

Instrumente der Kundenbindung

Jan Büren

21. November 2001

oder: Das Lächeln das 3000 Jahre dauerte.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Abgrenzung	2
2	Kundenbeziehung	3
2.1	Kundengewinnung contra Kundenbindung	3
2.2	Kundenklassifikation	3
2.3	Phasen der Kundenbindung	4
2.4	Kundenbeziehungsgestaltung	6
2.4.1	Die Niveaus der Kundenbetreuung	6
2.4.2	Kundenbeziehungsmatrix	6
2.5	Kundenbindung nicht um jeden Preis	6
3	Instrumente der Kundenbindung	8
3.1	Instrumente der Produkt-/Dienstleistungspolitik	8
3.2	Instrumente der Kommunikationspolitik	9
3.3	Instrumente der Distributionspolitik	10
3.4	Instrumente der Preispolitik	11
4	Unterschiede zwischen Online und Offline Marketing	12
5	Customer Relationship Management	14
5.1	Definition Customer Relationship Management	14
5.2	Voraussetzungen für CRM	14
5.3	CRM Funktionen	15
5.4	Umsetzungskonzeptionierung anhand von SAP-CRM	16
6	Internetgestützte Instrumente zur Kundenbindung	18

1 Einleitung und Abgrenzung

Wer nicht lächeln kann, sollte keinen Laden aufmachen.

Dieses chinesisches Sprichwort zeigt, dass Kundenbindung auch schon in zu früheren Zeiten ein Thema war und nicht erst in der Orientierung zur Dienstleistungsgesellschaft entstanden ist. Dennoch ist die Bewußtmachung dieser Thematik erst in den letzten Jahrzehnt zum Thema geworden, nachdem Märkte überwiegend gesättigt waren. Somit lässt sich die Kundenorientierung in der heutigen Marketingsicht nicht mehr wegdenken, und dass gegebenen Dogma, es ist wichtiger wertvolle Kunden längerfristig zu binden als neue Kunden dazuzugewinnen ist unbestritten. Um dieses zu tun, sollte man aber nicht CRM ¹ als etwas Allheilbringendes sehen[11], so wie es z.B. die aktuelle Werbekampagne von Oracle suggeriert:

make global crm in 90 days [4]

Diese Versprechung scheint mir verfrüht zu sein, da jedes Tool was man einsetzt, um einen bestimmten Nutzen zu erzielen auch auf Benutzerbereitschaft und Erfahrung aufsetzt. Somit ist es notwendig, dass die Unternehmenskultur auch eine Kundenorientierung beinhalten und diese auch gepflegt wird. Daher ist der Hype um 'CRM' als eine neue innovative Kommunikations/Marketinggestaltung nicht verständlich [5]. Dennoch sind in diesem Schlagwort einige Möglichkeiten des sogenannten 'Kundenbeziehungsmanagements' vorhanden, welche vorher in dieser Form nicht möglich waren. Ich denke hierbei an Data Mining und dem gesamten neuen Absatz- und Kommunikationskanal Internet. Dieses Schriftstück soll somit die klassischen Konzepte der Marketingkundenorientierung aufzeigen (Welchen Kunden möchte ich binde, zu welchen Konditionen usw.) und diese dann in Beziehung mit CRM setzen, um somit ein umfassendes Gesamtkonzept abzugeben und nicht wieder ein betriebswirtschaftliches Schlagwort mehr favorisieren.

¹Computergestütztes Kundenmanagementsystem s.a. 5.1

2 Kundenbeziehung

2.1 Kundengewinnung contra Kundenbindung

Wie schon in der Einleitung erwähnt sind aus heutiger Sicht die meisten Märkte gesättigt. Dadurch ergeben sich aus Marketingsicht im wesentlichen zwei Strategien, um auf diese Ausgangssituation zu reagieren. Zum einen die Neukundenakquisition und zum anderen die Kundenbindung. Um z.B. ein bestimmtes Umsatzwachstum zu erreichen, kann es je nach Markt- und Wettbewerbssituation eher sinnvoll sein, die Marketinganstrengungen auf die Gewinnung neuer Kunden zu konzentrieren oder den bisherigen Kundestamm verstärkt zu bearbeiten, um beispielsweise die Wiederkauftrate des Kunden zu erhöhen und somit das Umsatzziel zu erfüllen. Unter dem Gesichtspunkt der ständig steigenden Akquisitionskosten, erscheint es unvermeidlich, nicht mehr auf den einzelnen Kaufabschluss fixiert zu sein, sondern zu jedem Geschäftspartner eine intensive, langfristige Beziehung aufzubauen. [6] Diese Argumentation wird auch durch das Fallbeispiel von Kotler [2, Chapter Building Customer Satisfaction, Value, and Retention] unterstützt, der die Kosten einen Kunden neuzugewinnen um den Faktor fünf höher ansetzt als die Kosten einen bestehenden Kunden weiterhin an das Unternehmen zu binden. Über diese Zahl lässt sich natürlich streiten, IBM [10] geht von den Faktor drei aus, nicht aber über den Kerngedanken, der dahinter steht.

2.2 Kundenklassifikation

Um überhaupt eine Aussage darüber zu machen, welchen Kunden was angeboten werden muss, bzw. bieten sollte, bietet es sich an eine Kundenbewertung durchzuführen. Dazu gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Methoden, welche sich aber grob in vier Gruppen gliedern lassen [7]:

- ABC-Analyse: Der Kunde wird nach Umsatz- bzw. nach Gewinnbeiträgen geordnet, die sich aus der vorhandenen Kundenbeziehung ableiten lassen.
- Kundenlebenszyklusanalyse: Geschäftsbeziehungen werden in unterschiedliche Phasen eingeteilt und jeder Phase wird ein bestimmtes Kundenverhalten zugeordnet.
- Kundenkapitalwert: Annäherungsweise Berechnung des Kapitalwerts von Geschäftsbeziehungen, durch Übertragung investitionsrechnerischer Methoden aus der Differenz zukünftiger Einnahmen und Ausgaben.

