



Prof. Dr. Anna Nagl



Dipl.-Kffr. Verena Rath

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: KUNDENPFLEGE STATT PRODUKTVERKAUF

„In unserer Bilanz zeigen wir als wesentlichen Aktivposten den Wert unserer Flugzeuge. Das ist falsch. Wir machen uns damit selbst etwas vor. Was wir als wesentlichen Aktivposten ausweisen sollten, ist die Anzahl der zufriedenen Passagiere. Das einzig wahre Aktivum, was wir haben, sind Kunden, die mit unserer Dienstleistung zufrieden waren, die wieder mit uns fliegen und uns dafür bezahlen wollen.“

Jan Carlzon, SAS Airlines

Jan Carlzon bringt sehr treffend den Paradigmenwechsel, den das Marketing in den letzten Jahren durchlaufen hat, zum Ausdruck. So haben branchenübergreifend steigender Wettbewerbsdruck, zunehmend individuellere Kundenbedürfnisse und erhöhte Schwierigkeiten der Neukundengewinnung zum Umdenken von einem transaktions- zu einem beziehungsorientierten Marketing geführt.

Beim transaktionsorientierten Marketing stand die Erzielung kurzfristiger Transaktionserfolge gegenüber einer anonymen ‚Kundenmasse‘ im Vordergrund. Im Sinne einer größtmöglichen Ausschöpfung des Marktpotenzials wurde zur Generierung von Unternehmenswachstum vorwiegend auf die Gewinnung neuer Kunden gesetzt. Als sich mit enger werdenden Märkten die Neukundengewinnung als immer schwierigeres Unterfangen erwies, kam man zu der Auffassung, dass die Umsatzerzielung mit bestehenden Kunden langfristig effizienter sein dürfte als das stetige Bemühen um neue Kundenkontakte. Grundgedanke von Ansätzen des Beziehungsmarketings, wie Customer Relationship Management, ist

daher die verbesserte Ausschöpfung des Kundenpotenzials, d. h. des Erlöspotenzials, das mit einem einzelnen Kunden erzielt werden kann. Marketingentscheider kehrten folglich standardisierten Ansätzen des Massenmarketings immer mehr den Rücken zu und gingen über zu individuelleren Formen des dialogbasierten Kundenmarketings. Die Hauptaufgabe des Marketings hat sich damit von der Vermarktung von Produkten hin zu einer servicebasierten Steuerung von Kundenbeziehungen verschoben.

■ 1 Grundverständnis von CRM

Der Begriff Customer Relationship Management (CRM) lässt sich am Besten anhand seiner drei Schlüsselbegriffe charakterisieren:

- **Customer:** Die individuelle Betreuung bestehender und potenzieller Kunden ist der Schlüssel zum langfristigen Erfolg eines Betriebes.
- **Relationship:** Der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zu den Kunden steht im Zentrum der Aktivitäten des Betriebes.

- **Management:** Die Fähigkeit, alle Interaktionen mit bestehenden und potenziellen Kunden kontinuierlich mit allen Mitarbeitern abzustimmen.

Vordergründig betrachtet könnte man an dieser Stelle einwerfen: Was ist denn an CRM so neu? Das hat man eigentlich doch immer schon gemacht. Jeder Augenoptiker hat stets den Kontakt und die Beziehungen zu seinen Kunden gepflegt. Nur hieß es damals noch nicht CRM, sondern einfach nur Kundenpflege. Ist CRM also „alter Wein in neuen Schläuchen?“ Scheinbar – aber nur scheinbar – ist diese Vermutung berechtigt, denn das, was man früher Kundenpflege nannte und das, was man heute CRM nennt, verfolgen das gleiche Ziel: Nämlich die Kundenbindung pflegen und festigen, Cross- und Up-Selling-Potenziale nutzen, neue Kunden dazugewinnen und abgesprungene Kunden zurückholen.

