

ULUTAS Sibel

Customer Relationship Management – die Wichtigkeit des Kundendialogs im
Retail

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Wirtschaftswissenschaften

Wien, 17. Januar 2010

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. oec. J. N. Stelling

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. pd. Andreas Hollidt

Inhaltsverzeichnis

I.	Abkürzungsverzeichnis	4
II.	Abbildungsverzeichnis	6
III.	Tabellenverzeichnis	7
1.	Einleitung.....	8
1.1.	Problemstellung.....	8
1.2.	Aufbau der Arbeit.....	10
2.	Die Grundlagen des Customer Relationship Managements.....	11
2.1.	Definition und Zielsetzung.....	11
2.2.	Abgrenzung verwandter CRM-Ansätze.....	14
2.3.	Die Wichtigkeit des Kundendialogs im Retail	17
3.	Die zentralen Bestandteile des CRM	19
3.1.	Charakteristische Eigenschaften.....	19
3.2.	Kundenbindung im CRM.....	22
3.3.	Kundenwert im CRM.....	28
4.	Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus im CRM	33
4.1.	Von Massenmarketing zu Beziehungsmarketing	33
4.2.	Definition des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus	34
4.3.	Aufgaben des Kundenbeziehungs-Lebenszyklusses	37
4.3.1	Neukundenakquisition	37
4.3.2	Kundenbindung	39
4.3.3	Kundenrückgewinnung	40
5.	Die Wichtigkeit der Kundenbindung im Retail	42
5.1.	Kundenbindungsprogramme im Retail.....	42
5.2.	Eingesetzte Maßnahmen im Retail	45
5.2.1	Kundenzeitschriften / Newsletter	45
5.2.2	Kundenkarten	46
5.2.3	Kundenclubs.....	50
5.3.	Veränderungen und Trends im Kundenbindungsmanagement	54
6.	Der Einsatz von CRM-Systemen	57
6.1.	Grundlagen für die Systemauswahl	57
6.2.	Instrumente des CRM-Systems	59
6.3.	Erfolgsfaktoren und Problemfelder der CRM-System-Einführung	62
7.	Fazit	64
IV.	Literaturverzeichnis.....	66

V. Anhang	80
VI. Eidesstattliche Erklärung	82

I. Abkürzungsverzeichnis

a.L.	am Lech
a.M.	am Main
bspw.	beispielsweise
bwz.	Beziehungsweise
ca.	cirka
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	dass heißt
DB	Deckungsbeitrag
ERP	Enterprise Ressource Planning
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	in engerem Sinn
i.w.S.	in weitem Sinn
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
Lt.	Laut
Nr.	Nummer
OLAP	Online Analytical Processing
ORF	Österreichischer Rundfunk
POS	Point of Sale
RFID	Radio Frequency Identification

S.	Seite
s.	siehe
SCM	Supply Chain Management
Sp.	Spalte
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
Vgl.	Vergleich
VIP	Very important person
WiSt.	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WLAN	Wireless Local Area Network
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundlegende Komponenten des CRM.....	12
Abbildung 2: Abgrenzung des CRM von verwandten	16
Abbildung 3: Charakteristische Eigenschaften des CRM	19
Abbildung 4: Konstrukt der Kundenbindung	23
Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Bindungsstrategien und Bindungsursachen .	26
Abbildung 6: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus	34
Abbildung 7: Genutzte Kundenbindungsprogramme.....	44
Abbildung 8: Funktionen der Kundenkarte	49
Abbildung 9: Komponenten von CRM-Systemen	59
Abbildung 10: Data Warehouse als Werkzeug im CRM-System	60

III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beziehungsmanagement und Beziehungsmarketing.....	15
Tabelle 2: Systematisierung ausgewählter Kundenbewertungsverfahren	30

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Seit einigen Jahren spielt die Beziehung zum Kunden eine entscheidende Rolle für den Erfolg eines Unternehmens. „Product“, „Price“, „Place“ und „Promotion“ – der klassische Marketingmix der vier P's – reicht nicht mehr aus, den vielfältigen Kundenwünschen effizient gerecht zu werden. Notwendig ist es, eine individualisierte und dialogorientierte Kommunikation zu den Kunden herzustellen, damit der Auf- und Ausbau von Kundenbeziehungen gefördert werden kann.

Die Ideologie, die hinter dieser neuen Orientierung steckt, nennt sich Customer Relationship Management. Lt. Hubschneider ist CRM „eine bereichsübergreifende Unternehmensstrategie, die auf den systematischen Aufbau und die Pflege dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen zielt“¹. Schnauffer und Jung definieren CRM wie folgt: „Customer Relationship Management (CRM) fokussiert als absatzmarktorientierter Ansatz auf die Identifikation neuer Kunden, die Bindung vorhandener Kunden an ein Unternehmen, den Ausbau des Geschäftspotenzials mit diesen Kunden durch intensive Betreuung während der Produktnutzung sowie die Reduktion des Abwanderungsrisikos der eigenen Kunden zu Mitbewerbern.“²

Ein aktives Kundenbeziehungsmanagement verfolgt das Ziel, das Interesse des Kunden in den Mittelpunkt der unternehmerischen Aktivitäten zu stellen. Sie gewährleistet dadurch, die Bindung vorhandener Kunden und die Verschärfung der Geschäftsbeziehungen mit diesen Kunden. Folgedessen, kann durch individuelle und intensive Kundenbetreuung der Umsatz bei sinkenden Kosten gesteigert werden, sowie die Abwanderungsrate zum Mitbewerber gesenkt.

Dieser Ansatz zur Unternehmensführung, konnte erst mit der Einführung von CRM-Systemen in der Praxis eingesetzt werden. Vorher war diese Denkweise aufgrund der enormen Kosten im Individualisierungsprozess

¹ Hubschneider M. (2006), S. 12.

² Schnauffer R., Jung H. H. (2004), S. 4.

der Kundenbeziehungen kaum realisierbar. Ferner wäre es schwer möglich gewesen, die positiven Fortschritte zu messen. Mit der unterstützenden Technologie heute, ist die individualisierte Kundenansprache kein Problem.

Das Ziel in der folgenden Arbeit ist es, die Wichtigkeit des Kundendialogs im Einzelhandel und die damit vernetzte Beziehung zum Kunden, welches zum langfristigen Unternehmenserfolg führt, darzustellen. Es werden im Rahmen des Customer Relationship Managements alle wichtigen Bereiche wie Kundenbindungsprogramme, deren positive Effekte, zukünftige Entwicklungschancen sowie der Einsatz von CRM-Systemen behandelt.

1.2. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit wurde in sieben Teile untergliedert, wobei der erste Abschnitt sich mit der Einleitung, der Problemstellung und dem Aufbau der Arbeit beschäftigt.

Im zweiten Teil werden die Grundlagen des Customer Relationship Managements behandelt. Zunächst wird der Begriff des CRM definiert und ihre Zielsetzung erklärt. Nach der Abgrenzung verwandter CRM-Ansätze richtet sich der Fokus auf die Wichtigkeit des Kundendialogs im Einzelhandel.

Das folgende Kapitel – Kapitel drei – gewährt einen Einblick in die zentralen Bestandteile des CRM. Nach Darstellung der charakteristischen Eigenschaften werden die zwei Zielgrößen „Kundenbindung“ und „Kundenwert“ genauer beschrieben.

Im vierten Abschnitt wird der Wandel von Massenmarketing zu Beziehungsmarketing betrachtet. Nachdem der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus schon definiert wurde, richtet sich der Blick auf die phasenbezogenen Aufgaben: Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung.

Das zentrale Element des CRM „Kundenbindung“ wird im Einzelhandel besonders hervorgehoben. Demzufolge wird im nächsten Teil – Kapitel fünf – einerseits die Bedeutung der Kundenbindungsprogramme für den Einzelhandel und andererseits die eingesetzten Maßnahmen mit ihren Vor- und Nachteilen detaillierter untersucht. Im Anschluss, werden die zukünftigen Veränderungen und Trends im Kundenbindungsmanagement prognostiziert.

Das Kapitel „Der Einsatz von CRM-Systemen“ und somit sechstes Kapitel gibt im Vorfeld einen grundlegenden Überblick auf die Systemauswahl. In weiterer Folge werden die Instrumente des CRM-Systems beschrieben. Abschließend wird auf die Erfolgsfaktoren und Problemfelder der CRM-System-Einführung näher eingegangen.

2. Die Grundlagen des Customer Relationship Managements

2.1. Definition und Zielsetzung

Customer Relationship Management zählt zu den wichtigsten Marketing-Innovationen der letzten Jahre. Wie sich in obigen Zitaten schon andeutet, verbirgt sich hinter dem Begriff des CRM eine kundenorientierte Unternehmensstrategie. Diese versucht, mit Hilfe moderner Informationstechnologie, profitable und langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen.

Die Problematik, dass zunehmend eine „strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus“³ gefordert wird, wurde bereits erkannt. Denn der alleinige Einsatz neuer Technologien und eine damit verbundene Verbesserung der Datenbasis im CRM-Konzept führen nicht zum Unternehmenserfolg.⁴ Nur wenn die Kundenorientierung zielgerichtet zu einem systematisch implementierten Kundenmanagement übergeht, werden alle Bereiche des Unternehmens angesprochen und somit auf langfristiger Sicht eine erfolgversprechende Wirkung erzielt.⁵

Hippner und Wilde definieren den Begriff Customer Relationship Management wie folgt: „CRM umfasst den Aufbau, die kontinuierliche Optimierung sowie den Erhalt dauerhafter gewinnbringender Kundenbeziehungen“⁶

Im CRM unterscheidet man zwischen 3 grundlegenden Komponenten:⁷

- *Operatives CRM*,
unterstützt im Front Office den Dialog zum Kunden in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service.
Es ist wichtig, dass das Front Office mit dem Back Office bzw. dessen Lösungen wie dem Enterprise Resource Planning (ERP), Supply Chain Management (SCM) oder dem Computer Integrated Manufacturing (CIM) verbunden ist.

³ Homburg C. / Sieben F. G. (2005), S. 435

⁴ Vgl. Brendel M. (2002), S. 38.

⁵ Vgl. Rapp R. (2005), S. 53 ff.

⁶ Hippner H. / Wilde K. D. (2003), S. 420

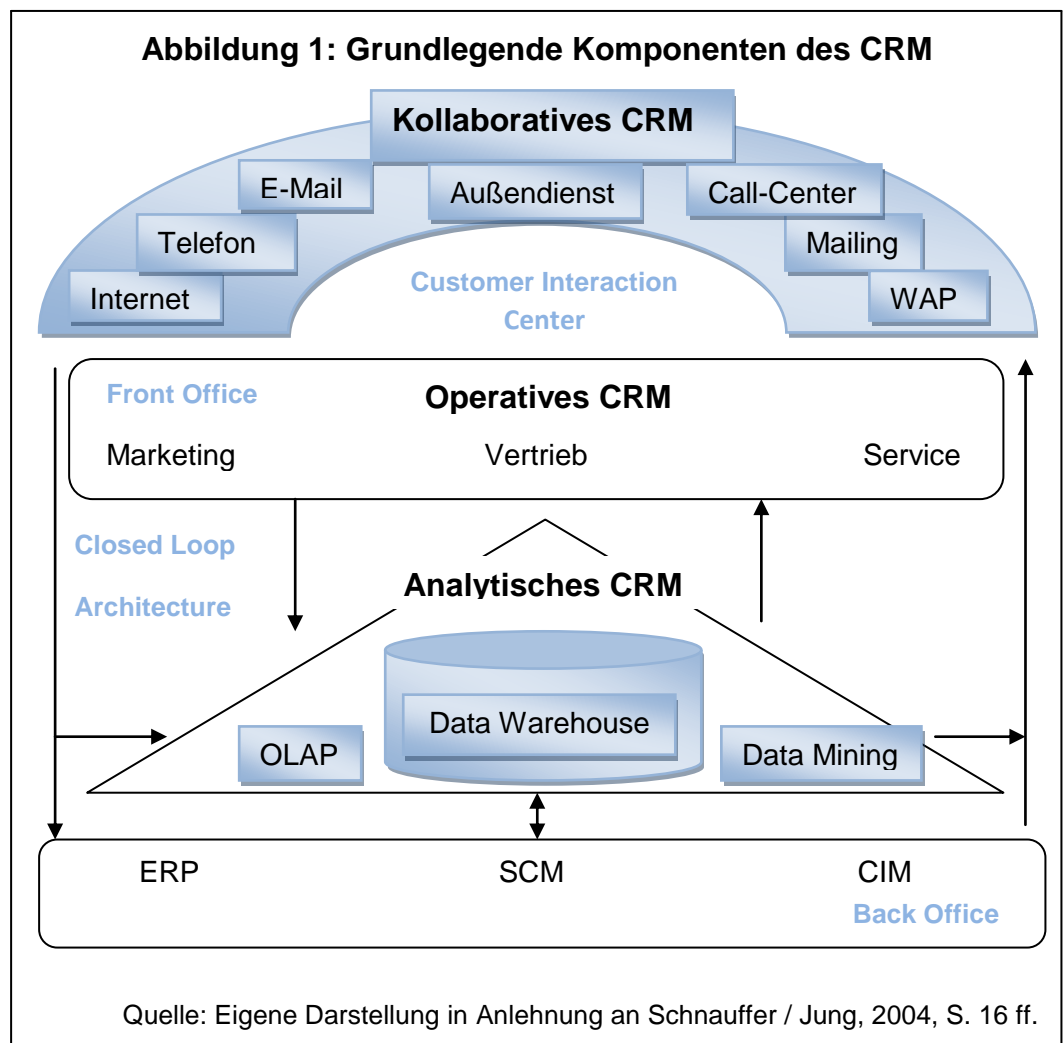
⁷ Vgl. Schnauffer R. / Jung H. H. (2004), S. 16 ff.

- *Analytisches CRM*

Darunter versteht man die systematische Aufzeichnung von Kundeninformationen und Auswertung zur Optimierung der Geschäftsprozesse. Grundlage hierfür bildet ein Data Warehouse, welches die Kundendaten in systematisch aufbereiteter Form bereitstellt. Durch eine Closed Loop Architecture entsteht ein lernendes CRM-System, welches die CRM-Prozesse durch Einbeziehung aktueller Daten immer wieder an neue Gegebenheiten anpasst.

- *Kollaboratives CRM,*

steuert und unterstützt alle Kommunikations- und Vertriebskanäle. Dies betrifft die Integration der Kanäle im Customer Interaction Center als multimediale Kommunikations-Schnittstelle.



Die Abbildung 1 diene nochmals zur Veranschaulichung der wichtigen Handlungsfelder des CRM mit deren Funktionen. Erst wenn alle drei Komponenten vereint sind, wird ein gut funktionierendes und integrativ arbeitendes CRM-System gewährleistet.

Das Ziel bei der Einführung von CRM ist es, mit der Unterstützung des Systems den gesamten Vertriebsprozess besser, schneller, kosteneffizienter und kundenorientierter zu gestalten. Aus diesem Grund werden die Ziele von CRM in fünf Bereiche gegliedert:⁸

- *Effizienzsteigerung* durch eine bessere Organisation der Kundenschnittstellen,
- *Verbesserung der Wissensbasis* über den Kunden und den Markt,
- *Ausbau der Kundenbindung* durch besseres und schnelleres Erkennen und effizientes Bedienen des aktuellen Kundenbedarfs
- *Verbesserung der Neukundengewinnung* durch bessere Identifikation, Ansprache und effizientes Bedienen von potenziellen Zielkunden⁹,
- *Imageverbesserung* durch Kundenzufriedenheit

Die aufgezählten fünf CRM Ziele werden i.d.R. zu zwei Hauptzielen – *Kostensenkung und Umsatzsteigerung* – zusammengefasst.¹⁰

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass CRM einerseits eine Orientierungs- und Gestaltungsperspektive des unternehmerischen Handelns darstellt. Andererseits verhelfen moderne Softwarelösungen zu einer effizienten Umsetzung von CRM-Maßnahmen in der Praxis.

⁸ Vgl. Eller P. / Jung H. H. / Speiser R. (2003), S. 39 ff; Wehrmeister D. (2001), S. 24.

⁹ Vgl. Schnauffer R. (1996), S. 132-138.