- Punktbewertung: Hier werden nicht die monetären Werte eines Kunden betrachtet, sondern anhand eines Scoring Modells versucht den Kunden einzuordnen. In dieses Modell gehen Werte wie z.B: Produktwert, letztes Kaufdatum, strategische Bedeutung des Kunden ein.

Ganz egal für welche Methode man sich entscheidet, wichtig ist es die Kundengruppe herauszufinden, die profitabel für das Unternehmen ist.

Ein profitabler Kunde ist eine Person, Haushalt oder Gesellschaft, die über die Zeit gerechnet Rückflüsse liefert, die über einem akzeptablen Niveau der Auszahlungen, für die Werbe-, Verkaufs- und Servicekosten für diesen Kunden liegen [2].

2.3 Phasen der Kundenbindung

In diesem Abschnitt soll der Zeitablauf bis zur langfristigen Bindung zum Kunden dargestellt werden, um daraufhin mögliche Ansatzpunkte für Aktivitäten zur Steigerung der Kundenbindung zu identifizieren. Die einzelnen Phasen werden kurz erläutert. Folgende Abbildung soll die einzelnen Stufen bis zur langfristigen Bindung an das Unternehmen darstellen. Die erste Phase

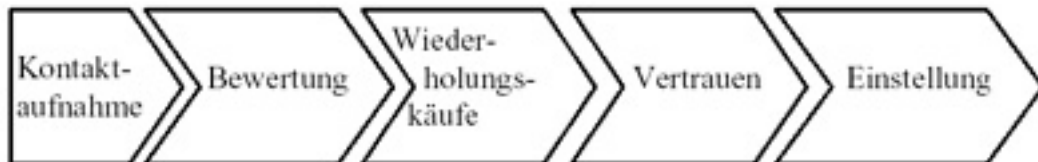


Abbildung 1: Phasen einer Kundenbindung

des Prozesses zur langfristigen Kundenbindung besteht in der Kontaktaufnahme eines potentiellen Käufers mit dem Anbieter. Diesem Schritt geht in der Regel ein gewisser Wunsch oder ein Bedürfnis des Interessenten voraus. Diese Phase ist von Seiten des möglichen Kunden durch eine Unsicherheit gekennzeichnet, da er nicht sicher sein kann, ob seine Bedürfnisse von diesem Anbieter zufriedenstellend erfüllt werden. Der mögliche Konsument wird sich bei unabhängigen Quellen über die Kompetenzen des Anbieters erkundigen, um die von ihm empfundenen Risiken zu minimieren. Wenn sich der Interessent für das Produkt oder für die Leistung dieses Anbieters entschieden hat, folgt nach der ersten Leistungsnutzung die Phase der Bewertung. Diese Bewertung erfolgt nach subjektiven Bewertungskriterien. Entscheidend für

den Konsumenten ist in dieser Phase, dass die Erwartungen, die er an das Produkt oder an die Leistungen hatte, erfüllt oder sogar übertroffen werden. Fällt diese Bewertung positiv aus, das heisst, dass der Kunden zufrieden ist, wird er sich bei einem erneuten Bedarf wieder für dieses Produkt oder diese Leistung entscheiden und sie sogar weiterempfehlen.

Wie allerdings weiter oben schon erwähnt wurde, ist die Zufriedenheit nicht ausschliesslich das alleinige Kriterium für den Wiederholungskauf. Vorteilhaft für den Kunden ist unter anderem, dass er nicht erneut nach einem Anbieter suchen muss und insofern die Suchkosten vermieden werden können. Für den Anbieter ergibt sich die Möglichkeit, über die gesteigerte Kaufintensität und höhere Volumina, mehr Umsatz zu generieren. Aus dem wiederholten Bezug eines Produktes oder einer Leistung ergibt sich ein Vertrauen, das sich auf Grund der positiven Erfahrungen aus den vorangegangenen Leistungsbezügen ergibt. Dieses Vertrauen reduziert die Unsicherheit beim Kunden auf ein Minimum und bildet somit die Grundlage für eine positive Einstellung gegenüber dem Unternehmen und den angebotenen Produkten und Leistungen. Die fünfte und damit abschliessende Phase kann also mit dem Begriff Einstellung beschrieben werden. Wenn diese Phase erreicht worden ist, kann von einer qualitativ hochwertigen Kundenbeziehung ausgegangen werden. Basierend auf dieser positiven Einstellung besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass sich der Kunden im Bedarfsfall auch für andere von dieser Unternehmung angebotenen Leistungen entscheidet.

Diese Möglichkeit wird als Cross-Selling bezeichnet. Des weiteren werden häufig positive Erfahrungen an Bekannten und Freunden weitergegeben, so dass hier zusätzlich von einer Werbung für das Unternehmen im Sinne einer positiven 'Mund-zu-Mund-Propaganda' ausgegangen werden kann.

Die vorgestellten Phasen sind nicht strikt voneinander zu trennen. Vielmehr ist es auch möglich, dass sich die einzelnen Phasen überschneiden. Zu erwähnen ist auch, dass der Ablauf dieses Prozesses nicht starr sequentiell verläuft, sondern häufig iterativen Charakter besitzt.

