

# Customer Relationship Marketing

Marc Müller

Die Entwicklung des Marketings hin zum Customer Relationship Marketing lässt sich unter anderem auf die technologische Entwicklung zurückführen. Die Änderungen in der technologischen Infrastruktur eröffneten dem Marketing im Verlauf der Zeit immer neue Möglichkeiten bzw. setzten ihm immer neue Restriktionen. In einem gewissen Sinne gleicht das heutige Customer Relationship Marketing dem Marketing, welches im Zeitalter der Agrarkultur betrieben wurde, wobei die Unterschiede unter anderem auf einer unterschiedlichen technologischen Infrastruktur basieren.

Beim Customer Relationship Marketing geht es darum, langfristige profitable Kundenbeziehungen, welche für beide Parteien von Vorteil sind, aufzubauen und weiterzuentwickeln. Customer Relationship Marketing verfolgt grundsätzlich die folgenden 3 Ziele: die richtigen Kunden für eine Unternehmung zu gewinnen, die Kunden besser auszuschöpfen und die Kunden langfristig an die Unternehmung zu binden.

Im Idealfall bezieht sich Customer Relationship Marketing auf einzelne Kunden. Da dies in vielen Situationen, unter anderem aus Kostengründen, nicht realisierbar ist, werden die Kunden in Mikrosegmente eingeteilt und bearbeitet, wobei man auch bei den Mikrosegmenten darauf achtet, dem einzelnen Kunden den Eindruck zu vermitteln, dass es sich um eine einzigartige persönliche Beziehung zwischen ihm und der Unternehmung handelt.

Das Customer Relationship Marketing Konzept umfasst neben dem externen Marketing, welches die langfristigen profitablen Beziehungen zu den Kunden zum Gegenstand hat, das interne Marketing, bei dem die eigene Unternehmung im Zentrum der Aktivitäten steht. Hier geht es darum, die Voraussetzungen für ein erfolgreiches externes Customer Relationship Marketing zu schaffen.

Mittels einer Kosten-Nutzen Analyse kann eine Unternehmung beurteilen, ob es für sie vorteilhaft ist, Customer Relationship Marketing zu betreiben. Die Unternehmen streben in der Regel keine langfristigen Beziehungen zu sämtlichen Kunden an, sondern fokussieren ihre Bemühungen auf die profitablen Kunden. Um die Profitabilität der Kunden zu bestimmen, muss man daher ihren langfristigen Wert bestimmen. Eine Möglichkeit zur Bestimmung die-

ses langfristigen Kundenwertes ist die Berechnung des „Net Present Values“, wobei man alle zukünftigen Geldströme (Kosten, Erlöse), welche in Verbindung mit einem bestimmten Kunden bzw. einer Kundengruppe stehen, auf den heutigen Tag abdiskontieren muss.

Während das Schätzen der Kosten für den Aufbau und die Weiterentwicklung der Kundenbeziehungen noch relativ einfach ist, so ist die Beurteilung des Nutzens wesentlich schwieriger. Die empirische Untersuchung liefert Hinweise darauf, dass das Nutzenpotential von Customer Relationship Marketing abhängig ist von der Branche, in der die Unternehmung tätig ist. Die folgenden Faktoren beeinflussen die Höhe des Nutzenpotentials in den verschiedenen Branchen: Stellenwert des Vertrauens, Gleichartigkeit der Produkte, Synergiepotential, Produktvielfalt, durchschnittliche Projektgrösse, Grad der Erreichbarkeit der Kunden über klassische Medien, Kommunikationsbarrieren sowie die Art der Kundenloyalität.

Das Nutzenpotential des Customer Relationship Marketings wird auch von der Art der Produkte beeinflusst, welche die Unternehmung anbietet. Die folgenden Faktoren haben dabei einen Einfluss auf den potentiellen Nutzen von Customer Relationship Marketing: die Kaufhäufigkeit, die Gewinnmarge, die möglichen Serviceleistungen, die Cross-Selling Möglichkeiten, die Komplexität der Produkte, das Involvement der Kunden, der mit den Produkten verbundene emotionale Nutzen, mögliche Werbeeinschränkungen sowie das mit den Produkten verbundene Prestige.

Dem Potential von Customer Relationship Marketing sind jedoch auch Grenzen gesetzt. Dabei handelt es sich vor allem um Ausschöpfungsgrenzen, Akzeptanzgrenzen und Vertraulichkeitsgrenzen. Weitere Faktoren, welche das Potential von Customer Relationship Marketing begrenzen, sind: die Übersättigung der Kunden, die Verletzung der Intimsphäre der Kunden, die Unpersönlichkeit des Internets, die Komplexität der hybriden Konsumenten, allfällige Werbeverbote, eine grosse Kundenzahl, das Kosten-Nutzen Verhältnis sowie Interessenkonflikte zwischen Herstellern/Importeuren und ihren Absatzmittlern.

Die Einführung von Customer Relationship Marketing bringt zahlreiche Änderungen mit sich, welche die ganze Unternehmung durchströmen. Dazu gehören Änderungen in der Organisationsstruktur, in der Unternehmungskultur und bei den Marketing Prozessen. Zudem muss der Marketing-Mix an die neue strategische Ausrichtung angepasst werden, was Änderungen in der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik beinhaltet.

Diese strategische Neuorientierung hat verschiedene Auswirkungen auf die Anspruchsgruppen der Unternehmung, wie z.B. auf die Mitarbeiter, die Kunden und die Konkurrenz.

