [Hettich et al. 2000, S. 1348]:

- die Synchronisation und ganzheitliche Koordination der zentralen Kundenkontaktpunkte Marketing, Verkauf und Service,
- die Einbindung aller Interaktionen und Interaktionskanäle zum Kunden und
- die hierfür erforderliche Zusammenführung und Auswertung aller Kundeninformationen und -daten.

Customer Journey: Der Weg des Kunden entlang der Kontaktpunkte

Ob es einem Unternehmen nun tatsächlich gelingt, den Kunden über alle Interaktionskanäle mit einer Stimme anzusprechen und die Kundenkontaktpunkte so zu koordinieren, dass er nachhaltig zufrieden gestellt ist, bleibt häufig im Verborgenen. Klassische Untersuchungen zur Kundenzufriedenheit betrachten den Zustand der Kundenbeziehung zu einem bestimmten Zeitpunkt. Dabei ist die Vielfalt der Erlebnisse des Kunden im Verlauf der Beziehung nicht fassbar. Gerade die Enttäuschungen, die einen eigentlich zufriedenen Kunden plötzlich doch zur Kündigung veranlassen, und die Begeisterungsmomente, die einen Enttäuschten dennoch zum Bleiben bewegen, sind es aber, die Schwächen der eigenen CRM-Prozesse aufzeigen und ein tieferes Verständnis der Kunden ermöglichen. Erst eine Analyse der Kundenerlebnisse im Zeitablauf verdeutlicht das Zusammenspiel und die Dynamik der Emotionen und Eindrücke, die zu einer bestimmten Kundenentscheidung führen.

Der Weg, den ein Kunde im Laufe seiner Beziehung zu einem Unternehmen entlang der Kundenkontaktpunkte nimmt, wird als »Customer Journey« bezeichnet. Die Auswertung dieser »Reiseroute« im Sinne einer Querschnittsana-

lyse erlaubt Einblicke in die Entwicklung einer Kundenbeziehung. Sie wird typischerweise in Form von Befragungen oder Tagebuchstudien durchgeführt, bei denen Kunden ihre Erfahrungen mit einem Unternehmen detailliert protokollieren. So entstehen Erlebnisketten, aus denen ersichtlich wird, welche Ereignisse echte Begeisterung, bloße Zufriedenheit oder endgültige Frustration auslösen. Sie können wie eine »Herzkurve« der Kundenbeziehung gelesen werden (vgl. [van Douwe 2011], [Bössow 2012]).

Da solche Befragungen nicht für den gesamten Kundenstamm realisierbar sind, gewinnt ein Unternehmen in der Regel nur eine partielle Sicht auf die Customer Journey einzelner Kunden – und selbst bei Protokollierung aller Interaktionen in einer integrierten Kundendatenbank bleiben deren Informationshandlungen und Vertragsgespräche mit anderen Anbietern ohnehin unerkannt. Zwar äußern Konsumenten zunehmend Emotionen und Absichten wie Kauf- oder Wechselwünsche in sozialen Onlinenetzen, dennoch muss von einem unvollständigen Bild der Customer Journey ausgegangen werden. Daher ist es empfehlenswert, »auffällige« Verhaltensweisen von Bestandskunden stets dahingehend zu prüfen, ob sie auf Unzufriedenheit oder Wechselabsicht hindeuten.

Abbildung 1–9 zeigt eine beispielhafte Customer Journey eines Mobilfunkkunden. Ausgelöst durch den Defekt seines alten Handys ruft er seinen Mobilfunkbetreiber an, um sich zu informieren, welche Geräte ihm dort – beispielsweise im Rahmen einer vorzeitigen Vertragsverlängerung – angeboten werden. Anschließend sucht er im Internet nach Alternativangeboten anderer Betreiber. Um das Handy nun auch einmal genau in Augenschein zu nehmen, besucht er die Verkaufsstelle seines Anbieters und findet Gefallen an dem Gerät. Er erinnert sich nun daran, dass ein anderer Betreiber dasselbe Gerät günstiger im Internet anbietet und besucht daher zu Hause noch einmal dessen Onlineshop. Da das Handy dort tatsächlich günstiger zu haben ist, informiert er sich telefonisch über die Modalitäten des Anbieterwechsels. Weil der Kunde aber bisher zufrieden war und im Grunde gar nicht wirklich wechseln möchte, fragt er telefonisch bei seinem alten Anbieter nach, ob er das Handy zum gleichen Preis wie vom neuen Anbieter bekommen könnte. Der bisherige Betreiber lehnt ab und versäumt damit die Chance, seinen Kunden zu halten. Der Kunde entscheidet sich daher für den günstigeren, neuen Anbieter und schließt im Ladengeschäft den Vertrag ab [van Douwe 2011, S. 31–32].

Durch systematische Protokollierung aller Interaktionen über die verschiedenen Kommunikationskanäle hätte – unter der Voraussetzung, dass der Kunde jeweils identifiziert wird – auffallen können, dass der Kunde nicht nur auf der Suche nach einem Ersatzgerät ist, sondern auch, dass er noch unsicher ist, weil er sich wiederholt intensiv informiert und nachfragt. Ein aufmerksamer Mitarbeiter im Callcenter hätte auch erkennen können, dass der Kunde bereits über günstigere Konkurrenzangebote verfügt. Das Ausmaß der Informationshandlungen bei anderen Anbietern freilich ist nicht erkennbar.

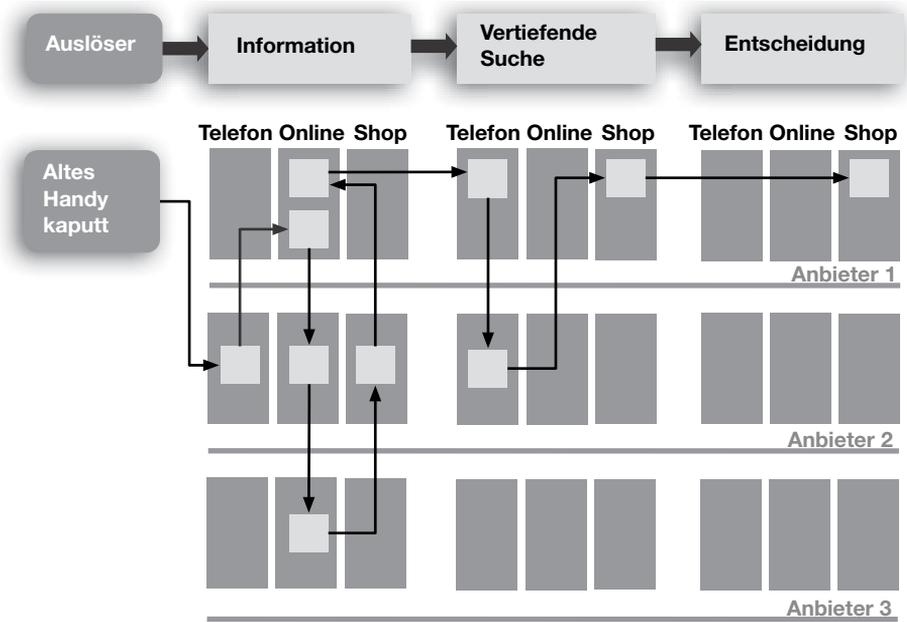


Abb. 1–9 Customer Journey am Beispiel Mobilfunk [van Douwe 2011, S. 31]

1.3 Wie schafft man profitable Kundenbeziehungen?

1.3.1 Die Loyalitätsleiter

Bevor im nächsten Kapitel Basisstrategien zur Schaffung profitabler Kundenbeziehungen vorgestellt werden, soll zunächst näher beleuchtet werden, in welchen Entwicklungsstufen die Beziehung zum Kunden typischerweise verläuft. Die in Abbildung 1–10 gezeigte Loyalitätsleiter bietet dabei eine gute Hilfestellung [Kreutzer 1990, S. 106–110]. Die Grundidee besteht darin, alle aktuellen und potenziellen Kunden nach ihrer Loyalität zum Unternehmen auf einer imaginären Leiter aufsteigend anzuordnen. Das Ziel bei der Entwicklung der Kundenbeziehungen ist es nun, die Kunden möglichst viele Schritte auf der Leiter nach oben zu führen, unabhängig von ihrer jetzigen Position.

Auf der untersten Stufe befinden sich potenzielle Kunden, die ein Verwendungspotenzial aufweisen, jedoch das betreffende Unternehmen und dessen Angebot noch nicht kennen. Auf der obersten Stufe stehen loyale Stammkunden, die ihren Bedarf zum größten Teil bei »ihrem« Anbieter decken. Zwischen diesen beiden Extremen liegen die übrigen Kunden.