Bei näherem Hinsehen zeigt sich aber ein gravierender Unterschied: Die so genannte Kundenpflege beruhte auf rein persönlichen Beziehungen. Intensität, Methoden, Inhalte und Form waren abhängig von der individuellen Persönlichkeit und Motivation des Betriebsinhabers. Es gab dafür weder ein festgelegtes Konzept noch eine verbindliche Methode. Dies hat sich nachhaltig geändert. Es herrscht eine vollkommen andere Marktsituation. Die Ansprüche der Kunden sind in Bezug auf die Individualität des Angebotes sowie die Dienstleistungs- und Problemlösungskompetenz des Augenopti-

kers deutlich angestiegen. Des Weiteren weiß der Kunde über Produkte, Preise und Dienstleistungen der Mitbewerber besser Bescheid als früher.

Zur Herstellung eines eindeutigen Grundverständnisses von CRM – nämlich im Sinne eines festgelegten, systematisierten Konzeptes – wollen wir auf die folgende Definition zurückgreifen: CRM ist „eine umfassende unternehmensweite Strategie [...], die dem systematischen Verständnis, der Beeinflussung und anschließenden Kontrolle der Kunden(rück-)gewinnung, Kundenbindung und ggf. Beendigung der Kundenbeziehung dient. Auf Basis einer langfristigen Kundenwertbetrachtung soll unter Anwendung sämtlicher Marketing-Instrumente und mit Hilfe des interaktiven Austauschs der relevanten Informationen das Ziel verfolgt werden, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern“.[1]

Selbstständige mittelständische augenoptische Betriebe stehen diesbezüglich allerdings vor einem Informationsdefizit. Es fehlen ihnen und ihren Mitarbeitern:

- systematisch erfasste zeitgerechte Kundendaten,
- Wissen über Kundenpotenziale und
- das Verständnis über den Deckungsbeitrag je Kunde.

Wird dieses Informationsdefizit nicht ausgeglichen, hat dies fatale Folgen für den Betrieb. Produkte und Dienstleistungen werden am Bedarf des Kunden vorbei angeboten, die Verkürzung der Wiederbeschaffungszyklen wird verschlafen und Cross- und Up-Selling Potenziale werden nicht wahrgenommen. Im Vergleich zu früher ist die Kundenbeziehung komplizierter und die Problematik komplexer geworden, weshalb es eines lückenlosen Informationsflusses zwischen allen Mitarbeitern bedarf.

Bevor ein Betriebsinhaber beginnt, eine CRM-Strategie zu entwickeln, sind folgende Fragen zu klären:

1. Welche Kunden wollen wir mit unserem Betrieb erreichen?
2. Wie wollen wir die Kunden erreichen? Oder anders ausgedrückt: Wie stellen wir die Kundenbeziehung her?
3. Was will der einzelne Kunde?
4. Wie können wir uns von den Mitbewerbern unterscheiden? Oder in anderen Worten: Was haben wir, was die anderen nicht haben? Was ist unsere USP?
5. Mit welchen Kunden verdienen wir Geld? Mit welchen nicht? Es ist also eine Kunden-Deckungsbeitragsrechnung notwendig. Nur ein nach den Grundsätzen des Custo-

mer Relationship Management gesteuerter augenoptischer Betrieb ist in der Lage, die individuellen Bedürfnisse und Wünsche seiner Kunden mit den richtigen Angeboten zum richtigen Zeitpunkt zu erfüllen. CRM trägt zu einem besseren Wissen über die Kundenwünsche bei und steigert durch eine höhere Kundenzufriedenheit die Loyalität der Kunden zum jeweiligen Betrieb. Dieser Zusammenhang liefert schließlich die Basis für die ökonomischen Wirkungen des CRM, welche an späterer Stelle dargestellt werden sollen.

■ 2 Kundensegmentierung

Die Kunden sind unterschiedlich: An dieser Erkenntnis kommt kein augenoptischer Betrieb mehr vorbei. Deshalb müssen die eingesetzten Marketingstrategien immer differenzierter und sensibler ausfallen. Die Kunden- oder Marktsegmentierung ist deshalb ein wesentlicher Ansatzpunkt des CRM.