So ist beispielsweise zwischen der Phase der Wiederholungskäufe und der erneuten Bewertung eine ständige Wechselwirkung zu vermuten, die darin resultiert, dass das Vertrauen mit jedem positiven Durchlauf dieser Schleife stetig zunimmt. Jede Phase des aufgezeigten Prozesses bietet Ansatzpunkte für konkrete Massnahmen zur Steigerung der Kundenbindung. Auf diese Massnahmen wird im Folgenden näher eingegangen. [6]

2.4 Kundenbeziehungsgestaltung

2.4.1 Die Niveaus der Kundenbetreuung

Die Phasen der Kundenbeziehungen können unterschiedlich intensiv gestaltet werden:

- Einfache Kundenbeziehung: Das Produkt wird lediglich verkauft, es besteht kein weiterer Kundenkontakt. Reaktive Beziehung: Der Kunde wird beim Kauf ermutigt sich zu melden, wenn sich Fragen, Beschwerden oder andere Anlässe ergeben.
- Verantwortungszeigende Beziehung: Nach dem Kauf wird der Kunde kontaktiert, um herauszufinden, ob das Produkt und die Zusammenarbeit seinen Erwartungen entsprechen. Dabei wird der Kunde ermutigt, Verbesserungsvorschläge und Gründe für eine etwaige Unzufriedenheit zu äußern.
- Proaktive Beziehung: Der Kunde wird regelmäßig per Mailing, E-Mail und Telefon mit Hinweisen über sinnvolle und geschickte Produktanwendung oder Informationen zu neuen Produkten informiert.
- Partnerschaftliche Beziehung : Die Firma arbeitet permanent mit dem Kunden zusammen. So werden direkt vor Ort Verbesserungsmöglichkeiten entdeckt, sowohl in Bezug auf die Produkte, als auch die Umsetzung bei dem Kunden. [2].

2.4.2 Kundenbeziehungsmatrix

Um jetzt eine Entscheidung darüber zu treffen, mit welchem Typ Kunde, man welche Kundenbeziehung haben möchte, bietet es sich an diese in einer Matrix darzustellen siehe Abb. 2. Diese Einteilung hängt von der Anzahl der Kunden und der Höhe des marginalen Profits ab.

2.5 Kundenbindung nicht um jeden Preis

Von Kunden werden teilweise hohe Ansprüche an Qualität und Service gestellt und Kunden- und Serviceorientierte Unternehmen kommen diesen Wünschen meist großzügig entgegen. Die Vor- und Nachbetreuung von Kunden kann dann sehr aufwendig werden und unbemerkt entstehen bei einer genauen Kosten/Nutzen-Betrachtung aus vermeintlich guten Geschäften Verluste. Auf der anderen Seite, d.h. weil man sich nicht ausreichend an den Kundenbelangen orientiert hat, verliert das Unternehmen möglicherweise gute Kunden. Es ist daher zu fragen:

		Typische Gewinnspanne		
		hoch	mittel	niedrig
Anzahl der Kunden	viele	kaufergänzende Nachbetreuung	Nachbetreuung bei Bedarf	keine Initiative des Verkäufers
	einige	intensiver Nachkontakt	kaufergänzende Nachbetreuung	keine Initiative des Verkäufers
	wenige	kontinuierliche Partnerschaft	kaufergänzende Nachbetreuung	Nachbetreuung bei Bedarf

Abbildung 2: Typologie der Lieferanten-Kunden-Beziehung in Abhängigkeit von Gewinnerwartung und Anzahl der Kunden[2].

Zu welchen Kunden soll aus Unternehmenssicht aktiv Kontakt gesucht und nähere Beziehungen aufgebaut werden? Wie hoch darf der Aufwand für die Pflege und Gestaltung der bestehenden Kundenbeziehungen unter Kosten/Nutzen-Abwägung überhaupt sein? Wie können die einzelnen Beziehungen möglichst effektiv gestaltet werden? Zu klären ist, welchen tatsächlichen Wert beziehungsweise welche Rentabilität einzelne Kunden besitzen, um abzuschätzen, was es kostet, einen Kunden zu verlieren und welches längerfristige Potential mit ihm verloren geht.

Der Gesamtwert eines Kunden aus unternehmerischer Perspektive läßt sich in drei Bereiche teilen:

Den informatorischen Wert, der alle für das Unternehmen verwertbaren Informationen, die ihm durch den Kunden zufließen, berücksichtigt. Dabei besteht die Informationsbreite von Kundenanregungen zu Produkten und Serviceleistungen bis hin zu Reklamationen.

Den kommunikativ/akquisitorischen Wert eines Kunden, der sich darin ausdrückt, inwieweit ein Kunde positive Mund-zu-Mund-Werbung oder Freundschaftswerbung für das Unternehmen betreibt.

Den monetären Kundenrentabilitätswert, der in Geldeinheiten ausgedrückt anzeigt, wie rentabel der einzelne Kunde für das Unternehmen ist.

Mit der kundenbezogenen Rentabilitätsrechnung kann geklärt werden, ob mit zunehmender Dauer der Kundenbeziehung der Deckungsbeitrag pro Kunde steigt. Die Rentabilität eines Kunde fällt um so geringer aus, je früher der Kunde die Beziehung zum Unternehmen abbricht und zu einem Konkurrenten abwandert. Im Sinne der Sicherung der langfristigen Rentabilität wäre es kurzsichtig, den Wert der Kundenbeziehung nur anhand des gegenwärtigen Rentabilitätswertes zu ermitteln.

3 Instrumente der Kundenbindung

Für den Marketing Mix bedeutet Beziehungsmanagement eine den Kundenbedürfnissen entsprechende individuelle Ausgestaltung. Einen Überblick über die Einsatzmöglichkeiten zu dem jeweiligen Marketingfeld, verschafft die in Abbildung 3 gezeigte Tabelle.

