

# VIEWpoint

themen, einblicke, analysen



Juli 2011

## Business Intelligence & CRM:

Die Kombination für erfolgreiche Kundenorientierung

# Von der Kundenzufriedenheit zum ökonomischen Erfolg

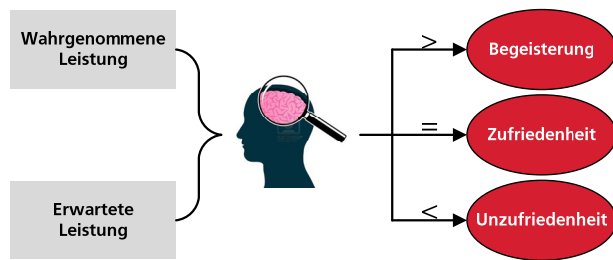
**Aufgrund verstärkter Wettbewerbsintensität ist es für Unternehmen immer schwieriger, die Wachstumsraten der Vergangenheit beizubehalten. Unternehmen sehen sich gezwungen umzudenken. In diesem Zusammenhang entwickelte sich das Marketingverständnis in den letzten beiden Jahrzehnten von einer transaktions- zu einer beziehungsorientierten Sichtweise. Durch eine hohe Kundenzufriedenheit kann die Kundenabwanderungsquote und die Preissensitivität der Kunden reduziert und somit die Unternehmensprofitabilität gesteigert werden. Deshalb sollte sich jedes Unternehmen die Erhöhung der Kundenzufriedenheit, zum Ziel setzen. Durch die Neuorientierung des Marketingverständnisses wurde der Begriff Customer Relationship Management (CRM) als kundenorientierte Unternehmensstrategie geprägt. Erfolgreiche Kundenorientierung funktioniert aber nur, wenn zuverlässige Informationen zur Entscheidungsfindung vorhanden sind. Hierfür ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Lieferung von konsistenten Kunden- und Marktinformationen nötig. Dieser lautet Business Intelligence (BI).**

Über viele Jahre hinweg lag der Fokus auf der Entwicklung und der Herstellung qualitativ hochwertiger Produkte. Heute haben die meisten Unternehmen ein relativ hohes Niveau im Hinblick auf die Produktqualität erreicht. Durch die kontinuierlichen Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kann eine Differenzierung von Wettbewerbern nicht mehr ausschließlich über die Produktqualität erreicht werden. Ferner ist der Wettbewerbsvorteil, der auf einem innovativen Produkt oder einer Dienstleistung basiert, sehr kurzlebig. **Folglich ist die Beziehung zum Kunden die einzig beständige Stärke im globalen Wettbewerb.**

Kundenzufriedenheit reduziert die Kundenabwanderung sowie die Preissensitivität der Kunden und steigert somit die Profitabilität eines Unternehmens. Die Schaffung einer hohen Kundenzufriedenheit muss daher eine zentrale Zielsetzung sein. Unter Kundenzufriedenheit wird eine Einstellung, die sich aus dem abwägenden Vergleich zwischen der erwarteten Leistung und der tatsächlich wahr-

genommenen Leistung ergibt, verstanden. Mit einer zufriedenen Kundenbasis realisieren sich Folgegeschäfte einfacher. Eine weit verbreitete Vertriebsregel besagt, dass der Aufwand zur Erringung eines Auftrages bei Bestandskunden weitaus geringer ist als der Aufwand zur Gewinnung eines Neukunden. Wie aber steigert ein Unternehmen die Zufriedenheit seiner Kunden?