¹⁰ Vgl. Schnauffer R. / Jung H. H. (2004), S. 7.

2.2. Abgrenzung verwandter CRM-Ansätze

In der Literatur kommen Begriffe wie

- „Beziehungsmanagement“ („Relationship Management“),
- „Beziehungsmarketing“ („Relationship Marketing“),
- „Kundenbeziehungsmanagement“ („Customer Relationship Management“) oder eben
- „Kundenbindungsmanagement“ („Customer Retention Management“) sehr häufig vor.

Aber werden diese Begriffe auch in der betrieblichen Praxis sauber voneinander abgegrenzt? Oder werden sie eher synonym zueinander verwendet? Um dieses Dilemma zu beantworten, soll nachfolgend eine Abgrenzung der einzelnen Begriffe erfolgen sowie ihre Beziehung zueinander dargestellt werden.

Diller kann die Begriffe „Beziehungsmanagement“ und „Beziehungsmarketing“ systematisch voneinander unterscheiden. Er versteht unter *Beziehungsmanagement* „...die aktive und systematische Analyse, Selektion, Planung, Gestaltung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen im Sinne eines ganzheitlichen Konzeptes von Zielen, Leitbildern, Einzelaktivitäten und Systemen.“¹¹

Dieser Ansatz steuert ohne Ausnahme alle Beziehungen des Unternehmens. D.h. sie beschränkt sich keineswegs nur auf Kundenbeziehungen, sondern bezieht sich als umfassendes Konzept auch in horizontale (z.B. Vertriebsgemeinschaften), vertikale (z.B. Zuliefererbeziehungen), laterale (z.B. Beziehungen zu Behörden) sowie unternehmensinterne Beziehungen (z.B. zum Personal).¹²

Wichtig für Diller ist der Unterschied zwischen Einzeltransaktionen und den unter einer längerfristigen Perspektive betrachteten Geschäftsbeziehungen, obwohl beide gleichermaßen Beachtung finden.¹³

¹¹ Diller H. (1995), S. 442 ff.

¹² Vgl. Diller H. / Kusterer M. (1988), S. 211 ff.

¹³ Vgl. Diller H. (1995), S. 442 ff.

Der Begriff des *Beziehungsmarketing* erschien zum ersten Mal Anfang der 80'er Jahre im angloamerikanischen Raum: „Relationship Marketing is attracting, maintaining and (...) enhancing customer relationships.“¹⁴

Obwohl hier die Kundenbeziehungen im Vordergrund stehen, umfasst es auch die Beziehungen zu anderen relevanten Zielgruppen, wie z.B. die zu den Lieferanten.¹⁵ Die Einzeltransaktion wiederum verliert hier an Bedeutung, da das Transaktionsgeschehen als historische Ganzheit analysiert, gesteuert und kontrolliert wird.¹⁶

Folgende Tabelle 1 fasst obige Handlungen zusammen und zeigt auf, dass das Beziehungsmarketing als ein Teil des umfangreichen Beziehungsmanagements verstanden werden kann.

Tabelle 1: Beziehungsmanagement und Beziehungsmarketing

Beziehungsmanagement					
Transaktionsart	Einzeltransaktion				
	Beziehung		Beziehungsmarketing		
		horizontal	vertikal	lateral	Personal
		extern			intern
Transaktionsrichtung					

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Diller, 1995, S. 442 ff.

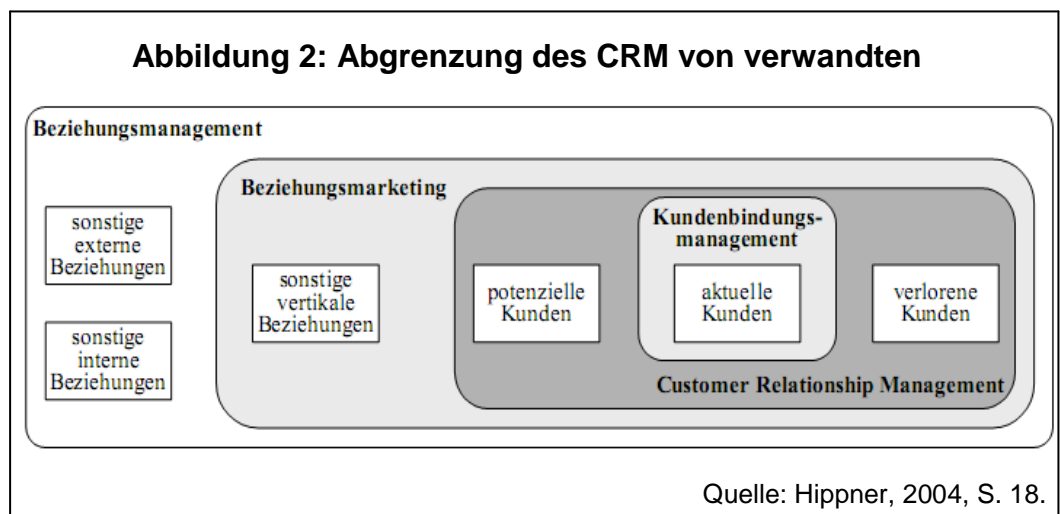
Das *Kundenbeziehungsmanagement* zeigt vom Grundverständnis her eine äußerst große Ähnlichkeit zum Beziehungsmarketing¹⁷, jedoch beschränkt sich der Ansatz des CRM ausschließlich auf die Gestaltung der

¹⁴ Berry L. L. (1983), S. 25
¹⁵ Vgl. Bruhn M. (2001), S. 10 f.
¹⁶ Vgl. Diller H. (1995), S. 443.
¹⁷ Vgl. Rapp R. (2003), S. 70.

Kundenbeziehungen¹⁸. Im Gegensatz zum Beziehungsmarketing nimmt hier die IT-Unterstützung einen höheren Stellenwert ein¹⁹.

Das *Kundenbindungsmanagement* kann als ein Teil der oben angesprochenen Ansätze verstanden werden, da sie sich ausschließlich auf die aktuellen, bereits bestehenden Kundenbeziehungen konzentriert. Somit zählen die Gewinnung von Neukunden und die Rückgewinnung abgewandelter Kunden nicht zu dessen Ziele²⁰. Die Bestätigung zur obigen Begriffserklärung erfolgt durch Homburg und Bruhn, denn auch sie sehen das Kundenbindungsmanagement als „die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehungen aufrechterhalten oder intensiver pflegen“²¹.

In der folgenden Darstellung werden die Begriffe systematisch voneinander abgegrenzt.



¹⁸ Vgl. Ahlert / Hesse (2002), S. 5.

¹⁹ Vgl. Hippner H. (2005), S. 117.

²⁰ Vgl. Hippner H. (2005), S. 117.

²¹ Vgl. Homburg C. / Bruhn M. (2005), S. 8.

2.3. Die Wichtigkeit des Kundendialogs im Retail

Ist es nur die Verfügbarkeit der IT-Systeme, die es ermöglichen ein erfolgreiches CRM zu führen? Oder wurde in der Vergangenheit die Wichtigkeit des Kundendialogs im Retail nicht beachtet?

Die informationstechnologische Verbesserungen beim Umgang mit Massendaten, waren durchaus eine große Unterstützung für die Umsetzung des CRM-Konzeptes in der Praxis.²² Allerdings führten erst die aktuellen Markterfordernisse, zu einer tiefgreifenden strategischen Neuausrichtung.²³ Während früher eine undifferenzierte Marktbearbeitung durchgeführt wurde, müssen heute viele Handelsunternehmen ihre Kunden genau kennen und differenziert ansprechen.²⁴

Das CRM entwickelt sich im Einzelhandel zunehmend zu einem wettbewerbsentscheidenden Faktor. Die Differenzierung im Markt ist durch die Ähnlichkeit der Handelsunternehmen und deren Sortiment schwieriger geworden. Die Bindung des Kunden an ein spezielles Handelsunternehmen ist daher sehr gering. Während Preis und Qualität als Wettbewerbsfaktor an Bedeutung verliert, zählen Service, Kundentransparenz, Kundenbindungsprogramme und die Optimierung des Informationsflusses zu den ausschlaggebenden Erfolgsfaktoren.²⁵

An dieser Stelle, stellt sich die Frage: „Warum ist es jedoch so wichtig, persönliche Anliegen und Wünsche der Kunden zu berücksichtigen?“

Eine erste Antwort darauf hat Kotler und Bliemel. Sie vertreten die Ansicht, dass die Kosten der Neukundenakquisition fünfmal so hoch sind, wie die Aufwendungen, die beim Erhalt von bestehenden Geschäftsbeziehungen anfallen²⁶. Daher sollte im Gegensatz zur Gewinnung neuer Kunden, der Pflege von Kundenbeziehungen der Vorzug gegeben werden.

²² Vgl. Becker J. / Knackstedt R. (2002), S. 131.

²³ Vgl. Hippner H. / Wilde K. D. (2001), S. 5; Pietersen F. (2001), S. 69.

²⁴ Vgl. Wittkötter M. / Steffen M. (2002), S. 73.

²⁵ Vgl. Schwab W. / Roman J. (2002), S. 385.

²⁶ Vgl. Kotler P. Bliemel F. (2001), S. 83.

In weiterer Folge verfolgt jedes Unternehmen Ziele wie

- die *Sicherung seiner Existenz*,
- das *Streben nach Wachstum* sowie
- die *Steigerung von Gewinn und Rentabilität*.²⁷

Bei der Verwirklichung dieser Ziele spielt der Kunde als Käufer der Unternehmensleistungen unumstritten eine sehr große Rolle. Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass sich der Gewinn eines Unternehmens um bis zu 85 % erhöht, wenn es gelingt, die Kundenabwanderungsrate um 5 % zu senken.²⁸ Wenn Unternehmen die Wichtigkeit des Kundendialogs verstehen, werden sie auf die Dauer daraus profitieren.

Dabei sollten Unternehmen allerdings profitable Kunden und nicht profitable voneinander unterscheiden, denn nicht alle Kunden führen zu einer Ergebnisverbesserung. Um den Unternehmenswert effektiv zu steigern, sollte sich das Leistungsangebot an den Bedürfnissen der profitablen Kunden orientieren und die Beziehung zu den unprofitablen Kunden vermieden werden.²⁹

Heute wissen auch die stationären Einzelhändler, die Bedeutung der Kundenbindungsprogramme sowie deren Ausgestaltungsmöglichkeiten zu schätzen. Das im CRM-Kontext besonders relevante Thema wird im **Kapitel 5.1 Kundenbindungsprogramme im Retail** näher betrachtet.

²⁷ Vgl. Bruhn M. (1999), S. 32.

²⁸ Vgl. Pattloch A. (2001), S. 12 ff.

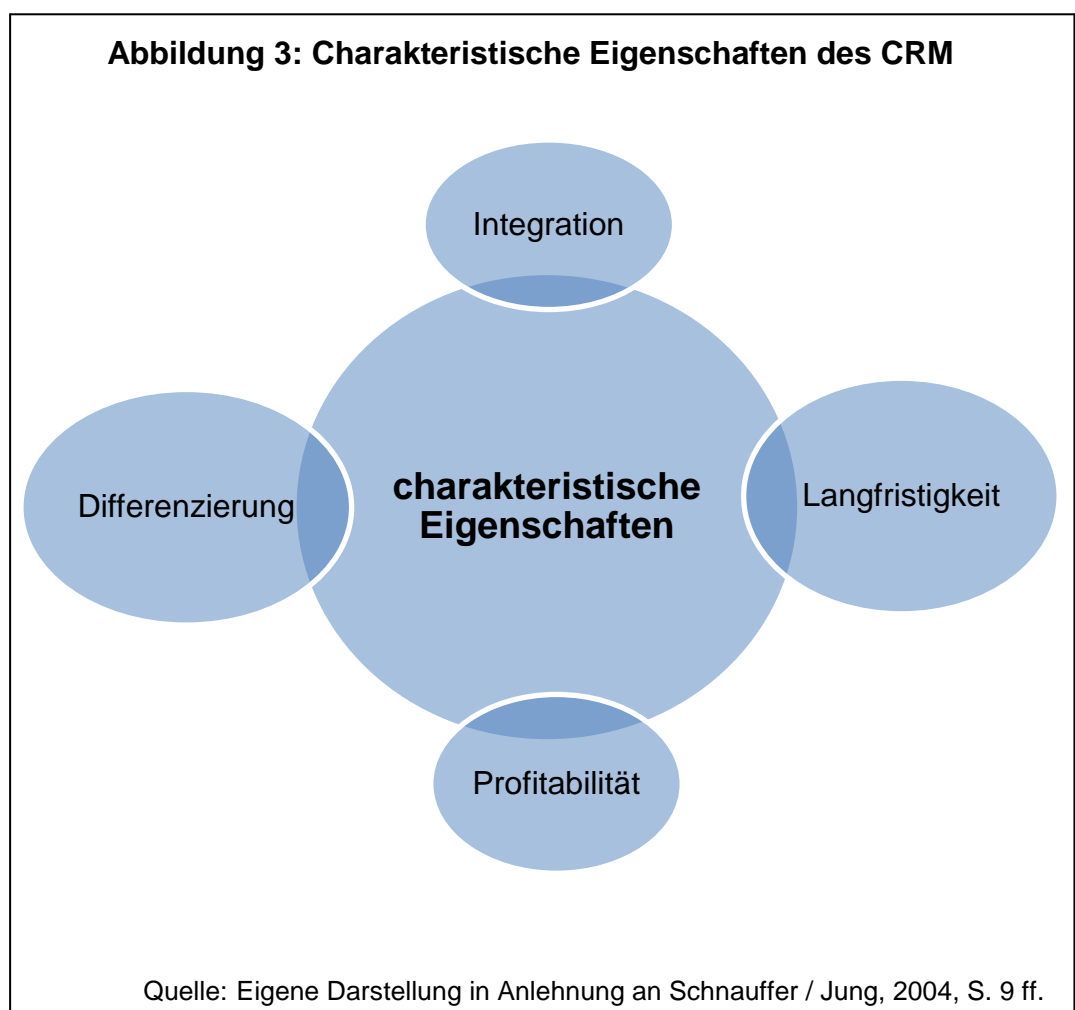
²⁹ Vgl. Schneider D. (2002), S. 33 f.

3. Die zentralen Bestandteile des CRM

3.1. Charakteristische Eigenschaften

Parvatiyar und Sheth definieren CRM als „comprehensive strategy and process of acquiring, retailing and partnering with selective customers to create superior value for the company and the customer“³⁰.

Wie sich in dieser und in obigen Definitionen schon andeutet, beinhaltet CRM folgende charakteristische Eigenschaften, die sich in der Praxis als besonders tragfähig erwiesen haben:



³⁰ Parvatiyar A. / Sheth J. N. (2001), S. 5.

Genauer betrachtet lässt sich folgendes sagen:³¹

- *Integration*

Hierbei werden alle kundenorientierten Geschäftsprozesse in das CRM-Konzept eingebunden. Es treten alle Unternehmensbereiche, die im direkten Kontakt mit dem Kunden stehen – die sogenannten *Customer-Touch-Points* – abgestimmt gegenüber dem Kunden auf. Grundlage dafür ist ein umfassendes Bild des Kunden (Wünsche, Bedürfnisse, etc.) sowie eine Segmentierung in Kundengruppen, die durch Zusammenführung aller kundennahen Informationen u.a. aus allen Customer-Touch-Points oder auch aus externen Ergänzungsdaten (geographisch, soziodemographisch, Branchendaten, etc.) gewonnen werden.

- *Langfristigkeit*

In dessen Fokus steht nicht mehr die kurzfristig orientierte Neukundengewinnung, sondern vielmehr der Aufbau von langfristigen Kundenbeziehungen mit den Kundensegmenten, die für das Unternehmen als lukrativ eingestuft wurden. Loyale Kunden können im Zeitverlauf dem Erfolg eines Unternehmens einen erheblichen Beitrag leisten. Durch die enge Beziehung zum Kunden, können sich z.B. *Cross- und Up-Selling-Potenziale* ergeben. Bei dieser Verkaufstechnik bestrebt der Anbieter, dem Kunden *andere* oder *höherwertige* Produkte bzw. Dienstleistungen anzubieten.