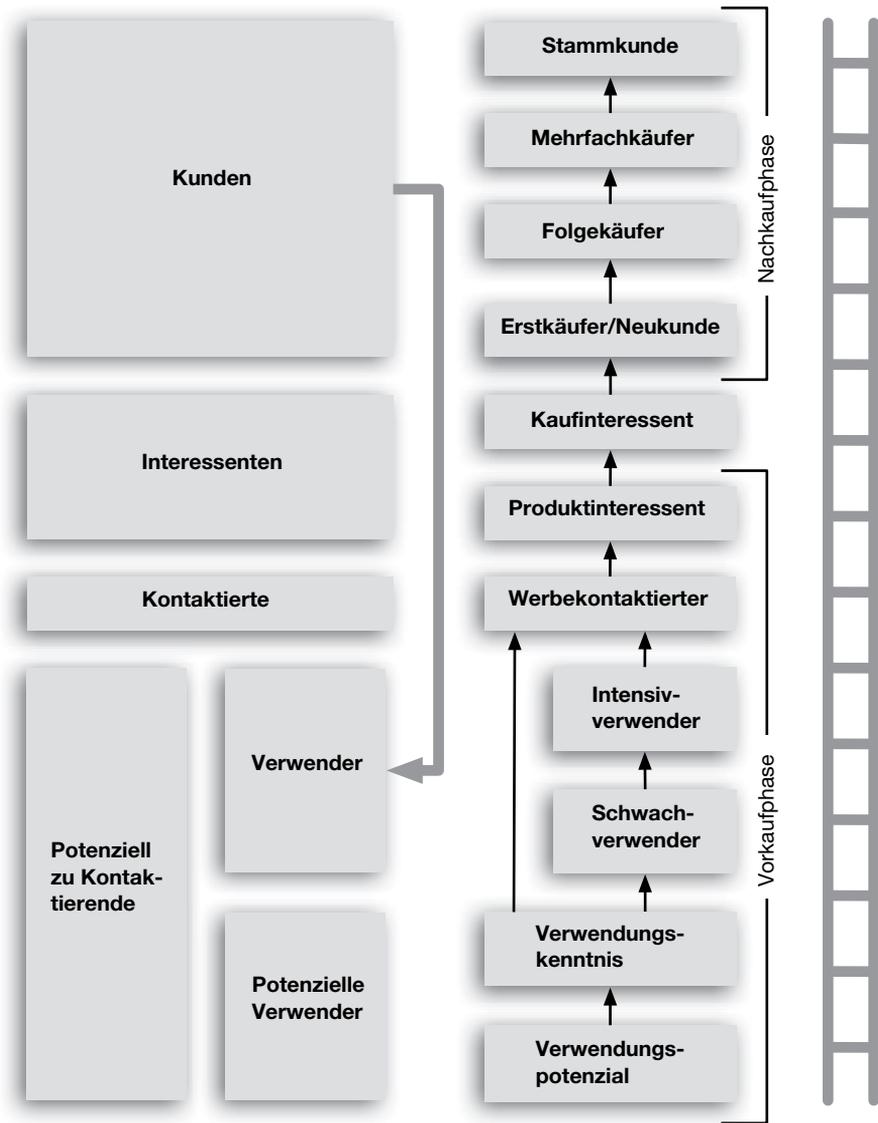


Abb. 1-10 *Loyalitätsleiter (angelehnt an [Kreutzer 1990])*

Anhand dieser Darstellung ist gut erkennbar, dass Kunden, die sich auf verschiedenen Stufen der Loyalitätsleiter befinden, höchst unterschiedlich angesprochen werden müssen: Ein Produktinteressent muss beispielsweise anders beworben werden als ein Mehrfachkäufer, der das Unternehmen schon viel besser kennt. Hierzu gehört auch die Vermeidung von »Missgeschicken« wie jenes, das einem großen Telekommunikationsanbieter vor Jahren unterlief, als er seinen ISDN-Kunden mit der Telefonrechnung im selben Umschlag ein Werbefaltblatt für

einen ISDN-Telefonanschluss mitschickte. Hier zeigt sich wieder besonders deutlich, wie wichtig die im vorigen Abschnitt 1.2.4 angesprochene Integration des Kundenwissens ist, damit eine konsistente Kommunikation gesichert ist.

Nach besonders erfolgreichen Marketingaktionen kann es vorkommen, dass Kunden sogar mehrere Stufen auf einmal nach oben klettern. Andererseits passiert es auch häufig, dass Kunden auf der Leiter nach unten wandern; dann sollten sofort Maßnahmen ergriffen werden, um diese Entwicklung aufzuhalten. Um entsprechend reagieren zu können und um sicherzustellen, dass »Stammkunden kein irritierendes Neugewinnungsmailing erhalten [...]« [Kreutzer 1990, S. 109], ist es wichtig, die Informationen über die jeweils erreichte Stufe in relativ kurzen Zeiträumen (je nach Branche z.B. alle zwei Wochen) zu aktualisieren.

Die Loyalitätsleiter verdeutlicht auch die bereits in Abschnitt 1.2.3 im Kontext des Beziehungsmarketings ausgeführte Erkenntnis, dass das Bemühen um den Kunden nicht nach Abschluss des Kaufvertrages endet. Im Gegenteil: Ein großer Teil der Aufgaben der Beziehungspflege ist in der Nachkaufphase angesiedelt, wie anhand der Grafik deutlich wird. Die einzelnen Instrumente zur Marktbearbeitung werden in Abschnitt 2.4 systematisiert.

1.3.2 Basisstrategien des Customer Relationship Management

Hauptziel des CRM sind der Aufbau und die Gestaltung von profitablen Kundenbeziehungen (vgl. Abschnitt 1.2.1). Diese allgemeine Strategiedefinition ist jedoch zu abstrakt, als dass sie sich unmittelbar umsetzen ließe. Wie realisiert man nun also profitable Kundenbeziehungen? Dazu sind fortlaufend folgende elementare Fragen zu beantworten:

- Mit welchen Kunden soll eine neue Beziehung angestrebt werden?
- Zu welchen Kunden sollen bestehende Beziehungen vertieft, intensiviert, ausgebaut und verlängert werden?
- Bei welchen Kunden sollte eine Abwanderung nach Möglichkeit vermieden werden? Hinsichtlich welcher Kunden sollte eine Beendigung der Beziehung angestrebt werden?
- Welche abgewanderten Kunden sollten nach Möglichkeit zu einer Wiederaufnahme der Beziehung bewegt werden?
- Welche Kunden sollen mit welchen Instrumenten und Maßnahmen über welche Interaktionskanäle betreut werden?
- Wie kann dies jeweils möglichst zielloptimal (rentabel) geschehen?

Aus der abstrakten CRM-Strategie der rentabilitätsorientierten Kundenbeziehungspflege lassen sich anhand der genannten Fragestellungen drei generische Basisstrategien ableiten. Diese legen Regeln für die Kundenbeziehungspflege fest und widmen sich jeweils einer Klasse beziehungsrelevanter Tätigkeiten, die sich an den drei Hauptphasen des Kundenlebenszyklus orientieren. Dies sind im Wesentlichen [Riemer et al. 2002, S. 601]:

- **Die Kundenneugewinnung (Recruitment)**
Aufnahme von Beziehungen zu neuen Kunden
- **Die Kundenbindung und -entwicklung (Retention)**
Festigung, Intensivierung und Weiterentwicklung bestehender Beziehungen
- **Die Kundenrückgewinnung (Recovery)**
Wiederaufnahme von beendeten Kundenbeziehungen

Die Basisstrategien dienen als Orientierung – sie geben die in ihrem Kontext zu berücksichtigenden Aspekte verkürzt wieder. Weitere Kriterien werden im Folgenden kurz skizziert.

Kundenneugewinnung (Recruitment)

Die Verbreiterung der Kundenbasis durch den Aufbau von Beziehungen zu neuen Kunden ist differenziert zu betrachten. Nicht alle Interessenten sind erwünschte Neukunden, wenn man auf deren individuelle Bedürfnisse nicht eingehen kann oder will (etwa weil sie nicht mit dem Sachziel des Unternehmens übereinstimmen) oder wenn zu erwarten ist, dass die Beziehungen zu ihnen unprofitabel sein werden. Dies schließt nicht aus, dass man sich dennoch um zunächst unprofitable Interessenten kümmert. Ein heute unrentabler Kunde (z.B. ein Student) kann morgen ein gewinnbringender Partner werden (z.B. als gut verdienender leitender Angestellter oder Geschäftsführer). Eine auf den jeweiligen Interessenten und dessen aktuelle Lebenszyklusphase abgestimmte Vorgehensweise ist also angezeigt. Zudem ist es wenig ratsam, die Chance zur Gewinnung eines Neukunden von vornherein zu verspielen, nur weil die Aufnahme einer Beziehung zu ihm kurzfristig betrachtet wenig Erträge verspricht. Schließlich ist die Gewinnung neuer Kunden ungleich mühsamer und teurer als die Weiterentwicklung bestehender Beziehungen.