Entspricht die tatsächliche Leistung des Produktes der erwarteten Leistung des Kunden, resultiert daraus Zufriedenheit. Übertrifft die tatsächliche Leistung die erwartete Leistung erfolgt eine besonders hohe Zufriedenheit bzw. Begeisterung. Unzufriedenheit entsteht dagegen, wenn die tatsächliche Leistung die Erwartungen deutlich verfehlt. Die folgende Abbildung stellt diesen Sachverhalt grafisch dar:

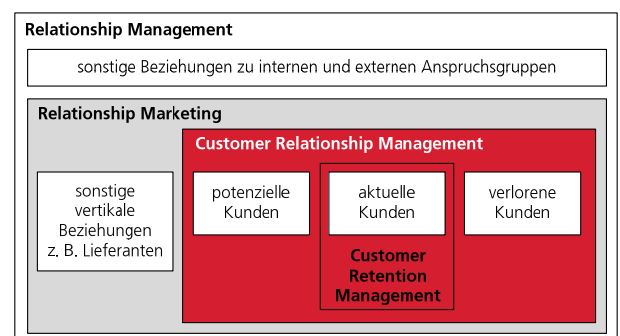


Bei der Grenze zwischen Zufriedenheit und Unzufriedenheit handelt es sich um eine Toleranzzone und nicht um einen exakten Punktwert. Unternehmen müssen herausfinden, welche Faktoren für die Kundenzufriedenheit entscheidend sind. Aufgrund der verstärkten Wettbewerbsintensität wird es für viele Unternehmen immer schwieriger, die Ergebnisse und Wachstumsraten der Vergangenheit beizubehalten. **Durch diese Situation sehen sich die Unternehmen gezwungen umzudenken.** Das Marketingverständnis wandelte sich von einer transaktions- zu einer beziehungsorientierten Sichtweise. Beim transaktionsorientierten bzw. Transaction Marketing ist ein Kaufvorgang eine einmalige Transaktion. Vorangegangene Markttransaktionen haben keinen Einfluss auf bevorstehende Markttransaktionen, da die Kundenakquisition im Vordergrund steht. Beim beziehungsorientierten bzw. Relationship Marketing hingegen wird ein Bindungsverhalten des Kunden vorausgesetzt, wobei die Vergangenheit die Kaufentscheidung beeinflusst. **Das Ziel ist also, die Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden.** Somit schaffen sich Unternehmen mit den Bestandskunden eine Grundlage für zukünftige Umsätze.

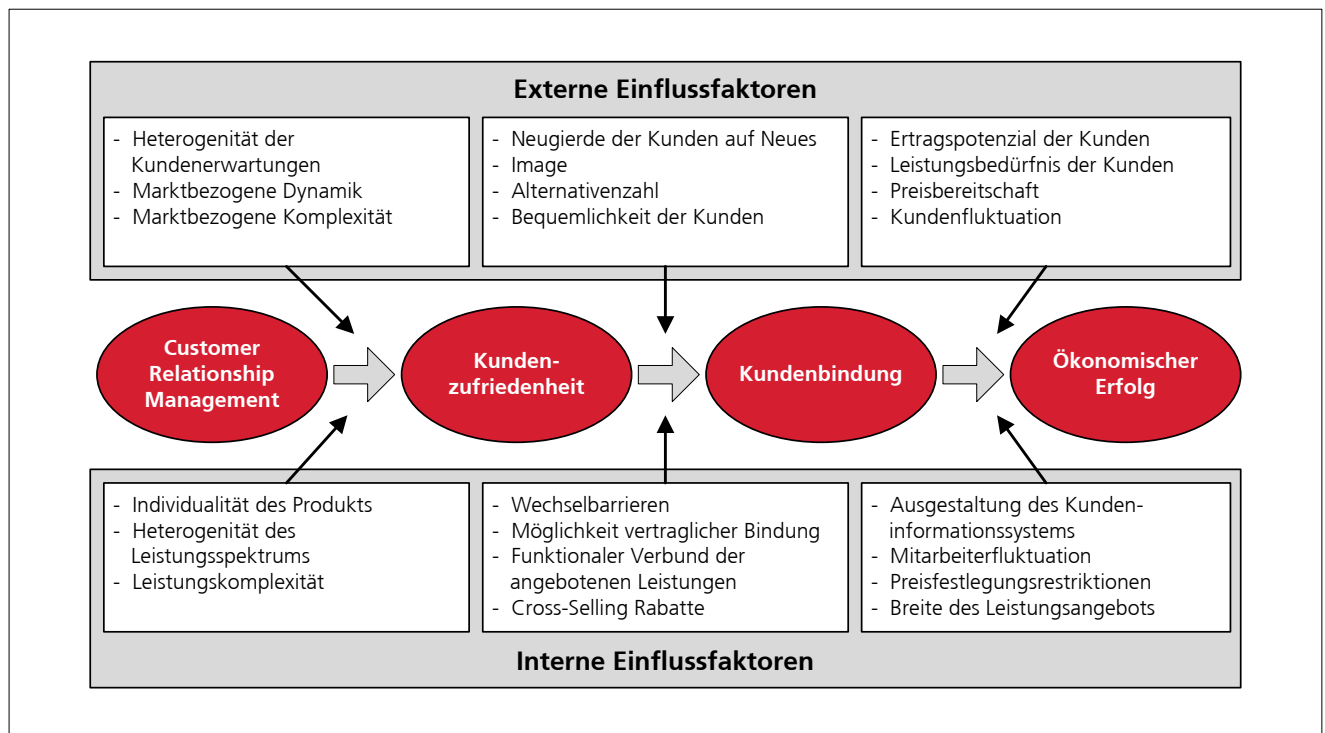
Durch die Neuorientierung des Marketingverständnisses wurde der Begriff Customer Relationship Management (CRM) geprägt. CRM ist eine

kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informationstechnologie versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte sowohl aufzubauen als auch zu festigen. Nur die abgestimmte Ausgestaltung von kundenorientierter Strategie, kundenorientierten Prozessen, kundenorientierten Mitarbeitern und kundenorientierten Informationssystemen führt letztendlich zum Erfolg.

Im Zusammenhang mit Customer Relationship Management tauchen in der Literatur auch des Öfteren die Begriffe Relationship Management, Relationship Marketing und Customer Retention Management auf. Im Folgenden wird eine grafische Abgrenzung dieser Begrifflichkeiten dargestellt, um Missverständnissen vorzubeugen.



Das übergeordnete Ziel des Customer Relationship Management ist der ökonomische Erfolg. Die Kundenbindung ist hierbei von entscheidender Bedeutung. Mit Hilfe einer so genannten Erfolgskette kann eine Strukturierung, der aus Nachfrager- und Anbietersicht relevanten Aspekte von Kundenbeziehungen, vorgenommen werden. Diese fungiert als gedankliche Basis für die Planung, Steuerung und Kontrolle der CRM-Aktivitäten.

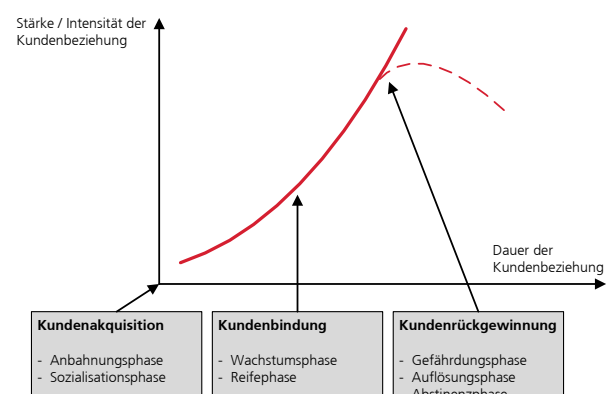


Durch den zielgerichteten Einsatz von CRM können Kunden erfolgreicher gebunden bzw. Neukunden gewonnen werden. Eine wichtige Bedingung der Kundenbindung ist die Kundenzufriedenheit, auch wenn diese nicht ein Garant

dafür ist. **Mehrere Studien zeigen, dass der Gewinn eines Unternehmens sich um bis zu 85% steigern lässt, wenn sich die Kundenabwanderungsquote um nur 5% verringert.**

## Die Steigerung des Kundenwerts über den Customer Life Cycle

Die Entwicklung der aus verschiedenen Phasen bestehenden Kundenbeziehung spiegelt sich im Customer Life Cycle wieder. Dieser Lebenszyklus beschreibt die verschiedenen, idealtypischen Stadien im zeitlichen Verlauf einer Kundenbeziehung. In Abhängigkeit von der aktuellen Lage des Kunden auf dem Zyklus sollte ein Unternehmen die Akquisitions-, Bindungs- oder Rückgewinnungsstrategie anpassen, um Neukunden schneller zu akquirieren bzw. Bestandskundererträge zu erhöhen oder Kundenabwanderungen zu verzögern. Im Folgenden wird der Customer Life Cycle grafisch dargestellt.