Die Gewinnpotentiale durch Weiterempfehlungen, also der Mund-zu-Mund-Propaganda, der treuen Kunden sollte nicht in Vergessenheit geraten.

Trotz all der Vorteile, die ein loyaler Kunde mit sich bringt, sind mit der Durchführung von Kundenbindungsmaßnahmen auch Kosten verbunden. Daher sollten sich Unternehmen genau überlegen, in welche Maßnahmen bzw. in welche Kundengruppen sie Ihr Geld investieren.

³¹ Vgl. Schnauffer R. / Jung H. H. (2004), S. 9 ff.; Hippner H. / Wilde K. D (2003), S. 7 ff.

- *Profitabilität*

Die Anstrengungen des Unternehmens konzentrieren sich auf die Intensivierung und den Aufbau von Kundenbeziehungen, besonders mit den für das Unternehmen profitablen Kundensegmenten. In diesem Zusammenhang wird dem *Share of Wallet* eine höhere Bedeutung beigemessen als der Gewinnung von Marktanteilen. Der Share of Wallet steht für den Anteil der Gesamtausgaben, die der Kunde beim Kauf für ein bestimmtes Produkt ausgibt. Eine Marktanteilserhöhung wiederum steigert zwar die Umsätze des Unternehmens, nicht aber seine Gewinne. So werden langfristig nicht lukrative oder profitable Kundenbeziehungen nicht mehr mit entsprechenden individuellen Maßnahmen angesprochen, weil sich bei diesen Kunden die Verhältnismäßigkeit zwischen Kunden-Input (Akquirierungskosten, etc.) und Kunden-Ertrag negativ gestaltet.

Ein Überblick über die verschiedenen Berechnungsverfahren der Profitabilität von Kundenbeziehungen erfolgt im Rahmen des Kapitels **3.3. Kundenwert im CRM**.

- *Differenzierung*

Die Aktivitäten, Produkte und Leistungen des Unternehmens sollen möglichst an den aktuellen Bedürfnissen und Wünschen des einzelnen Kunden bzw. einzelner Kundensegmente ausgerichtet werden. Damit jedoch eine individuelle Ansprache erfolgen kann, muss das Unternehmen alle relevanten Informationen über seine Kunden sammeln und diese dann zum Aufbau von Kundenprofilen nutzen. Der Grad der Individualisierung sollte sich nach der Profitabilität des Kunden richten, da eine kundenspezifische Ausgestaltung der Geschäftsbeziehungen z.T. mit erheblichen Kosten verbunden ist.

3.2. Kundenbindung im CRM

Die enorme Bedeutung der Kundenbindung innerhalb des CRM geht aus den vorangegangenen Kapiteln deutlich hervor. Die Stammkundenpflege gewinnt bedingt durch den technologischen Wandel sowie aufgrund ähnlicher werdender, austauschbarer Produkt- und Dienstleistungsangebote gegenüber der Neukundengewinnung immer mehr an Bedeutung³².

Homburg und Bruhn definieren Kundenbindung als „die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen dar, mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehungen aufrechterhalten oder intensiver pflegen.“³³

Der Begriff *Kundenbindung* umfasst sowohl eine kaufverhaltensbezogene als auch managementbezogene Sichtweise.³⁴ In der kaufverhaltensbezogenen Perspektive wird Kundenbindung i.w.S. als Einstellung des Kunden zur Geschäftsbeziehung mit einem Anbieter definiert, die sich in der Bereitschaft zu Folgetransaktionen niederschlägt. Folgetransaktionen können z.B. Anfragen, Gespräche oder Besuche beinhalten. Kundenbindung i.e.S. ist die Bereitschaft von Kunden zu Folgekäufen bei einem bestimmten Anbieter.³⁵ Im Gegensatz dazu umfasst sich die managementbezogene Sichtweise mit allen Aktivitäten des Anbieters, „die geeignet erscheinen, Geschäftsbeziehungen zu Kunden enger zu gestalten“³⁶.

Weinberg und Terlutter beschreiben Kundenbindung dagegen aus einer verhaltensorientierten Sichtweise. Hierbei wird zwischen Merkmalen der Interaktion und der auf diesen aufbauenden Merkmalen der Atmosphäre unterschieden. Die Interaktionsmerkmale werden dabei durch das tatsächliche Kontakt-, Kauf- bzw. Einkaufsverhalten von Kunden gegen-

³² Vgl. Tomczak T. / Dittrich S. (1997), S. 12.

³³ Homburg C. / Bruhn M. (2003), S. 8.

³⁴ Vgl. Meffert H. (2003), S. 129 f.

³⁵ Vgl. Diller H. (1996), S. 82.

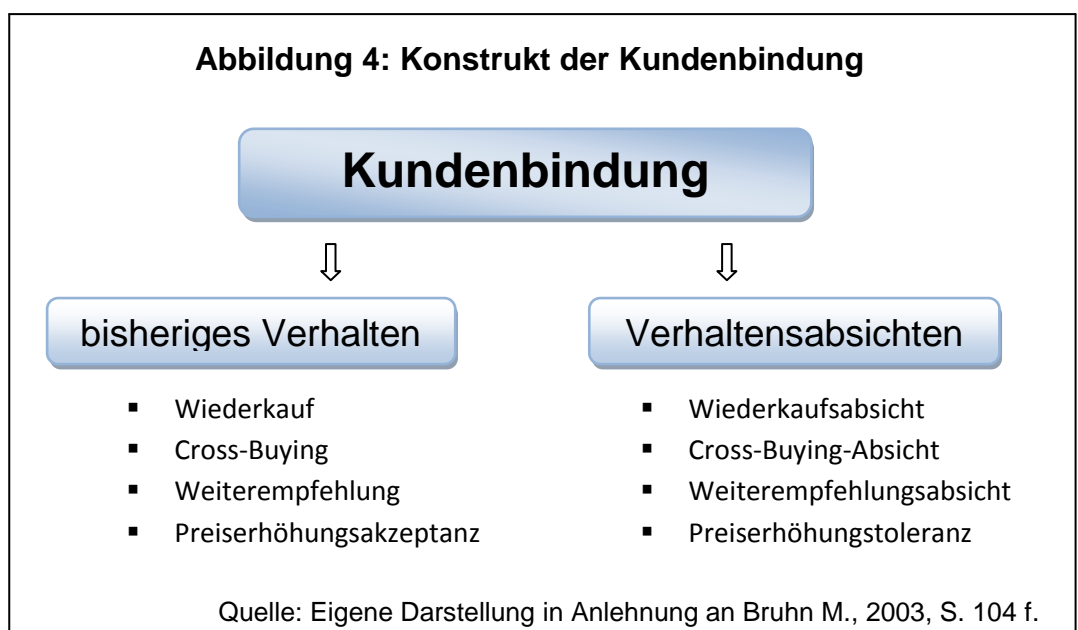
³⁶ Diller H. (1996), S. 82.

über dem Anbieter charakterisiert. Emotionale Elemente wie Vertrauen und Zufriedenheit prägen die Merkmale der Atmosphäre.³⁷

Mit anderen Worten lässt sich sagen, dass beim Konstrukt Kundenbindung aus der anbieterbezogenen Sichtweise sämtliche Maßnahmen verstanden werden, die darauf abzielen, die Kundenbeziehung stabil zu gestalten. Auf der anderen Seite werden in der nachfrageorientierten Perspektive die beobachtbaren Verhaltensmuster beim Kunden zusammengefasst, in denen sich die Kundenbindung widerspiegelt.

In dieser zweiten Perspektive zeigt sich ein ökonomischer Erfolg, der sich aus der Kundenbindung ableiten lässt. Dabei wird davon ausgegangen, dass es sich hierbei um ein mehrdimensionales Konstrukt handelt, welches durch das bisherige und zukünftig beabsichtigte Verhalten des Kunden beschrieben werden kann³⁸.

Wie die folgende Abbildung zeigt, beinhaltet das bisherige Verhalten das Wiederkauf-, Cross-Buying- und Weiterempfehlungsverhalten sowie die Preiserhöhungsakzeptanz. Die Verhaltensabsichten wiederum umfassen Wiederkauf-, Cross-Buying-, Weiterempfehlungsabsichten sowie die Preiserhöhungstoleranz.



³⁷ Vgl. Weinberg P. / Terlutter R. (2005), S. 47 ff.

³⁸ Vgl. Hippner H. / Wilde K. D. (2006), S. 30.

Im Rahmen der Kundenbindung wird definitiv das Ziel verfolgt, das Risiko des Anbieterwechsels so gering wie möglich zu halten bzw. sogar einen Wechsel auszuschließen.

Meffert unterscheidet zwischen einer emotionalen und einer faktischen Bindung³⁹. Aus der Sicht von Bliemel und Eggert ist die Kundenbindung ein Zustand der Verbundenheit bzw. Gebundenheit.⁴⁰ Die Verbundenheit, ebenfalls als emotionale Bindung bezeichnet, erfolgt freiwillig und beruht auf Zufriedenheit der Kunden. Lt. Bruhn ist die Gebundenheit ein „Bindungszustand, der für einen bestimmten Zeitraum fixiert ist. Auch wenn der Kunde in diesen Zustand mehr oder weniger freiwillig eintreten kann, ist er innerhalb dieses Zeitraums auf Grund von bestimmten Parametern (z.B. Vertrag) in seiner Entscheidungsfreiheit hinsichtlich der Nutzung von Leistungen des entsprechenden Anbieters eingeschränkt.“⁴¹

Nach Ansicht der Autoren können gewisse Strategien zur Kundenbindung nicht nur zu freiwilligem sondern auch zu unfreiwilligem Bindungsverhalten führen. Dabei spricht man von folgenden Bindungsursachen⁴²:

- *rechtliche Ursachen*,
z.B. vertragliche Bindung, die trotz Unzufriedenheit eingehalten werden muss.
- *situative Ursachen*,
z.B. Bindung aufgrund der günstigen Lage bzw. durch Mangel an Alternativenanbieter in der Nähe.
- *ökonomische Ursachen*,
z.B. Gebühren, die mit Beendigung der Geschäftsbeziehung auftreten können.
- *technisch-funktionale Ursachen*,
z.B. Abhängigkeiten in technischer Hinsicht, welche mit Beschaffungs- oder Kompatibilitätsproblemen verbunden sind.

³⁹ Vgl. Meffert H. (2000), S. 119.

⁴⁰ Vgl. Bliemel F. W. / Eggert A. (1998), S. 37 ff.

⁴¹ Bruhn Manfred (2001), S. 74.

⁴² Vgl. Homburg C. / Bruhn M. (2000), S. 10 f, Bliemel F. W. / Eggert A. (1998), S. 37 ff.

Bezugnehmend auf den Einzelhandel können viele bekannte Beispiele für die Kundenbindung genannt werden. Eine *vertragliche Bindung* zeigt sich bspw. in Form von Mitgliedschaftssystemen. Diese Bindungsform ist uns auch von dem Bertelsmann Buchclub bekannt. Bei den *situativen Ursachen* handelt es sich um äußere Faktoren, welche sich hauptsächlich auf den Standort beziehen⁴³. Für eine leichte und schnelle Erreichbarkeit des Anbieters, wie z.B. der Supermarkt ums Eck, sind die Kunden bereit, für ihre Bequemlichkeit einen höheren Preis zu zahlen. Maßnahmen wie Bonusprogramme oder Kundenkarten mit Funktion der Rabattgewährung⁴⁴ stellen *ökonomischen Ursachen* dar. Der Grund für die Bindung kann aber auch daran liegen, dass bei Anbieterwechsel eine hohe Vertragsauflösungsgebühr gezahlt werden muss⁴⁵. *Technisch-funktionale Ursachen* können im Einzelhandel z.B. dann auftreten, wenn ein Händler das Exklusivvertretungsrecht für ein erweiterbares Möbelsystem besitzt. Wenn der Verbraucher ein solches Möbelstück kauft, so kann er bei Interesse passende Zusatzprodukte nur bei diesem Händler beschaffen.

Einige Autoren sind jedoch der Meinung⁴⁶, dass eine

- *psychologische Ursachen*,

welche in Zusammenhang mit den anderen vier Bindungsursachen steht, ebenfalls ein Grund für die Kundenbindung sein kann. So ein Bindungszustand kann im Einzelhandel z.B. durch ein Überzeugendes Leistungsangebot in Verbindung mit Erlebnissen und emotionalem Zusatznutzen hervorgerufen werden.

Die nachstehende Abbildung fasst die Ergebnisse vorangegangener Ausführungen zusammen und stellt den Zusammenhang zwischen Bindungsstrategien und Bindungsursachen dar.

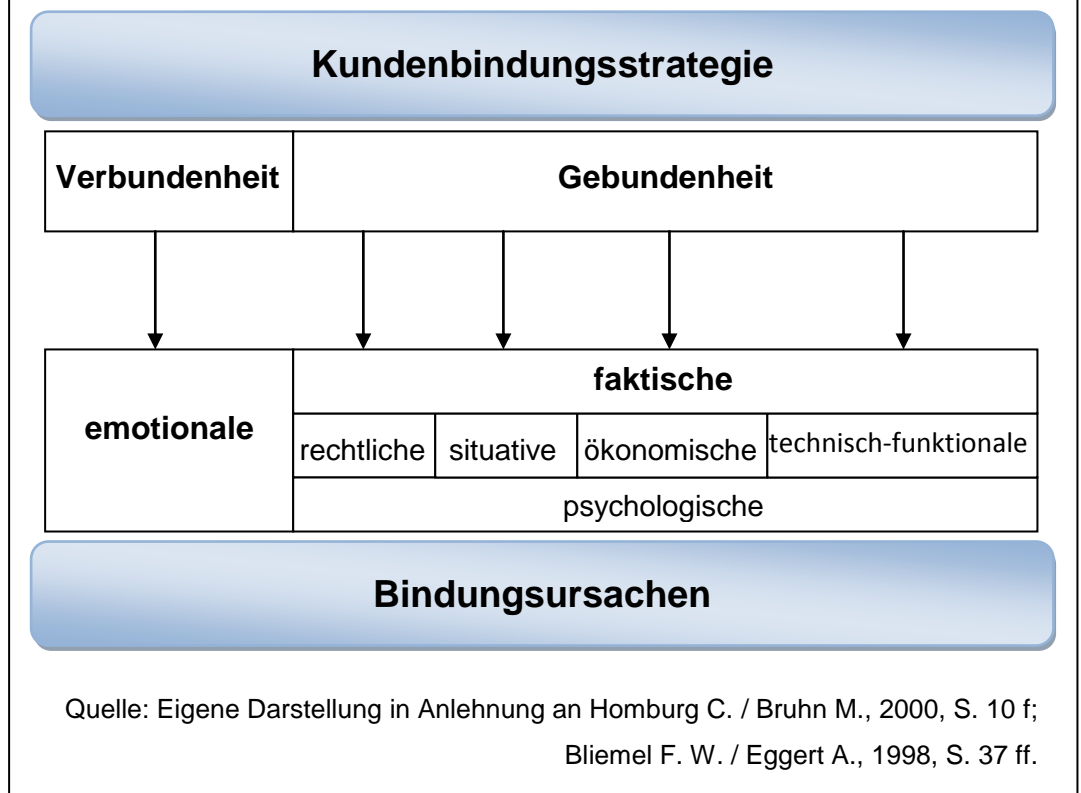
⁴³ Vgl. Raab G. / Lorbacher N. (2002), S. 91.

⁴⁴ Vgl. Meffert H. (2005), S. 159.

⁴⁵ Vgl. Plinke W. (1998), S. 310.

⁴⁶ Vgl. Homburg C. / Krohmer H. (2003), S. 424 f.; Weinberg P. / Terlutter R. (2005), S. 44 f.; Meyer A. / Oevermann D. (1995), Sp. 1341 f.

Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Bindungsstrategien und Bindungsursachen



Im Zusammenhang mit Kundenbindung wird häufig die psychologische Zielgröße *Kundenzufriedenheit* erwähnt.⁴⁷ Die Kundenzufriedenheit bezieht sich neben der Zufriedenheit mit der Produktqualität, auf die Gesamtzufriedenheit des Kunden, welches u.a. von der Zufriedenheit mit den entsprechenden Serviceleistungen bzw. mit den anderen kundenbezogenen Prozessen abhängt⁴⁸. Denn Kundenzufriedenheit allein führt nicht zu langfristigen wirtschaftlichen Erfolgen einer Geschäftsbeziehung, da zufriedene Kunden nicht zwangsläufig auch loyale Kunden sein müssen⁴⁹.

