
**SKP Serie:
Kundenbindungsmanagement**

Keine Lösung von der Stange: Die effektive Gestaltung von geschäftstypenspezifischen CRM-Systemen

**Taktik statt Technik: Wie sich
Unternehmen im CRM-Dschungel
richtig positionieren und ihre
Kunden abhängig vom Geschäfts-
typ erfolgreich an sich binden.**

**Tobias Engelsleben
Florian Sauer**

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS
Strategy & Marketing Consultants

**Bonn ♦ Boston ♦ London ♦ Munich
Paris ♦ Vienna ♦ Tokyo ♦ Zurich**

www.simon-kucher.com

Customer Relationship Management (CRM) – letztlich in den wesentlichen Ansatzpunkten die seit langem bekannte Einsicht, dass alle Kundenbeziehungen professionell und systematisch erfasst, intensiviert und zielgruppenspezifisch durch das Marketing gestaltet werden sollten – hat zweifelsohne durch die Möglichkeiten der Informationstechnologie entscheidende Impulse erhalten. Durch heutzutage nahezu unbegrenzte Möglichkeiten in der Gewinnung, Verwaltung und Analyse von Kundendaten (Database-Marketing, Data-Mining) sowie durch neue Kanäle der Kundenansprache (z.B. Internet, Mobilfunkdienste) eröffnen sich für Unternehmen vielfältige Optionen für die Gestaltung Ihres Kundenbindungsmanagements. Dabei verleiten die technischen Möglichkeiten nicht selten zu Fehlentscheidungen in der Konzeption des strategischen Kundenbindungsmanagements.

Auch wenn eine gute IT-Lösung immer ein effizientes Kundenbindungsmanagement unterstützen kann, bleibt die Informationstechnik letztlich ein „Tool“ mit dessen Hilfe CRM-Konzepte Umsetzung finden. Entscheidend für den Erfolg von Kundenbindungsprogrammen ist daher weniger die Wahl der richtigen EDV-Umsetzung, sondern vielmehr die Gestaltung des richtigen konzeptionellen Ansatzes. Und gerade hierbei ist es wichtig, die Rahmenparameter des Geschäftsmodells, den Zweck des Unternehmens und die „Natur“ der in dem Geschäft vorliegenden Kundenbeziehungen richtig einzuschätzen.

Das CRM-Regelkreissystem als Basismodell für eine effektives Kundenbindungsmanagement

Ein systematisches Customer Relationship Management bietet sich grundsätzlich für alle Unternehmen, deren Produkte und Leistungen in einer wettbewerblichen Beziehung zu Alternativ-Angeboten oder in einer substitutiven Beziehung zum Nicht-Kauf stehen, an. Dabei empfiehlt sich für den Aufbau eines CRM-Systems ein allgemeines CRM-Regelkreiskonzept, das als Blaupause für den

Ablauf und die grobe Gestaltung des Kundenbindungsmanagements in einem Unternehmens dienen kann.

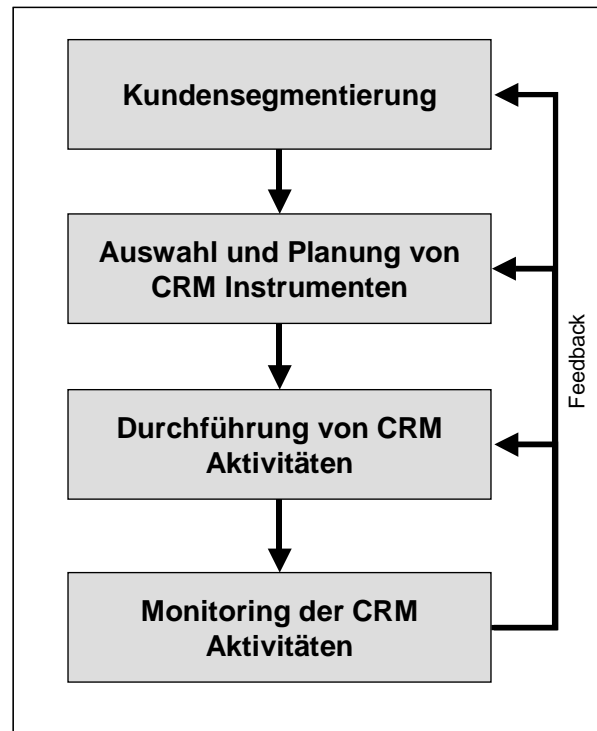


Abb 1.: Das CRM-Regelkreissystem

Das CRM-Regelkreiskonzept untergliedert den CRM-Ablauf in 4 Aktionsphasen: 1. die Kundensegmentierung (zwecks Konzentration der Ressourcen auf die „wertvollsten“ Kunden), 2. die Auswahl und Planung der CRM-Instrumente, 3. die Durchführung der CRM-Aktivitäten sowie 4. deren Monitoring. Die im letzten Schritt gewonnenen Erkenntnisse und Informationen über den Erfolg der CRM-Aktivitäten werden im Zuge einer Feedback-Analyse genutzt, die Segmentierung, Planung und Durchführung bei wiederholten Durchführungen weiter zu verbessern und den Kundenbindungserfolg somit zu erhöhen. Das CRM-Regelkreiskonzept dient dabei lediglich als ein Gerüst für die Systematisierung der Kundenbindungsaktivitäten eines Unternehmens. Die konkrete Ausgestaltung jeder dieser 4 Aktionsphasen muss in Abhängigkeit verschiedener Rahmenparameter erfolgen, die durch die Charakteristika der jeweiligen Geschäftsbeziehungen gegeben sind. Intuitiv zeigen bereits einfache Fragestellungen wie z.B.