Die unterschiedlichen Zyklusphasen unterscheiden sich vor allem hinsichtlich der Stärke der betrachteten Beziehung. Die Herausforderung beim Konzept des Customer Life Cycle liegt in der Bestimmung der Intensität der jeweiligen Kundenbeziehung. **Nur wenn das Unternehmen erkennt, in welcher Phase sich ein Kunde befindet bzw. demnächst befinden wird, kann es entsprechende Strategien ableiten und das Kundenpotential optimal ausschöpfen.** Die Zufriedenheit der Kunden wird heutzutage zwar sehr ernst genommen und Kundenzufriedenheitsanalysen werden von vielen Firmen kontinuierlich durchgeführt, der Wert eines Kunden für das Unternehmen wird jedoch weitgehend nur geschätzt, obwohl er einer der Hauptindikatoren für die Intensität einer Kundenbeziehung ist. **Ein Ziel des CRM ist es, die Kundenbeziehungen zu analysieren, um den Wert der Kunden über deren gesamten Customer Life Cycle für das Unternehmen zu ermitteln, entsprechende Strategien abzuleiten und vorteilhafte Beziehungen zu intensivieren.** Dadurch kann das Unternehmen denjenigen Kunden, bei denen sich ein hoher Profit erwarten lässt, ein größeres Maß an Ressourcen zuordnen.

Heutzutage gibt es eine Vielzahl an Methoden zur Berechnung des Kundenwerts. Aufgrund der Tatsache, dass beim Customer Life Cycle von dynamischen Kundenbeziehungen ausgegangen wird, lässt sich der Wert eines Kunden sowohl einperiodisch als auch mehrperiodisch bestimmen. Die Verwendung einperiodischer Kundenwerte umfasst die ökonomische Beurteilung der Kundenbeziehung auf Basis einer kurzfristigen Betrachtung. Bei der mehrperiodischen Kundenwertermittlung soll hingegen der langfristige Charakter der Kundenbeziehung zum Ausdruck gebracht werden. Bei der einperiodischen Berechnung werden also nur vergangenheitsorientierte Zahlen eines bestimmten Zeitraums herangezogen.

Eines der bekanntesten mehrperiodischen Verfahren ist die Berechnung des Customer Lifetime Value (CLV). Der CLV berechnet den Wert eines Kunden über den gesamten Customer Life Cycle. Folglich betrachtet der CLV primär nicht nur den aktuellen Wert der Kundenbeziehung, sondern legt vor allem den Schwerpunkt auf den zukünftigen Ertragswert der Beziehung. **Durch den Customer Lifetime Value wird somit klargestellt, dass die Profitabilität eines Kunden in der aktuellen Periode nicht zwingend die Profitabilität der folgenden Perioden voraussagt.**



Wenn nun Kunden nur einen kleinen oder überhaupt keinen Wertzuwachs bringen und auch kein Potential für einen solchen erkennbar ist, kann das Unternehmen auf dieser Grundlage entscheiden, diesem Kunden nur einen minimalen Support zu bieten oder sich komplett von ihm zu trennen. Allgemein muss in den Unternehmen ein Umdenken stattfinden, denn die aktive Entbindung unprofitabler Kunden sollte als Instrument des Customer Relationship Management akzeptiert und systematisch eingesetzt werden. Es muss ein Verständnis dafür geschaffen werden, dass es Kunden gibt, die auch langfristig mit umfassenden Marketingmaßnahmen nicht profitabel sind und somit den Unternehmenserfolg gefährden. Im Vorhinein sind gewisse Schwellenwerte zu definieren, denn von Kunden mit geringfügigem negativen CLV können positive Ausstrahlungseffekte auf andere, profitable Kunden ausgehen, so dass diesen Kunden doch ein gewisser Wert beizumessen

ist. Für die Gewinnmaximierung ist es also wichtig mit den unprofitablen Kunden gezielt umzugehen, und zwar so, dass mittels der eingeleiteten Maßnahmen keine negativen Effekte für das Unternehmen auftreten.