Ein wesentliches Merkmal von treuen Kunden mit einer engen Bindung zum Unternehmen stellt das Vorhandensein von geringerer Preissensibilität vonseiten der Kunden dar, die dem Unternehmen eine höhere

⁴⁷ Vgl. Bruhn M. (2001), S. 71.

⁴⁸ Vgl. Fuchs W. A. (2000), S. 19.

⁴⁹ Vgl. Homburg C. / Giering A. (2000), S. 82.

Flexibilität in der Preisgestaltung ermöglicht und damit zur Erzielung höherer Gewinnmargen führt.⁵⁰

In weiterer Folge hängen auch Wiederkauf, Cross-Buying oder positive Äußerungen über das Produkt bzw. das Unternehmen sehr stark vom erreichten Zufriedenheitszustand ab. Darüber hinaus kann Kundenzufriedenheit auch zu einer Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung beitragen. Die Folgen von Unzufriedenheit hingegen können Abwanderung, verstärkte Suche nach Alternativen, negative Mund-zu-Mund-Propaganda sowie Beschwerden sein.⁵¹

Eine in den USA durchgeführte Studie zeigt folgende Ergebnisse über das Verhalten unzufriedener Kunden:⁵²

- Nur ca. 5 % der unzufriedenen Kunden äußern ihre Unzufriedenheit gegenüber dem Unternehmen in Form einer Beschwerde. Der Rest wandert ab und/oder betreibt negative Mund-zu-Mund-Propaganda.
- Zufriedene Kunden teilen ein positives Erlebnis im Durchschnitt nur ca. drei Personen mit, während unzufriedene Kunden durchschnittlich neun bis zehn Personen ihre negativen Erfahrungen berichten.
- Personen, die sich beim Anbieter beschwerten, sind eher bereit, diesem Anbieter treu zu bleiben, selbst wenn die Beschwerde nicht zufriedenstellend gelöst wurde.
- 54 % bis 70 % der Kunden, die sich beschwert haben, kaufen wieder beim gleichen Anbieter, der ihre Beschwerde zufriedenstellend bearbeitet hat. Bei wahrgenommener schneller Bearbeitung der Beschwerde steigt die Wiederkauftrate sogar auf 95 %.

⁵⁰ Vgl. Berry L. (2000), S. 182 f.

⁵¹ Vgl. Homburg C. / Giering A. / Hentschel F. (2000), S. 86 f.

⁵² Vgl. Hinterhuber H. H. / Handlbauer G. / Matzler K. (2003), S. 18.

3.3. Kundenwert im CRM

Heutzutage werden die Kunden vom Unternehmen nicht nur als Kosten- und Erlösträger, sondern auch als Wert- oder Vermögensbestandteil betrachtet.⁵³ Der Bewertung von Kundenbeziehungen wird daher im Rahmen von Customer Relationship Management (CRM) eine bedeutende Rolle beigemessen.

Es ist für ein Unternehmen nicht zielführend, alle Kunden gleich zuvorkommend zu behandeln. Daher werden die Kosten zur Pflege der Geschäftsbeziehungen zwischen Anbieter und Konsumenten durch den Erfolgsbeitrag von Kunden aufgewogen. Zur Bewertung und Gruppierung von Kundenbeziehungswertigkeiten werden vor allem Kundenumsätze, Kundendeckungsbeiträge und der Customer Lifetime Value herangezogen.⁵⁴

Bei der Definition des Begriffs *Kundenwert* unterscheiden Wittkötter und Steffen zwischen einer Kunden- und einer Anbieterperspektive. Der Kundenwert aus der Sicht des Kunden ergibt sich aus der Differenz zwischen Kosten und wahrgenommenem Nutzen der Leistung, wobei die Unternehmensleistungen für den einzelnen Kunden im Mittelpunkt stehen⁵⁵. Die beiden Autoren sehen diese Definition allerdings als keinen sinnvollen Ansatzpunkt innerhalb des CRM, da sonst der Wert der angebotenen Unternehmensleistungen maximiert werden muss. Bei den unbegrenzten Bedürfnissen der Abnehmer würde eine solche Vorgehensweise jedes Unternehmen in den Konkurs führen. Für das CRM ist daher der Kundenwert aus der Anbieterperspektive der entscheidende Ansatzpunkt.⁵⁶

Krüger definiert den Wert eines Kunden aus der Unternehmenssicht als die „Gesamtheit aller monetären und nicht-monetären, qualitativen Wirkungen, die von einem Kunden ausgehen und den Nutzen dieses Kunden für ein Unternehmen determinieren“⁵⁷. Hier ist vorab die Höhe der

⁵³ Vgl. Tomczak T. / Rudolf-Sipötz E. (2001), S. 129.

⁵⁴ Vgl. Stauss B. / Seidel W. (2002), S. 233.

⁵⁵ Vgl. Kotler P. / Bliemel F. (1999), S. 49.

⁵⁶ Vgl. Wittkötter M. / Steffen M. (2002), S. 74.

⁵⁷ Krüger S. M. (1997), S. 114.

erzielten Umsätze von Bedeutung, welche von den Rechnungsbeträgen und der Kaufhäufigkeit abhängt. Doch die Bewertung der Kunden allein nach dem Umsatz, heißt schon lange nicht, dass es sich hierbei um einen wertvollen Kunden handelt.⁵⁸

Wichtig ist ebenfalls ein positiver Deckungsbeitrag, damit die bei der Kundengewinnung und –betreuung anfallenden Kosten gedeckt werden können. Er beschränkt sich jedoch als monetärer Bestimmungsfaktor nur auf die aktuelle Situation des Kunden. Das zukünftige Potential des Kunden und die nicht-monetären Effekte, welche positive und negative Einflüsse umfassen, die die Attraktivität eines Kunden mitbestimmen, werden hierbei nicht berücksichtigt.⁵⁹ Zu den nicht-monetären Bestimmungsfaktoren zählen z.B. die Weiterempfehlungsbereitschaft, der informatorische Wert sowie der Cross- und Up-Selling-Wert.⁶⁰ Es ist also äußerst bedeutend, dass bei der Bewertung von Kundenbeziehungen sowohl das aktuelle Verhältnis zum Kunden als auch die zukünftigen Erfolgspotentiale berücksichtigt werden. Hippner und Wilde deuten auf das leicht verstehbare Beispiel der Studenten hin, die kurzfristig betrachtet eine geringe Kaufkraft aufweisen, jedoch langfristig gesehen sich zu einer äußerst finanzstarken und profitablen Kundengruppe entwickeln⁶¹. Ferner berichten Reichheld und Sasser in Anlehnung an empirische Untersuchungen, dass mit zunehmender Dauer einer Kundenbeziehung der Wert eines Kunden und der daraus resultierende Gewinn steigen⁶².

Zur Bewertung von Kundenbeziehungen gibt es unterschiedliche Analysemethoden. So kann der Kundenwert z.B. monetär, also durch eine in Geldeinheiten ausdrückbare Größe oder nicht-monetär, d.h. den Kundenwert auf qualitative Weise beschreibend, bestimmt werden. Dann gibt es noch Retrospektive Methoden, die sowohl Daten aus der Gegenwart als auch aus der Vergangenheit berücksichtigen. Prospektive

⁵⁸ Vgl. Schneider D.(2002), S. 33.

⁵⁹ Vgl. Wittkötter M. / Steffen M. (2002), S. 75.

⁶⁰ Vgl. Cornelsen J. (2001), S. 56 f.

⁶¹ Vgl. Hippner H. / Wilde K. D. (2003), S. 8.

⁶² Vgl. Reichheld F. F. / Sasser, W. E. (1991), S. 108 ff.

Verfahren hingegen stellen eine Prognose für zukünftige Entwicklungen auf Basis vergangener und gegenwärtiger Daten.⁶³

Tabelle 2: Systematisierung ausgewählter Kundenbewertungsverfahren

	Retrospektiv	Prospektiv
Monetär	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenumsatzanalyse ▪ Kundendeckungsbeitragsanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Customer Lifetime Value ▪ Kundendeckungsbeitragspotenzialanalyse
Nicht-Monetär	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Scoring-Modelle ▪ Kunden-Portfolioanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Scoring-Modelle ▪ Kunden-Portfolioanalyse

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Link J. / Hildebrand V., 1997, S. 162 ff.

Bei der *Kundenumsatzanalyse* werden die Kunden anhand von realisierten Umsätzen bewertet und die Abnehmer entsprechend ihren Umsatzhöhen in A-, B- und C-Kunden gruppiert.⁶⁴ Während A-Kunden den höchsten Umsatz aufweisen, erreichen die C-Kunden den niedrigsten Wert. Dies führt meist dazu, dass A-Kunden intensiver und umfangreicher betreut werden als die restlichen Kundengruppen⁶⁵. Der Wert eines Kunden hängt also im Rahmen einer ABC-Analyse von der zugeordneten Umsatzklasse ab, wobei diese Schlussfolgerung zu falschen Ergebnissen führen kann, weil Kunden, die dem Unternehmen hohe Umsätze einbringen, nicht unbedingt auch einen hohen Gewinnbeitrag für den Anbieter leisten.⁶⁶

Die *Kundendeckungsbeitragsanalyse* hingegen beschäftigt sich neben den Umsatzerlösen auch mit den Kosten, die bei der Bearbeitung und Pflege einer Kundenbeziehung anfallen. Der Deckungsbeitrag ergibt

⁶³ Vgl. Wittkötter M. / Steffen M. (2002), S. 76.

⁶⁴ Vgl. Link J. / Hildebrand V. (1997), S. 162.

⁶⁵ Vgl. Stauss B. / Seidel W. (2002), S. 233.

⁶⁶ Vgl. Günter B. / Helm S. (2006), S. 279.

sich als Differenz aus der dem Kunden zurechenbaren Erlöse und Kosten⁶⁷. Das Problem bei dieser Bewertungsmethode ist jedoch die verursachungsgerechte Zurechnung der Kosten. Außerdem beschränkt sie sich auf gegenwärtige, direkt messbare, ökonomische Aspekte einer Kundenbeziehung. Die Profitabilität eines Kunden lässt sich erst mit der Berücksichtigung der zukünftigen Entwicklungen beurteilen. Die Orientierung auf das Verhalten der Kunden in der Gegenwart bzw. in der Vergangenheit führt zu einer Fehlbewertung, daher sollten Unternehmen prospektive Verfahren bevorzugen.⁶⁸

Für eine zukunftsbezogene Betrachtung bietet sich v.a. das Konzept des *Customer Lifetime Value* (CLV) an. Das Customer Lifetime Value überträgt die Prinzipien der Investitionsrechnung auf Kundenbeziehungen. Mit Hilfe der Kapitalwertberechnung werden die Einzahlungs- und Auszahlungsströme, die während der gesamten Kundenbeziehungsdauer dem Kunden direkt zurechenbar sind, auf den gegenwärtigen Zeitpunkt abgezinst. Dabei sollte der Zinssatz sorgfältig gewählt werden, da die Wahl eines zu hohen Zinsfaktors einen massiven Einfluss auf den Kundenwert haben kann.⁶⁹

Ein weiteres Verfahren, welches das Potenzial eines Kunden berücksichtigt, nennt sich *Kundendeckungsbeitragspotenzialanalyse*. Um zukünftige Nachfrageentwicklungen sowie die voraussichtliche Dauer der Kundenbeziehung vorhersagen zu können, werden hier Vergleichskunden mit ähnlichen Merkmalsprofilen herangezogen. Das Kundendeckungsbeitragspotenzial setzt sich aus allen bisher erwirtschafteten Deckungsbeiträgen sowie den für die Zukunft prognostizierten Deckungsbeiträgen zusammen.⁷⁰

Bei den bisher aufgeklärten Verfahren bietet das CLV, unter Berücksichtigung der aufwändigen Informationsbeschaffung und komplexen Berechnungsmethode, einen sehr aussagekräftigen Wert. Das Verfahren des CLV kann bspw. im Versandhandel oder bei Banken, Versicherun-

⁶⁷ Vgl. Link J. / Hildebrand V. (1997), S. 163.

⁶⁸ Vgl. Wittkötter M. / Steffen M. (2002), S. 77.

⁶⁹ Vgl. Wittkötter M. / Steffen M. (2002), S. 78.

⁷⁰ Vgl. Link J. / Hildebrand V. (1997), S. 163.

gen und anderen Finanzdienstleistern, die über ausreichend kundenspezifische Informationen zur Kaufhistorie verfügen, zur Geltung kommen.⁷¹ Allerdings ist die Kundenbewertung auf der Basis von monetären Größen nicht ausreichend, um den tatsächlichen Kundenwert zu erfassen. Dafür müssen auch die nicht-monetären Größen berücksichtigt werden.⁷²

Aus der obigen Tabelle 2 geht hervor, dass die *Scoring-Modelle* sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Größen in die Bewertung mit einbeziehen. Dabei werden relevante Kriterien wie z.B. der Umsatz oder die Soziodemographie mit Punkten bewertet und zu einem Kunden-Score addiert. Ein bekanntes Scoring-Modell ist die RFMR-Methode. Diese Methode gibt uns Auskunft über den Kundenwert. Je kürzer der letzte Kauf eines Kunden zurückliegt (Recency), je häufiger er in einer bestimmten Zeitspanne gekauft hat (Frequency) und je größer sein durchschnittlicher Umsatz pro Auftrag (Monetary Ratio) ist, desto höher ist der Wert eines Kunden⁷³. Für Informationen dieser Art werden Punkte vergeben und für Investitionen, wie z.B. Werbesendungen an den Kunden, werden Punkte abgezogen.⁷⁴

Die Wertigkeit von Kunden lässt sich auch noch mit der Unterstützung von mehrdimensionalen *Kunden-Portfolioanalysen* monetär und nicht-monetär ausdrücken. Nach dieser Methode wird der Konsument anhand unterschiedlicher Dimensionen bewertet und in einem Portfolio positioniert. Verwendet werden dabei die Dimensionen Kundenattraktivität (Wert der Kundenbeziehung aus Anbietersicht) und Wettbewerbsposition (Bindung des Kunden zum Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz). In Abhängigkeit von der Portfolio-Position des Kunden lassen sich unterschiedliche Handlungsempfehlungen ableiten.⁷⁵

⁷¹ Vgl. Becker J. (2001), S. 237.

⁷² Vgl. Bergmann (1998), S. 49; Cornelsen J. (1996), S. 23.

⁷³ Vgl. Homburg C. / Sieben, F. G. (2005), S. 446.

⁷⁴ Vgl. Link J. / Hildebrand V. (1997), S. 166.

⁷⁵ Vgl. Wittkötter M. / Steffen M. (2002), S. 79.

4. Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus im CRM

4.1. Von Massenmarketing zu Beziehungsmarketing

Das Massenmarketing (Transaktionsmarketing) als klassisches Marketing ist auf einseitige Transaktionen ausgerichtet. Das Ziel besteht darin, den Kunden zum Kauf einer Leistung des Anbieters zu bewegen. Im stationären Handel bleibt der Kunde jedoch beim Erwerb jener Leistungen anonym, daher kann keine enge Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager aufgebaut werden.⁷⁶

Aus diesem Grund haben viele Unternehmen im Laufe der Zeit die Bedeutung des Beziehungsmarketings erkannt und sich auf One-to-One- (Eins-zu-Eins-) Beziehungen konzentriert. Das Beziehungsmarketing fokussiert auf die langfristige Kundenbeziehung und Kundenbindung, und nicht mehr auf einseitige Transaktion. Durch die enge Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager wird statt des standardisierten Leistungsaustausches eine individuelle Leistungsgenerierung mit einem kontinuierlichen Kundenkontakt angestrebt.⁷⁷

Die Führungskräfte sind sich in einer Hinsicht einig. Die zusätzlichen Kosten, die in den Aufbau und Erhalt der Kundenbeziehungen investiert werden müssen, werden durch die Vorteile, die sich aus langfristigen Beziehungen ergeben können, amortisiert.⁷⁸ Diese Ansicht wird bspw. durch Kunden-Portfolioanalysen, die die positiven Effekte einer langfristigen Kundenbeziehung darstellen, bestätigen.