Diese dient der Zerlegung einer heterogenen ‚Ausgangskäuferschaft‘ in Untergruppen mit relativ homogenem Kaufverhalten. Die Untergruppen weisen beispielsweise Ähnlichkeiten im Einkaufsverhalten, in der Sortiments- und Markenpräferenz, in der Freizeit etc. auf. Kennt man diese Gruppen, können sie mit einem jeweils spezifischen Marketing-Mix bearbeitet werden. Dabei steht fest, dass Kosten und Nutzen der Segmentierung in einem vernünftigen Verhältnis stehen sollten. Dies bedeutet, dass aus Kostengründen die betrachteten Kundensegmente nicht zu klein sein dürfen. Andererseits sollte die Segmentierung auch nicht zu grob ausfallen, da sonst wieder ein höheres Maß an Heterogenität innerhalb der Gruppen in Kauf genommen werden muss. Auch sollte die Segmentstruktur über einen möglichst langen Zeitraum stabil sein. Es gilt, das Produkt- und Dienstleistungsangebot des Betriebes möglichst gut an die unterschiedlichen Wünsche und Bedürfnisse der verschiedenen Kundengruppen anpassen zu können. Die operative Zerlegung der heterogenen Käuferschaft wird über die folgenden Segmentierungskriterien vorgenommen:

- Sozio-ökonomische Kriterien: zum Beispiel Einkommen, Beruf, Ausbildung...
- Demographische Kriterien: zum Beispiel Alter, Geschlecht, Haushaltsgröße...
- Psychographische Kriterien: zum Beispiel Gewohnheiten, Lebensstil, Einstellungen, Freizeitaktivitäten...
- Besitz- und Verbrauchsmerkmale: zum

Beispiel Markenwahlverhalten, Einkaufsstättenwahl, Preisbewusstsein, Kontaktlinien- oder Brillenträger...

Voraussetzung für die Marktsegmentierung ist die Datenerhebung. Diese kann in Form einer Sekundärforschung oder mit Hilfe von Befragungen oder Beobachtungen durchgeführt werden. Von Sekundärforschung spricht man, wenn Datenmaterial, das bereits im Betrieb verfügbar ist, für andere Zwecke ausgewertet wird. So könnten Sie beispielsweise Ihre Kundenkartei auf Anhaltspunkte zu unterschiedlichen Zielgruppen hin untersuchen. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, dass man keinen zusätzlichen Aufwand zur Erhebung neuer Daten betreiben muss, da diese bereits im Unternehmen vorrätig sind. Der Nachteil der Sekundärforschung ist allerdings, dass die Daten ursprünglich für andere Zwecke erhoben wurden und daher nicht hundertprozentig auf den neuen Untersuchungsgegenstand ‚passen‘. Diesen Nachteil kann man vermeiden, wenn man auf der Basis von Befragungen oder Beobachtungen Primärdaten generiert. Bei Ersteren befragt man seine Kundschaft schriftlich oder mündlich z. B. zu Bedürfnissen, Wünschen und Kaufmotiven. Beobachtungen führt man schließlich durch, wenn man Aufschluss über das Verhalten von Kunden im Dienstleistungskontakt gewinnen möchte (z. B. Kundenlaufstudien).

Im Anschluss an die Datenerhebung nimmt man die Segmentierung anhand der oben dargestellten Segmentierungskriterien vor, wobei diese gemäß der Zielvorgaben des eigenen Unternehmens auszuwählen bzw. zu gewichten sind. Wie erwähnt, besteht das Ziel darin, die anfänglich heterogene Gesamtkundschaft in weitgehend überschneidungsfreie Segmente mit jeweils typischen Charakteristika aufzuteilen. Wie dies in der Praxis aussehen kann, zeigen Ihnen die von dem Marketing- und Sozialforschungsinstitut **Sinus Sociovision** herausgegebenen Sinus-Milieus.

Die soziale Lage ist ein Ergebnis der Segmentierung nach sozio-demographischen Kriterien wie Alter, Bildung, Beruf und Einkommen. Die Grundorientierung resultiert aus der Segmentierung nach psychographischen Kriterien. Sie bildet sich in einem Spannungsbogen von traditionellen Werten, wie z. B. Pflichterfüllung, über moderne Werte, wie z. B. Individualisierung, Selbstverwirklichung und Genuss, bis hin zu postmodernen Werten, wie z. B. Multi-Optionalität und Experimentierfreude, heraus.