- „Wie oft sehe ich den Kunden überhaupt?“ (Interaktionshäufigkeit),
- „Wie anonym oder personalisiert läuft die typische Kundeninteraktion ab?“ (Interaktionsintensität) oder
- „Wie ist eigentlich die Wertigkeit der Transaktion/des Produktes aus Sicht meiner Kunden einzuschätzen?“ (Transaktionsbedeutung),

dass unterschiedliche Beziehungsmuster und Geschäftstypen gänzlich unterschiedliche CRM-Konzepte erfordern.

Die CRM-Geschäftstypen Matrix zur Positionierung eines Unternehmens

Merkmale wie die Interaktionshäufigkeit, -intensität und Transaktionsbedeutung sowie weitere Einflussfaktoren von Kundenbeziehungen lassen sich auf 2 wesentliche Dimensionen reduzieren: Die *Subjekt- bzw. Beziehungs-Dimension* und die *Objekt- bzw. Produkt-Dimension*. Die Erstgenannte manifestiert sich in dem Konstrukt der „Kundennähe von Vertriebsprozessen“, das eine Vielzahl von kundenbeziehungsbeschreibenden Einflussfaktoren subsummiert. Die Letztgenannte hingegen stellt auf das Leistungsspektrum zwischen „rein“ physischen Gütern und „reinen“ Dienstleistungen ab und unterscheidet zwischen „Herstellern“, „Händlern“ und „Dienstleistern“. Aus der Zusammenführung dieser beiden Dimensionen in einer Matrix ergeben sich 6 verschiedene CRM-Geschäftstypen, für die – bedingt durch die Charakteristika der jeweiligen Beziehungssituation – unterschiedliche Empfehlungen für die Gestaltung und Durchführung von CRM Aktivitäten resultieren.