Die grundlegende Frage, die mit der Basisstrategie Kundenneugewinnung zu beantworten ist, lautet also: »Zu welchen Kunden möchten (oder können) wir Beziehungen unterhalten?« Sie bezieht sich im Wesentlichen auf die Zielgruppe, die das Unternehmen ansprechen will, also primär auf den Inhalt der Kundenbeziehung (Bedürfnisse der Kunden), und ist stets vor dem Hintergrund der Profitabilität zu beantworten.

Kundenbindung und -entwicklung (Retention)

Die Kundenbindung und die Weiterentwicklung der Kundenbeziehung zielen auf die Intensivierung der Zusammenarbeit mit einem Kunden. Typische Maßnahmen hierfür sind etwa das Cross-Selling und Up-Selling. Hier werden dem Kunden weitere oder höherwertige Produkte angeboten, um sein Ertragspotenzial besser auszuschöpfen. In diesem Zusammenhang kann es auch von Vorteil sein, die Kundenloyalität durch eine individuellere Betreuung zu steigern (Up-Grading).

Die Aufrechterhaltung einer Beziehung muss nicht immer ohne Einschränkungen erwünscht sein. Verursacht ihr Unterhalt seit Längerem Verluste, so kann die Beendigung der Zusammenarbeit durchaus im Sinne der Unternehmensziele sein. Oft ist es jedoch ratsamer, eine unprofitable Beziehung nicht sofort zu beenden. Eine Kundenbeziehung ist nie »per se« unprofitabel – meist wird sie vom Anbieter nur nicht ihrem Charakter entsprechend gestaltet. So kann man dem Kunden z. B. ein anderes Produkt von niedrigerem Wert anbieten, welches besser auf seine Situation zugeschnitten ist und ihn weniger finanziell beansprucht (Down-Selling). Eine weitere Möglichkeit besteht darin, ihn weniger kostenintensiv zu betreuen, wodurch sich möglicherweise die Rentabilität der Beziehung bei gleich bleibendem Kundenumsatz wieder herstellen lässt (Down-Grading). Der Begriff Kundenentwicklung kann also derart verstanden werden, dass man die Beziehung zum Kunden gezielt auf dessen Situation und Bedürfnisse abstimmt; es muss sich nicht immer um eine Weiterentwicklung im Sinne einer Steigerung des Kundenstatus handeln.

Um langfristig profitable Kundenbeziehungen aufzubauen, ist es sehr wichtig, die Gründe für eine Änderung des Kundenverhaltens herauszufinden. Im Idealfall würde ein »Customer-Intelligence-System« derartige Veränderungen beim Kunden frühzeitig erkennen und somit ein proaktives Handeln ermöglichen. Realistischerweise kann man jedoch nicht davon ausgehen, dass dieser Zustand vollends erreicht wird. Dennoch sollte man im Rahmen der verfügbaren Möglichkeiten versuchen, Kundenereignisse (d.h. Ereignisse im Umfeld des Kunden, die Auswirkungen auf die Beziehung zum Unternehmen haben können) möglichst frühzeitig zu identifizieren und zu bewerten. Die von Kunden in sozialen Online-netzen geäußerten Statusmeldungen werden in diesem Zusammenhang oft als mögliche Informationsquelle genannt.⁷ Aber Vorsicht – die Auswertung dieser Angaben ist datenschutzrechtlich nur unter genau definierten Voraussetzungen zulässig.

Die durch die Kundenentwicklungsstrategie zu behandelnde Fragestellung bezieht sich also treffender nicht auf die Entwicklung einer Beziehung oder auf die unbedingte Bindung eines Kunden ans Unternehmen, sondern vielmehr auf die kundenorientierte Gestaltung einer Beziehung: »Welche Beziehungen sollen wir umgestalten oder entwickeln? Wie soll dies jeweils geschehen?«

7. Auch die Auswertung von Transaktionsdaten kann hierbei hilfreich sein. So sollen etwa vermehrte Käufe von Einrichtungsgegenständen (Möbel und Bettwäsche oder Handtücher), Diätprodukten und Alkohol auf eine bevorstehende Scheidung hindeuten [Faber 2014, S. 4].

Kundenrückgewinnung (Recovery)

Die Rückgewinnung abgewanderter Kunden⁸ sollte sich auf vorhandene Informationen aus der beendeten Beziehung stützen und ist aus diesem Grunde potenziell einfacher als die Akquisition unbekannter Interessenten. Möglicherweise lässt sich durch gezielte Nachsorge des Abwanderungsgrundes, z.B. bei Enttäuschung des Kunden über schlechte Betreuung, sogar eine überdurchschnittliche Zufriedenheit nach der Rückkehr erzeugen, wenn der Kunde den Eindruck gewinnt, dass er dem Unternehmen nicht gleichgültig ist.

Auch bei der Rückgewinnung von abgewanderten Kunden ist eine differenzierte Sichtweise erforderlich. Nicht allen abgewanderten Kunden wird man nachtrauern – in einigen Fällen ist man eher froh, »lästige« Kostenverursacher loszuwerden. Manche Unternehmen ergreifen sogar gezielt Maßnahmen, um unprofitable Kunden zur Beendigung der Beziehung zu bewegen.

Es ist besser, die Abwanderung von rentablen Kunden von vornherein zu vermeiden, als abgewanderte Kunden zur Wiederaufnahme einer beendeten Kundenbeziehung zu bewegen. Entsprechende Maßnahmen sind in Branchen, in denen sich die Kundenbeziehung vertragsbedingt über einen längeren Zeitraum erstreckt, wie z.B. bei Finanzdienstleistern oder in der Telekommunikationsbranche, verstärkt im Einsatz und unter dem Namen »Churn Management«⁹ bekannt [Sauerbrey & Henning 2000, S. 22]. Sie beinhalten die Früherkennung der Abwanderungsneigung und die Prognose der Abwanderungswahrscheinlichkeit einzelner Kunden. Auch hier ist eine Kundenwertberechnung erforderlich, um zu entscheiden, welche abwanderungsgefährdeten Kunden zur Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung bewegt werden sollten.

Die zentralen Fragestellungen im Kontext der Basisstrategie Kundenrückgewinnung lauten demnach: »Welche Beziehungen sollen wir aufrechterhalten? Welche abgewanderten Kunden sollen wir versuchen zurückzugewinnen? Welchen Kunden sollen wir die Abwanderung erleichtern?«

Analytische Querschnittsaufgaben des CRM

Um die drei Basisstrategien wie gefordert an der Profitabilität der jeweiligen Kundenbeziehung und an den Bedürfnissen des betreffenden Kunden ausrichten zu können, ist umfangreiches Wissen über den Kunden notwendig. Dieses Wissen lässt sich u.a. analytisch erzeugen. Die zugehörigen Datenanalyseaufgaben sind

8. Allgemein gilt ein Kunde als abgewandert, wenn die Wahrscheinlichkeit eines zukünftigen Kaufes unter einen bestimmten Schwellenwert fällt. In Branchen mit festem Vertragsverhältnis zwischen Anbieter und Kunde ist die Identifikation abgewanderter Kunden relativ einfach (Vertragskündigung); in anderen Branchen wie etwa im Einzelhandel sehr viel schwieriger. Wie eine solche Abschätzung in der Praxis möglich ist, wird im Analysefall 2 in Abschnitt 8.1.2 beschrieben; das Analyseszenario in Abschnitt 9.2 widmet sich ausschließlich der Kundenrückgewinnung.
9. Churn ist ein Kunstwort, gebildet aus »Change« und »Turn«.

elementare Bestandteile des CRM-Ansatzes; sie können in die folgenden drei Klassen unterteilt werden (siehe Abb. 1–11):

- Kundenbewertung und -profilerstellung,
- Kundensegmentierung,
- Planung und Konzeption der Markt- und Kundenbearbeitung.

Diese Querschnittsaufgaben ziehen sich durch sämtliche CRM-Funktionen. Sie sind erforderlich, um eine ganzheitliche CRM-Strategie realisieren zu können. Erst sie ermöglichen eine »Kundenorientierung i. e. S.«, also eine immer genauere Kundensegmentierung zur individuellen oder segmentspezifischen Markt- und Kundenbearbeitung mit dem Ziel der Steigerung des Kundenwertes bzw. der Beziehungsprofitabilität. Sie werden ausführlich in Kapitel 2 erläutert.

