

Neue Formen der Kundenorientierung

45



Prof. Dr. Christian Belz
Professor für Marketing, Universität St.Gallen,
Geschäftsführender Direktor Institut für Marketing und Handel

Die Trends im Marketing sind eindeutig: Immer wichtiger wird es für Unternehmen, wie sie mit den Kunden zusammenarbeiten. Customer Relationship Management, Kommunikation, Direct Marketing und E-Marketing sind wichtige Teile und sie ergänzen sich. Neue Formen der Kundenorientierung und der Marktbearbeitung spielen eine Schlüsselrolle. Setzen sie sich im Wettbewerb um Neuerungen in Unternehmen durch?

Setzen sich CRM, E-Commerce und Direct Marketing im Wettbewerb um Neuerungen in Unternehmen durch? Unternehmen befassen sich mit verschiedenen Herausforderungen in ihren Märkten und verfolgen übergreifende Ansätze, um die Effektivität

und Effizienz im Marketing zu steigern. Sie beschäftigen sich mit den Suchfeldern für innovatives Marketing: 1. Innovative Leistung, 2. Innovative Zusammenarbeit mit Kunden, 3. Erschließung neuer Märkte und Internationalisierung, 4. Innovativer Einsatz der Marketinginstrumente (inkl. Internet), 5. Marketingkoalitionen und 6. Marketing nach innen und Marketingrealisierung. Rund 110 innovative Akzente erfasse ich gesamthaft in diesen Bereichen (Belz 2002).

1992, 1996 und 2001 erhob ich bei 150 bis 160 Führungskräften im Marketing von verschiedenen Unternehmen und Märkten, wie sie Suchfelder und Innovationen im Marketing zukünftig gewichten. Abbildung 1 zeigt die wichtigen Herausforderungen, prägende Suchfelder und die «Top-10-Akzente» im langfristigen Vergleich.

Stellenwert des CRM, E-Commerce und Direct Marketing als Innovation für Marketing

Zur dritten Herausforderung 2001 bis 2005 gehört es für Unternehmen, sich mit aggressiven, preissensiblen und untreuen Kunden zu beschäftigen. Dieser Bezug ist für sämtliche Ansätze von CRM, E-Commerce und Direct Marketing grundlegend. Häufig diskutierte Strategien und Ziele für Kundenbindung sind typisch.

1. Profitable und bessere Kundenbeziehungen und -strukturen: CRM umfasst die Planung, Durchführung, Kontrolle und Anpassung aller Unternehmensaktivitäten, die zu einer Erhöhung der Profitabilität der Kundenbeziehung führen und damit zu einer Optimierung des Kundenportfolios beitragen. Ziel ist es dabei, die richtigen Kunden zu gewinnen, zu halten und zu erweitern. CRM gestaltet aktuell und zukunftsorientiert profitable Kundenstrukturen, es schafft Kundenvorteile aus dem Blickwinkel der Kunden und Kundenwert für den Anbieter.
2. Kundenorientierung und Individualisierung: CRM gewichtet die Kundenorientierung als prioritäre Strategie des Unternehmens, Share Holder und Stake Holder Value wird besonders durch Vorteile für Kunden und damit für den Anbieter selbst geschaffen, weil Kunden und Markt langfristig über den Erfolg des Unternehmens bestimmen. Damit ist CRM stark verknüpft mit dem grundsätzlichen Marketingansatz und mit umfassenden Strategien und Programmen des Customer Focus oder des Total Customer Care (Reinecke et al. 1998). CRM ist nicht nur Ansatz für eine effiziente Marktbearbeitung, sondern eine Geschäftsphilosophie. CRM gewichtet die langfristige Kundenbeziehung und ver-

8 BAUSTEINE DES CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Profitable und bessere Kundenbeziehungen

Integration

Kundenorientierung und Individualisierung

Informatikunterstützung

Kundenprozesse und interne Prozesse

Database Management

Verankerung in der strategischen Führung

Ressourcen-Optimierung intern und extern



Diese Bausteine entwickelten wir gemeinsam in der Arbeitsgruppe Strategisches Direct Marketing, ich danke den Beteiligten für ihre Hinweise: Edi Häusler, Holger Haedrich, Roland Hirsiger, Bruno Hörler, Martin Huber, Christian Huld, Hans Peter Künzler, Marc Rutschmann, Jean-Marie Schmid, Caroline Steffen, Peter Stössel und Marcel van Lier.

meidet es, diese Beziehungen durch ein kurzfristig orientiertes und forsches Marketing frühzeitig zu zerstören. Kundenbeziehungen sind eine Investition (Belz et al. 1998, S. 19 ff.).