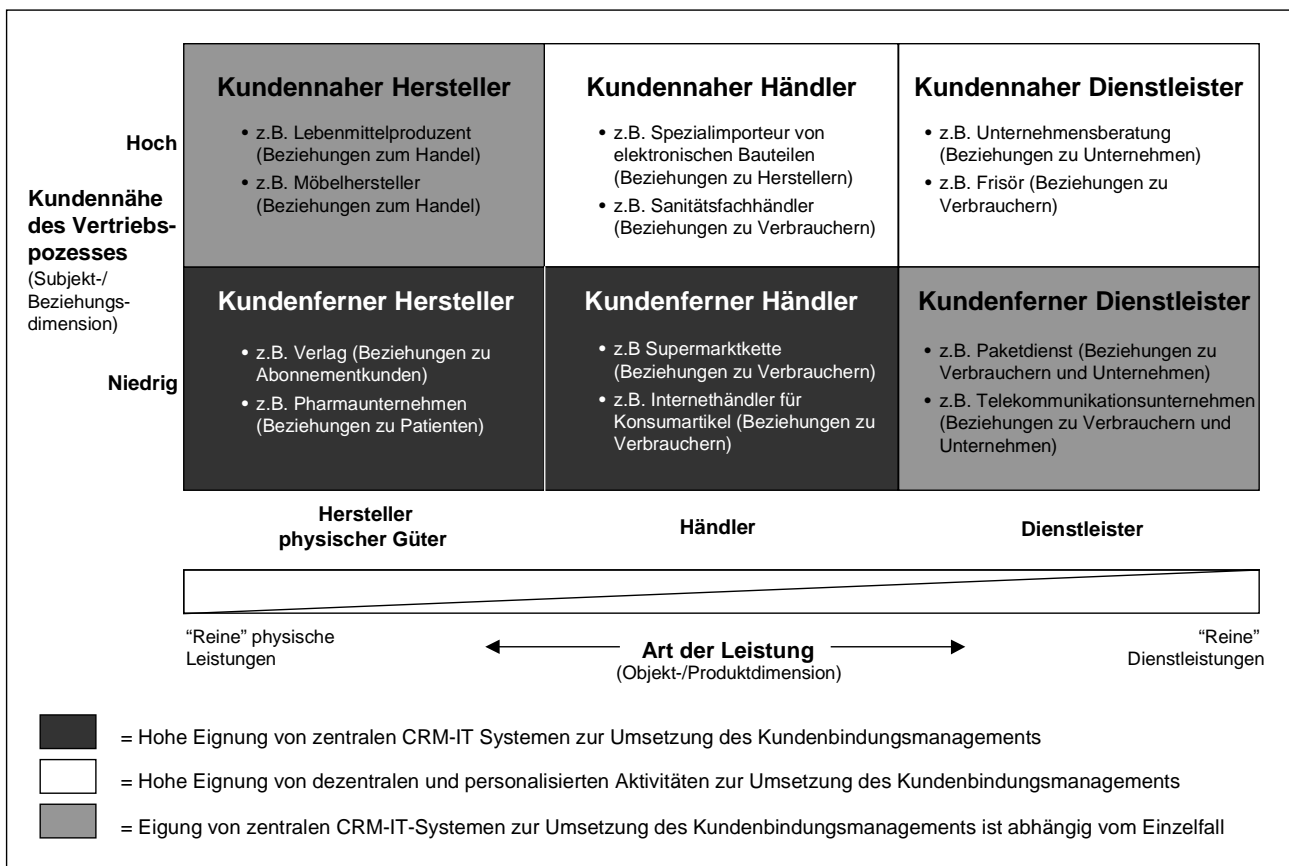


Abb. 2: Die CRM-Geschäftstypen Matrix

Die CRM-Geschäftstypen Matrix unterscheidet in kundennahe und kundenferne Hersteller, Händler und Dienstleister. Sie stellt ebenfalls dar, in welchen Situationen/Geschäftstypen sich der Einsatz von CRM-IT Systemen in jedem Fall, nur bedingt oder gar nicht empfiehlt. Somit zeigt sich z.B. sehr deutlich, dass kundennahe Händler und Dienstleister aufgrund des engen Kontaktes zum Kunden und der Natur ihrer Leistung eher dezentrale und personalisierte CRM-Aktivitäten zum Zwecke einer effektiven Kundenbindung verfolgen sollten.

Die Bedeutung der „Kundennähe von Vertriebsprozessen“ für Kundenbeziehungen

Die vertikale Achse stellt auf die Häufigkeit von Kundenkontakten (z.B. weniger als 1mal pro Monat bis mehrfach täglich), die Art des Kundenkontakts (z.B. per Email bis persönliche Anwesenheit), die Qualität und

Dauer der Kundenkontakte sowie auf das Kundenbetreuungspotential (z.B. Kundenanzahl pro Vertriebsmitarbeiter) ab. Eine ausdifferenzierte Einstufung eines Geschäftstyps in „kundennah“ oder „kundenfern“ lässt sich z.B. über ein Scoring-Modell ermitteln. Je näher und enger sich die Kontakte der Vertriebseinheiten zu den Kunden gestalten, desto eher können sich enge persönliche Beziehungen zwischen Anbieter und Nachfrager entwickeln. Diese Kundennähe ist eine der wichtigsten Erfolgsdeterminanten für ein erfolgreiches Kundenbindungsmanagement: Zum einen können dadurch mehr Informationen über den Kunden und dessen Bedürfnisse gesammelt werden, zum anderen stellen enge persönliche Kontakte häufig psychologische Wechselbarrieren für Kunden dar. Je nach Geschäftstyp (insbesondere in Massensegmenten) können jedoch solche enge persönlichen Beziehungen nicht immer kostengünstig realisiert werden bzw. werden oft auch vom Kunden gar nicht gewünscht. Kundenferne Hersteller, Händler und Dienstleister müssen also andere Instrumente und Wege zur Überbrückung dieses Nachteils finden, um ihre Kunden effektiv an sich zu binden.

Die Bedeutung der „Art der Leistung“ für Kundenbeziehungen

Auf der horizontalen Achse der Matrix wird grob in „Hersteller“, „Händler“ und „Dienstleister“ unterschieden. Der Dienstleistungsanteil der Kernleistung steigt dabei von links nach rechts. Insbesondere Händler bieten ihren Kunden häufig neben dem physischen Produkt zahlreiche handelspezifische Zusatzdienstleistungen an (z.B. Sortimentsfunktion, Informationsversorgung, Kreditgewährung etc.). Aus einem mehr oder weniger hohen Dienstleistungsanteil des Geschäftstyps ergeben sich unterschiedliche Konsequenzen für die Gestaltung eines CRM Systems.

Dienstleistungen werden häufig durch die Eigenschaften „Intangibilität“, „wahrgenommenes Kaufrisiko“, die „Integration externer Faktoren“ und „Individualität“ beschrieben. Anders als physische Produkte können Dienstleistungen vor einem Kauf nur schlecht auf ihre