Primäre Wirkung Instrumentebereich	INTERAKTION	KUNDENZUFRIEDENHEIT	WECHSELBARRIEREN
PRODUKTPOLITIK	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung in die Produktentwicklung • Internalisierung/ Externalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Angebote • Qualitätsstandards • Servicestandards • Zusatzleistungen • Besonderes Produktdesign • Leistungsgarantien 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle technische Standards • Value-Added-Service
PREISPOLITIK	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenkarten (bei reiner Informationserhebung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Preisgarantien • Zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Rabatt- und Bonussysteme • Preisdifferenzierung • Preisbundling • Finanzielle Anreize • Kundenkarten (bei Rabattgewährung)
KOMMUNIKATIONSPOLITIK	<ul style="list-style-type: none"> • Direct Mail • Event-Marketing • Online-Marketing • Proaktive Kundenkontakte • Servicenummern • Kundenforen/-beiräte 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenklubs • Kundenzeitschriften • Telefonmarketing • Beschwerdemanagement • Persönliche Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Mailings, die sehr individuelle Informationen (hohen Nutzwert für den Kunden) übermitteln • Aufbau kundenspezifischer Kommunikationskanäle
DISTRIBUTIONSPOLITIK	<ul style="list-style-type: none"> • Internet/Gewinnspiele • Produkt Sampling • Werkstattbesuche 	<ul style="list-style-type: none"> • Online-Bestellung • Katalogverkauf • Direktlieferung 	<ul style="list-style-type: none"> • Abonnements • Ubiquität • Kundenorientierte Standortwahl

Abbildung 3: Kundenbindungsinstrumente (nach Homburg/ Brohn) [7]

3.1 Instrumente der Produkt-/Dienstleistungspolitik

Im Rahmen der Produkt-/Dienstleistungspolitik sollte man zunächst auf eine konstante und durch den Kunden als positive Ertragskomponente bewertete Produkt- oder Dienstleistungsqualität zu achten, wobei Änderungen in der Wertschätzung einzelner Qualitätskomponenten über die Beziehungsphasen hinweg zu berücksichtigen sind. So kann beispielsweise für den Kunden einer Dienstleistungsunternehmung die Potentialqualität, das heisst die Qualität der Einsatzfaktoren und die Reputation des Dienstleisters, zu Beginn der Beziehung von grösserer Bedeutung sein als ein bestimmtes Qualitätsmerkmal der Prozessqualität (z.B. die Geschwindigkeit der Dienstleistungserbringung). Dies kann sich allerdings mit zunehmender

Dauer der Beziehung und Konsumierung der Dienstleistung ändern. Ferner muss darauf geachtet werden, dass er dem Kunden wie erwähnt augmentierte Güter anbietet. Daher ist es erforderlich, dass das Angebot mit wahrnehmbaren, positiv bewerteten Vor- und Nachkaufs-Zusatzdienstleistungen versehen ist (servicing), und dass das Angebot zur komplexen und individuellen Gesamtproblemlösung für den Kunden entwickelt wird. In diesem Verständnis der Produkt-/Dienstleistungspolitik können die angebotenen Produkte/Dienstleistungen erst aus einer langfristigen Beziehung heraus optimal, das bedeutet in letzter Konsequenz auch rentabel, gestaltet werden, weshalb es folglich um so wichtiger erscheint, dem Kunden in der noch jungen Beziehung die unternehmenseigene Kompetenz zur Entwicklung individueller Problemlösungen darzulegen sowie seine individuellen Bedürfnisse und Adaptionswünsche zu ermitteln. Während der gesamten Beziehungsdauer sind sodann laufend seine Erwartungen und Zufriedenheit bezüglich des Angebots in Qualität und Quantität zu eruieren (customer satisfaction).

3.2 Instrumente der Kommunikationspolitik

In der Kommunikationspolitik zeigen sich sodann die Bedeutungen und die Möglichkeiten des Database Marketing ² am deutlichsten. Denn die damit verbundenen Kommunikations- und Informationstechnologien ermöglichen, zusammen mit den gespeicherten Kundendaten zur Identifikation aktueller und potentieller Kunden, den erforderlichen individuellen und dauerhaften Kundendialog für den Aufbau einer langfristigen Kundenbindung. Als beziehungsfördernde kommunikationspolitische Instrumente lassen sich die folgenden nennen: persönliche, direkte Kommunikation beziehungsweise Werbung (wie z.B. persönliche Werbebriefe mit Antwortsaufforderungen, regelmässige Telefonkontakte, computergestützte Zielgruppenkommunikation via Internet) sowie die Zuordnung fester Gesprächspartner (Kundenberater), durch die nicht nur die soziale Bindung des Kunden, sondern auch die Kommunikationseffizienz für alle Beteiligten gesteigert werden kann.

Ebenfalls in den Bereich der Kommunikationspolitik fällt das Beschwerdemanagement, das wie die soeben genannten Instrumente gemäss dem Dialog-Konzept aufzubauen ist und sowohl der Schadensbegrenzung als auch der Informationsgewinnung und Angebotsverbesserung dienen soll. Als konkrete Ausgestaltungen wären hier die Einrichtung gebührenfreier Telefonanschlüsse, Kundenzeitschriften und schriftlicher Beurteilungserhebungen zu nennen.

²Database Marketing ist der Prozess des Aufbauens, Pflegens und Benutzen von Kunden- und anderen Daten (Produkt, Lieferanten, Zwischenhändler) für Geschäftskontakte und Abschlüsse. [2]

3.3 Instrumente der Distributionspolitik

Die Distributionspolitik, als nächster Mix-Bereich, hat insofern einen starken gestalterischen Einfluss auf die Kundenbeziehung, als dass sie die Art und Weise des eigentlichen Kundenkontaktes anlässlich der Transaktionen prägt, darin findet unter anderem die Definition des für alle in der Beziehung Beteiligten geographisch und finanziell optimalen Übertragungsweges, der Gestaltung des realen Verkaufsort und des Mahnwesens statt.