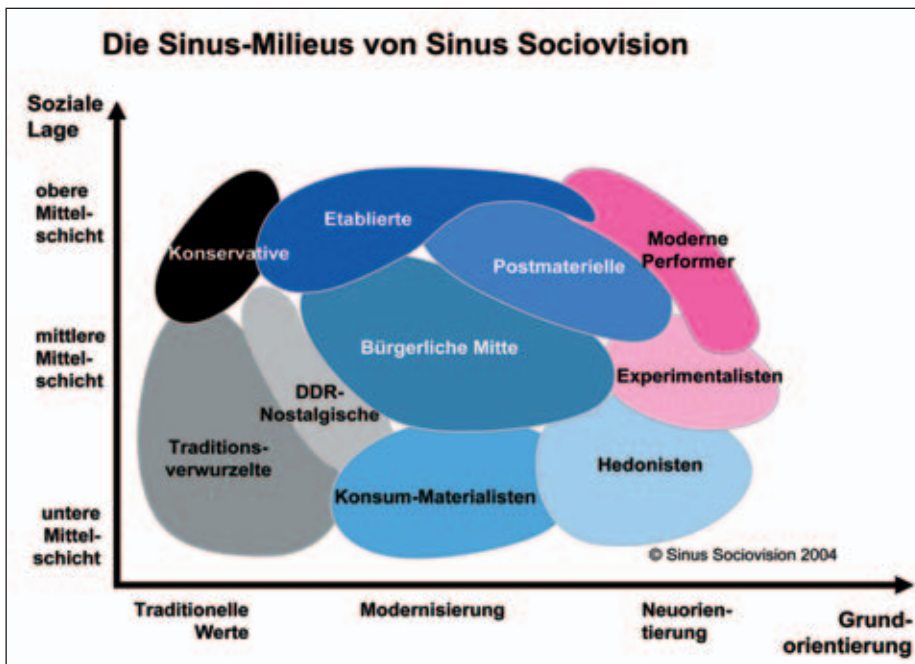


Abb. 1: Segmentierung nach Sinus-Milieus[2]

■ 3 Kundenwert

Der Kundenwert, dem eine entscheidende Bedeutung im Rahmen der CRM-Diskussion zukommt, beschreibt den wirtschaftlichen Wert eines Kunden über die gesamte Dauer der Kundenbeziehung. Hinter dieser Größe steht die Überlegung, dass mit jedem Kunden Einnahmen aber auch Ausgaben zum Aufbau und zur Pflege der Kundenbeziehung verbunden sind. Ziel von Kundenwertbetrachtungen ist daher die Identifikation, Selektion und Förderung Gewinn bringender Kunden. Damit kommt dem Kundenwert eine doppelte Bedeutung zu: Einerseits lässt sich der Beitrag eines Kunden zum Geschäftserfolg, andererseits die Investitionswürdigkeit eines Kunden hinsichtlich zu ergreifender Marketingmaßnahmen (z. B. die Einladung zu einem Event) ermitteln und bewerten. Dem Unternehmen obliegt es, den Kundenwert zu vergrößern und die Angebotsgestaltung am Wert des einzelnen Kunden auszurichten.

Zur Berechnung des Kundenwertes bildet man pro Geschäftsjahr die Differenz zwischen den Einnahmen und den Ausgaben der Geschäftsbeziehung und diskontiert die Differenz auf den heutigen Tag. Die Summe aus den abdiskontierten Einzahlungsüberschüssen aller Perioden des Betrachtungszeitraumes ergibt schließlich den Kundenwert.[3]

Damit man den Kundenwert anhand einer solchen Deckungsbeitragsrechnung richtig bestimmen kann, ist es unbedingt notwen-

dig, die einem einzelnen Kunden zuzuordnenden Einnahmen und Ausgaben zu kennen, weshalb diese Daten unbedingt in der Kundendatenbank festzuhalten sind. Herrscht nämlich keine Klarheit über die Höhe dieser finanziellen Größen, kann es passieren, dass unprofitablen Kunden mit zu hohen Marketingbemühungen begegnet wird, wohingegen ein profitabler Kunde zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt bekommt.