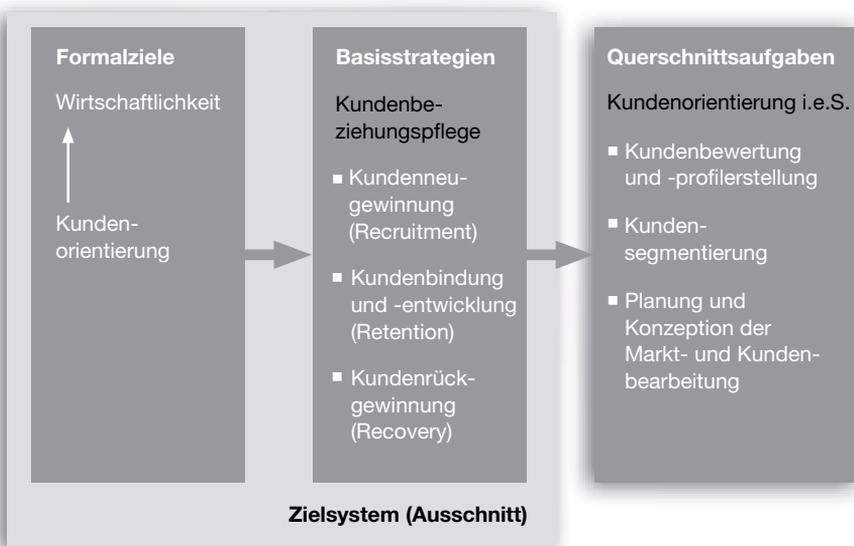


Abb. 1–11 Basisstrategien und analytische Querschnittsaufgaben des CRM

Ableitung einer CRM-Strategie

Die drei CRM-Basisstrategien kennzeichnen drei grundlegende Dimensionen (Stoßrichtungen), entlang derer die Kundenbeziehungen eines Unternehmens gestaltet werden können:

- **Anzahl der Kundenbeziehungen** (Breite der Kundenbeziehungsbasis),
- **Intensität der Kundenbeziehungen** (Tiefe von Kundenbeziehungen; nimmt auf deren inhaltliche und organisatorische Gestaltung Bezug),
- **Dauer der Kundenbeziehung** (Länge von Kundenbeziehungen; resultiert aus der Entscheidung über die Fortführung oder Beendigung der Kundenbeziehung).

Abbildung 1–12 fasst die Basisstrategien und deren Dimensionen noch einmal zusammen. Weiter gehende Hinweise zur Ausgestaltung der genannten Aspekte finden sich in der CRM-Literatur (z. B. bei [Georgi & Mink 2011]).

Eine Unternehmensstrategie spezifiziert die Vorgehensweise zur Erreichung der Unternehmensziele. Eine CRM-Strategie legt demnach fest, wie vorgegebene Rentabilitätsziele durch Maßnahmen der Kundenbeziehungspflege erreicht werden können.

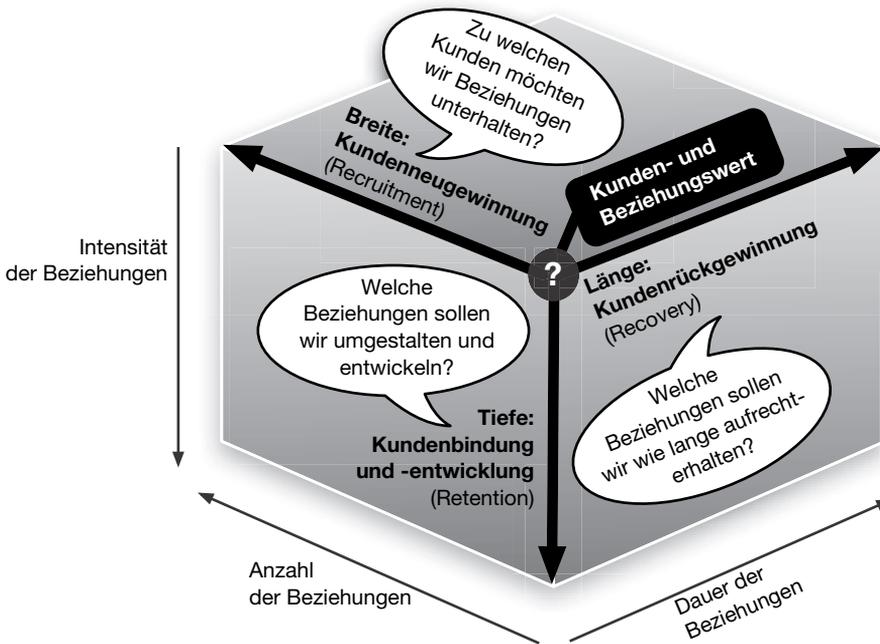


Abb. 1–12 CRM-Basisstrategien

Die konkrete CRM-Strategie eines Unternehmens gibt insbesondere an, nach welchen Regeln die Kundenneugewinnung, die Kundenbindung und -entwicklung sowie die Kundenrückgewinnung erfolgen sollen. Sie lässt sich somit durch Spezialisierung und Ergänzung der beschriebenen generischen Basisstrategien entwickeln, die man als Schablonen zur Spezifikation einer individuellen CRM-Strategie ansehen kann. Ein weiterer wichtiger Bezugspunkt für die CRM-Strategie ist die Loyalitätsleiter (vgl. Abschnitt 1.3.1). Anhand der Entwicklungsstufen von Kundenbeziehungen lassen sich geeignete Maßnahmen zur zielorientierten Entwicklung der Kundenbeziehungen fundiert einordnen und ableiten. Die Tabelle 1–2 fasst die wesentlichen inhaltlichen Kernaspekte zusammen, die in einer CRM-Strategie berücksichtigt werden sollten.

Eine erfolgreiche CRM-Strategie ist dadurch gekennzeichnet, dass sie sich dynamisch an veränderte Umweltbedingungen anpasst [Kirkby 2002, S. 7]. Sie gibt Aufschluss darüber, wie sich die Kompetenzen eines Unternehmens zur Erhö-

hung des Kundennutzens und damit zur Steigerung des Unternehmenswertes einsetzen lassen (vgl. Abschnitt 1.2.1). Sie darf nicht mit einem »CRM-Implementierungsplan« für Rechner- und Anwendungssysteme verwechselt werden. CRM »hat mit dem Kauf von Hard- und Software erst in einem zweiten Schritt der Umsetzung etwas zu tun« [Schwetz 2000, S. 33].

Inhaltliche Kernaspekte einer CRM-Strategie

- Definition der Zielgruppenmärkte
- Erarbeitung von auf die Zielgruppen abgestimmten Problemlösungskompetenzen
- Kennenlernen des Kunden, um sich auf ihn einstellen zu können
- Exzellente Kundeninformation und -betreuung (Kundenpflege)
- Verknüpfung der finanziellen Ziele des Unternehmensplans mit den Durchführungsfunktionen über eine gezielte Kundenorientierung (Kundenfokus)
- Aussage, wie ein Unternehmen seine Kundenbasis weiterentwickeln will (Basisstrategien: Kundenneugewinnung, Kundenbindung und -entwicklung, Kundenrückgewinnung)
- Messbarkeit der Erreichung der Basisstrategien
- Verständnis des Wertes und der Werteinflüsse in der aktuellen Kundenbasis
- Effektive Handhabung von Kundenproblemen (Beschwerdemanagement)
- Einbeziehung aller Interaktionen, Kanäle (Medien) und Kanalpartner

Tab. 1-2 Inhaltliche Kernaspekte einer CRM-Strategie (angelehnt an [Schwetz 2000, S. 33])

1.4 Von der CRM-Strategie zum CRM-System

1.4.1 Erfolg von CRM-Projekten

Frühere Pressemeldungen zur Pionierzeit des CRM berichten über teils gravierende Schwierigkeiten, die im Zuge von CRM-Projekten auftreten. So scheiterten rund 60 % aller Vorhaben in den USA, und nur 14 % aller CRM-Initiativen entsprachen den ursprünglichen Erwartungen [Schwetz 2000, S. 137]. Auch in Deutschland und Österreich wurden damals die mit CRM-Initiativen verbundenen Ziele nur in rund 65 % der Fälle erreicht [Trust Consult 2003]. Im deutschen Mittelstand betrachtete nur knapp ein Drittel der befragten Unternehmen die angestrebten Ziele als erfüllt, fast die Hälfte sah sich eher mittelmäßig erfolgreich [Schröder & Ehrmann 2008]. Neuere Untersuchungen im deutschen Sprachraum legen nahe, dass CRM-Projekte zunehmend mit mehr Erfolg gesegnet sind, ohne jedoch konkrete Zahlen zu nennen [Christ et al. 2014].

Offensichtlich hat sich seither ein realistischeres CRM-Verständnis durchgesetzt, das überzogenen Erwartungen und falschen Prioritäten weniger Raum lässt: So wird CRM nicht mehr als reines Softwarethema gesehen, sondern verstärkt als ganzheitliches Managementkonzept zur Kundenorientierung verstanden. Die vormals dominante technische Sicht wird durch organisatorische Aspekte

ergänzt. Für mehr als die Hälfte der Unternehmen sind die Optimierung kundenorientierter Prozesse und die Entwicklung einer CRM-Strategie wichtiger als entsprechende IT-Themen [buw Consulting 2014].