Als Anforderungen an ein relationales Distributionssystem können die folgenden genannt werden.

Zunächst hat die Distribution ihrer Grundfunktion zu entsprechen und für die permanente Erhältlichkeit des unter Umständen sehr individuellen Angebots zu sorgen. Wie das Angebot selber hat aber auch die Distribution eine Differenzierungsfunktion zu übernehmen, indem sie individuell auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten werden sollte. Des weiteren sollte die Verteilung der Produkte und Dienstleistungen so angelegt sein, dass sie die laufende Sammlung von Kundeninformationen, welche speziell die Transaktion betreffen gewährleistet (z.B. Kauffrequenz, Menge und Art der Transaktionsobjekte durch direkte, persönlich gestaltete Distribution oder durch Distribution in einem Klubsystem mit Registrierungsmöglichkeit erfassen) und dass sie unverzüglich an Marktveränderungen angepasst werden kann (z.B. durch Kooperationen, Vergrößerung oder Verkleinerung der Anzahl Distributionskanäle).

In Zusammenhang mit der Informationsgewinnung durch eine geeignete Distribution ist zwingend auch auf die Kontrolle der Absatzmittler (z.B. Key-Account-Manager, Broker) zu achten, indem ihnen Anreize gestellt werden, ihr Wissen über die Kundschaft der Unternehmung zur Verfügung zu stellen, um sich als Unternehmung den Absatzmittlern gegenüber eine gewisse Macht im Absatzkanal zu erhalten, da die treuen Kunden andernfalls vor allem Beziehungen mit ihren Absatzmittlern anstatt mit der Unternehmung aufbauen und zusammen mit ihrem jeweiligen Absatzmittler die Unternehmung verlassen, wenn dieser den Arbeitgeber wechselt. Die anbietende Unternehmung ist ferner dazu angehalten, gesetzliche und freiwillige Rücknahme- und Entsorgungspflichten ge- oder verbrauchter Produkte und deren Rückstände zu übernehmen (Redistribution), um die Entsorgungsmühen beziehungsweise -kosten der Kundschaft zu senken und dadurch bei gleichzeitig umweltgerechtem Verhalten die Dissonanzreduktion, Zufriedenheit und Bindung des Kunden zu fördern.

3.4 Instrumente der Preispolitik

Die Preispolitik hat sich vor allem am vom Kunden wahrgenommenen Preis-/Leistungsverhältnis zu orientieren. Dies bedingt, dass dem Kunden die Leistung und deren Wert transparent dargestellt und dass bei der Preisbildung nichtmonetäre Aspekte, wie psychische Kosten und Erträge (z.B. Ärger oder soziale Anerkennung) sowie die vom Kunden aufzuwendende Energie und Zeit für die Transaktion, miteinbezogen werden. Als kundenbindende preispolitische Massnahmen sind klassische, als Anreiz wirkende persönlich-zeitliche Preisdifferenzierungsmethoden wie z.B. Treue- und Mengenrabatte anzuwenden. Der Anbieter kann hingegen auch mit Hilfe einer vorgängigen Beziehungsanalyse (der bisherigen und potentiellen Dauer sowie der Qualität der Beziehung) den Preis bestimmen, indem er verschiedenen, durch die Analyse entstehenden Beziehungsgruppen differenzierte Preise stellt. Der Preis kann dadurch eine Anreiz-, Belohnungs- oder auch - je nach Abhängigkeitsverhältnis in der Beziehung - eine Abschöpfungsfunktion übernehmen. Die relationale Preisbildung wird somit sehr deutlich von der Wechselwirkung geprägt, dass sie einerseits die Beziehung herbeiführen, erhalten, ausweiten oder unter Umständen sogar beenden soll, und dass sie andererseits durch die Beziehung beeinflusst wird. Sie ist demnach gleichzeitig sowohl eine abhängige als auch eine unabhängige Variable bezüglich einer Beziehung.

4 Unterschiede zwischen Online und Offline Marketing

Es ergeben sich zwischen dem 'offline'- und online-Marketing einige wesentliche Unterschiede, die einen Eindruck von den durch die technischen Entwicklungen hinzukommenden Möglichkeiten in diesem Bereich geben. Allerdings muss man sich der Tatsache bewusst sein, dass die Auswahl und der Umfang der Möglichkeiten zwar auf der einen Seite weitaus besser geworden ist, allerdings muss man ebenso beachten, dass die Anbieter immer näher zusammen rücken. Insofern ergeben sich eben auch insbesondere für das Management der Kundenbeziehung eine Vielzahl neue Herausforderungen, die es zu meistern gilt. Im folgenden wird eine Auswahl von wesentlichen Unterschieden aufgeführt, die die Transformation der Instrumente vom herkömmlichen Marketing zum online Marketing darstellen soll. Für die Konsumenten besteht im online-Marketing die Möglichkeit nach ihrem eigenen Bedarf die Werbebotschaften abzurufen. Um diesen Punkt zu verdeutlichen soll hier ein Beispiel geschildert werden, das als 'Schlauch-versus-Pool'-Syndrom beschrieben werden kann.

Herkömmliche Werbung gleicht einem Schlauch, mit dem man möglichst viele Passanten nass spritzen möchte. Man muss in der Reichweite des Kunden sein und Management von Kundenbeziehungen grosse Schläuche spritzen mehr Passanten nass als kleine.

Die Trefferquote ist häufig nicht sehr hoch und freiwillig lässt sich niemand nass spritzen.