Durch den Wandel von Massenmarketing zu Beziehungsmarketing hat sich der Schwerpunkt der Unternehmensziele von quantitativen auf qualitative Ziele verlegt. Während früher die Maximierung des Marktanteils von großer Wichtigkeit war, wird heute das Ziel verfolgt, einen Gewinn durch zufriedene Kunden zu realisieren, die an das Unternehmen gebunden werden und sich dem gegenüber loyal verhalten.

⁷⁶ Vgl. Holland H. (2009), S. 30 f.

⁷⁷ Vgl. Holland H. (2009), S. 30 f.

⁷⁸ Vgl. Wirtz B. W: (1999), S. 381.

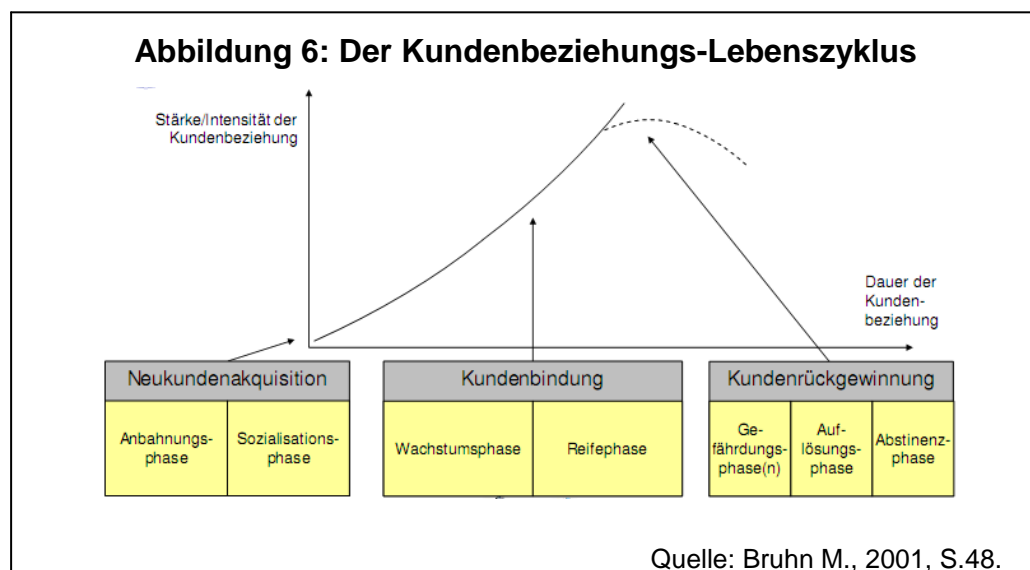
4.2. Definition des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus

Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus stellt die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager in den Vordergrund. Der Lebenszyklus eines Kunden beginnt mit dem Kauf einer Leistung und endet mit dem Abbruch der Kundenbeziehung.⁷⁹

Nach Bruhn beschreibt der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus „idealtypische Gesetzmäßigkeiten im zeitlichen Verlauf einer Kundenbeziehung, die in verschiedenen Phasen einer Kundenbeziehung resultieren und auf Grund der Intensität der Kundenbeziehung Schlussfolgerungen für das Relationship Marketing zulassen“⁸⁰. Für die Kennzeichnung der Beziehungsintensität werden folgende Indikatoren herangezogen:⁸¹

- *psychologische Indikatoren* wie z.B. Zufriedenheit oder Vertrauen des Kunden, Beziehungsqualität aus Kundenperspektive,
- *verhaltensbezogene Indikatoren* (z.B. Kauf- und Informationsverhalten)
- *ökonomische Indikatoren* wie z.B. der Kundendeckungsbeitrag und der Kundenwert.

Der idealtypische Verlauf eines Kundenbeziehungs-Lebenszyklusses wird in der folgenden Abbildung dargestellt:



⁷⁹ Vgl. Schulz B. (1995), S. 73 f.

⁸⁰ Vgl. Bruhn M. (2001), S. 46.

⁸¹ Vgl. Stauss B. (2006), S. 430.

Aus dem Kundenbeziehungs-Lebenszyklus lassen sich die Aufgaben (vgl. Kapitel 4.3.) Neukundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung ableiten, die unabhängig von den Kundenbeziehungsphasen zum Einsatz kommen⁸². Nachfolgend werden nur die einzelnen Phasen, die der Kunde während eines Kundenbeziehungs-Lebenszyklusses durchlaufen muss, kurz erläutert:⁸³

Die *Anbahnungsphase* tritt ein, wenn der Kunde Kontakt zum Unternehmen aufnimmt oder auf eine Kommunikationsmaßnahme des Anbieters reagiert. Hier kommt es noch nicht zu einer Transaktion, daher ist sie meist mit hohen Kosten verbunden. Speziell im Einzelhandel entstehen die Akquisitionskosten z.B. durch ein erstes Beratungsgespräch. Erst beim Kauf erfolgt eine Aufnahme der Geschäftsbeziehung und der Kunde tritt in die *Sozialisationsphase* ein, wobei er erste Erfahrungen mit Produkt und Dienstleistungen sowie der unternehmerischen Betreuung machen kann.

Nimmt der Kunde dieselbe Leistung wiederholt in Anspruch oder dehnt seinen Nutzungsumfang auf andere Produkte aus, so befindet er sich in der *Wachstumsphase*. Diese Phase endet, wenn der Kundenwert nur noch mit sinkenden Wachstumsraten steigt. Dann folgt die *Reifephase*, die andauert, bis der periodenbezogene Ergebnisbeitrag des Kunden sein Maximum erreicht hat.

Die Kundenrückgewinnung durchläuft typischerweise drei Phasen: Gefährdungsphasen, Auflösungsphasen, Abstinenzphasen. Der Übertritt zur *Gefährdungsphase* (auch *Degenerationsphase* genannt) erfolgt, wenn die Ergebnisbeiträge im Vergleich zur Vorperiode stagnieren bzw. sinken. Ein solcher Umstand lässt im Einzelhandel auf die nachlassende Attraktivität des Anbieters bzw. auf Unzufriedenheit aus Kundensicht oder auch auf nicht beeinflussbare Faktoren, wie z.B. die Änderung der finanziellen Lage des Kunden etc., zurückführen. Diese Phase kann prinzipiell jederzeit während des gesamten Kundenbeziehungs-Lebenszyklus eintreten. Wenn das Unternehmen keine Gegen-

⁸² Vgl. Ahlert D. / Hesse J. (2002), S. 6.

⁸³ Vgl. Bruhn M. (2001), S. 48 f; Vgl. Diller H. (1995), S. 60; Vgl. Stauss B. (2006), S. 433 f.

maßnahmen einleitet, realisiert der Kunde die Kündigung der Beziehung zum Anbieter, d.h. die *Kündigungsphase* tritt ein. Schließlich kommt es zur *Abstinenzphase*, d.h. der Kunde nimmt keine Leistungen des Anbieters mehr in Anspruch, wobei eine Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung durch Rückgewinnungsmaßnahmen des Anbieters vorstellbar ist.

4.3. Aufgaben des Kundenbeziehungs-Lebenszyklusses

4.3.1 Neukundenakquisition

Die Gewinnung neuer Kunden ist und bleibt für jeden Anbieter ein zentrales Thema, denn sogar bei bester Kundenpflege ist branchenübergreifend ein Kundenverlust von ca. 10 bis 15 Prozent jährlich zu verzeichnen.⁸⁴ In der Neukundenakquisition wird versucht, die Größe des Kundenstamms zu erhöhen. Nach Karg umfasst die Kundenakquisition im Sinne der aufgabenorientierten Unternehmensführung „sämtliche Maßnahmen, die dazu führen, dass ein Kunde erstmalig beim betreffenden Anbieter kauft.“⁸⁵ Demnach richtet sich das Auge auf potenzielle Kunden. Es wird das Ziel verfolgt, einen ersten Kontakt zu initiieren und Aufmerksamkeit beim Interessenten zu wecken („Anbahnung“), um diesen als Kunden zu gewinnen und eine Geschäftsbeziehung aufzubauen („Sozialisation“).

Bei der Neukundenakquisition unterscheidet man zwei grundlegende Strategien⁸⁶: die Kundenakquisition von bisherigen Nicht-Verwendern der Produkte bzw. Dienstleistungen und die Akquisition von Kunden der Wettbewerber.

Unter Nicht-Verwendern versteht man Personen, die bestimmte Marken einer Produktparte noch nicht nachgefragt haben.⁸⁷ Also verfügt der Kunde über geringe Kenntnisse der Produkte und Marken der Produktkategorie. Demzufolge ist es die Aufgabe der Markenführung, dem Nachfrager den wesentlichen Nutzen einer Marke und seiner Leistung zu vermitteln, um ihn von der Vorteilhaftigkeit der Marke zu überzeugen. Drucker stellt hierzu fest: „[...] the starting point for management can no longer be its own product or service. [...] the starting point has to be what customers consider value“⁸⁸. Der Anbieter sollte jedoch darauf Acht geben, dass keine übermäßigen Versprechungen, die später nicht

⁸⁴ Vgl. Fink K. J. (2008), S. 13.

⁸⁵ Vgl. Karg M. (2001), S. 8.

⁸⁶ Vgl. Karg M. (2001), S. 15.

⁸⁷ Vgl. Tomczak / Karg M. (1999), S. 4.

⁸⁸ Vgl. Drucker (1999), S. 28.

eingehalten werden können, betreffend der Marke und seiner Leistung gemacht werden.

In weiterer Folge haben viele Anbieter aufgrund zunehmender Wettbewerbsintensität in den vergangenen Jahren ihre Bemühungen intensiviert, Kunden verstärkt an das eigene Unternehmen zu binden. Besonders die Identifizierung der potenziellen Kunden, aufgrund der ständigen Reizüberflutung, sowie das Erkennen und Auflösen der Bindungsbarrieren der Konkurrenz, wird von den meisten Anbietern in reifen und rückläufigen Märkten als eine große Herausforderung angesehen⁸⁹.

Zur Identifizierung und Erschließung neuer Kundenpotenziale leisten die folgenden Mittel eine große Hilfe⁹⁰:

- Adressbücher, Adressverlage,
- Hinweise von Bestandskunden (deren Kunden, Lieferanten, Wettbewerber)
- Telemarketing bzw. Internet
- Anzeigen (mit Antwortkupon)

Jedoch sollten die Anbieter des Einzelhandels überlegen, welche dieser Maßnahmen für sie einen Vorteil darstellen würde, da die Höhe der Akquisitionskosten von der Art der erforderlichen Aktivitäten abhängt.⁹¹ Ein Zukauf von Kundendaten ist bspw. im Einzelhandel nur dann in Betracht zu ziehen, wenn hohe Gewinne mit den jeweiligen Kunden erzielt werden können. Ansonsten sollten sich die Einzelhändler für kostengünstige Maßnahmen wie z.B. dem Empfehlungsmarketing entscheiden, denn zu Beginn der Kundengewinnungsphase entstehen mehr Kosten als Erlöse für das Unternehmen.⁹²

⁸⁹ Vgl. Karg M. (2001), S. 2; Vgl. Meffert H. (1989), S. 280.

⁹⁰ Vgl. Fink K. J. (2008), S. 13.

⁹¹ Vgl. Köhler R. (2007), S. 507.

⁹² Vgl. Rudolf-Sipötz E. (2001), S. 8.

4.3.2 Kundenbindung

Die Kundenbindung setzt sich aus der Wachstums- und Reifephase zusammen (s. Abbildung 6). Dabei wird das Ziel verfolgt, den gewonnenen Kunden an das Unternehmen zu binden. Es ist jedoch sinnvoll hierbei zwischen Neukunden und Bestandskunden zu unterscheiden, da jeweils andere Bindungsstrategien erforderlich sind.⁹³ Im Anfangsstadium einer Beziehung gilt es Kundenzufriedenheit zu schaffen und den Vertrauensaufbau zu unterstützen. Aus diesem Grund sind im Management einer Neukundenbeziehung vertrauensbildende Maßnahmen besonders wichtig. Wurde diese Aufgabe mit Erfolg gemeistert, so geht es anschließend um den Ausbau und die Vertiefung der Geschäftsbeziehung. Damit beschäftigt sich eben das Bestandskundenmanagement.⁹⁴

Die Wachstumsphase ist aus der Anbieterperspektive durch die Ausschöpfung der Kundenpotentiale gekennzeichnet. Durch eine verstärkte Nutzung der Leistungen des Anbieters vonseiten des Kunden soll eine Intensivierung der Beziehung herbei geführt werden (z.B. Cross Buying). Die Potenziale des Kunden sind in der Reifephase zum Großteil bereits ausgeschöpft, daher werden vonseiten des Anbieters Kundenbindungsmaßnahmen wie z.B. Lieferverträge, Kundenclubs, Kundenkarten, etc. eingesetzt, um die Stabilität der Geschäftsbeziehung zu erhalten.⁹⁵

Die Kernaufgabe der Kundenbindung liegt sozusagen in der Stärkung und Festigung von Geschäftsbeziehungen, damit das Entstehen von Unzufriedenheit seitens der Konsumenten vermieden werden kann. Die Kundenbindungsprogramme stellen demzufolge besonders im Einzelhandel eine enorme Wichtigkeit für den Erfolg eines Unternehmens dar. Eine vollständige Behandlung dieses Themas erfolgt in **Kapitel 5**.

⁹³ Vgl. Georgi D. (2005), S. 232.

⁹⁴ Vgl. Gouthier (2004), S. 590 f.

⁹⁵ Vgl. Bruhn M. / Hombrug C. (2004), S. 732; Diller H. (1995), S. 60.

4.3.3 Kundenrückgewinnung

Aufgabe der Kundenrückgewinnung ist es vorläufig den Abwanderungsgrund der Kunden zu analysieren. Dazu kann auf die Kundenhistorie, welche neben den Daten über die Käufe, die ein Kunde während dem Beziehungs-Lebenszyklus tätigt, außerdem auf Informationen über sonstige Interaktionen, wie etwa Anfragen oder Beschwerden, zurückgegriffen werden.⁹⁶ Nach Durchsicht der Kundenhistorien können auch Kundengruppen, die längere Zeit inaktiv waren, festgestellt werden.

Folglich sollte der Anbieter versuchen, bei den abgewanderten bzw. abwanderungsgefährdeten Kunden, das Interesse zur Wiederaufnahme der Beziehung zu wecken. Die Kundenrückgewinnung ist jedoch nicht so einfach, denn wieso sollte ein abgewandeter Kunde, zu demselben Anbieter zurückkehren. Abgesehen von dem Variety-Seeking-Motiv, d.h. die Suche nach Abwechslung, kann die Unzufriedenheit mit dem Anbieter ein Grund für das Abwandern des Kunden darstellen.⁹⁷ Doch das Kundenrückgewinnungsmanagement ist v.a. deshalb so wichtig, weil Abgewanderte Kunden erhebliche Auswirkungen auf potenzielle sowie aktuelle Kunden haben können, indem sie eine negative Mund-zu-Mund-Kommunikation über den Anbieter betreiben.⁹⁸

Mit Hilfe der Abwanderungsgründe können lernbereite Unternehmen die betreffenden Geschäftsbereiche ausfindig machen, um diese besser aufzubereiten und zukünftige Fehler zu vermeiden.⁹⁹ Die Ermittlungen im Rückgewinnungsmanagement verhelfen weiterst dazu, Verhaltensmuster abgewandeter Kunden mit den Mustern aktueller Kunden zu vergleichen, damit zukünftig gefährdete Kundenbeziehungen dadurch frühzeitig erkannt werden.

In Handelsbetrieben werden dafür Frühwarnsysteme eingesetzt. Diese sorgen dafür, auf Basis der vorhandenen und neu erkundeten Daten über den Kunden, drohende Kundenunzufriedenheit frühzeitig zu erken-

⁹⁶ Vgl. Wirtz B. W. (2009), S. 309.

⁹⁷ Vgl. Pepels W. (2006), S. 311.

⁹⁸ Vgl. Bruhn M. (2001), S. 94 f.