Qualität getestet werden (**Intangibilität**). Die Qualitätsunsicherheit (das **wahrgenommene Kaufrisiko**) ist also vor jedem Kauf – auch vor Wiederholungskäufen – relativ höher als bei physischen Produkten. Der Kunde kann i.d.R. lediglich Vertrauenseigenschaften („credence qualities“; z.B. Potentialfaktoren wie Gebäude oder die Qualifikation der Angestellten) als Qualitätsindikatoren heranziehen. Bei physischen Produkten dominieren hingegen die Sucheigenschaften („search qualities“), d.h. ein Kunde kann sich durch die Informationsbeschaffung vor einem Kauf ein relativ gutes Bild über die Produktqualität machen (das Produkt kann angefasst und getestet werden, Umtausch- und Rückgabe-Möglichkeit senken das wahrgenommene Kaufrisiko). In dienstleistungsintensiven Geschäftsbeziehungen mit wiederholten Transaktionen muss daher der Fokus in der Kundenbindung auf der Beeinflussung von positiven Erfahrungen früherer Transaktionen liegen (z.B. durch eine aktive After-Sales-Kommunikation) sowie auf Maßnahmen, die das wahrgenommene Risiko bei einem Neukauf senken (z.B. Pflege der Potentialfaktoren, Qualitätssignale wie Garantien, Zertifikate, Markenbildung, Aufbau von Reputation etc.).

Dienstleistungen sind zudem durch die **Integration von externen (Kunden-)Faktoren** (z.B. dessen Person, Sachgegenstände, Geld oder Informationen) und durch ein hohes Maß an **Individualität** der Leistung gekennzeichnet. Aus dieser unmittelbaren Kundennähe ergeben sich i.d.R. zahlreiche Kommunikations-Kontaktpunkte, die die Anwendung kundenbindender Maßnahmen begünstigen (z.B. Hotel Übernachtung: Kontaktpunkte bei der Hotel-Buchung, beim Einchecken, beim Zimmerservice, beim Auschecken etc.). Im Gegensatz dazu beschränkt sich der Kundenkontakt im Bereich der physischen Güter häufig nur auf den eigentlichen Transaktionsprozess mit dem Austausch von Waren und Geld. Des Weiteren können durch den individuellen Charakter der Dienstleistung wertvolle Informationen über Präferenzen, Eigenschaften und Probleme des Kunden gewonnen werden. Diese Informationen sind zum einen wichtig für die konkrete Gestaltung von CRM Instrumenten (z.B. eine Flasche des Lieblingsweines des Kunden), zum anderen können durch ein aufmerksames Kunden-Problemverständnis Cross-Selling Potentiale ausgeschöpft werden, die gleichzeitig die Intensivierung einer Geschäftsbeziehung darstellen. Das Anbieten von

kundenindividuellen Problemlösungen signalisiert zudem Commitment eines Anbieters zu einer Geschäftsbeziehung – insbesondere in jenen Bereichen, wo eine umfassende, kundenspezifische Problemlösung vom Kunden nicht unbedingt erwartet wird (z.B. im Handel).

Die geschäftstypenspezifische Gestaltung des CRM-Ablaufs im Regelkreissystem

Mit der Einordnung eines Unternehmens/eines Geschäftsbereiches in eines der 6 Felder in der CRM-Geschäftstypen Matrix ergeben sich bestimmte Empfehlungen für die Umsetzung eines effizienten Kundenbindungsmanagements hinsichtlich der im CRM-Regelkreissystem beschriebenen 4 Aktionsphasen (Kundensegmentierung, Auswahl und Planung von CRM-Instrumenten, Durchführung und Monitoring). Als ein praktisches Problem der Zuordnung eines Unternehmens/eines Geschäftsbereiches in die Matrix kann sich dabei das gleichzeitige Anbieten von sowohl physischen Produkten als auch von Dienstleistungen ergeben. Insbesondere Industriegüterhersteller sind in den vergangenen Jahren verstärkt dazu übergegangen, ihr Leistungsportfolio um vielfältige Dienstleistungen zu ergänzen. In einigen Fällen haben sich dabei diese Services (z.B. die Wartungen von Maschinen) sogar zu den dominierenden Umsatzfaktoren entwickelt. Die Einordnung in die CRM-Geschäftstypen Matrix sollte sich in diesen Fällen an dem Hauptumsatztreiber bzw. an dem strategischen Schwerpunkt des Unternehmens orientieren.

Für die **Kundensegmentierung** im ersten Schritt des CRM-Regelkreises bieten sich grundsätzlich die folgenden 4 Instrumente an:

- ABC Analyse
- Kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung
- Customer Lifetime Value
- Scoring Modell

Die ABC Analyse segmentiert dabei Kunden i.d.R. nach deren Umsatz mit dem Unternehmen, die kundenbe-

zogene Deckungsbeitragsrechnung nach dem kundenindividuellen Profit, der Customer Lifetime Value nach den in der Zukunft zu erwarteten (und abdiskontierten) kundenbezogenen Profiten, und das Scoring Modell anhand von kundenindividuellen, multi-attributiven Bewertungen. Alle 4 Segmentierungsinstrumente stellen dabei unterschiedliche Anforderungen an die (Kunden-) Datenbasis des Unternehmens und sind unterschiedlich aufwändig in der Anwendung. Die Identifikation der „wertvollsten“ Kunden ist dabei stets relativ zu dem Segmentierungsprinzip des gewählten Verfahrens zu bewerten. Im Hinblick auf die 6 verschiedenen CRM-Geschäftstypen eignen sich die ABC Analyse und das Scoring Modell aufgrund der geringen Datenanforderungen und des Aufwands für alle 6 CRM-Geschäftstypen. Die kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung empfiehlt sich aufgrund des höheren Aufwands nur für kundennahe Hersteller, Händler und Dienstleister; der Customer Lifetime Value aufgrund von notwendigen kundenindividuellen Zukunftsanalysen und Schätzungen gar nur für kundennahe Dienstleister.