Gleichwohl bleiben Schwierigkeiten nicht aus. Häufige Probleme sind etwa unklare Zielsetzungen und viele nicht priorisierte Aktivitäten [Capgemini 2010]. Anstatt gleich eine Komplettlösung anzustreben, ist es vorteilhafter, Einzelziele zu definieren und die zugehörigen Maßnahmen schrittweise umzusetzen. Voraussetzung dafür ist allerdings eine klare Strategieorientierung, an der es oft mangelt. Derartige Fehler im Projekt- und Change Management äußern sich meist als Erstes in der Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit der eingeführten Software. Tatsächlich zeigt sich nur gut die Hälfte der Befragten mit ihrem CRM-Anwendungssystem zufrieden, und auch aus Rentabilitätssicht wird die Softwareeinführung mehrheitlich als eher nicht erfolgreich eingeschätzt – wenngleich eine genaue Messung des ROI (Return on Investment) kaum stattfindet [Christ et al. 2014, S. 19].

Begreift man CRM als Kundenorientierung aller Unternehmensbereiche, so wird schnell deutlich, dass CRM nur ganzheitlich funktionieren kann. Der CRM-Gedanke muss sich wie ein roter Faden durch alle Unternehmensbereiche ziehen und von allen Mitarbeitern intensiv »gelebt« werden. Hierzu bedarf es einer geeigneten CRM-Strategie, deren Definition zu den größten Herausforderungen in CRM-Projekten zählt.

Als weitere Herausforderungen gelten die Realisierung einer umfassenden, aber gleichzeitig unaufdringlichen und datenschutzkonformen Kundendatenerfassung, die korrekte Einschätzung der Kosten-Nutzen-Relation der Datenerfassungs- und Analyseaufgaben sowie – damit verbunden – die möglichst gewinnbringende Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse, um teure »Datenfriedhöfe« zu vermeiden. Nicht zu unterschätzen ist das Problem der Motivierung aller Mitarbeiter zur aktiven Mitwirkung an der Umsetzung der CRM-Idee, wie zum Beispiel (auch und im Besonderen) die Incentivierung des Außendienstes zur detaillierten Aufzeichnung des erlangten Kundenwissens [Christ et al. 2014, S. 29–31]. Ebenso bedeutsam ist die kontinuierliche Optimierung der Strategien, Prozesse und Anwendungssysteme. Denn ein CRM-Projekt endet nicht mit der Übergabe der Software – vielmehr eröffnet es einen fortwährenden Verbesserungsprozess [Lang & Hunziker 2009].

Kann CRM den Unternehmenserfolg steigern – und worauf ist dabei zu achten?

Eine Studie aus dem Jahr 2003, die 90 größtenteils deutsche Unternehmen befragte, zeigt einen eindeutig nachweisbaren Einfluss von CRM auf den Unternehmenserfolg [Greve 2006]. Demnach führt eine »relativ einfache Implementierung von zentralen Prinzipien des Beziehungsmarketings« in Verbindung mit einem CRM-orientierten Anwendungssystem und geeigneten organisatorischen Anpassungen zu messbaren Erfolgen. Diese sind besonders groß, wenn die Maßnahmen differenziert auf die Phasen des Kundenlebenszyklus abgestimmt sind.

Als Kernpunkte sind folgende **Erfolgsfaktoren** festzuhalten:^a

- Eine technische Infrastruktur in Form eines **CRM-Anwendungssystems**, das individuelle CRM-Maßnahmen auch für mehrere Hunderttausend Kunden ermöglicht – sofern es systematisch und konsequent sowie mit Sachverstand genutzt wird.
- Die individuelle Betreuung der Kunden nach ihrer Profitabilität in jeder Phase des Kundenlebenszyklus, wie sie nur bei Einsatz ausgefeilter **Kundenbewertungsverfahren** möglich ist.
- **Organisatorische Anpassungen**, die Mitarbeiter in die Lage versetzen, die Kunden entsprechend ihren Bedürfnissen kompetent und perfekt informiert zu beraten.
- **Gelebte Kundenorientierung und Unterstützung durch die Unternehmensführung** – zwei Faktoren, die mit voranschreitender Kundenlebenszyklusphase für den Erfolg des CRM zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Die Untersuchung zeigt, dass in verschiedenen Phasen des Kundenlebenszyklus keineswegs alle CRM-Maßnahmen implementiert sein müssen – so kann z.B. in der Akquisitionsphase auf die vollständige Speicherung von Kundenreaktionsdaten und teure CRM-Schulungen verzichtet werden, in der Bindungsphase sollten den Kunden keine monetären Anreize wie Rabatte oder Geschenke gegeben werden, und auch in der Rückgewinnungsphase brauchen nicht alle Kundendaten jederzeit für alle Mitarbeiter zugreifbar zu sein. Auf die gezielte Dosierung kommt es also an!

- a. Die Relevanz der genannten Faktoren wird im Wesentlichen durch neuere Veröffentlichungen bestätigt, vgl. z.B. [Lang & Hunziker 2009] sowie [Christ et al. 2014].

1.4.2 Customer-Relationship-Management-Systeme

Mit dem Begriff CRM-System wird meist ein Anwendungssystem, z.B. auf der Basis eines Standard-CRM-Softwarepaketes, verstanden. Diese Sichtweise greift jedoch zu kurz. Das umfassende Management der Kundenbeziehungen gemäß den oben geschilderten Konzepten kann keinesfalls allein durch Software bewerkstelligt werden. Begreift man ein Customer-Relationship-Management-System in erster Näherung als ein System, das sich der Gesamtheit aller Aufgaben widmet, die zum Management der Kundenbeziehungen notwendig sind, so wird die Reichweite dieses Begriffs schnell deutlich: Er umfasst Aufgaben und Prozesse zusammen mit den zugeordneten Aufgabenträgern, Daten und Kommunikationskanälen. Zu den Aufgabenträgern zählen Anwendungssysteme, insbesondere aber auch alle beteiligten Personen im Innen- und Außendienst mit ihren Verantwortlichkeiten.

Unter dem Begriff Customer Relationship Management wird in diesem Buch die Planung, Steuerung und Kontrolle der Kundenbeziehungen betrachtet. Analog wird unter dem Begriff CRM-System jenes Teilsystem des betrieblichen Informationssystems verstanden, das der Verarbeitung aller zur Pflege der Kundenbeziehungen erforderlichen Informationen dient. Ein CRM-Anwendungssystem ist das automatisierte Teilsystem des CRM-Systems.¹⁰ Ein CRM-System ist somit ein integriertes System zur Kundenbeziehungspflege. Es deckt die Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase ab und behandelt Planungs-, Steuerungs-, Durchführungs- und Kontrollaspekte. Hierbei ist es unerheblich, ob die zugehörigen Aufgaben automatisiert, teilautomatisiert oder manuell von Personen durchgeführt werden.

1.4.3 Gestaltung von CRM-Systemen

Wie kann nun eine definierte CRM-Strategie durch ein CRM-System umgesetzt werden? Im Folgenden werden die Grundzüge einer Methodik skizziert, die die ganzheitliche Analyse und Gestaltung von CRM-Systemen ermöglicht und sich als Grundlage für die Spezifikation von CRM-Anwendungssystemen verwenden lässt. So kann die Analyse von CRM-Systemen auf Unternehmensebene methodisch unterstützt und damit die erfolgreiche Implementierung von CRM-Systemen erleichtert werden [Knobloch 2003].

CRM-Architektur

Die CRM-Strategie bestimmt die Gestaltung der auf die Kunden hin ausgerichteten Geschäftsprozesse (CRM-Prozesse) und nimmt damit auch Einfluss auf die betriebliche Aufbauorganisation, die die Ressourcen zur Durchführung dieser Prozesse festlegt. CRM-Strategie, Geschäftsprozesse und Anwendungssysteme müssen also genau aufeinander abgestimmt werden, um ein funktionierendes CRM-System entstehen zu lassen. Die CRM-Architektur setzt diese drei Perspektiven zueinander in Verbindung und gliedert ein CRM-System in drei Beschreibungsebenen [Link 2001, S. 2–5] (siehe Abb. 1–13).

10. Da zunehmend auch informationsverarbeitende Aufgaben der Beziehungsdurchführung (etwa durch Selbstbedienungsfunktionen im Kundenservice) automatisiert werden, sind auch sie Teil des CRM-Anwendungssystems.