3. Verankerung in der strategischen und operativen Führung: Die grundsätzliche Ausrichtung verlangt, dass CRM im Topmanagement eines Unternehmens oder einer

Sparte verankert und aktiv unterstützt wird. CRM ist nicht ein Projekt oder einfach ein Werkzeug, umso schwieriger ist es, die Ergebnisse vieler Teilprojekte in der permanenten Führung zu integrieren. Der Begriff des CRM ist für das Top Management positiv besetzt, während gegenüber den Instrumenten, wie beispielsweise Direct Marketing Vorbehalte und

auch Vorurteile bestehen. Deshalb sind die ersten Voraussetzungen für umfassendes CRM ausgezeichnet.

4. Kundenprozesse und interne Prozesse: CRM stützt sich auf Kundenprozesse und induktiv erfasste Verhaltensmuster von Kunden (Datamining usw.), CRM integriert die Kommunikation und richtet sie an realen Kundenprozessen aus. Real

ANSÄTZE FÜR CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	AUFGABEN UND ENTSCHEIDE IM CRM (BEISPIELE):
1. Profitable und bessere Kundenbeziehungen und -strukturen	:: Analyse und strategische Akzente der Kundenstrukturen (Kundenportfolios und differenzierte Strategien); Management der Kundenwerte :: Key Account Management, Management von Kleinkunden usw. :: Management von Geschäftsbeziehungen, Management der Kundenbindung :: ...
2. Kundenorientierung und Individualisierung	:: Kundenorientierung und Integration von Kunden :: Kultivierung des Know-hows über Kunden :: Arbeitsteilung zwischen generellem, segmentiertem und individuellem Marketing :: Chancen und Vorgehen für Mass Customization :: ...
3. Verankerung in der strategischen Führung	:: Entscheide für strategische Investitionen in die Informatik :: Entscheide für langfristige Kampagnen :: Verantwortlichkeiten und organisatorische Verankerung des CRM, Teamstrukturen und Projektmanagement :: Überführung von Projekten in eine permanente CRM-Führung; Anpassung der Führungssysteme (inkl. balanced Scorecard usw.) :: Restrukturierung zur Kundenorganisation (vor Differenzierungen nach Produkten und Ländern) :: Personaleinsatz für neue Aufgaben im CRM (Anforderungsprofile, Selektion, Entwicklung) :: ...
4. Kundenprozesse und interne Prozesse	:: Analyse von realen Kundenprozessen :: Selektion und Management von Geschäftsprozessen in Marketing, Verkauf, Service und Direct Marketing; Umstellung von Funktionenspezialisierungen auf Prozesse :: Integration von Lieferanten und Ergänzungsanbietern in Kernprozesse (z.B. mit Prozessportalen) :: ...
5. Integration	:: Integration von Informationen und Führung für verschiedene Produktgruppen, Ländergruppen, zentrale und dezentrale Aktivitäten (z.B. Marketing und Verkauf), Kanäle, Kommunikationsinstrumente :: Multiaccess für Kunden und multiple Distribution :: ...
6. Informatikunterstützung	:: Spezifizierung der Anforderungen zur Informatikunterstützung im CRM :: Transformation und Erneuerung der Informatik-Systeme für integrierte Lösungen :: Evaluation von CRM-Standardsoftware :: Pilotprojekte, Anpassung und Einführung von Informatiksystemen :: ...
7. Database Management	:: Kundeninformationssysteme und Kundenprofile :: Datenintegration und Einbezug externer Datenbanken :: Induktive Datenanalysen zum Kundenverhalten (Prognosen, Cross Selling usw.) :: Database Management und Direct Marketing (Lernprozesse im Database durch Kunden[re]aktionen) :: ...
8. Ressourcenoptimierung intern und extern	:: Interne Leistungen und Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern im Bereich CRM, Database Management, Informatik, Direct Marketing, Adressen, Print usw. :: ...