Online Marketing ist wie die Bereitstellung eines Pools. Der Passant entscheidet, ob er hinein springt oder nicht, wann er dies tut, wie lange er drin bleibt und wann er wiederkommt.

Die Aufgabe des online Marketings ist es nun attraktive Pools zur Verfügung zu stellen.

Anhand dieses Beispiels werden schon einige wesentliche Unterschiede aufgezeigt, die für eine Transformation von Konzepten des herkömmlichen Marketings in den online-Bereich weiterhelfen können. Ein weiterer wesentlicher Unterschied ist die Bereitstellung eines Rückkanals. Dadurch ergeben sich bisher nicht existierende Möglichkeiten der Interaktivität. Kunden können interaktiv mit den Anbietern in Kontakt treten, direkt Feedback geben und auch selbständig Informationen abfragen. Die Möglichkeiten der Integration des Kunden in die Wertschöpfungskette des Unternehmens steigen dadurch wesentlich an.

Im Gegensatz zum herkömmlichen Marketing sind Kundenzentralen oder ähnliche Institutionen, die von Kunden kontaktiert werden, bei online-Marketing

nicht an Öffnungszeiten gebunden. Die Kunden können sich per Internet, zu jeder Zeit, an jedem Ort der Welt die gewünschten Informationen besorgen, wenn sie der entsprechenden Anbieter zur Verfügung gestellt hat. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Informationen in adäquater und ansprechender Form präsentiert werden.

Bisherige Produktpräsentationen konnten entweder vor Ort durchgeführt werden oder aber die Produkte waren in starrer Papierform dargestellt. Mit den neuen technischen Entwicklungen sind den Produktpräsentationen kaum noch Grenzen gesetzt. Insofern ergeben sich neue Möglichkeiten komplexe Inhalte in einer multimedialen Art und Weise zu präsentieren, die bisher nicht denkbar war. Als restriktiver Faktor muss hier allerdings auf die Ladezeiten hingewiesen werden, die nicht zu vernachlässigen sind. Durch die Interaktivität kann auch verbessertes Wissen über die Kunden gewonnen werden, dass dann wiederum eine geringere Streuung und eine gezieltere Vermittlung der Botschaften ermöglicht. Ebenso kann in diesem Zusammenhang die ständig fortschreitende Individualisierung erwähnt werden, die auch erst zu vertretbaren Kosten durch neue technischen Errungenschaften Realität werden konnten. Als letzten Punkt zur Unterscheidung zwischen dem herkömmlichen Marketing und dem online Marketing soll hier noch kurz auf die Globale Präsenz eingegangen werden, die sich dem online-Marketing bietet. Allerdings sollte man hierbei bedenken, dass auch kulturelle und sprachliche Probleme, um nur einige zu nennen, nicht vernachlässigt werden sollten [6].

5 Customer Relationship Management

Nachdem nun der Kunde klassifiziert ist und seine Beziehung zum Unternehmen feststeht, auch in Hinblick darauf, welche Kundenbetreuung das Unternehmen ihm zukommen lässt, und ferner auch geklärt wurde, welche Möglichkeiten des jeweiligen Marketingmixes zu Kundenbindung zu Verfügung stehen, kann darauf jetzt die elektronische Unterstützung des CRMs gesetzt werden. Obwohl schon in Kapitel 3 angeklungen und in Kapitel 4 weiter ausgeführt, wird nun geklärt, was CRM ist und wie dieses mit den jeweiligen Instrumenten interagiert.

5.1 Definition Customer Relationship Management

Was 1985 mit Computer Aided Selling (CAS) begann, wurde inkrementell mit jeder Technologieinnovation um eine bis mehrere Komponenten erweitert. Der derzeitige Status ist Customer Relationship Management, der hier wie folgt definiert wird:

CRM unterstützt im Unternehmen alle Phasen des Kundenkontaktes unter Berücksichtigung aller möglichen Kommunikationswege [1].

Somit ist es also nicht nur ein Tool, das über den Kanal Internet kommuniziert, sondern muss in der Lage sein, egal über welchen Kanal der Kunde mit dem Unternehmen kommunizieren will, diesen zu erreichen. CRM ist also nicht nur die Zusammenführung von Kundendaten in Hinblick auf die Erreichung einer höheren Kundenbindung, sondern es muss auch noch berücksichtigt werden, alle Kommunikationskanäle gleich gut bedienen zu können (z.B.: Kunde A hat im Internet eine Transaktion angestoßen, möchte aber die Auftragsbestätigung per Post und ferner eine Call Center Nummer für Rückfragen haben).

5.2 Voraussetzungen für CRM

Es müssen unterschiedliche Anforderungsprofile und Rollen vorhanden sein, z.B. den Außendienstmitarbeiter, den Vertriebsleiter etc. Dabei erledigt jeder Mitarbeiter einen bestimmten Teilprozess im Kundenbeziehungszyklus, z.B. das Herausfiltern der A-Kunden im internen Bereich. Ferner spielt die Datenpflege eine enorme Rolle, es muss genau definiert sein, wer für welche Daten verantwortlich ist. Hier müssen klare Anforderungen geschaffen werden, denn ohne gepflegte, aktuelle Daten kann ein CRM System nicht erfolgreich genutzt werden.