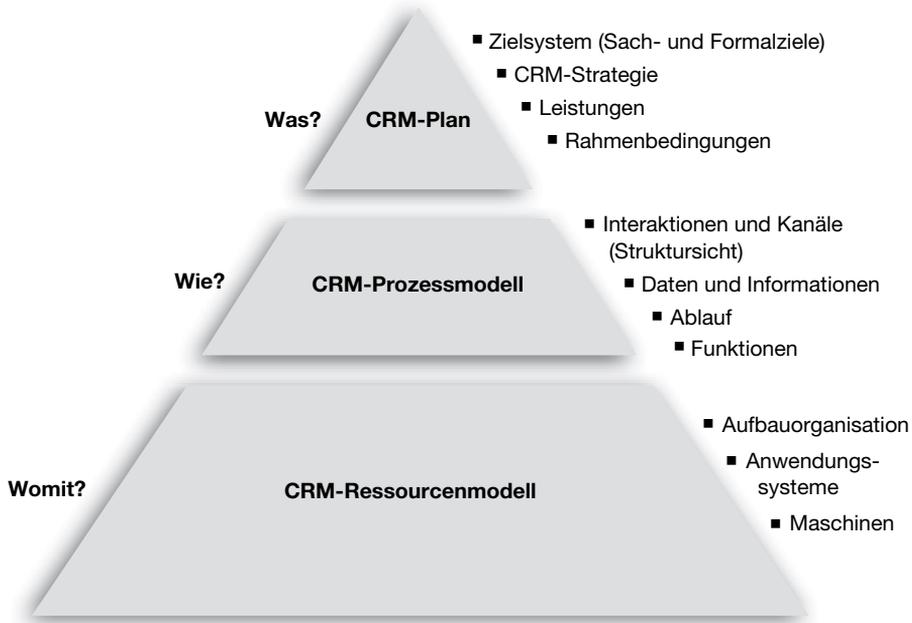


Abb. 1–13 Beispiel eines CRM-Plans (Auszug)

CRM-Plan

Der CRM-Plan als oberste Ebene der CRM-Architektur definiert die globale CRM-Aufgabe der Kundenbeziehungspflege aus Sicht des betreffenden Unternehmens. Hierzu gehören die Festlegung der Leistungen, die das Unternehmen an seine Kunden erbringt, sowie die der Sach- und Formalziele. Aus den Zielen wird eine geeignete CRM-Strategie abgeleitet. Der CRM-Plan beschreibt zusätzlich die Rahmenbedingungen (Märkte, gesetzliche Normen, vertragliche Abkommen usw.), innerhalb derer das Unternehmen agiert (siehe Abb. 1–14).

CRM-System	Zielsystem
<p>Systemabgrenzung</p> <p>Direktvertriebsorganisation eines Konsumgüterherstellers zur Belieferung von Wiederverkäufern</p>	<p>Sachziel</p> <p>Betreuung und Versorgung der Kunden mit Konsumgütern für den Weiterverkauf</p>
<p>Leistungen</p> <p>Umfassen den Vertrieb von Waren, die Bereitstellung und Wartung zugehöriger Verkaufsgeräte sowie die individuelle Beratung der Kunden</p> <p>Kundeninformation durch Werbematerial sowie durch persönliche Verkaufs- und Beratungsgespräche</p> <p>Einzelbestellungen beziehen sich stets auf Rahmenverträge, in denen kundenindividuelle Konditionen vereinbart werden</p> <p>Die Lieferung der Waren erfolgt durch den eigenen Fuhrpark oder durch Servicepartner</p>	<p>Formalziele</p> <p>Umsatz- und Rentabilitätsmaximierung</p>
	<p>CRM-Strategie</p> <p>Aufbau und Pflege erfolgreicher Kundenbeziehungen</p> <p>Kundenneugewinnungsstrategie: ...</p> <p>Kundenbindungsstrategie: ...</p> <p>Kundenentwicklungsstrategie: ...</p> <p>Kundenrückgewinnungsstrategie: ...</p>
	<p>Rahmenbedingungen</p> <p>Relevante Märkte sind weitgehend gesättigt</p>

Abb. 1-14 Beispiel eines CRM-Plans (Auszug)

CRM-Prozessmodell

Die Umsetzung einer ganzheitlichen CRM-Strategie erfordert die konsequente Koordination aller Kundeninteraktionen. Die Kernkonzepte Kundenwert, Beziehungsmarketing und Integration des Wissens über den Kunden aus Abschnitt 1.2 wirken sich somit unmittelbar auf die Geschäftsprozesse aus.

Um jederzeit den aktuellen Kundenwert berechnen und Kundensegmentierungen durchführen zu können, sind umfangreiche Daten über die Kunden und deren Verhalten zu sammeln und zu verwalten. Zur Implementierung effektiver Marktbearbeitungsinstrumente sind geeignete Kundendaten (Ergebnisse der Kundenwertbestimmung, Zuordnung von Kunden zu einem Segment usw.) an den jeweiligen Kundenkontaktpunkten bereitzustellen. Die Geschäftsprozesse müssen also direkt auf die CRM-Strategie ausgerichtet sein und die analytischen CRM-Kernaufgaben unterstützen. Geschäftsprozesse, die diese Anforderungen erfüllen, werden als CRM-Prozesse bezeichnet. Sie werden auf der zweiten

Beschreibungsebene der Architektur in Form des CRM-Prozessmodells dargestellt. Es beschreibt ein zur Realisierung des CRM-Plans geeignetes »Lösungsverfahren« als Gefüge von CRM-Prozessen.

Der erste Schritt bei der Gestaltung eines CRM-Prozessmodells besteht darin, für jeden möglichen Leistungsaustausch sämtliche vorgesehenen Interaktionen zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden zu analysieren. Diese Interaktionen können jeweils einer der Phasen Vorkauf, Kauf und Nachkauf zugeordnet werden. Durch eine mehrstufige Spezialisierung (Zerlegung) der Interaktionen lässt sich das Prozessmodell sukzessive weiter verfeinern. Zusätzlich sollte auch bestimmtes Ausnahmeverhalten, z.B. Kundenbeschwerden mit der zugehörigen Reaktion, berücksichtigt werden (vgl. Abb. 1–15). Gerade die schnelle Antwort auf Kundenprobleme und Reklamationen stellt einen für die Erreichung der CRM-Ziele wesentlichen Erfolgsfaktor dar.

Im zweiten Schritt werden diese Interaktionen im Hinblick auf mögliche Interaktionskanäle (Medien) spezialisiert, um jede Variante der Kommunikation zwischen CRM-System und Kunde zu erfassen. Die strukturorientierte Darstellung der Interaktionen zeigt sofort die »neuralgischen Stellen« eines Unternehmens, die Kundenkontaktpunkte. Jeder Endpunkt einer Interaktion, die das CRM-System mit den Kunden verbindet, stellt einen solchen Kundenkontaktpunkt dar.

Das Unternehmen (bzw. das CRM-System) wird zunächst als Blackbox betrachtet. In der Regel erfolgt im weiteren Verlauf auch eine Analyse der Innensicht des CRM-Systems, auf die wir hier jedoch nicht weiter eingehen wollen. Dies gilt gleichermaßen für die Spezifikation der Ablaufsicht der CRM-Prozesse, die der hier skizzierten Analyse der Struktursicht (Interaktionen) folgt.

Ist die Analyse der Interaktionen zwischen dem CRM-System und den Kunden sowie deren Koordination im Inneren des CRM-Systems abgeschlossen, so kann man mit der Untersuchung der an den Kundenkontaktpunkten erforderlichen Daten und der auszuführenden Funktionen fortfahren.

Bei jeder Interaktion mit den Kunden fallen Daten über die Kunden selbst, über getätigte Anfragen, bestellte Produkte, Reklamationen, Beschwerden etc. an. Gleichzeitig ist aus der Sicht des CRM-Systems für jede Interaktion eine ganze Reihe von Kundeninformationen erforderlich, um eine möglichst individuelle und auf den Kunden »maßgeschneiderte« Ansprache zu ermöglichen. Ziel dieses Analyseschrittes ist demnach die Kartierung der aus sämtlichen Interaktionen verfügbaren Daten einerseits und die Erfassung des Informationsbedarfs für die einzelnen Kundeninteraktionspunkte andererseits. Seine Ergebnisse sind wichtige Bezugspunkte für Customer Relationship Analytics (vgl. Kap. 2).

Aus dem Prozessmodell lassen sich auch die Funktionen ableiten, die zur Durchführung und Lenkung von CRM-Interaktionen erforderlich sind. Allein die Art und Menge der an den Kundenkontaktpunkten auszuführenden Aufgaben (Funktionen) liefern wichtige Hinweise z.B. für die Entwicklung oder Auswahl eines geeigneten CRM-Anwendungssystems.