■ 4 Marketingmaßnahmen im Verlauf der Kundenbeziehung

Im Einzelfall kann der Verlauf der Kundenbeziehung beliebig sein. Den idealtypischen Verlauf zeigt Ihnen die folgende Abbildung:

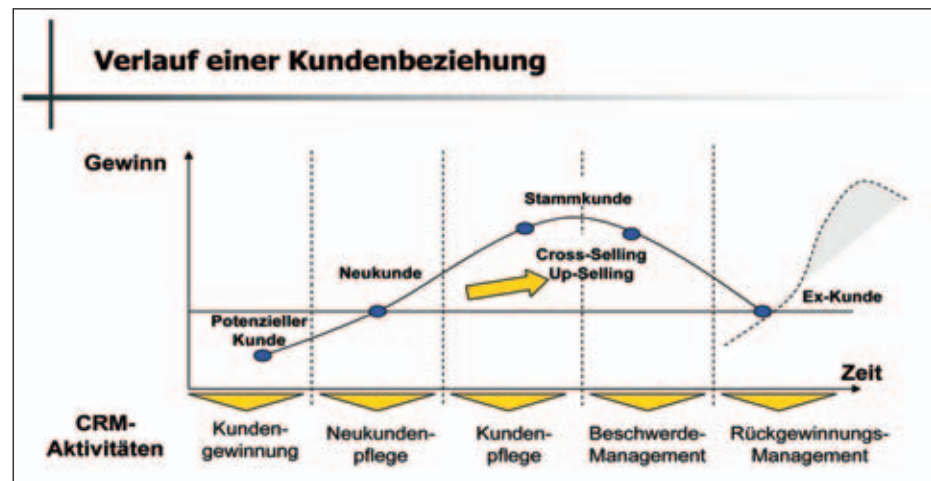


Abb. 2 Verlauf einer Kundenbeziehung

Durch Cross- und Up-Selling Anstrengungen kann der Verlauf des Kundenlebenszyklus verlängert und in seiner Qualität positiv beeinflusst werden. Im Laufe des Kundenlebenszyklus lassen sich fünf Phasen unterscheiden. Mit dem zeitlichen Ablauf dieser Phasen geht gleichzeitig eine Veränderung der Qualität der Geschäftsbeziehung einher, die zuerst zu- und später dann wieder abnimmt.

In der Phase der Kundengewinnung versucht der Betrieb mit potenziellen Kunden in Kontakt zu kommen. Dies kann beispielsweise durch eine Direct-Marketing Aktion mit Adressen aus einem von dem Betrieb veranstalteten Gewinnspiel erfolgen. Weitere Möglichkeiten zur Kundengewinnung sind die Einführung von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen oder die Veranstaltung von Events. Zunächst sind mit der Kundengewinnung nur Kosten verbunden. Ein Teil dieser potenziellen Kunden wird hoffentlich zu Neukunden, die entsprechend zu pflegen sind, damit sie beim nächsten Kauf nicht gleich zur Konkurrenz abwandern.

In der Phase der Kundenpflege übernimmt der Betrieb Anstrengungen, die Qualität der Kundenbeziehung zu erhöhen und auf diese Weise die Kunden stärker an sich zu binden. In der Praxis kommen in diesem Zusammenhang Kundenbindungsmaßnahmen, wie z. B. Direct-Mail Aktionen oder Kundenzeitschriften und Kundenclubs, zum Einsatz. In dieser Phase befindet sich die Beziehungsqualität auf dem höchsten Punkt.

Fehler in der Erstellung der Dienstleistung oder sonstige Beschwerdegründe können zu einer Reduzierung der Beziehungsstärke und somit zu einer Abwanderung von Kunden führen. Im Falle des Sinkens der Beziehungsstärke kommt die Phase der Kundenrückgewinnung zum Tragen. In diesem Stadium sollen abwanderungsge-

neigte Kunden wiedergewonnen bzw. zur Konkurrenz abgewanderte Kunden zurückgewonnen werden. Instrumente der Kundenrückgewinnung sind das Beschwerdemanagement für abwanderungsgeneigte Kunden und die erneute Kontaktaufnahme zu bereits verlorenen Kunden durch persönliche Gespräche, gezielte Mailingaktionen oder Einladungen.