Nach der Segmentierung und Identifikation der „wertvollsten“ Kunden schließt sich die Auswahl und Planung von CRM-Instrumenten für diese Kunden an. Dabei gilt es, aus der Fülle von möglichen CRM-Instrumenten jene auszuwählen, die unter den gegebenen Rahmenbedingungen der Kundenbeziehung (Kundennähe und Art der erbrachten Leistung) eine möglichst hohe Kundenbindungswirkung erzielen. Mittels Analyse der spezifischen Eigenschaften und Anforderungen der zahlreichen CRM-Instrumente kann deren Einordnung in das CRM-Matrix Modell erfolgen.

Die in der folgenden Abbildung für kundennahe und kundenferne Hersteller, Händler und Dienstleister dargestellten produkt-, preis-, kommunikations- und distributionsbezogenen Instrumente können dabei in den jeweils zugrundeliegenden Geschäftsszenarios eine besonders effektive Kundenbindungswirkung erzielen.

Kundennaher Hersteller		Kundennaher Händler		Kundennaher Dienstleister	
<p>Produkt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Customizing der Leistung • Erweiterte Kulanz-Politik • Garantien • Qualitätsstandards • Gemeinsame Produktentwicklung <p>Preis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktbündelung • „Kunden werben Kunden“ Preisaktionen • Mengenrabatte • Beziehungsdauerabhängige Konditionengestaltung • Gutscheine • Individuelle Erstattung des Preisunterschieds zu Wettbewerbern 	<p>Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exklusive Events/Parties • Meetings mit mehreren Produktverwendern/Leistungsempfängern • Kleine Präsente • Grußkarten • Regelmäßige Status Quo Meetings • Fortbildungsveranstaltungen <p>Distribution</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verteilung von exklusiven Produkt Samples/Testern • Bei Vertrieb an Endkunden über Händler: Wahl von Endkundenfreundlichen Absatzkanälen 	<p>Produkt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erweiterte Kulanz-Politik • Garantien <p>Preis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bonuspunkt-Systeme • Produktbündelung • Mengenrabatte • Beziehungsdauerabhängige Konditionengestaltung • Individuelle Erstattung des Preisunterschieds zu Wettbewerbern 	<p>Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exklusive Events/Parties • Kleine Präsente • Grußkarten <p>Distribution</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pflege/Instandhaltung der Potentialfaktoren • Verteilung von exklusiven Produkt Samples/Testern • Kundenorientierte Standortwahl 	<p>Produkt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Customizing der Leistung • Kundenintegration in Leistungserstellungsprozess • Qualitätsstandards • Gemeinsame Produktentwicklung • Kundenspezifisch geschulte Mitarbeiter <p>Preis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktbündelung • „Kunden werben Kunden“ Preisaktionen • Zeitliche und leistungsbezogene Preisdifferenzierung • Mengenrabatte • Bonus/Malus Vergütungssysteme • Beziehungsdauerabhängige Konditionengestaltung • Zufriedenheitsorientierte Preisgestaltung 	<p>Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exklusive Events/Parties • Meetings mit mehreren Produktverwendern/Leistungsempfängern • Kleine Präsente • Grußkarten • Regelmäßige Status Quo Meetings • Fortbildungsveranstaltungen <p>Distribution</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pflege/Instandhaltung der Potentialfaktoren • Kundenorientierte Standortwahl
Kundenferner Hersteller		Kundenferner Händler		Kundenferner Dienstleister	
<p>Produkt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Customizing der Leistung • Erweiterte Kulanz-Politik • Garantien • Qualitätsstandards <p>Preis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bonuspunkt-Systeme • Produktbündelung • „Kunden werben Kunden“ Preisaktionen • Mengenrabatte • Gutscheine 	<p>Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenkarten/Kundenclubs • Meetings mit mehreren Produktverwendern/Leistungsempfängern • Kleine Präsente • Grußkarten • Kundenmagazin/Newsletter • Wettbewerbe/Preisausschreiben • Beschwerde-Hotline <p>Distribution</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verteilung von exklusiven Produkt Samples/Testern • Bei Vertrieb an Endkunden über Händler: Wahl von Endkundenfreundlichen Absatzkanälen 	<p>Produkt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erweiterte Kulanz-Politik • Garantien <p>Preis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bonuspunkt-Systeme • Produktbündelung • Mengenrabatte • Gutscheine 	<p>Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenkarten/Kundenclubs • Kleine Präsente • Grußkarten • Kundenmagazin/Newsletter • Wettbewerbe/Preisausschreiben • Beschwerde-Hotline <p>Distribution</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pflege/Instandhaltung der Potentialfaktoren • Verteilung von exklusiven Produkt Samples/Testern • Kundenorientierte Standortwahl 	<p>Produkt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Customizing der Leistung • Kundenintegration in Leistungserstellungsprozess • Qualitätsstandards • Kundenspezifisch geschulte Mitarbeiter <p>Preis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bonuspunkt-Systeme • Produktbündelung • „Kunden werben Kunden“ Preisaktionen • Zeitliche und leistungsbezogene Preisdifferenzierung • Mengenrabatte • Gutscheine 	<p>Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenkarten/Kundenclubs • Meetings mit mehreren Produktverwendern/Leistungsempfängern • Kleine Präsente • Grußkarten • Kundenmagazin/Newsletter • Wettbewerbe/Preisausschreiben • Beschwerde-Hotline <p>Distribution</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pflege/Instandhaltung der Potentialfaktoren • Kundenorientierte Standortwahl