Eine amerikanische Controlling Maxime besagt, „you can only manage, what you can measure“. Für eine verlässliche Bewertung und Selektion attraktiver Kundenbeziehungen wird ein Customer Relationship Management benötigt, das entscheidungsrelevante Informationen zum richtigen Zeitpunkt bereitstellt. Ein Unternehmen muss in der Lage sein, seine Kunden auf der Grundlage des Kundenwertes zu segmentieren. Dadurch können diese Segmente zielgerichtet angesprochen und ein entsprechender Service angeboten werden. Langfristig erhöht sich hiermit die Wettbewerbsfähigkeit. Eine solche Segmentierung ist nur mit entsprechender IT-Systemunterstützung möglich, die wiederum eine konsistente Datenbasis benötigt.



## Die Systemunterstützung im CRM

---

Der Einsatz eines modernen CRM-Systems ist als technologischer „Enabler“ für eine direkte und personalisierte Kommunikation und Interaktion zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden anzusehen. Mit einem integrierten CRM-System wird dem richtigen Kunden zur richtigen Zeit über den richtigen Kanal das passende Angebot präsentiert. Hierfür sind drei Komponenten notwendig, welche voneinander abhängig sind: das kommunikative, das operative und das analytische CRM.

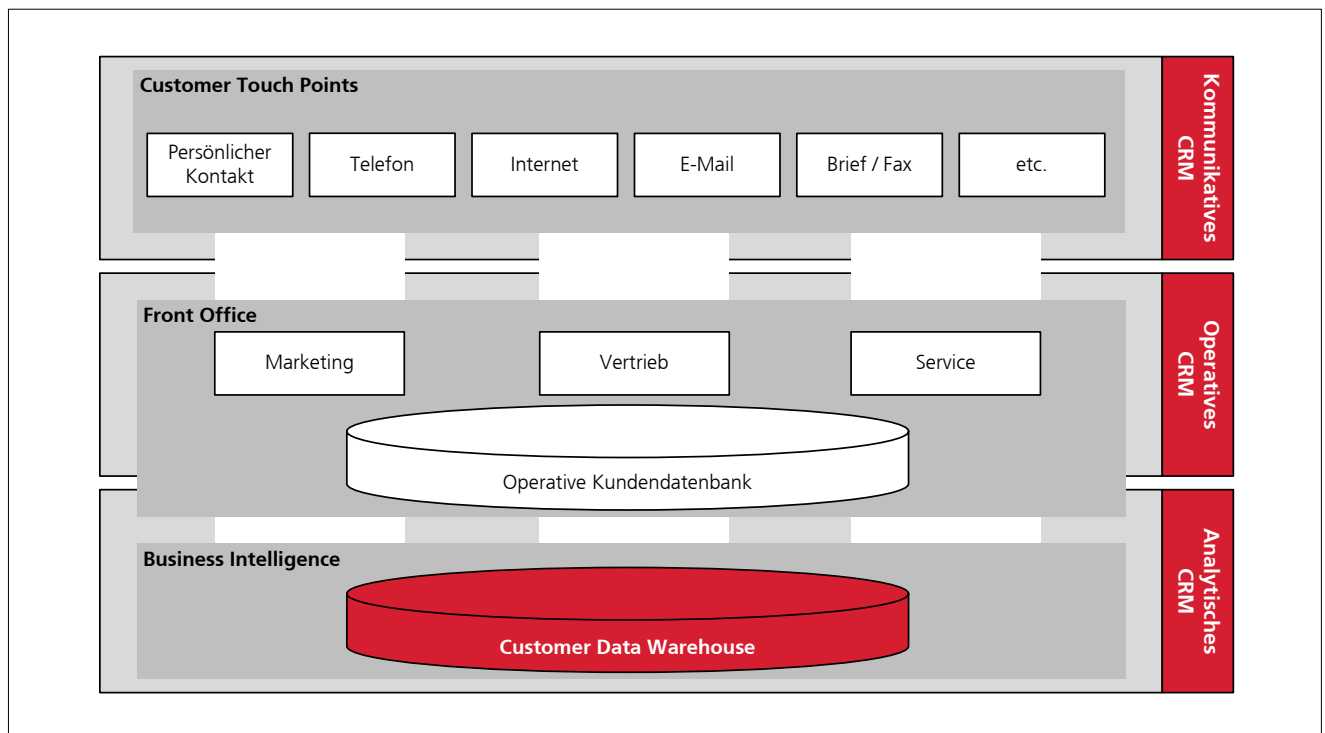
Das **kommunikative CRM** umschließt das Management der gesamten Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunde. Diese Customer Touch Points werden über das CRM-System gesteuert, synchronisiert und zielgerichtet eingesetzt. Entscheidend ist die Abstimmung der Aktivitäten, die unter dem Begriff Multi Channel Management zusammengefasst werden. Dies ermöglicht ein einheitliches Auftreten des Unternehmens gegenüber dem Kunden („one face to the customer“). Auf der anderen Seite ermöglicht das kommunikative CRM die gesamte Kommunikation mit dem Kunden aufzuzeichnen und damit eine einzige und