CRM IST NICHT EIN PROJEKT ODER EINFACH EIN WERKZEUG.

47

erwähnen wir, weil Kunden oft völlig anders vorgehen, als sich das Marketingführungskräfte vorstellen. Konstruierte einfache und logische Kaufprozesse sind in der Wirklichkeit meistens falsch oder mindestens zu grob (Rutschmann 2001). Aus dem Blickwinkel des Unternehmens gilt es, die Prozesse für Marketing, Verkauf, Direct Marketing und Service sowie generell der Auftragsabwicklung zu optimieren und zu verknüpfen. Leider werden bisher die Verkaufs- und Serviceprozesse von den übrigen Marketingprozessen oft getrennt. Die Prozesse können übrigens auch Lieferanten und weitere Partner von Unternehmen einschließen.

5. Integration: Ein Unternehmen unterhält vielfältige Plattformen für Kundenkontakte, sie reichen vom Aussendienst, stationären Vertriebsstellen, Call Centers und Telefone der Kundenbetreuer, E-Business, Direct Marketing bis zum indirekten Vertrieb. Um diese Kontakte in eine wirksame Marktbearbeitung zu integrieren, gilt es, den Multiaccess des Kunden zu einem Unternehmen ganzheitlich zu erfassen, die Kontaktmöglichkeiten durch neue Instrumente und Kanäle zu ergänzen und die verschiedenen Ansätze richtig zu gewichten und wirksam zu kombinieren. In Unternehmen bauen teilweise Werbung, Verkauf, Service und

Direct Marketing, jeder für sich, ihr eigenes CRM auf. Solche Insellösungen stossen aber rasch an Grenzen und führen nicht zu den angestrebten Durchbrüchen.

Interessant ist übrigens auch die Frage, wie Kunden den Einsatz mehrerer Medien oder «Medienbrüche» von Unternehmen akzeptieren (z.B. Kundenanfrage per Mail, Antwort per Telefon usw.). Eindeutige Antworten sind bisher nicht möglich.

Eine integrierte Informatik ist dabei ein Schlüssel, besonders für datenreiche Unternehmen mit vielen Kunden und vielen Leistungen.

6. Informatikunterstützung: CRM nutzt radikal die Chancen der Informatik (Schmid/Bach/Österle 2000). Sehr stark wird CRM durch spezialisierte Informatikanbieter und Berater geprägt (etwa Siebel, SAP, SAS, Oracle usw.). Die Konfiguration von Informatiklösungen bestimmt die Nutzungsmöglichkeiten im Marketing (im Verbund mit Service, Verkauf, Logistik, Technik usw.).
7. Database Management: Die informatikgestützte Datenbank erfasst und verknüpft Kunden-, Konkurrenz-, Absatzmittler-, Markt- und Unternehmungsinformationen und erlaubt, ergiebige Zielgruppen für Angebote, Aktionen und Direct Marketing schrittweise einzuen-

gen und Bezüge für Leistung und Kommunikation herzustellen. Management-Informationssysteme und Marketing-Database (Data Warehouse) hängen zusammen.

Die Database ist nicht nur Grundlage für selektionierte Direct Mails. Überall, wo im Marketing die einzelnen Kunden erfasst werden (persönlicher Verkauf, Telefone, Messeeinladungen usw.), ist sie wichtig. Ein Data Base Management ist Plattform für neue Anwendungen, auch im elektronischen Bereich (Internet usw.). Trotzdem sind die Zusammenhänge zwischen Database Marketing und professionellem Direct Marketing sehr eng.

8. Ressourcenoptimierung intern und extern: Um Prozesse der Kommunikation zu optimieren und Kernkompetenzen der Kommunikation in Unternehmen zu entwickeln, ist die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern zentral. Die Formen des Outsourcing oder einer engen Zusammenarbeit mit Dienstleistern ist wichtig und in vielen Unternehmen stark entwicklungsfähig.