⁹⁹ Vgl. Reichheld F. F. (1997), S. 57 f.

nen und Maßnahmen zu ergreifen.¹⁰⁰ Entsprechend der spezifischen Planungs- und Entscheidungskultur in einer Organisation ist der genaue Aufbau und Ablauf eines Frühwarnsystems individuell festzulegen.¹⁰¹ Diese Systeme werden bereits von 77 % der Unternehmen, zur Erkennung abwanderungsgefährdeter Kunden, eingesetzt.¹⁰²

¹⁰⁰ Vgl. Hubschneider M. / Sibold K. (2007), S. 233.

¹⁰¹ Vgl. Fischer-Appelt B. (2008), S. 190.

¹⁰² Vgl. Terlutter R. / Kricsfalussy A. (2003), S. 39.

5. Die Wichtigkeit der Kundenbindung im Retail

5.1. Kundenbindungsprogramme im Retail

Die im CRM-Kontext geforderte Individualisierung der Kundenbearbeitung im Sinne einer Personalisierung des Kundenkontakts ist nur in wenigen Branchen möglich.¹⁰³ Daher wird CRM in der Literatur häufig aus der Sicht von Banken, Versicherungen oder Telekommunikationsanbietern betrachtet, für die es wesentlich leichter ist, ihre Leistungen individuell an die Kundenwünsche anzupassen. Im stationären Einzelhandel bzw. in Märkten mit vielen Tausend oder Millionen Kunden ist dies jedoch nicht mehr möglich, da die Nachfrager anonym bleiben und dem Händler namentlich nicht bekannt sind.¹⁰⁴

Seitdem die intensive Kundenkenntnis an Bedeutung gewonnen hat, wird im stationären Handel das Ziel verfolgt, durch unterschiedliche Kundenbindungsprogramme wie z.B. Kundenkarten, Kundenclubs, etc. indirekt eine individuelle Kundenbeziehung aufzubauen.¹⁰⁵ Das Kundenbindungsprogramm stellt dabei als Instrument der Preis- und Konditionspolitik ein absatzpolitisches Instrument dar, womit spezifische Marketingziele wie z.B. die Kundenbindung bzw. Steigerung des Deckungsbeitrags verfolgt werden.¹⁰⁶

Im harten Kampf um die Aufmerksamkeit der Kunden setzen Unternehmen aufgrund des effektiven Kosten-/Nutzen-Verhältnisses vermehrt auf Kundenzeitschriften. Der Markt für die periodisch erscheinenden Publikationen ist in den letzten Jahren rapide gewachsen. Dieses Instrument zur Kundenbindung wird nicht als Ersatz für die Werbung gesehen, sondern als Ergänzung zu den übrigen Aktivitäten, welche die Kommunikation betreffen.¹⁰⁷

Eine erfolgversprechende Kundenbindung verlangt jedoch, dass viele einzelne Informationen über den Kunden zu einem möglichst vollständigen Bild zusammengefügt werden. Für die gezielte Ansprache wird also,

¹⁰³ Vgl. Hettich S. / Hippner H. / Wilde K. D. (2003), S. 172.

¹⁰⁴ Vgl. Bertram H. / Schneider R. (2002), S. 322.

¹⁰⁵ Vgl. Bertram H. / Schneider R. (2002), S. 323.

¹⁰⁶ Vgl. Dietrich / Tscheulin (2003), S. 131.

¹⁰⁷ Vgl. Fuchs W. A. (2000), S. 135.

ähnlich wie früher im klassischen „Tante-Emma-Laden“, eine umfassende Kenntnis des Kunden vorausgesetzt. Im stationären Einzelhandel wird dieser Aufgabe v.a. mit der Einführung einer Kundenkarte nachgegangen, denn durch diese gelangt der Anbieter an persönliche Informationen über den Kunden. Die Informationsbeschaffung über den Kunden erscheint als notwendig, um CRM praktizieren und das gewünschte Ziel der erhöhten Kundenbindung erreichen zu können.¹⁰⁸

Kundenkarten sind in Österreich sehr beliebt. Die meisten Karten gibt es im Lebensmitteleinzel- (z.B. die BILLA Card) und Drogeriefachhandel (z.B. die BIPA Card). Der Anteil aller heimischen Kundenkartenbesitzer liegt im Lebensmittelhandel bei 70 % und im Drogeriehandel bei 67 %. Diesen folgen die Baumärkte mit 50 % und der Möbelhandel mit 48 %.¹⁰⁹

Der Kontakt zum Kunden kann und soll bspw. auch mit Hilfe von Kundenclubs vertieft werden. Diese tragen dazu bei, dass die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager nicht nur sachlich definiert wird, sondern auch emotional abgesichert wird.¹¹⁰ Ein Beispiel lässt sich von dem deutschen Handelsunternehmen IKEA nennen, das durch den „Ikea Family Club“ mittlerweile über 500.000 Teilnehmer erreicht hat.¹¹¹

Nach Holz unterscheiden sich Kundenkarte und Kundenclub anhand des Schwerpunktes der angebotenen Zusatzleistungen: Während Kundenkarten primär transaktionsabhängige Vorteile bieten, z.B. Rabatte etc., beinhalten Clubs primär transaktionsunabhängige Clubvorteile, z.B. spezielle Produkt-Angebote, Informationen etc..¹¹²

Eine repräsentative Konsumentenbefragung der MAKAM Market Research GmbH zeigt das folgende Ergebnis zur Beliebtheit der Kundenbindungsprogramme im österreichischen Einzelhandel:¹¹³

¹⁰⁸ Vgl. Bertram H. / Schneider R. (2002), S. 323.

¹⁰⁹ Vgl. ORF (2008), <http://oesterreich.orf.at/stories/303547/> (17.01.2010)

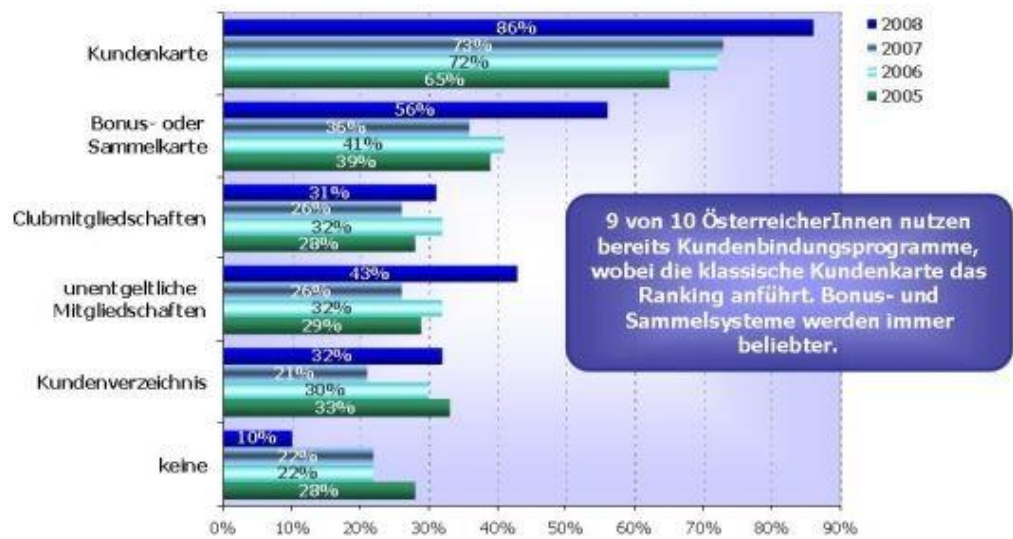
¹¹⁰ Vgl. Fuchs W. A. (2000), S. 54.

¹¹¹ Vgl. Meyer A. / Schneider D. (2002), S. 315.

¹¹² Vgl. Holz S. (1998), S. 22 f.

¹¹³ Vgl. Die Handelszeitung (2008), <http://www.handelszeitung.at/ireds-45544.html> (17.01.2010)

Abbildung 7: Genutzte Kundenbindungsprogramme



Quelle: MAKAM Market Research GmbH, in: Die Handelszeitung, 2008

86 % der Österreicher nutzen gerne die Karte im Scheckkartenformat. Die Bonus- oder Sammelkarten, bei denen Marken eingelöst werden können, werden von mehr als der Hälfte der Österreicher verwendet. Etwa ein Drittel der Bevölkerung erklärt sich dafür bereit, für Kundenbindung zu bezahlen.

Die Ziele, Arten sowie Funktionen der jeweiligen Kundenbindungsmaßnahmen werden im anschließenden Teil dieser Arbeit detaillierter behandelt.

5.2. Eingesetzte Maßnahmen im Retail

5.2.1 Kundenzeitschriften / Newsletter

Die Kundenzeitschrift wird von den meisten Unternehmen als Beitrag zur Pflege der Kundschaft und zum Erreichen konkreter strategischer Ziele angesehen.¹¹⁴ Sie stellt allerdings ein Einweg-Kommunikationsorientiertes Instrument dar, d.h. es besteht eine reduzierte bzw. keine Möglichkeit des Feed-backs durch den Kunden. Der Einsatz moderner Technik lässt jedoch durchaus eine Individualität erreichen.¹¹⁵ Ein Beispiel für eine individualisierter Kundenzeitschrift und ihrer Dialogmöglichkeiten befindet sich im Anhang (vgl. Anhang 1).

Ziele

Ziel einer Kundenzeitschrift ist es, die Bindung der Kunden bzw. Marktpartner an das Unternehmen zu stärken. Dabei wird gleichzeitig versucht, der Öffentlichkeit mehr Informationen über die Organisation zu vermitteln. Durch die Publizierung entsprechender Pro-Argumente können die Aufgaben bzw. Funktionen einer Kundenzeitschrift mit Erfolg gemeistert werden.¹¹⁶

Arten

Kundenzeitschriften werden in Print- und Online-Medien eingeteilt. Die *Printausgabe* vertritt im redaktionellen Teil der Zeitschrift die Interessen des Unternehmens und im werbenden Teil informiert sie den Leser bspw. über neue Angebote. Unter den *Online-Medien* versteht man elektronische Kundenzeitschriften, die im Internet erscheinen, und als Newsletter in einer E-Mail, von den Unternehmen an ihre Kunden, versendet werden.¹¹⁷

¹¹⁴ Vgl. Fuchs W. A. (2000), S. 135.

¹¹⁵ Vgl. Fuchs W. A. (2000), S. 123.

¹¹⁶ Vgl. Fuchs W. A. (2000), S. 135.

¹¹⁷ Vgl. Wikipedia, <http://de.wikipedia.org/wiki/Kundenzeitschrift> (17.01.2010)

Funktionen

Kundenzeitschriften leisten einen Beitrag zur Kundenbindung sowohl im Business-to-Consumer- (Privatkunden-) Bereich als auch im Business-to-Business- (Geschäftskunden-) Bereich. Dafür ist aber neben einer entsprechenden inhaltlichen Ausrichtung eine langfristige Erscheinung der Zeitschrift erforderlich.¹¹⁸ Außerdem erfüllt sie Aufgaben wie z.B. Eröffnung von Cross-Selling-Potentialen, Information über neue Angebote, Erhöhung des Produktnutzens und Reduzierung der Nachkauf-Dissonanz.¹¹⁹

5.2.2 Kundenkarten

Die Kundenkarte zählt zu den ältesten Instrumenten der Kundenbindung. Bereits 1958 wurde die erste Karte vom Stuttgarter Warenhaus Breuninger herausgegeben. Diese ermöglichte neben vielen spezifischen Leistungen schon damals die bargeldlose Zahlung. Doch erst mit der Entwicklung preiswerter EDV-Systeme Mitte der 80'er Jahre nahm die Verbreitung im deutschsprachigem Raum zu.¹²⁰ Jedoch auch die Aufhebung des Rabattgesetzes und der Zugabenverordnung im Jahr 1991, in Österreich im Jahr 1992, führte im Bereich der Kundenkarten zu einem Wachstum.¹²¹

„Kundenkartensysteme führen bei Unternehmen nachweislich zu mehr Umsatz und sorgen dafür, dass eine nachhaltige Kundenbindung eintritt“¹²², zitiert der Innsbrucker Unternehmer Montagnolli. Daher ist es heute, in Zeiten des verstärkten Wettbewerbs, dringend notwendig, durch den Ausbau und Einsatz intelligenter Vermarktungssysteme, die bisher verstopften Vertriebskanäle zu öffnen.

¹¹⁸ Vgl. Rota F. (1997), S. 179.

¹¹⁹ Vgl. Fuchs W. A. (2000), S. 137.

¹²⁰ Vgl. Fuchs W. A. (2000), S. 162; Butscher S. (1998), S. 408 ff.

¹²¹ Vgl. Frühlich E. (2001), http://www.reiserecht-aktuell.de/beitrag_11_01.html (17.01.2010)

¹²² Vgl. Montagnolli W. (2008), http://www.givingcard.at/download/wia_november2008.pdf (17.01.2010)

Ziele

Unternehmen stellen ihren Kunden Kundenkarten aus, um sie längerfristig an sich zu binden, das Kaufverhalten zu analysieren und durch die gespeicherten Informationen Kundenprofile zu erstellen. Um potenzielle Ziele zu realisieren, ist es erforderlich, das Marketingpotenzial dieses Instruments auszuschöpfen, d.h. die im Laufe der Zeit gesammelten Daten über die Kunden sollten zielgruppenbezogenen ausgewertet werden.¹²³

Dabei werden folgende Ziele verfolgt:¹²⁴

- **Marktforschung**
Dabei können wertvoller Informationen über den Kunden erhoben werden, die Rückschlüsse auf das Kaufverhalten der einzelnen Zielgruppen zulassen.
- **Individualisierte Kundenansprache**
Das richtige Angebot zur richtigen Zeit an den richtigen Kunden anbieten.
- **Differenzierung vom Wettbewerb**
Mit einer auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnittenen Service-Leistung können sich Anbieter von Mitbewerbern differenzieren.
- **Cross-Selling**
Durch die Analyse der Daten besteht die Möglichkeit, Cross-Selling-Potenziale zu erkennen und zu nutzen.
- **Kundentreue**
Mit der Anerkennung und Belohnung von Kundentreue kann die Kundenbindung erhöht werden.
- **Umsatzerhöhung**
Mit Kundenkarten können Stammkunden fester an das Unternehmen gebunden und durchschnittlich höhere Umsätze erzielt werden.

¹²³ Vgl. Fuchs W. A. (2000), S. 162 ff.

¹²⁴ Vgl. Fuchs W. A. (2000), S. 164 f.; Hantscho D. (1999), S. 83 ff.

- Kundenorientierte Ausrichtung des Marketing-Mix
Mit Hilfe der erhobenen Daten ist es möglich, den gesamten Marketing-Mix noch kundenorientierter auszurichten.

Arten

Es gibt Kundenkarten in verschiedenen Ausführungen, zu den bekanntesten Arten zählen:¹²⁵

- **Rabattkarten**
Der Karteninhaber erhält Preisnachlässe auf alle, bestimmte oder einer Aktion zugeordnete Artikel oder Dienstleistungen.
- **Bonuskarten**
Damit sammelt der Inhaber einer solchen Karte mit jedem Kauf Punkte oder prozentual am Umsatz errechnete Geldbeträge, die er gegen Ware oder Dienstleistungen eintauschen kann.
- **Clubkarten, VIP-Karten oder Zugangskarten**
Durch einer dieser Karten erhält der Kunde Zugriff auf bestimmte privilegierte Bereiche.
- **Kundenkarten mit Zahlfunktion / Kreditfunktion**
Im Gegensatz zu einer Karte mit Kreditfunktion muss bei der Karte mit Zahlfunktion vor dem Bezahlen ein Guthaben aufgeladen werden. Bei der Karte mit Kreditfunktion werden die Beträge durch den Händler per Lastschrift eingezogen.
- **Mischformen**
Hier kommen die Variationen einer Karte gemischt zum Einsatz.