durchgängige Sicht auf diesen darzustellen („one face of the customer“).

Durch das **operative CRM** werden sämtliche kundenbezogenen Prozesse und Aktivitäten in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service unterstützt. Es steht in enger Beziehung zum kommunikativen CRM und umfasst alle Anwendungen die im direkten Kundenkontakt stehen. Darunter sind z. B. die Planung und Durchführung von Außendienstbesuchen oder Kundenanrufe zu verstehen. Der Dialog zwischen Kunde und Unternehmen, sowie die dazu erforderlichen Geschäftsprozesse, werden dadurch optimiert.

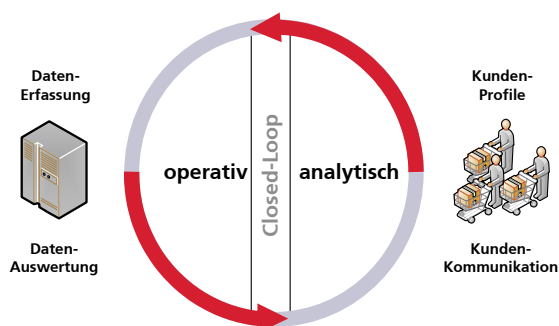
Das kommunikative und das operative CRM können aber nur funktionieren, wenn eine konsistente Datenbasis vorliegt. Erfolgreiches CRM ist ohne das umfassende Wissen über die Strukturen, das Verhalten und die Bedürfnisse der Kunden undenkbar. Die Organisation dieses Wissens, d. h. dessen Sammlung, Analyse und Bereitstellung zur Entscheidungsunterstützung, obliegt dem **analytischen CRM**. Diese Aktivitäten werden unter dem Begriff Business Intelligence (BI) zusammengefasst.





**Bei BI handelt es sich im Allgemeinen um einen Prozess, der fragmentierte Unternehmensdaten in entscheidungsrelevante Informationen verwandelt und diese unternehmensweit zur Verfügung stellt.**

Die vorhandenen Daten aus Marketing, Vertrieb und Service werden zusammengeführt und analysiert. Die gewonnenen Erkenntnisse werden anschließend zur Entscheidungsunterstützung eingesetzt. Durch diesen Datenkreislauf, der als Closed Loop bezeichnet wird, entsteht ein lernendes CRM-System. Ziel dieser Vorgehensweise ist, Marketingaktivitäten zu reflektieren und fortlaufend optimieren zu können.