Entscheide im Customer Relationshipship Management

Die 8 Bereiche hängen eng zusammen. Es ist für einen Anbieter nicht möglich, ein Gesamtsystem mit allen Bausteinen gleichzei-

ZUSAMMENHÄNGE VON CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT UND DIRECT MARKETING

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Verankerung von CRM in der Unternehmensstrategie und Aufbau geeigneter Infrastrukturen: :: Primat der Kundenorientierung :: Management von Kundenstrukturen :: Informatik, Organisation, Koordination und personelle Kompetenz :: Integration	Management des CRM: :: Projektmanagement :: Implementierung der gewählten Standardsoftware für CRM :: Aufbau und Verbesserung der Ressourcen für CRM :: Integrationsmanagement	Realisierung von CRM-orientierten Kampagnen: :: Database Management :: Kampagnen-Management :: Einsatz und Koordination von Kanälen und Instrumenten der Marktbearbeitung :: Direct Marketing
STRATEGIE	OPERATION	TAKTIK
Direct Marketing als Baustein für den Marketingerfolg der Gesamtunternehmung: :: Unternehmensziele :: Marketingziele :: Kunden- und Leistungsziele :: Infrastrukturen der Marktbearbeitung (z.B. Informatik und Organisation) :: Marktbearbeitungsstrategie	Direct Marketing als Teil einer effektiven und effizienten Marktbearbeitung im Marketingfeld (SGE usw.): :: Marktbearbeitungsziele :: DM-Stil :: DM-Approach :: Aktionenplanung :: Aktionenrealisierung :: Erfolgskontrolle	Direct Marketing als Aktionsfeld: :: Aktionsziele :: Zeitpunkt :: Medieneinsatz :: Reaktionserfassung :: Nutzen- und Erfolgskontrolle
		DIRECT MARKETING

tig zu lancieren. CRM ist selbst ein langfristiger Prozess. Unternehmen lösen sich von vorhandenen Infrastrukturen und interner Komplexitätsbewältigung, indem sie sich mit den konkreten und realen Kundenprozessen befassen. Auf dieser Grundlage lassen sich die Stellhebel bestimmen, wie Kunden in ihren Interesse-, Informations-, Such- und Evaluations- sowie Kaufentscheidungs- und Nutzungsprozessen unterstützt werden können (Rutschmann 2001). H.P. Künzler äusserte im Gespräch: «Der Kunde wäre oft der beste Marketingverantwortliche. Es gilt, dem Kunden besser zuzuhören.»

Spannungsfeld von Customer Relationship Management und Direct Marketing

Obschon wir CRM als strategisch, umfassend und übergeordnet definierten, sind die Bezüge zum Direct Marketing eng. Direct Marketing lässt sich seit längerer Zeit nicht ausschliesslich als «Optimierung von Aktionen und Mailings» definieren, sondern es werden auch mittelfristige Aktionsportfolios und strategische Entscheide im Direct Marketing berücksichtigt (Belz et al. 1997). Gleichzeitig stützt sich ein professionelles CRM intensiv auf Direct Marketing. Diese beiden Ansätze durchdringen sich also gegenseitig.

Zusammenhänge von Customer Relationship Management und Direct Marketing

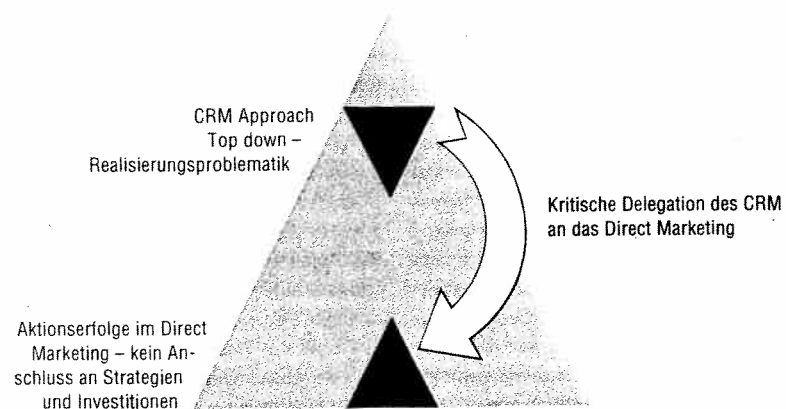
Wir stellten folgende Problematik fest: Vollmundige Bekenntnisse der Führungsspitze eines Anbieters (Top down) zum CRM bleiben oft zu abstrakt, sie kommen nicht auf den Boden. Auch genügt es nicht, die Gesamtstrategie einfach an untergeordnete Abteilungen des Direct Marketing zu delegieren. Dem Direct Marketing gelingt es meistens nicht, an Unternehmens- und Marketingstrategien anzuschliessen (Bottom up). Erst wenn es gelingt, diese Kräfte zu verbinden, ist es möglich, die Vision eines CRM mit der Marketingarbeit im Alltag zu verbinden.