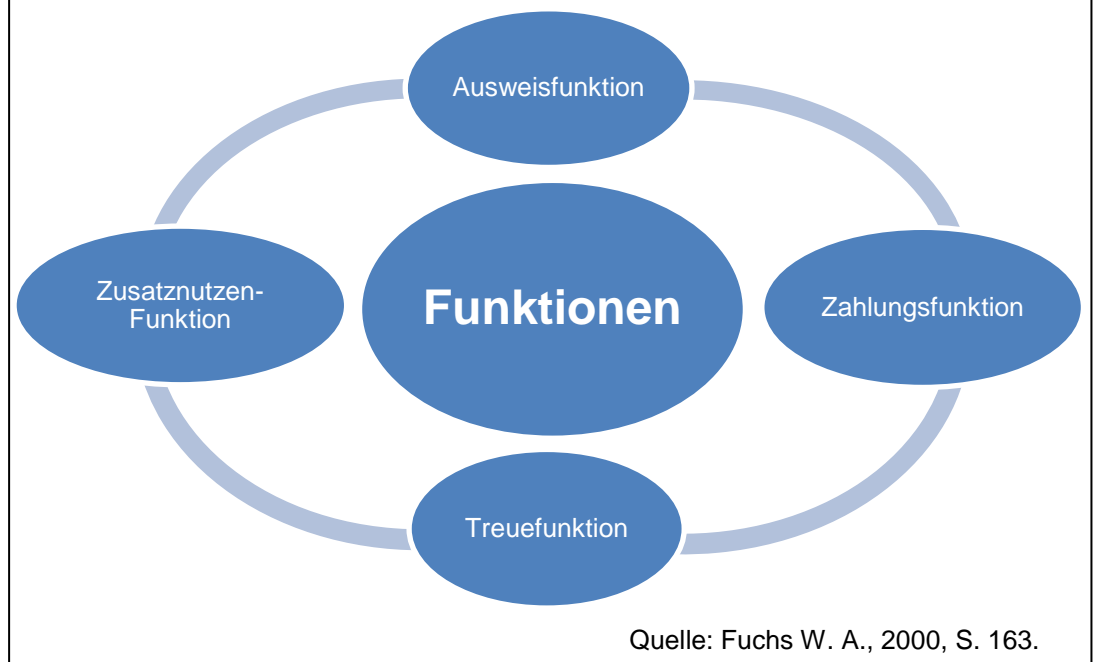
Funktionen¹²⁶

Die möglichen Funktionen, die eine Kundenkarte übernehmen kann, werden in der folgenden Abbildung dargestellt:

¹²⁵ Vgl. Paycom, <http://www.paycom-it.de/home/kartenloesungen/kundenkarten/kundenkarten.html> (17.01.2010)

¹²⁶ Vgl. Fuchs W. A. (2000), S. 163 f., Walter S. / Schmidt M. (2004), S. 38.

Abbildung 8: Funktionen der Kundenkarte



Die *Ausweisfunktion* gibt dem Kunden die Möglichkeit, sich Dritten gegenüber auszuweisen. Durch sie erhält der Inhaber Zugang zu bestimmten Leistungen wie z.B. Eintritt zu Veranstaltungen.

Anhand der *Zahlungsfunktion* wird der Geldtransfer leichter gestaltet, denn sie ermöglicht einen bargeldlosen Zahlungsverkehr. Außerdem präsentiert sie dem Unternehmen Informationen darüber, was, wann, wie viel, wo und zu welchem Preis der Kunde ein Produkt gekauft bzw. eine Dienstleistung in Anspruch genommen hat.

Die *Treuefunktion* dient zur Ermittlung der Treue, der realisierten Umsätze und der Dauer der Geschäftsbeziehung. Darüber hinaus verschafft sie den Kunden finanzielle Vorteile in Form eines Bonuspunktesystems.

Aufgrund der *Zusatznutzen-Funktion* wird dem Karteninhaber die Teilnahme an Unternehmensaktionen angeboten. Die Mercedes-Card von Mercedes Benz bietet ihren Kunden als Zusatznutzen bspw. ein Fahrtsicherheitstraining, welches kostenlos in Anspruch genommen werden kann.

5.2.3 Kundenclubs

Aufgrund der verstärkten Orientierung an langfristigen Kundenbeziehungen, der Effizienzverluste von klassischen Werbemethoden sowie der abnehmenden Kundenloyalität, begründet durch die Austauschbarkeit von vielen Produkten, sind eine Vielzahl von unterschiedlichen Kundenclubs entstanden.¹²⁷

Dieser wird von Unternehmen initiiert und organisiert, bietet der Zielgruppe ein Bündel exklusiver Leistungen an, setzt eine Kundenaktivität wie z.B. den Eintritt in den Club voraus und basiert auf einer dauerhaften dialogorientierten Kommunikation.¹²⁸

Ziele¹²⁹

Prinzipiell stehen Kundenbindung und die individuelle Kundenbetreuung als Hauptziele im Vordergrund. Holz unterscheidet jedoch unternehmensbezogene und clubbezogene Ziele.¹³⁰

Zu den *unternehmensbezogenen Zielen* zählen neben der Kundenbindung weiterst:

- Gewinnung neuer Kunden,
- Umsatz- und Marktanteilssteuerung,
- Schaffung einer direkten Kommunikationsmöglichkeit,
- Aufbau und Pflege bzw. Optimierung einer Kundendatenbank,
- Steigerung der Produktnutzung,
- Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit und des Kundenservices,
- Unterstützung von Marktforschung und Entwicklung sowie
- Stärkung des Fachhandels.

Die clubbezogenen Ziele, welche den Club an sich betreffen, sind v.a.:

- Die richtigen Kunden zum Clubbeitritt und zur Mitgliedschaft bewegen.
- Die Kunden langfristig an den Club binden.

¹²⁷ Vgl. Fuchs W. A. (2000), S. 169.

¹²⁸ Vgl. Hartmann W. / Kreutzer R. T. / Kuhfuß H. (2004) S. 4

¹²⁹ Vgl. Fuchs W. A. (2000), S. 173.

¹³⁰ Vgl. Holz S. (1998), S. 41 f.

- Die Clubmitglieder zur Inanspruchnahme der angebotenen Leistungen animieren.

Arten

Es gibt viele unterschiedliche Arten von Kundenclubs. Von Fan-Clubs, VIP-Clubs über Lifestyle-Clubs, Produkt-Interessen-Clubs bis hin zu Kundenvorteils-Clubs oder Prämien-Clubs sind Variationsmöglichkeiten gegeben.¹³¹

- *Fan-Clubs* richten sich an aktuelle sowie potenzielle Kunden. Damit bezweckt das Unternehmen, die Bindung insbesondere durch ein hohes Markenimage herzustellen. Ein bekanntes Beispiel dafür wäre der Barbie-Fan-Club.
- *VIP-Clubs* wenden sich v.a. an umsatzstarke Stammkunden und VIP's aus Politik, Gesellschaft und Wirtschaft. Diese Clubs bieten neben dem Prestigeeffekt der Mitgliedschaft oft auch finanzielle Vorteile. Beispiel hierfür wäre der Frankfurter Airport-Club.
- *Lifestyle-Clubs* zielen auf die Gewinnung und Bindung von Kundengruppen ab, die einen gehobenen oder extravaganten Lebensstil pflegen. Der Anbieter versucht dies, durch speziell auf das Segment zugeschnittene Leistungen zu erreichen. Der Davidoff Club stellt ein Beispiel dafür dar.
- *Produkt-Interessen-Clubs* wenden sich an das gesamte Kundenpotenzial, d.h. die Mitgliedschaft ist auch für Nichtkunden möglich. Sie dienen der Dialogkommunikation zu produktbezogenen Themen und dem Abbau von Akzeptanzproblemen. Zu den typischen Leistungen gehören bspw. die Einrichtung einer Telefonhotline, der Versand von Clubmagazinen oder auch die Zusendung eines Newsletters als Vorabinformation über Produktneuheiten. Ein Beispiel dafür wäre der Dr. Oetker Back-Club.
- *Kundenvorteils-Clubs* handeln für ihre Mitglieder Sonderkonditionen aus, die ausschließlich nur ihnen gewährt werden und unmittelbar wirken. Die Leistungen des Clubs umfassen i.d.R. Prämien

¹³¹ Vgl. Wirtz B. W. (2005), S. 187; Velsen-Zerweck B. / Berndt J. P. (2003), S. 19 f.; Fuchs W. A. (2000), S. 170 ff.; Kunden Club GmbH: <http://www.kunden-club-gmbh.de/index.php?page=626> (17.01.2010)

und exklusive Angebote für Clubmitglieder um eine Erhöhung der Kauffrequenz zu bewirken. Der IKEA-Family-Club ist ein Beispiel für diese Clubs.

- *Prämien-Clubs* belohnen ihre Mitglieder für jede Transaktion mit Bonuspunkten. Diese werden gesammelt und zu einem späteren Zeitpunkt, nachdem die Mindesteinheit erreicht wurde, gegen Prämien oder Rabatte eingetauscht. Die Shell Smart Card kann als Beispiel genannt werden.

Generell ist jedoch zwischen offene und geschlossene Kundenclubs zu unterscheiden. Für Wiencke und Koke sind *offene Clubs* für jedermann frei zugänglich und kosten keine Aufnahmegebühr, ebenso fehlen weitere Zugangsvoraussetzungen¹³². D.h. in diese Clubs können sowohl alle bestehenden als auch potenziellen Kunden beitreten. Der einzige Nachteil hierbei ist jedoch, dass die Clubmitglieder über eingeschränkte Service-Leistungen verfügen. Der Grund dafür liegt darin, dass das Unternehmen den Club selbst finanziert und keine Mitgliederbeiträge fordert. Diese Tatsache kann wiederum als Vorteil für den Kunden angesehen werden, da er nichts für den Clubeintritt zahlen muss. Die Mitgliedschaft in einem *geschlossenen Club* hingegen setzt eine bestimmte Leistung, wie z.B. die Zahlung eines bestimmten Jahresbeitrags, voraus. Durch die Beiträge der Mitglieder können teilweise die Kosten des Clubs gedeckt werden, wodurch andererseits die Clubleistungen noch exklusiver gestaltet werden können.¹³³

Funktionen¹³⁴

Die Funktionen eines Kundenclubs variieren je nach der Art des Clubs. Die mit der Führung und Umsetzung eines Clubs verbundenen Aufgaben bedürfen entsprechender personeller, finanzieller, technischer und zeitlicher Ressourcen. Diese Herausforderung meistert nur ein adäquat ausgestattetes Club-Service-Center. Sie dient als zentrale Anlaufstelle

¹³² Vgl. Wiencke W. / Koke D. (1995), S. 183.

¹³³ Vgl. Fuchs W. A. (2000), S. 171.

¹³⁴ Vgl. Butscher S. A. (2001), S. 786 f.

für alle Clubaktivitäten und –kontakte und muss für den reibungslosen Ablauf sorgen. Dabei soll sie folgende Aufgaben¹³⁵ erfüllen:

- Kommunikatives Zentrum des Kundenclubs,
- Bearbeitung von Anfragen potenzieller neuer Mitglieder,
- Verwaltung,
- Pflege und Optimierung der Mitglieder-Datenbank,
- Leistungslogistik und Inkasso.

¹³⁵ Vgl. Fuchs W. A. (2000), S. 181.

5.3. Veränderungen und Trends im Kundenbindungsmanagement

Aufgrund der stagnierenden Märkte mit einem ständig härter werdenden Verdrängungswettbewerb, der die Neukundengewinnung zunehmend erschwert, legen die meisten Unternehmen den Schwerpunkt ihrer Marketing-Bemühungen auf das Kundenbindungsmanagement.¹³⁶

Der partnerschaftliche Dialog zwischen Anbieter und Nachfrager ist von großer Bedeutung, denn aufgrund der zunehmenden Internationalisierung hat sich die Zahl der Mitbewerber und deren Leistungsfähigkeit erhöht. Um Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen, müssen die dafür notwendigen Informationen von den Kunden und potenziellen Interessenten eingeholt werden.¹³⁷ Dies erfolgt mit Hilfe der unterschiedlichen Kundenbindungsmaßnahmen, die in den vorangegangenen Kapiteln ausführlich erläutert wurden.

Angesichts der Informationsüberflutung der Kunden ist es auch in Zukunft erforderlich, auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden einzugehen. Dafür müssen die Kommunikationsinstrumente verstärkt den Ansprüchen nach Individualität, Interaktivität, Erlebnisorientierung sowie Personalisierung entsprechen und die direkte, personale Kommunikation muss an oberster Stelle in der Prioritätenliste stehen.¹³⁸

In den vergangenen Jahren hat sich außerdem das Verhalten der Konsumenten stark verändert. Die intensive Nutzung elektronischer Medien setzt bei den Handelsunternehmen ein Leistungsangebot auf unterschiedlichen Absatzkanälen gleichzeitig voraus, da aufgrund der neuen Medien und Technologien die Informationsbeschaffung von jedermann, zu jeder Zeit möglich ist.¹³⁹ Gerade die elektronischen Vertriebskanäle (Internet, TV-Shopping, Mobile Shopping) ermöglichen den Kunden und anderen Interessenten den Angebots-Vergleich und damit verbunden

¹³⁶ Vgl. Holland H. (2004), S. 53.

¹³⁷ Vgl. Fuchs W. A. (2000), S. 264 f.

¹³⁸ Vgl. Fuchs W. A. (2000), S. 273.

¹³⁹ Vgl. Zentes J. / Schramm-Klein, H. / Neidhart, M. (2005), S. 51 ff.

den Einkauf von Zuhause aus, außerdem ist der Service über das Internet unabhängig von Ladenöffnungszeiten weltweit durchführbar.¹⁴⁰

Neue Technologien bieten jedoch gleichzeitig auch den Unternehmen einen großen Vorteil an. Durch innovative Leistungen und kommunikative Angebote in den neuen Medien heben sie sich deutlich von der Konkurrenz ab. Die Wünsche und Anfragen der Kunden werden in der Zukunft durch den Einsatz von moderner IT (z.B. Bots-Systemen – das sind intelligente Robots, die unterschiedliche Funktionen ausführen) individuell und kostengünstig befriedigt.¹⁴¹ Insofern wird die Relevanz von Technik und IT-Einsatz im Einzelhandel bzw. am POS stark zunehmen.¹⁴²

Mit dieser Angelegenheit werden wir heute immer häufiger konfrontiert. Self-Scanning, RFID und Mobile Payment (bspw. Bezahlen mit dem Handy) Technologien nehmen die Arbeit des Personals ab und ermöglichen einen automatisierten Bezahlvorgang.¹⁴³ Mit dem Einsatz von weiterentwickelten Informationsterminals am POS wird versucht, den Karteninhabern ein individuelles Angebot zu unterbreiten. Das Touch-Screen-Terminal ermöglicht dem Kunden bspw. den Abruf beliebiger Kochrezepte inkl. einer Zutatenliste die tagesaktuelle Angebote beinhaltet.¹⁴⁴

RFID, die Identifizierung mit Hilfe von elektromagnetischen Wellen, kann vielseitig zum Einsatz kommen. Sie wird bspw. in der Fahrzeugidentifikation, Identifizierung von Personen, Bekleidungsindustrie, Waren- und Bestandsverwaltung, etc. verwendet.¹⁴⁵

Die rasante Entwicklung zeigt, dass in Zukunft die RFID-Technik den noch weit verbreiteten Barcode ersetzen wird. Die Handelsunternehmen werden außerdem in den kommenden Jahren vermehrt in die Stärkung ihrer Warenwirtschaftssysteme und die Optimierung der Lieferantenan-

¹⁴⁰ Vgl. Fuchs W. A. (2000), S. 268.

¹⁴¹ Vgl. Fuchs W. A. (2000), S. 275.

¹⁴² Vgl. Zentes J. / Schramm-Klein, H. / Neidhart, M. (2005), S. 51.

¹⁴³ Vgl. Hallier B. (2006), S. 84.

¹⁴⁴ Vgl. Pietersen F. (1999), S. 93.

¹⁴⁵ Vgl. Wikipedia, http://de.wikipedia.org/wiki/Radio_Frequency_Identification#Einsatz (17.01.2010)

bindung investieren. Des Weiteren wird die WLAN-Technik immer mehr an Bedeutung gewinnen und zu konkreten Investitionen in naher Zukunft führen.¹⁴⁶

¹⁴⁶ Vgl. Hallier B. (2006), S. 83 f.