Abb.3: Geschäftstypenspezifische CRM-Instrumente für die Planung und Durchführung von CRM-Aktivitäten

Es zeigt sich unmittelbar, dass viele der aufgeführten CRM-Instrumente nur in den spezifischen Geschäftsszenarien ihre volle Kundenbindungseffektivität entfalten können. So ist z.B. die gemeinsame Produktentwicklung oder die Einbindung des Kunden in den Leistungserstellungsprozess für einen kundennahen Dienstleister (aufgrund der hohen Kundennähe und der Natur der Leistung) weitaus sinnvoller als für einen kundenfernen Hersteller. Umgekehrt machen viele typische CRM Kommunikationsinstrumente (z.B. Kundenmagazin /Newsletter, Beschwerde-Hotlines) für kundennahe Händler und Dienstleister wenig Sinn; d.h. sie sollten andere, effektivere Instrumente bevorzugen. An die Auswahl und Planung der CRM-Instrumente schließt sich dann die Umsetzungsplanung und die konkrete Durchführung der geplanten Aktivitäten an.

Am Ende des CRM Regelkreissystems steht die **Erfolgsanalyse/Monitoring** der durchgeführten CRM-Aktivitäten. Für diese Aktionsstufe bieten sich die folgenden Instrumente an:

- Analyse der absoluten kundenbezogenen Umsatzentwicklung
- Analyse der relativen kundenbezogenen Umsatzentwicklung (Share of wallet)
- Kundenfluktuationsanalyse
- Kundenzufriedenheitsanalyse
- Analyse des Weiterempfehlungsverhaltens

Diese Analysen können sowohl auf kundenindividueller Ebene als auch mittels Kontrollgruppenvergleichen erfolgen. Kontrollgruppenvergleiche eignen sich allerdings nur bei einer ausreichend großen Kundenanzahl und sind daher tendenziell eher für kundenferne Hersteller, Händler und Dienstleister geeignet. Während sich die Kundenzufriedenheitsmessung und -analyse für alle 6 Geschäftstypen empfiehlt, eignet sich die „Share of wallet“ Messung eher nur für kundennahe Hersteller, Händler und Dienstleister; die Analyse des Weiterempfehlungsverhaltens sogar nur für sehr kundennahe Dienstleister.

Die CRM-Geschäftstypen: Status Quo und ausgewählte Optionen der Kundenbindung

Kundenferner Hersteller

In Geschäftsfeldern mit einer geringen Kundennähe der Vertriebsprozesse und einem Schwerpunkt auf physischen Produkten liegen i.d.R. nur vergleichsweise grobe Informationen über die betreffenden Kunden und deren Bedürfnisse vor. Die relativ schwache Interaktion mit Kunden sowie eine (in den meisten Fällen gegebene) große Kundenanzahl erschwert ein systematisches CRM, das mit entsprechenden Instrumenten auf die Individualität der Kunden und auf die Besonderheiten der Geschäftsbeziehung eingeht. Hauptprobleme sind die Gewinnung und Verarbeitung von Kundeninformation sowie die Kundenkommunikation. Diese Konstellation stellt ein typisches Einsatzszenario für ein zentralisiertes IT-CRM System dar: Mittels typischer (Massen-) CRM Aktionen (Kundenmagazine, Preis-Incentives, Preisausschreiben, Kundenclubs etc.) können Kunden kostengünstig angesprochen werden. Durch die Feedback-Analyse des Kundenverhaltens (z.B. Akzeptanz gewisser Angebote oder Kommunikationsinitiative durch den Kunden) können Kunden segmentiert werden und der Erfolg und die Akzeptanz zukünftiger CRM Maßnahmen abgeschätzt werden. Liegen ausreichend Informationen über historische Kundenbeziehungen vor, so können idealtypische Kundenlebenszyklen modelliert werden. Daraus können Implikationen für einen zeitlich abgestimmten CRM Instrumenteneinsatz abgeleitet werden. Ein hoher Automatisierungsgrad des CRM Ablaufs ist dadurch möglich.