Die Änderungen, welche die Einführung von Customer Relationship Marketing mit sich bringt, stellen die dafür Verantwortlichen vor zahlreiche Herausforderungen, wie z.B. die Entwicklung einer geeigneten Organisationsstruktur, die Budgetierung des langfristigen Kundenwertes, die Etablierung eines integrierten Kommunikationsprogrammes, das Bilden von Allianzen zwischen Herstellern und Einzelhändlern, die Schaffung der notwendigen technologischen Infrastruktur sowie die Erarbeitung der notwendigen Fähigkeiten der Mitarbeiter.

Im Rahmen dieser Diplomarbeit führte ich eine empirische Untersuchung bei 200 mittleren und grossen Unternehmen aus den Bereichen Dienstleistungen, Handel, Konsumgüter-, Verbrauchsgüter- und Investitionsgüterindustrie durch. Der umfangreiche Fragebogen wurde von 73 Unternehmen beantwortet, was einer Rücklaufquote von 36.5 % entspricht. Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf dieser Untersuchung.

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen setzt zentrale Datenbanken zur Erfassung ihrer Geschäftskunden ein. Die Konsumenten hingegen werden weniger häufig in zentralen Datenbanken erfasst.

Nur wenige Unternehmen senden individualisierte Botschaften an einzelne Konsumenten. Die meisten Unternehmen differenzieren ihre Botschaften nach Kundengruppen oder senden allen Konsumenten die gleiche Botschaft. Bei den Geschäftskunden hingegen werden verstärkt individualisierte Botschaften eingesetzt und nur wenige Unternehmen senden die gleiche Botschaft an alle Geschäftskunden.

Für die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen ist der Einsatz von Customer Relationship Marketing kein Ersatz für das klassische Transaktionsmarketing. Vielmehr wird Customer Relationship Marketing in der Praxis komplementär zum Transaktionsmarketing eingesetzt. Dies zeigt sich auch daran, dass im Durchschnitt dem einzelnen Verkaufsabschluss annähernd die gleiche Bedeutung zugemessen wird wie dem Unterhalt einer langfristigen Kundenbeziehung. In den nächsten 5 Jahren werden jedoch die meisten der befragten Unternehmen den Schwerpunkt vermehrt auf das Beziehungsmarketing verlagern. Daraus schliesse ich, dass es sich beim aktuellen komplementären Einsatz dieser beiden Marketing Konzepte

um eine Übergangslösung handeln könnte, da ein so grundlegender Wechsel eines Marketingkonzeptes in der Praxis nicht so einfach zu vollziehen ist wie in der Theorie.

Die Einführung von Beziehungsmarketing hinterlässt stets spürbare Veränderungen bei den betroffenen Unternehmen. Gemäss meiner empirischen Untersuchung waren dabei unter anderem die folgenden Veränderungen für die Mitarbeiter dieser Unternehmen am deutlichsten spürbar: bessere Feedbacks, strukturierteres Vorgehen, qualitativ hochwertigere Arbeit, Veränderungen der Anforderungsprofile, kostensenkende Effekte, umsatz erhöhende Effekte, Veränderungen in der Infrastruktur, Veränderungen in der Organisationsstruktur und der Unternehmungskultur sowie in den Marketingprozessen.

Der Nutzen von Customer Relationship Marketing wird von den befragten Unternehmen sämtlicher untersuchter Branchen meist als gross bis sehr gross eingeschätzt.

Customer Relationship Marketing wird primär zur Verstärkung der Kundenbindung sowie zur Entwicklung und Betreuung der Kunden eingesetzt. Weniger häufig wird es zur Zielgruppenansprache oder zur laufenden Kontaktierung der Kunden verwendet.

Zur Erreichung der Ziele von Customer Relationship Marketing setzen die befragten Unternehmen eine Vielzahl von Massnahmen ein, die jedoch von Branche zu Branche zum Teil deutlich variieren. Massnahmen, welche von den Unternehmen sämtlicher untersuchter Branchen häufig eingesetzt und als besonders wirksam betrachtet werden, sind Event Marketing, persönlich adressierte Mailings, Einladungen zu Veranstaltungen, Beratung der Kunden sowie deren Befragung nach dem Kauf.

Die meisten Unternehmen betrachten folgende 5 Erfolgsfaktoren von Customer Relationship Marketing als besonders wichtig: Freundlichkeit, Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit, Vertrauen aufbauen zwischen Kunden und Unternehmung sowie halten, was man versprochen hat.

Die empirische Untersuchung zeigt, dass die meisten Unternehmen davon ausgehen, dass ihre Kunden grundsätzlich an einer langfristigen Beziehung zu ihrer Unternehmung interessiert sind und dass sie sich durch die Bemühungen der Unternehmen, eine solche Beziehung aufzubauen und weiterzuentwickeln, nicht belästigt fühlen. Man sollte in einer separaten Untersuchung diese Gesichtspunkte jedoch auch einmal vom Standpunkt der Kunden aus überprü-

fen, indem man diese beispielsweise fragt, ob sie sich wirklich nicht belästigt fühlen durch die sich immer stärker ausbreitende Customer Relationship Marketing Bewegung und durch die Anhänger des Database Marketings. Man sollte sie auch fragen, wie bereitwillig sie persönliche Daten preisgeben und wie intensiv sie sich eine langfristige Beziehung zu bestimmten Unternehmen wünschen und wovon dies abhängt.