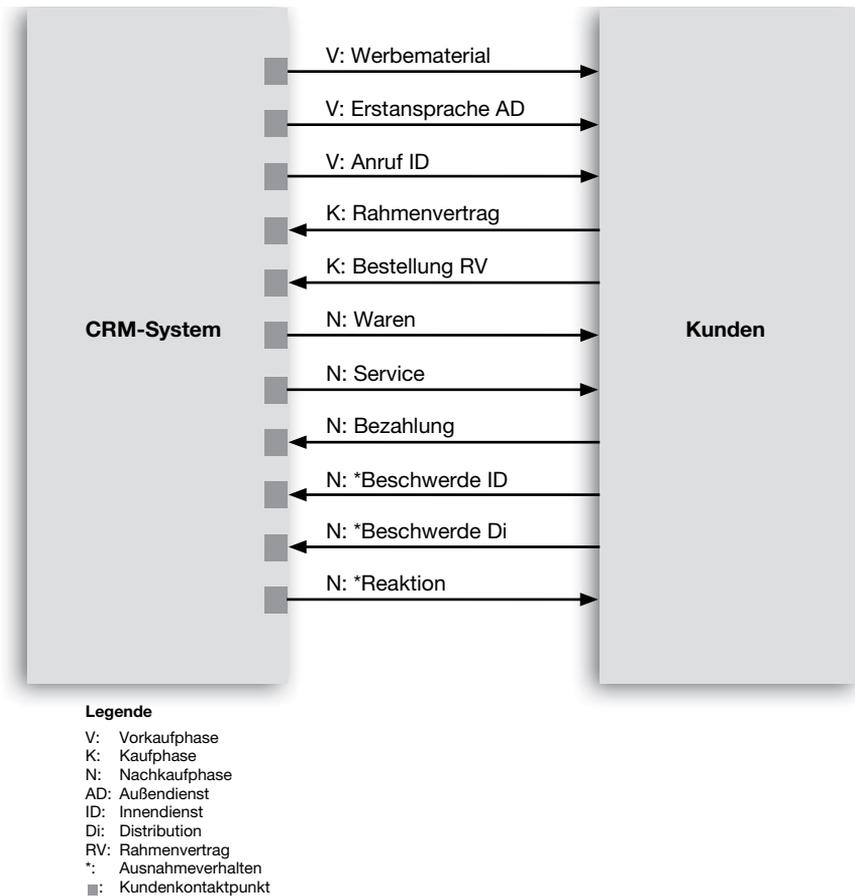


Abb. 1-15 Vereinfachtes CRM-Prozessmodell (Struktursicht)

CRM-Ressourcenmodell

Die zur Ausführung der im Prozessmodell identifizierten Aufgaben vorgesehenen Aufgabenträger werden auf der dritten Ebene der Architektur, dem CRM-Ressourcenmodell, beschrieben. Es umfasst die Aufbauorganisation zur Spezifikation der personellen Ressourcen, die Anwendungssysteme als automatisierte Aufgabenträger zur Informationsverarbeitung sowie die erforderlichen Maschinen und Anlagen.

1.4.4 CRM-Anwendungssysteme

Ein Anwendungssystem ist ein Rechnersystem, das mit Software derart ausgerüstet ist, dass es in die Lage versetzt wird, spezifische Aufgaben in einem Unternehmen wahrzunehmen. Ein CRM-Anwendungssystem ist demnach ein Hardware-/

Softwaresystem, das vollautomatisiert bestimmte CRM-Aufgaben ausführt bzw. die Mitarbeiter des Unternehmens bei der Ausführung solcher Aufgaben unterstützt (Teilautomatisierung). Es stellt also den automatisierten Teil eines CRM-Systems dar.

Ein CRM-Anwendungssystem soll alle Kundeninteraktionen eines Unternehmens über sämtliche Kanäle integrieren, um aus der Sicht des Unternehmens ein konsistentes Gesamtbild des Kunden zu zeichnen und dem Kunden ein einheitliches Gesicht des Unternehmens zu präsentieren. Demnach müssen sämtliche Aufgaben der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase unterstützt werden.

Bedingt durch diese hohen Anforderungen sind CRM-Anwendungssysteme sehr komplex. In der Literatur hat sich daher eine Dreiteilung in die Teilbereiche »analytisches CRM«, »operatives CRM« und »kommunikatives CRM« (manchmal gar »kollaboratives CRM«) durchgesetzt (vgl. z.B. [Hettich et al. 2000, S. 1348–1349]). Ungeachtet der Tatsache, dass die deutsche Übersetzung dieser ursprünglich englischen Begriffe zumindest unglücklich erscheint¹¹, erfuhr diese Untergliederung zuweilen auch inhaltliche Kritik. Insbesondere die Verflechtung von operativen und analytischen Aufgaben macht die Verwendung dieser Einteilung für die Abgrenzung von Softwarekomponenten aus Anwendersicht problematisch. In letzter Zeit werden sprachlich treffender nur noch analytische und operative CRM-Systeme unterschieden, wobei der Kommunikationsteil den operativen Komponenten zugeordnet wird [Rentzmann et al. 2011, S. 131–133]. Das Problem der mangelnden Trennschärfe wird dabei jedoch eher verschärft. Gerade die separate Betrachtung der Kommunikationskanäle erscheint sinnvoll, da die operativen Kernfunktionen von der Interaktionsform unabhängig sind. Wir bleiben daher bei der Dreiteilung, fokussieren dabei aber weniger auf die Trennung von Systemkomponenten, sondern vielmehr auf die Klassifikation von Anwendungsfunktionen in Customer Relationship Communications (Kommunikation), Customer Relationship Operations (operative Prozessdurchführung) und Customer Relationship Analytics (Analyse).

Customer Relationship Communications (CRC)

Gegenstand dieses Aufgabenbereichs ist die Realisierung und Synchronisation aller Kommunikationskanäle zum Kunden (z.B. Telefon, E-Mail, Web, Social Media, persönliche Kontakte). Im Sinne des Beziehungsmarketings soll ein möglichst intensiver und flexibler Dialog zwischen Kunde und Unternehmen stattfinden, der aus Kundensicht jedoch als einheitliche Kommunikation wahrgenommen werden soll: Der Kunde sollte das Medium frei wählen und während einer Beziehung abwechselnd auf mehrere Kanäle zurückgreifen können (Multi-Chan-

11. Die Begriffe »analytisches (Kundenbeziehungs-)Management« und »kommunikatives (Kundenbeziehungs-)Management« erscheinen inhaltlich kaum sinnvoll. Das »operative (Kundenbeziehungs-)Management« könnte im Hinblick auf die gängige Unterscheidung von Managementebenen missverstanden werden.

nel-Ansatz). Social Media stellen hier besondere Herausforderungen in Bezug auf Geschwindigkeit und Dialogbereitschaft, da die Nutzer zunehmend erwarten, dass ein Unternehmen rund um die Uhr kompetent auf Anfragen oder Kritik reagiert. Die Realisierung der Interaktionen kann je nach Kanal z.B. durch Call-center, Customer Interaction Center, Innen- oder Außendienst sowie spezielle Software (z.B. Webserver) erfolgen. Sie stehen in direktem Kundenkontakt (Kundenkontaktpunkte). Zusammen mit den bereits erhobenen Forderungen, dass Inhalt und Qualität der Interaktionen unabhängig vom gewählten Medium unverändert sein sollen und dass dem Kunden bei allen Interaktionen über alle Kanäle hinweg ein einheitliches Gesicht des Unternehmens präsentiert werden sollte, legen diese Aspekte eine Trennung der kanalspezifischen Kommunikations- und Interaktionsaspekte von den operativen und analytischen Aufgaben nahe. Das jeweilige Transportmedium ist also zweitrangig; die Kommunikationsfunktionen werden daher vom Rest des CRM-Anwendungssystems abgegrenzt. Marktbearbeitung und Kundenbetreuung werden außerhalb von CRM zentral geplant und koordiniert, Analysen integrativ durchgeführt. Sofern einzelne Kanäle spezifisch bespielt oder ausgewertet werden müssen, geben Customer Relationship Operations (CRO) die Rahmenbedingungen vor, und Customer Relationship Analytics (CRA) werden entsprechend mit den Analyseergebnissen beliefert.

Customer Relationship Operations (CRO)

CRO umfassen alle Aufgaben zur Planung, Steuerung und Kontrolle der Kundeninteraktionen bzw. der Kundenbeziehung. Im Marketing (Vorkaufphase) sind Funktionen für das Kampagnen- und Lead Management hilfreich, die sich mit der aktiven Ansprache und den Reaktionen von Kunden oder Interessenten befassen. Im Vertrieb (Kaufphase) unterstützen Funktionen des Opportunity- und Angebots- bzw. Auftragsmanagements dabei, konkrete Verkaufschancen systematisch weiterzuverfolgen und in Kaufabschlüsse zu überführen. Der Service (Nachkaufphase) nutzt Funktionen des Feedback- und Supportmanagements, um Rückmeldungen der Kunden wie Lob und Beschwerden zu bearbeiten, oder um Kunden während der Nutzung von Produkten und Leistungen bei Problemen zu unterstützen [Leußer et al. 2011, S. 42–44]. Hierfür werden jeweils Daten mit dem Backoffice ausgetauscht, wo sich Enterprise-Resource-Planning-(ERP-), Supply-Chain-Management-(SCM-) und Computer-Integrated-Manufacturing-(CIM-)Systeme befinden, oder auch externe Datenquellen in Anspruch genommen. Die Backoffice-Systeme sind aus der Sicht des CRM-Systems Dienstleister; sie werden daher als CRM-Service-Systeme bezeichnet.