Bei zu geringer Profitabilität der Kundenbeziehung kann sich der Betrieb aber auch zur Beendigung der Kundenbeziehung und damit gegen aktive Rückgewinnungsmaßnahmen entscheiden. Die systematische Aufgabe von Kundenbeziehungen infolge zu niedriger Profitabilität wird als ‚Demarke-ting‘ bezeichnet. Diese Marketingmaßnahme sollte natürlich als ‚ultima ratio‘ mit größtem Fingerspitzengefühl eingesetzt werden.

■ 5 Erfolgswirkungen von CRM aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Wie in den vorangegangenen Ausführungen bereits angeklungen ist, stecken hinter

CRM handfeste ökonomische Erwägungen, die nun nochmals in eine abschließende Gesamtschau gebracht werden sollen:

Können zufriedene Kunden langfristig an das Unternehmen gebunden werden, gehen damit sowohl umsatzsteigernde als auch kostensenkende Wirkungen einher. Der Umsatzzuwachs ist erstens darauf zurückzuführen, dass mit gebundenen Kunden Wiederholungskäufe erzielt und Cross Selling-Potenziale ausgeschöpft werden können. Umsatzsteigernd wirkt sich zweitens aus, dass gebundene Kunden häufig einen niedrigeren Wiederbeschaffungsrhythmus und eine geringere Preissensibilität aufweisen und positive Mund-zu-Mund-Propaganda betreiben. Weil die Pflege einer bestehenden Kundenbeziehung zumeist weniger aufwendig als die Gewinnung eines neuen Kunden ist und Marketingmittel einen gezielteren Einsatz erfahren, führt CRM neben den beschriebenen Umsatzsteigerungen auch zu Kostensenkungen.

Übersteigen diese ökonomischen Wirkungen von CRM insgesamt die Kosten für den anfänglichen Aufbau und die fortlaufende Pflege der Geschäftsbeziehung, ist CRM aus

wirtschaftlichen Gesichtspunkten sinnvoll.

Das hilft Ihnen weiter:

Nagl, A. (2004): Dienstleistungsmarketing in der Augenoptik: Ein Ratgeber für die Praxis, Heidelberg, DOZ-Verlag.

In der nächsten Ausgabe lesen Sie:

Vom Umgang mit Kundenproblemen und Problemerkunden: Wie Sie Ihr Beschwerdemanagement professionalisieren

Literatur

- [1] Müller, H. (2004): Einsatz von Customer Relationship Management-Systemen: Bestimmungsgroßen, Ausprägungen und Erfolgsfaktoren, Diss., Wiesbaden, DUV, S. 81.
- [2] Quelle: Sinus Sociovision GmbH, www.sociovision.de.
- [3] Vgl. Nagl, A./Rath, V. (2004): Dienstleistungscontrolling: Liquidität sichern, Effizienz steigern, Kosten senken, Freiburg u. a., Haufe, S. 153.

Anschrift der Autorinnen:

**Prof. Dr. Anna Nagl,
Dipl. Kffr. Verena Rath,
Hochschule Aalen,
Studiengang Augenoptik,
Gartenstr. 135, 73430 Aalen**

Lieber besser als nur gut: Das ultimative 1.67-Material von Hoya.

EYNOA 1.67

- Dünnere und leichter
- Stärker und flexibler
- Optisch perfekt
- Die Alternative für anspruchsvolle Kunden
- Die neue Verkaufs-Chance für alle Optiker

HOTLINE: 0 21 61/652-1052 0 40/731 88-1088

■ BERATERTEAM GRÜN ■ BERATERTEAM ROT ■ BERATERTEAM BLAU ■ BERATERTEAM GELB
Fon 0 40/731 88-10 80 Fon 0 21 61/652-10 56 Fon 0 21 61/652-10 54 Fon 0 40/731 88-10 82
Fax 0 40/731 88-10 81 Fax 0 21 61/652-10 60 Fax 0 21 61/652-10 60 Fax 0 40/731 88-10 83

HOYA

www.hoya.de
www.hoyanet.de