Kundenferner Händler

Händler bieten ihren Kunden grundsätzlich ein gemischtes Leistungsspektrum an: Zum einen werden die physischen Produkte von Produzenten angeboten, zum anderen werden intangible, klassische Handelsdienstleistungen (bzw. Handelsfunktionen) erbracht. Mit der Erfüllung dieser Funktionen wird bereits teilweise auf spezifische Kundenanforderungen eingegangen. Durch die dadurch erzeugte geringere Distanz zu den Kunden ist in diesem Szenario die Informationssituation eines Händlers

verbessert (im Vergleich zu der Situation eines kundenfernen Herstellers), allerdings ergeben sich auch hier Defizite in der systematischen Kundeninformationsverarbeitung und in der Steuerung von CRM Instrumenten. Diese Probleme resultieren aus der geringen Kundennähe der Verkaufs-/ Vertriebspersonals, wie sie z.B. oft bei Großhandelsunternehmen (oder auch Internethändlern) vorzufinden ist. Auch hier bieten sich zentrale IT Systeme für die automatische Informationsgewinnung und -verarbeitung an (z.B. Scannerkassen im stationären Handel, Kundenprofil-Eingabemasken bei Internethändlern etc.). Analog zu den beim kundenfernen Hersteller beschriebenen Effekten können mittels Feedback-Analysen Kunden segmentiert und der zukünftige Einsatz von CRM Instrumenten besser spezifiziert werden. Bei den Kundenbindungsinstrumenten bieten sich für den Handel neben zahlreichen Preis- und Kommunikationstools insbesondere distributionsbezogene Aktivitäten an (wie z.B. die Verteilung von Testern oder Samples an ausgewählte Kunden). Aber auch die kundennahe Standortwahl sowie die Pflege und das Erscheinungsbild der Verkaufsräume können wichtige Einflussfaktoren für die Entwicklung von stabilen Kundenbeziehungen sein. Im Zuge der Intensivierung von Geschäftsbeziehungen empfiehlt es sich das Leistungsportfolio rund um das eigentliche, physische Produkt mit nutzenstiftenden Dienstleistungen (z.B. Finanzierung, Transport, Wartung etc.) zu erweitern. Dadurch kann eine größere Nähe zum Kunden (mit allen oben genannten Vorteilen) geschaffen werden. Allerdings dürfte die (in den meisten Fällen gegebene) große Anzahl von Kunden die Möglichkeiten intensiver und persönlicher Geschäftsbeziehungen erheblich einschränken.

Kundenferner Dienstleister

Dienstleister verfügen - bedingt durch die Natur ihrer Leistungen - i.d.R. über ausgezeichnete Kenntnisse hinsichtlich der Kundengewohnheiten und -bedürfnisse, auch wenn nur eine geringe Kundennähe des Vertriebsprozesse vorliegt. Für die Informationsverarbeitung der Kundeninformationen empfiehlt sich daher auch hier in ausgewählten Fällen der Einsatz von zentralen CRM-IT Systemen (z.B. für Telekommunikationsunternehmen). In anderen Geschäftsszenarien, die ebenfalls in diesem Feld angesiedelt sind, kann der Einsatz solcher zentralen IT Systeme eher ungeeignet erscheinen und Kundenbindung

sollte eher durch persönliche CRM Aktivitäten forciert werden (z.B. bei den Kunden einer Waschstraße). Daher kann für diese Konstellation hinsichtlich einer eher zentralisierten, IT-unterstützten CRM Steuerung oder eines eher personalisierten Kundenbindungsmanagements keine allgemeingültige Empfehlung gegeben werden (i.d.R. abhängig von der Kundenanzahl). Bei der Auswahl der Kundenbindungsinstrumente bieten sich eine Vielzahl von Tools im Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionsbereich an; hervorzuheben ist insbesondere die Integration des Kunden in den Dienstleistungsprozess, der Einsatz von Kundenclubs sowie eine kundenorientierte Standortwahl. Auch die Pflege von Potentialfaktoren sowie eine aktive After-Sales Kommunikation sind i.d.R. effektive Maßnahmen.

Kundennaher Hersteller

Bei Herstellern mit einer großen Kundennähe der Vertriebsprozesse finden sich Beispiele von Unternehmen mit einer begrenzten Anzahl von Großabnehmern (z.B. Automobilzulieferer, Großchemie). Zwar existieren hier typischerweise oft enge und persönliche Geschäftsbeziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern, die Interaktion kann aber u.U. nur auf den eigentlichen Transaktionsprozess begrenzt sein. Der Einsatz von zentralen CRM-IT Systemen kann in einigen Fällen sinnvoll sein (insbesondere im B2B Bereich, wenn persönliche Daten über eine Vielzahl von Individuen in einem Buying-Center gesammelt werden), allerdings kann dazu keine allgemeingültige Empfehlung gegeben werden. Unter den zur Verfügung stehenden Kundenbindungsinstrumenten ist besonders die Gewährung von Garantien, kulantes Verhalten, die gemeinsame Produktentwicklung sowie die Produktbündelung als besonders effektiv hervorzuheben. Die Förderung der Interaktion und Kommunikation mit dem Kunden zwischen Transaktionszeitpunkten sollte mit verschiedenen Kommunikationsinstrumenten gefördert werden. Nur so lassen sich mehr Informationen über die Kunden gewinnen, was vor allem in Hinblick auf die Erschließung von Cross-Selling Potenzialen von entscheidender Bedeutung ist.