Die Frage, wo, wann und wie welche Informationen zur Lenkung und Durchführung der Kundenbeziehungen verarbeitet werden müssen (Informationsverarbeitungsfunktionen), ist also unabhängig von Kundenkontaktpunkten und Interaktionskanälen zu beantworten. Die Funktionen sind im Zeitverlauf Veränderungen unterworfen, wenn sich z.B. das Produkt- und Leistungsangebot des Unterneh-

mens ändert oder die Basisstrategien modifiziert werden. Neue Funktionen können hinzukommen, ohne dass dies zwingend eine Anpassung der Datenhaltung, der Analysefunktionen oder der Kanäle erfordert.

Customer Relationship Analytics (CRA)

Während CRC und CRO die CRM-Prozesse direkt unterstützen (z.B. Verkaufsgespräche, Kundenbeschwerden), leisten CRA die Archivierung der Kundenreaktionen und -kontakte in der Kundendatenbasis und darauf aufbauend die Auswertung dieser Datenbasis zur kontinuierlichen Verbesserung der CRM-Prozesse. Kundenreaktionen auf eine Direktansprache beispielsweise fließen wieder zu CRA zurück und stehen so bei späteren Aktionen zu deren Optimierung und für Prognosen bereit. Die analytischen Querschnittsaufgaben Kundenbewertung und -profilerstellung, Kundensegmentierung und Planung der Kunden- und Marktbearbeitung speisen sich aus den Datenbeständen der CRC- und CRO-Funktionen und spielen die erzeugten Informationen an diese zurück (closed loop).

Aus Aufgabensicht ist die Datenverwaltung und -analyse unabhängig von der im Einzelfall gewählten Kommunikationsform und von den auf den Daten operierenden Informationsverarbeitungsfunktionen. Analytische Aspekte, die zur Abspaltung von CRA führen, treten jedoch mehr oder weniger in allen CRM-Aufgaben auf. Insbesondere Ad-hoc-Analysen oder Klassifizierungen, die Kunden in vordefinierte Gruppen einordnen, werden gerade während der operativen Kundenbetreuung benötigt und finden keinesfalls nur im »stillen Kämmerlein« eines analytischen Backoffice statt. Je nach Definition des Attributs »analytisch« sind diese Aufgaben im CRM also quasi allgegenwärtig.

CRM-Anwendungsarchitektur

Aus aufgabenorientierter Perspektive lässt sich ein CRM-System nun in verschiedene Funktionsbereiche strukturieren, die den oben skizzierten Aufgabenbereichen entsprechen. Die resultierende CRM-Anwendungsarchitektur ist in Abbildung 1–16 dargestellt.

Die Komponente CRC realisiert die Kommunikationsinfrastruktur und führt die Interaktionen mit den Kunden durch. Die zugehörigen Funktionen sind zunächst grundsätzlich unabhängig von der Anwendungslogik. Fachliche Aspekte treten erst in den Bereichen CRO und CRA in Erscheinung.

Die Komponente CRO dient dem eigentlichen Management der Kundenbeziehungen. Die CRM-Service-Systeme im Backoffice führen die vom CRM-System ausgelösten Geschäftsprozesse durch. CRA bilden das Nervensystem des CRM-Systems, indem sie sämtliche Informationen integrieren, auswerten und den Managementaufgaben (CRO) und Kontaktpunkten (CRC) koordiniert bereitstellen.

Eine vollständige Softwarelösung für das CRM (CRM-Suite) umfasst neben Funktionen für Marketing, Vertrieb und Service meist auch E-Commerce-Anwendungen, z.B. für einen Onlineshop. Zudem beinhaltet sie häufig ein ERP-System, ein Element zur Datenbereinigung und ein Datenbankverwaltungssystem. Die Kundendatenverwaltung und einige weitere CRA-Funktionen werden meist durch ein Data-Warehouse-System realisiert.

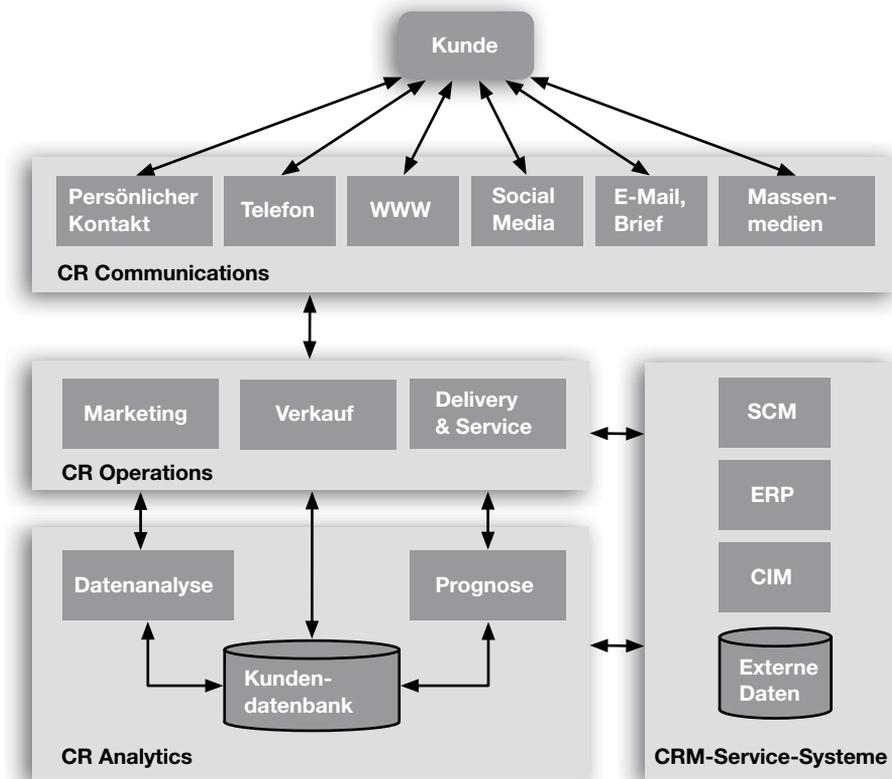


Abb. 1-16 CRM-Anwendungsarchitektur

Ausgewählte Literaturempfehlungen

- [Töpfer 1999a] Töpfer, A.: *Die Analyseverfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung*. In: Töpfer, A.; Bauer, E. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit messen und steigern*, 2. Auflage, Luchterhand, Neuwied, 1999, S. 299–370. Geht detailliert auf die einzelnen Verfahren zur Kundenzufriedenheitsmessung ein. Vollständige, vertiefte Darstellung.
- [Töpfer 1999b] Töpfer, A.: *Zehn Schritte zur Messung und Steigerung der Kundenzufriedenheit*. In: Töpfer, A.; Bauer, E. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit messen und steigern*, 2. Auflage, Luchterhand, Neuwied, 1999, S. 537–586. Präsentiert eine Zehn-Punkte-Anleitung, wie man konkret bei der Messung von Kundenzufriedenheit vorgeht: Auswahl der Kundengruppen, Ermitteln der relevanten Kriterien für die Kundenzufriedenheit, Auswahl der Befragungsmethode, Aufbereitung und Umsetzung der Ergebnisse. Gut geeignet für Praktiker.
- [Homburg et al. 2008] Homburg, C.; Becker, A.; Hentschel, F.: *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung*. In: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*. 6., überarb. und erw. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2008, S. 103–134. Vertiefende Darstellung des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung mit einer Übersicht aktueller Studien zum Thema.
- [Hempelmann & Lürwer 2003] Hempelmann, B.; Lürwer, M.: *Der Customer Lifetime Value-Ansatz zur Bestimmung des Kundenwertes*. *WISU – Das Wirtschaftsstudium* 32 (3), 2003, S. 336–341. Ein kurzer Überblick über Methoden des CLV; sowohl als Einstieg als auch zur Vertiefung geeignet.
- [Hippner et al. 2011] Hippner, H.; Hubrich, B.; Wilde, K. D.: *Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung*. 3., vollst. überarb. und erw. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2011. Umfassender Sammelband zu allen relevanten Aspekten des CRM; sowohl zum Einstieg als auch zur Vertiefung geeignet.
- [Bruhn 2013] Bruhn, M.: *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen*. 3. Auflage, Vahlen, München, 2013, insbesondere S. 1–102/143–190. Methodisch fundierte, gut strukturierte Einführung in das CRM.