5.3 CRM Funktionen

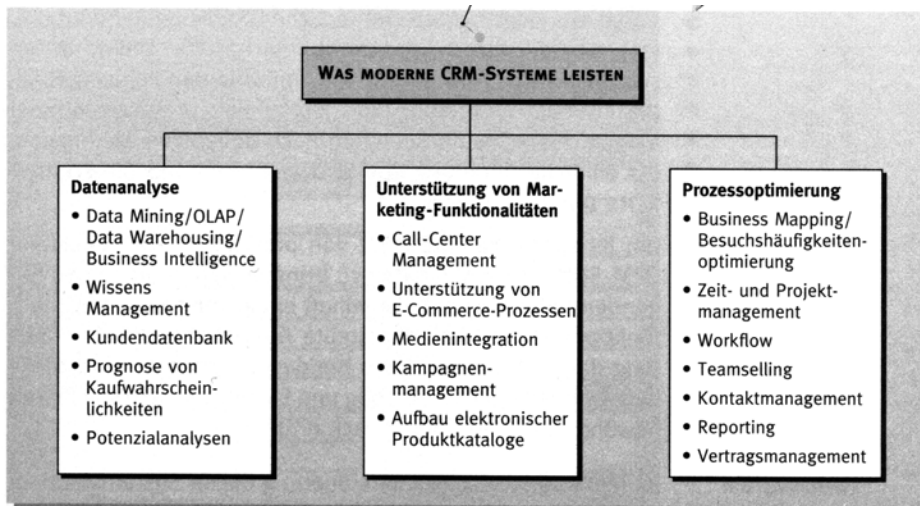


Abbildung 4: CRM-Funktionalitäten

Die Anforderungen an den Funktionsumfang eines CRM-Systems wurden nach den einzelnen Anwendungsbereichen unterteilt. Damit ergibt sich folgende Aufteilung:

- Marketing-Funktionen
- Vertriebs-Funktionen
- Kundendienst-Funktionen
- Beschwerdemanagement-Funktionen
- Call Center Funktionen
- eCommerce-Funktionen

In Abbildung 4 wird ein Überblick über die wichtigsten Funktionen in den einzelnen Teilbereichen gegeben. Die größte Bedeutung fällt auf den Zugriff von Kundendaten und die darauf aufbauende Datenanalysen. Eine genauere Betrachtung der einzelnen Bewertungen macht den abteilungsübergreifenden Ansatz von CRM deutlich. So ist es laut Meinung der Anwender wichtig, die Daten in den verschiedensten Bereichen zu sammeln (in Vertrieb, Kundendienst und Call Center wird dem Zugriff bzw. der Erstellung der Kundenkontakthistorie gleichermaßen hohe Bedeutung zugemessen), damit diese dann

im Marketing für Analysezwecke, wie Kundenpotenzialanalysen Data Mining im allgemeinen genutzt werden können. Die Ergebnisse dieser Analysen dienen wiederum als Basis für eine individuelle Interaktion mit dem Kunden, welche die Befragten im Bereich des E-Commerce als am wichtigsten erachteten[8]. Der Prozessoptimierende Funktionsumfang, kann nur am Rande von CRM-Systemen abgedeckt werden. Sicherlich wird bsp. der Workflow optimiert, dies kann aber nur geschehen, wenn ein entsprechendes Modul, das diese Funktion enthält schon in dem Unternehmen vorhanden ist.

5.4 Umsetzungskonzeptionierung anhand von SAP-CRM

Obwohl es weiter über 120 Anbieter von CRM-Systemen gibt, soll an dieser Stelle beispielhaft für alle, das Konzept der Sap AG vorgestellt werden. Sap unterteilt ihr CRM-System in drei wesentliche Komponenten:

- Operativer Bereich: CRM-Systeme müssen eine hohe Performance, umfassende Funktionen sowie nahtlose Interaktionen über alle Kanäle hinweg bieten.
- Analytischer Bereich: Durch spezielle Analyseverfahren werden Verkaufsplanungen und Prognosen ermöglicht. Zudem kann der Kundenwert und das Kundenverhalten analysiert, vorhergesagt und gesteigert bzw. gesteuert sowie der richtige Zeitpunkt für das richtige Angebot auf dem richtigen Markt erkannt werden.
- Unternehmensübergreifender Bereich: CRM-Systeme umfassen nachfragegesteuerte Logistikketten einschließlich Marktplätzen und Produktbörsen, die eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit für eine effektive Erfüllung von Kundenwünschen ermöglichen.

Diese drei Bereiche decken alle Kontaktkanäle (Internet, mobil und Contact Centers) ab, und darauf wird der Kundenbeziehungszyklus kontinuierlich weiter entwickelt, indem Funktionen für die Bereiche alle Bereiche der Geschäftsbeziehung vorhanden sind. Das operative CRM ermöglicht die Kontaktaufnahmen mit dem Kunden. Die durch diese Interaktion gewonnenen Daten stellen die Grundlage für die Analyse, in Bezug auf Auswertung der Kundendaten, der Absatzplanung und Kundensegmentierung etc., dar. Es ist ferner auch möglich, den umgekehrten Weg zu gehen, d.h. die über das analytische CRM gewonnenen Erkenntnisse zur Steuerung und Optimierung von Kundeninteraktionen können im operativen CRM genutzt werden. Das unternehmensübergreifende CRM bindet Kunden und Geschäftspartner über Portale und Marktplätze direkt in die CRM Prozesse des Unternehmens ein.

Wie man sehen kann, ist der Ansatz von SAP ein ganzheitlicher, der auf einer bestehenden modernen IT-Struktur (hier R/3) aufsetzt.