CRM bedeutet für Unternehmen, sich um die Kunden zu kümmern. Alle Unternehmen betreiben deshalb CRM. Einzelne Bausteine des CRM sind alt. Neu ist eine professionelle Gestaltung und die Integration sämtlicher kundenbezogener Aktivitäten in einem komplexen Unternehmensumfeld mit einer Vielzahl von Kunden und Kundengruppen, mannigfaltigen Leistungen und

verschiedenen Kanälen und Kommunikationsinstrumenten. Kleine Geschäftseinheiten und kleine Unternehmen mit überschaubaren Strukturen und Kunden integrieren oft selbstverständlich alle Ansätze der Kundenbetreuung, gehen kundenorientiert vor und sind deshalb ein Muster für erfolgreiches CRM. CRM trotz Komplexität heisst die Herausforderung für grössere Einheiten. Überdies ist die Diskussion um Neu oder Alt nicht besonders wichtig. Die

Kernfrage bleibt, wo ein Unternehmen in Führung und Marketing ansetzen muss, um den Erfolg massgeblich zu steigern. Die CRM-Ansätze sind heute für sehr viele Anbieter relevant, auch wenn Lösungen schon früher bekannt waren. Vorschläge im Marketing dürfen nicht deshalb weggeschoben werden, weil Unternehmen die Lösungen schon früher hätten realisieren können. Bekannt ist nicht angewendet und einmal angewendet ist nicht laufend verbessert. ::

PYRAMIDE DER MARKTBEARBEITUNG (KOMBINATION VON TOP-DOWN UND BOTTOM-UP)



QUELLEN

- :: Ch. Belz, et al. (1998): Management von Geschäftsbeziehungen, 2. A., St.Gallen und Wien: Thexis und Überreuter.
- :: Ch. Belz, (2002): Update Marketing 2005, St.Gallen: Thexis, erhältlich zu Fr. 56.- unter Telefax 071/224 28 57 (Institut für Marketing und Handel).
- :: Ch. Belz, u.a. (2002): Chancen im Dialog mit Kunden, Studienergebniss, Bern: Die Post; erhältlich zu Fr. 85.- unter Telefax 031/338 25 97 (Die Post).
- :: M. Bruhn, (2001): Relationship Marketing, München: Vahlen.
- :: M. Bruhn/Ch. Homburg, (Hrsg.) (2001): Gabler Marketing Lexikon, Wiesbaden: Gabler.
- :: S. Dittrich, (2000): Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing, St.Gallen: Thexis.
- :: S. Grüter/Ch. Oggenfuss, (2001): Strategie/Systeme/Daten sind fundamentale Voraussetzungen für nachhaltiges Marketing, in: Thexis (2001) Nr. 2, 41 – 47.
- :: Ch. Huld, (1993): Data Base Marketing, St.Gallen: Thexis.
- :: A. Payne/R. Rapp, (Hrsg.) (1999): Relationship Marketing – Handbuch, München: Vahlen.
- :: M. Rutschmann, (2001): Kaufprozessorientiertes Marketing ist nachhaltiges Marketing, in: Thexis (2001) Nr. 2, S. 48 – 51.
- :: R. Schmid/V. Bach und H. Österle, (2000): Mit Customer Relationship Management zum Prozessportal, in: V. Bach/H. Österle, (Hrsg.) (2000): Customer Relationship Management in der Praxis, Berlin u.a.: Springer, S. 1 – 55.
- :: J. Schulze, (2000): Methodische Einführung des Customer Relationship Management: V. Bach/H. Österle, (Hrsg.) (2000): Customer Relationship Management in der Praxis, Berlin u.a.: Springer, S. 57 – 84.
- :: M. Stadelmann/J. Finsterwalder, et al. (2001): Customer Relationship Management (CRM) in der Schweiz – Benchmarking Studie 2001, St.Gallen/Zürich: Institut für Marketing und Handel/Mum-mert+Partner.