Kundennaher Händler

Händler mit einer großen Kundennähe (und einem typischerweise überschaubaren Kundenstamm) pflegen i.d.R. enge persönliche Beziehungen mit ihren Kunden. Neben den physischen Kernprodukten werden sehr oft komplette kundenspezifische Problemlösungen mit einem hohen Dienstleistungsanteil angeboten. Automatisierte und IT-unterstützte CRM Aktivitäten sind in dieser Konstellation ungeeignet; wichtig ist hier der Aufbau von persönlichen Beziehungen für das Verstehen von sich ggf. verändernden Kundenbedürfnissen. Daraus lassen sich u.U. weitere, nutzenstiftende Dienstleistungen ableiten, mit denen der Händler sich von Wettbewerbern differenzieren und Kunden noch enger binden kann. Abgesehen von wenigen „Standard-Maßnahmen“ eignen sich produktbezogene CRM Instrumente in diesem Szenario kaum, empfehlenswerter sind preisbezogene Instrumente (z.B. die individuelle Erstattung des Preisunterschiedes zu Wettbewerbern oder die beziehungs-dauerspezifische Konditionengestaltung) sowie distributionsbezogene CRM-Tools (z.B. eine kundennahe Standortwahl oder die Verteilung von Samples). Sofern nicht schon eine intensive, personalisierte Interaktion mit dem Kunden existiert, sollten entsprechende Instrumente zur Förderung der Kommunikation eingesetzt werden.

Kundennaher Dienstleister

Im Falle eines „reinen“ Dienstleisters mit einer großer Kundennähe der Vertriebsprozesse existiert die im Modell engste natürliche Beziehung zwischen einem Anbieter und Nachfrager. Dem Unternehmen liegen sehr detaillierte Informationen über die Kundenbedürfnisse vor und die Kundenbeziehung ist maßgeblich durch intensive, persönliche Kommunikation und Interaktion bestimmt. CRM-Aktivitäten sollten situationsbedingt durchgeführt werden; Kundenbetreuer mit direktem Kundenkontakt sollten aufgrund der Beziehungssituation flexibel und unabhängig Maßnahmen ergreifen können. Der Einsatz von zentralen, IT-gestützten CRM-Maßnahmen ist in dieser Konstellation ungeeignet. Als CRM Instrumente eignen sich viele Produkt- und Preis-orientierte Tools (gemeinsame Produktentwicklung, Bonus/Malus Vergütungssysteme, zufriedenheitsorientierte Preisgestaltung etc.). Aber auch die auf exklusive Interaktion gerichteten Kommunikations-tools (Regelmäßige Status Quo Meetings, Organisation von Parties und Events, Fortbildungsveranstaltungen etc.)

können persönliche Beziehungen über den geschäftlichen Charakter hinaus festigen und zur weiteren Informationsgewinnung dienen. Der zentrale Erfolgsfaktor ist allerdings die kontinuierliche und frühzeitige Anpassung der Leistung an die sich potentiell verändernden Bedürfnisse der Kunden (Customizing). Um dieses zu Erkennen, müssen die Vertriebseinheiten einen möglichst engen Kontakt zum Kunden suchen.

Zusammenfassung

Die konkrete Ausgestaltung eines effizienten CRM-Systems ist abhängig von der Art der angebotenen Produkte und der Kundennähe der Vertriebsprozesse. Dabei eignen sich je nach Informationssituation, Kontaktintensität und -qualität mit den Kunden unterschiedliche Kundensegmentierungs-, Kundenbindungs- und Monitoring-Instrumente. Ausgehend von den Dienstleistungseigenschaften und dem Grad der Kundennähe der Vertriebsprozesse werden Empfehlungen für effektive CRM-Aktivitäten von Dienstleistern, Händlern und Herstellern entwickelt. Dabei steigt die Effektivität von IT-unterstützten CRM Maßnahmen mit abnehmender Kundennähe des Vertriebsprozesses und abnehmenden Dienstleistungsanteil.

Dr. Tobias Engelseben ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Provasis School of International Management and Technology in Frankfurt am Main.

Florian Sauer ist Consultant bei SIMON • KUCHER & PARTNERS in Bonn. Er ist spezialisiert auf die Entwicklung von Kundenbindungsprogrammen in verschiedenen Branchen, insbesondere in den Bereichen Life Science, Versicherungen und Logistik.

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • London • Munich
Paris • Vienna • Tokyo • Zurich**

Germany:

Haydnstraße 36 · D-53115 Bonn

phone ++49-228-9843-213

fax ++49-228-9843-170

e-mail bonn@simon-kucher.com