6 Internetgestützte Instrumente zur Kundenbindung

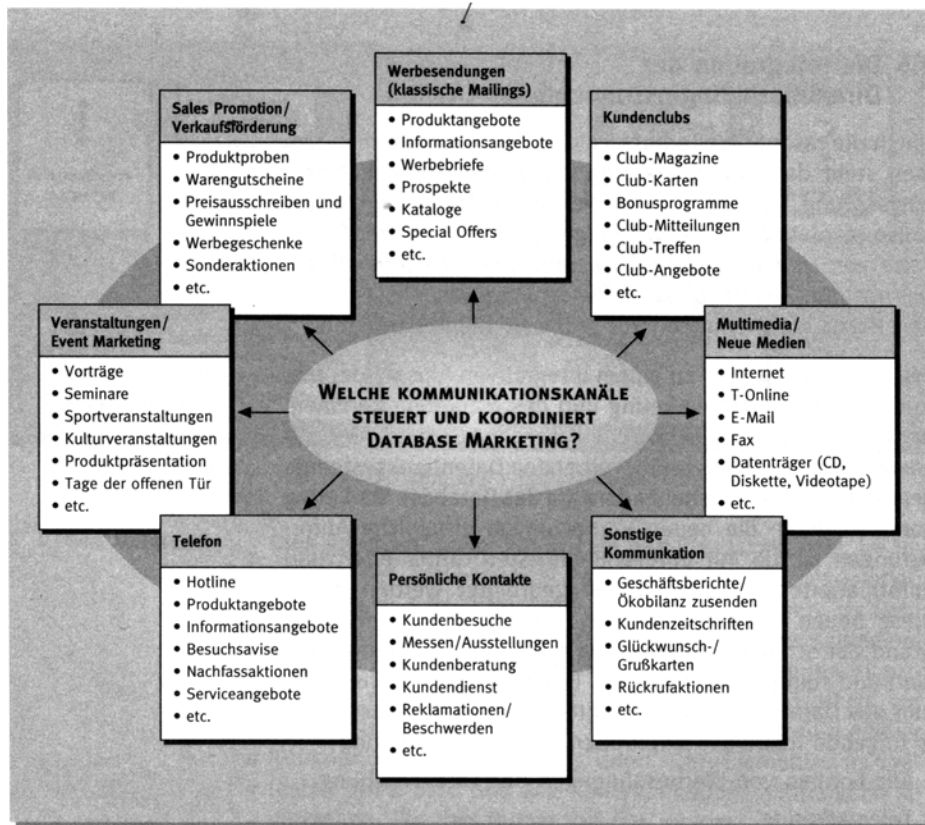


Abbildung 5: Kommunikationsspektrum des CRM [7]

Wie man in Abbildung 5 sehen kann, ist das Internet nur einer von mehreren Kommunikationskanälen, um den Kunden zu erreichen. Eine Beschränkung der Kundenbindung nur auf diesen Kanal ist unter der Betrachtung des ganzheitlichen Ansatzes von Kapitel 5 nicht erträglich. Je nach Art des Internetauftritts kann es auch schädigend für das Unternehmen sein.

Die aktuelle Organisation des Vertriebskanals Internet ist verwirrend und geht am Bedarf des Kunden vorbei. [1]

Dennoch bietet dieser Kanal wie schon in Kapitel 4 gesehen, Vorteile bei der gezielteren Erreichung von Kundensegmenten. Doch was sind jetzt die konkreten neuen Kundenbindungsinstrumente des Internets? Es gibt sie eigentlich nicht, denn das was als neue Möglichkeit verkauft wird, z.B. die

Zugehörigkeit zu sogenannten Communities (Yahoo, GMX), ist aus Marketingsicht nichts anderes als eine Klubzugehörigkeit. Was der wesentliche Unterschied ist, sind die Kosten, da eine einmal erstellte Information fast kostenlos weiterverbreitet werden kann. Das sogenannte 'Mass Customization' ist sehr viel einfacher und kostengünstiger geworden. Als Beispiel sei hier CISCO genannt, der durch den konsequenten Aufbau seiner Internetpräsenz als Help-Center, den direkten Support durch das Call Center verringern konnte und somit seine Kosten. Das Problem dabei ist allerdings die Bereitschaft des Kunden, das Medium Internet als Kommunikationskanal zu nutzen. CISCO wird damit keine Probleme haben, aber Firmen deren Kundensegment nicht im technischen Bereich angesiedelt ist, schon eher. Der zweite wesentliche Unterschied ist die Geschwindigkeit mit der Rückkoppelungen erfolgen können, diese ist um ein Vielfaches gestiegen. Dennoch sind dadurch keine neuen Instrumente entstanden, vielmehr können einige Services, die früher nur im Hochwertsegment angeboten werden konnten, jetzt auch in niedrigeren Segmenten umgesetzt werden, man denke nur an die Paketverfolgung von UPS. Es bleibt festzuhalten, dass es keine wirklichen neuen Instrumente gibt, es ist nur eine andere Sichtweise auf die eingangs erwähnte Weisheit.

Wer sein Lächeln nicht durch das Internet präsentieren kann,
sollte keinen Internetladen aufmachen.

Literatur

- [1] *Database Marketing Ausgabe 1/2001 : CRM Spezial*
- [2] *Philip Kotler : Marketing Management, Millenium Editon, Prentice Hall 2001*
- [3] *Jörg Brandt/Ulrich G. Schneider : Handbuch Kundenbindung, Cornelsen 2001*
- [4] *The Economist, 4 2001*
- [5] *Boston Consulting Group 07/01 <http://www.bcg.com/>*
- [6] *Doktorandenseminar: Das Management der Kundenbeziehung , Veith Körner*
- [7] *Alfred Rudolph/ Miriam Rudolph : Customer Relationship Marketing - individuelle Kundenbeziehungen, Cornelsen 2000*
- [8] *Dr. Joachim Zenkes: New Dimensions in Retailmarketing , SAP AG and the Institute for Commerce and International Marketing.*
- [9] *Relationship Marketing von Martin Breitschmid,cand. oec. publ. Universität Zürich*
- [10] *Michael Sendner: Customer Relationship Management im mittelständischen Unternehmen*
- [11] *Dr. Werner Schulenburg: 10 Goldene Regeln Kurz gefasste Tipps zur Einführung von CRM <http://www.CRMForum.de>*