Inhalte des analytischen CRM sind zunächst individuelle Kundendaten, die überwiegend aus Kundeninteraktionen und -transaktionen an den einzelnen Customer Touch Points gewonnen werden. Die Vereinigung und Bewahrung dieser Informationsfragmente erfolgt in einem Customer Data Warehouse. Dieses stellt einen Wissenspool dar, der zur kontinuierlichen Optimierung der kundenbezogenen Geschäftsprozesse ausgewertet werden kann.

Die Trennung der Datenanalyse von den operativen Daten gewährleistet, dass das Tagesgeschäft nicht von rechenintensiven Analyseanwendungen beeinträchtigt wird. Die Erläuterungen zu den kommunikativen, operativen und analytischen Bereichen eines CRM-Systems sollen verdeutlichen, dass isoliert aufgesetzte Ansätze für CRM-Lösungen in eine Sackgasse führen. Nur durch die Kombination aus BI- und CRM-Tools kann eine ganzheitliche Ausrichtung des Unternehmens auf den Kunden stattfinden. **Werden BI-Tools nicht oder nicht sinnvoll eingesetzt, entsteht kein Closed Loop.**

Festzuhalten ist, dass ein integriertes CRM-System nur eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung einer CRM Strategie im Unternehmen ist, denn Beziehungen werden nicht von

Computern aufgebaut und gepflegt, sondern einzig und allein von Menschen. Alle Aktivitäten müssen daher der strategischen Ausrichtung folgen.

Business Intelligence und Customer Relationship Management sind aufeinander angewiesen. So braucht BI die CRM-Daten damit das Management fundierte strategische Entscheidungen treffen kann. Fragen wie „Sollte Produkt X aus dem Portfolio genommen werden“ oder „Lohnt sich die Eröffnung einer Filiale im Ausland“ können nur mit CRM-Daten beantwortet werden. Marketing und Vertrieb können auf der anderen Seite ohne BI nicht mehr effektiv arbeiten. Voraussetzung für die Ableitung erfolgversprechender CRM-Strategien sind konsistente Kundeninformationen. Liegen keine fundierten Kenntnisse darüber vor, was der Kunde kauft oder was er gerne kaufen möchte, sind Kundenbindungsprogramme schwierig zu realisieren. CRM-Ziele wie z. B. die Steigerung der Kundenzufriedenheit und die Ausschöpfung des Geschäftspotentials lassen sich nur realisieren, wenn CRM und BI in Kombination eingesetzt werden. Sie bilden die perfekte Einheit für bessere Entscheidungsgrundlagen und beeinflussen die Einflussgrößen (Prozessqualität, persönliche Interaktion, Produktsortiment etc.) der Kundenzufriedenheit positiv. Wichtig ist das Wechselspiel zwischen Informationsgenerierung einerseits und Informationsnutzung andererseits, möglichst gut zu gestalten. Die Herausforderung besteht darin die Informationen, welche über die Kunden gewonnen werden können, zeitnah für die Durchführung des Kundendialogs verfügbar zu machen.

## **ÜBER DIE ABILEX GMBH**

---

abilex ist auf Prozessberatung und Projektmanagement spezialisiert. Seit 2004 unterstützen wir Unternehmen dabei, die Leistungsfähigkeit ihrer Organisation zu verbessern, indem wir ihre Geschäftsprozesse mitgestalten, die Mitarbeiter qualifizieren und mithelfen Projekte zum Erfolg zu führen. Kunden sind weltweit agierende Konzerne aber auch mittelständische Unternehmen. Kompetenzen sind u.a. für kundenorientierte Prozesse und Projekte in den Anwendungsfeldern Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen, Konfiguratoren, Point-of-Sale, Produkt-Informations-Management, Leadmanagement und Kundenmanagement (CRM) vorhanden.

Impressum

**Herausgeber:**

abilex GmbH

**Verantwortlich:**

Mario Henzler

**Mitarbeiter dieser Ausgabe:**

Andreas Fechter

**Bildnachweis: iStockphoto LP.**

© 2011 abilex GmbH

Alle Rechte vorbehalten