6. Der Einsatz von CRM-Systemen

6.1. Grundlagen für die Systemauswahl

CRM-Strategien können erst durch eine entsprechende IT-Unterstützung umgesetzt werden.¹⁴⁷ Die Einführung eines CRM-Systems stellt eine einschneidende Veränderung für ein Unternehmen dar, daher muss sie als ein wichtiges strategisches Projekt behandelt werden.¹⁴⁸ Sie erfordert, neben einer kundenorientierten Ausrichtung des Unternehmens, ggf. die Neuorientierung verschiedener organisatorischer und technologischer Prozesse, bspw. in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Kundenservice (s. Abbildung 1), als Voraussetzung für eine adäquate Optimierung dieser Prozesse durch CRM-Funktionalitäten.¹⁴⁹

Es ist daher bei der Wahl des CRM-Systems darauf zu achten, dass es nicht nur in seinen Funktionalitäten möglichst genau der Bedarfsanalyse entspricht, sondern gleichzeitig auf der technischen Ebene eine unkomplizierte Integration in die betriebswirtschaftlichen Anwendungen bietet.¹⁵⁰

Ziel der Systemauswahl ist es, ein CRM-System zu finden, welches die Anforderungen des Unternehmens am besten erfüllt. Der Nutzen und Zweck muss im Verhältnis zueinander stehen und gleichzeitig dem Unternehmensbudget entsprechen. Die CRM-Technologie, damit ist nicht nur die Software gemeint, muss grundlegenden strategischen und technischen Anforderungen gerecht werden. Sie muss,¹⁵¹

- in Übereinstimmung mit den Zielen des Unternehmens stehen;
- künftige Geschäftsausrichtung unterstützen;
- sich den bestehenden Infrastrukturen der Unternehmung anpassen, d.h. sie sollte eine hohe Integrationsfähigkeit aufweisen;
- eine einfache, rasche und kostengünstige Einführung, Anpassung sowie Wartung gewährleisten;

¹⁴⁷ Vgl. Brendel M. (2002), S. 47.

¹⁴⁸ Vgl. Lutz T. (2006), S. 128.

¹⁴⁹ Vgl. Holland H. (2004), S. 25.

¹⁵⁰ Vgl. Holland H. (2004), S. 26 f.

¹⁵¹ Vgl. Brendel M. (2002), S. 110.

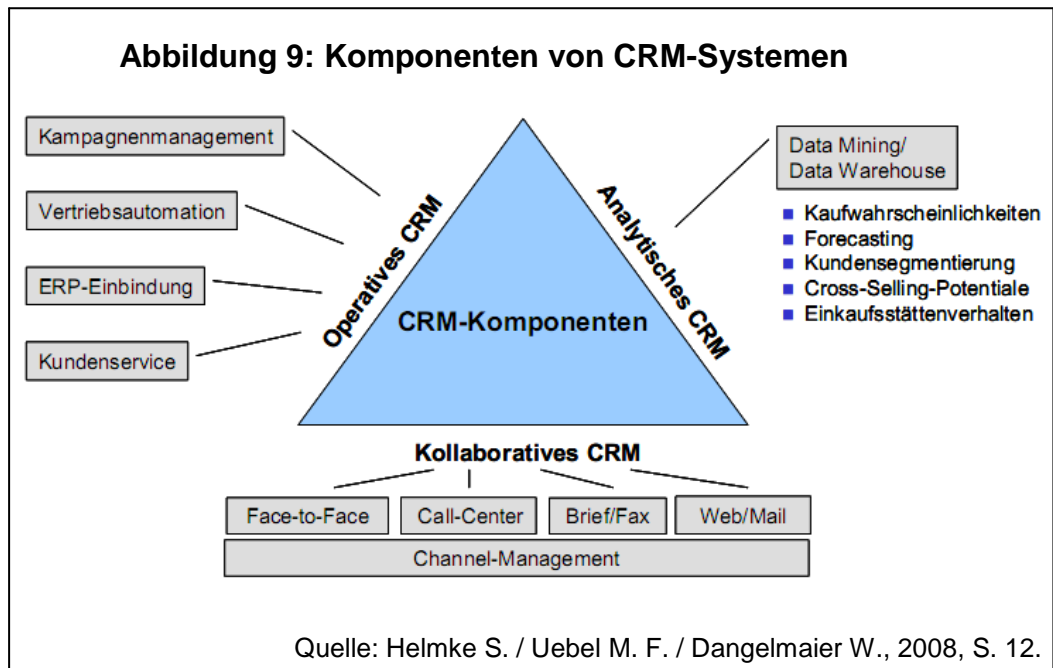
- dem Anwender eine einfache Bedienung ermöglichen;
- einen dauerhaften Beitrag zur Sicherstellung aller getätigten Investitionen leisten.

Die Anforderungen an ein unterstützendes CRM-System müssen den Leistungsmerkmalen eines CRM-Systems gegenübergestellt werden. Man erstellt am besten einen Anforderungskatalog, somit kann untersucht bzw. festgelegt werden, welche Funktionalitäten eines CRM-Systems zur Unterstützung der CRM-Prozesse notwendig bzw. welche Funktionalitäten darüber hinaus wünschenswert sind.¹⁵²

¹⁵² Vgl. Hippner H. / Rentzmann R. / Wilde K. D. (2003), S. 107.

6.2. Instrumente des CRM-Systems

Die Ziele von CRM können theoretisch auch ohne den Einsatz elektronischer Medien dargestellt werden, jedoch vereinfacht eine leistungsfähige Software die Vorgänge und erhöht die Effizienz.¹⁵³ Eine dem Unternehmensbedürfnissen angepasste Software sollte viele der in folgenden Abbildung ausgewiesenen Funktionen darstellen können:¹⁵⁴



Aufgabe des *operativen CRM* ist es, den Prozessablauf zu automatisieren. Die Mitarbeiter werden beim direkten Kundenkontakt, bspw. im Außendienst oder im Call-Center, mit Informationen unterstützt. Sie teilen mit,

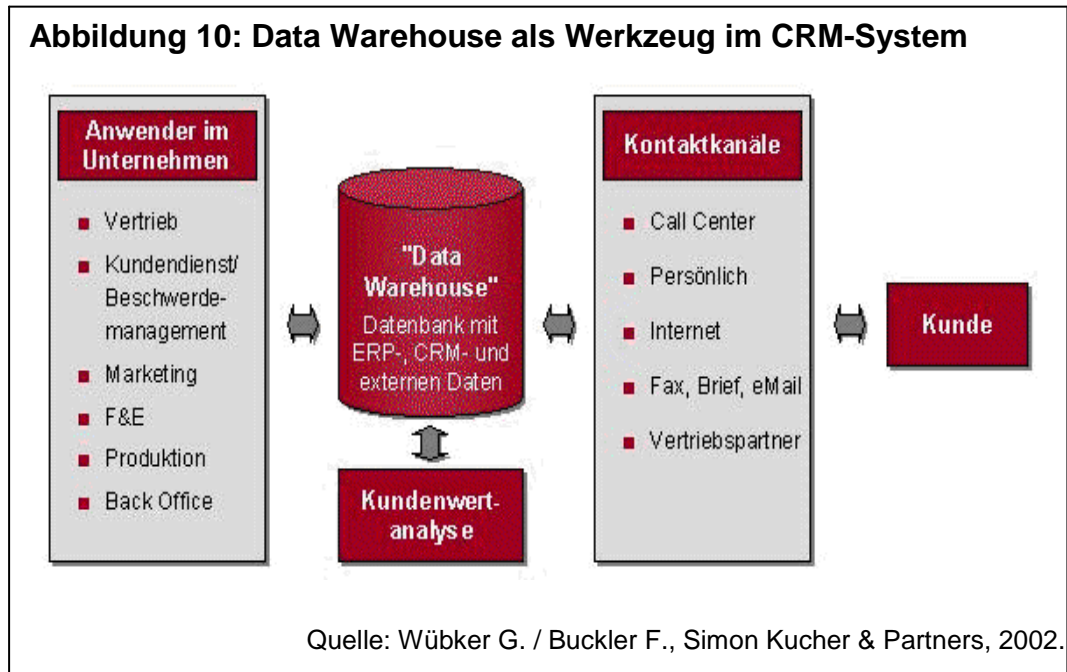
- was der Kunde beim letzten Besuch gekauft hat,
- wann er bestellt, oder
- ob und womit er seine Rechnung bezahlt hat.

Das *analytische CRM* beschäftigt sich mit allen Funktionen, welche individuelle Kundeninformationen speichern und auswerten. Der Schwerpunkt liegt dabei im so genannten *Data Warehouse*, welches alle erfass-

¹⁵³ Vgl. Lutz T. (2006), S. 127.

¹⁵⁴ Vgl. Helmke S. / Uebel M. F. / Dangelmaier W. (2008), S. 11 ff.

ten Kundendaten enthält um ein umfassendes Bild über den Kunden zu erstellen. Damit wird zukünftiges Kundenverhalten prognostiziert. Die folgende Grafik¹⁵⁵ zeigt die Einbindung des Data Warehouse in ein CRM-System.



Das kollaborative CRM letztendlich stellt alle Kommunikationskanäle vom und zum Kunden zur Verfügung.¹⁵⁶

Data Warehouse

Bei einem Data Warehouse handelt es sich um ein Datenbanksystem, in der Kundendaten zeitnah erfasst, allen Bereichen zur Verfügung gestellt und bei jedem Kundenkontakt genutzt werden können. Die gesammelten Daten über die Kunden werden mit Hilfe der Kontaktkanäle in die Datenbanken eingespeist, die dann von den verschiedenen Abteilungen im Unternehmen zu den unterschiedlichsten Zwecken, wie z.B. einer Kundenwertanalyse, genutzt werden können.¹⁵⁷ Um eine langfristige und profitable Kundenbeziehung aufbauen zu können, muss das Data Warehouse ein wichtiger Bestandteil eines jeden CRM-Systems werden.

¹⁵⁵ Vgl. Simon Kucher & Partners (2002), <http://www.simon-kucher.com/Internetdatabase/publication.nsf/Oa988350ba8d6626c125670100539865/08f4f05652e15cb0c1256bd7002e1e10?OpenDocument> (17.01.2010)

¹⁵⁶ Vgl. Lutz T. (2006), S. 127 f.; Helmke S. / Uebel M. F. / Dangelmaier W. (2008), S. 12 f.

¹⁵⁷ Vgl. Amberg M. (2003), S. 51 f.

Ein Data Warehouse ist außerdem eine unabdingbare Voraussetzung für die Durchführung von Analysen mit der Data Mining- bzw. OLAP-Softwaretechnologie (s. dazu auch Abbildung 1).¹⁵⁸

Data Mining

Die Analyse großer Datenmengen aus dem Data Warehouse mit Hilfe statistischer Methoden wird als Data Mining bezeichnet. Hippner & Wilde bezeichnen Data Mining als „die Auswahl, Bereinigung, Transformation und die eigentliche Analyse der Daten“¹⁵⁹. Die Anwendungsfelder des Data Mining sind Sortimentsanalysen, Kundenanalysen, Marktreaktionsanalysen, Prognosen, Web Mining und Text Mining. Die Anwendung erfordert aufgrund ihres hohen Anspruchs methodische Kenntnisse, Erfahrungen im Umgang mit Datenbanken, sowie betriebswirtschaftlichen Hintergrund.¹⁶⁰

OLAP

Online Analytical Processing (OLAP) ist eine weitere Softwaretechnologie, die Entscheidungsträgern den Zugriff auf relevante, mehrdimensionale Datenbestände durch eine Vielzahl von Sicht- und Darstellungsweisen erlaubt. Im OLAP-System werden relevante Maßgrößen (Absatz, Umsatz, Kosten, DB, Marktanteil) und deren betriebswirtschaftlich relevante Gliederungskriterien (bspw. Produkt- bzw. Kundengruppen, Verkaufsgebiete, Vertriebskanäle) abgebildet. Sie soll dem Anwender ermöglichen, komplexe betriebswirtschaftliche Analysen wie auch Ad-hoc-Auswertungen mit geringem Aufwand eigenständig durchführen zu können.¹⁶¹

Um dieses Ziel zu erreichen, wurden von Codd 12 Regeln als Anforderung an OLAP-Lösungen definiert¹⁶², die jedoch in dieser Arbeit nicht weiter behandelt werden.

¹⁵⁸ Vgl. Petersohn H. (2005), S. 48.

¹⁵⁹ Hippner H. / Wilde K. D. (2003), S. 19.

¹⁶⁰ Vgl. Kohlert H.. (2003), S. 481; Hippner H. / Wilde K. D. (2006), S. 51.

¹⁶¹ Vgl. Hahne M. (2005), S. 10.

¹⁶² Vgl. Codd E. F. (1993).

6.3. Erfolgsfaktoren und Problemfelder der CRM-System-Einführung

Gemäß einer Gartner-Studie laufen 60 % aller CRM-Einführungen schief. Sowie jedes fünfte CRM-Projekt hätte nicht nur keinen Ertrag geliefert, sondern auch noch gute Kunden verärgert.¹⁶³ Für den Misserfolg können v.a. Strategiefehler bei der Einführung und die mangelnde Akzeptanz im Unternehmen verantwortlich gemacht werden.¹⁶⁴

Damit die Gefahr eines Scheiterns ausgeschlossen und die erheblichen Potenziale genutzt werden, sollten Unternehmen für die CRM-System-Einführung folgende Erfolgsfaktoren berücksichtigen:¹⁶⁵

- klare Zieldefinition und Kundenwertorientierung sind Voraussetzung,
- Miteinbeziehung aller relevanten Abteilungen, v.a. Vertrieb, Marketing und Kundenservices, bei der Planung und Durchführung von CRM,
- Optimierung der vorhandenen Prozesse im Vorfeld,
- Akzeptanz bei Management und Mitarbeitern (durch Anwenderfreundlichkeit des Systems, Einschulung der Anwender, etc.),
- Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Entwicklung bzw. Einführung, besonders die Außendienst- und Vertriebsmitarbeiter,
- frühzeitige Erkennung und Berücksichtigung der Erwartungen und Bedürfnisse der unmittelbar Betroffenen durch bereichsübergreifende Teams,
- Ausreichende Budgetierung.

Genauso kann es auch zu Engpässen bei einer CRM-Einführung kommen. Potenzielle Problemfelder sind bspw..¹⁶⁶

- die fehlende Zustimmung der Betroffenen,
- firmenweit, ggf. weltweit, keine Verfügbarkeit im System,
- Orientierungsproblem aufgrund großer Datenmengen,
- Anwendung zum Selbstzweck,

¹⁶³ Vgl. Piller F. T. / Schaller C. / Stotko C. M. (), S. 22.

¹⁶⁴ Vgl. Förster A. / Kreuz P. (2006), S. 117.

¹⁶⁵ Vgl. Kölmel B. / Kühner A. (2007), S. 181 ff, Förster A. / Kreuz P. (2006), S. 117 f.

¹⁶⁶ Vgl. Wikipediada, http://de.wikipedia.org/wiki/Customer-Relationship-Management#Erfolgsfaktoren_und_Engp.C3.A4sse.2FProblemfelder (17.01.2010)

- Berücksichtigung der Datenschutzrichtlinien.

Das Konzept des CRM basiert auf einer kundenorientierten Sicht und integriert unternehmensweite Prozesse. Das geplante Projekt sollte jedoch stufenweise umgesetzt werden. Nach dem Motto „Think big – start small“.¹⁶⁷ So werden i.d.R. die Mitarbeiter durch die System-Einführung entlastet und können ihre Zeit in die gezielte Kundenbetreuung investieren. Der Erfolg eines CRM-Systems wird sich letztlich an der Amortisation der Implementierungskosten messen lassen.¹⁶⁸

¹⁶⁷ Vgl. Widmayer F. (2007), S. 187.

¹⁶⁸ Vgl. Förster A. / Kreuz P. (2006), S. 118 f.

7. Fazit

„Der Kunde ist König“. Unternehmen, die erfolgreich sein wollen, sollten diesen Satz nicht nur kennen, sondern auch beherzigen. So hat der Kunde eine sehr große Bedeutung für das Unternehmen, denn schließlich entscheidet er durch seine Handlungen, ob ein Unternehmen floriert oder vom Markt verschwinden wird. Aus diesem Grund muss der stationäre Handel seine Kunden besser kennen lernen. CRM kann eine gute Unterstützung dabei leisten, erfolgreiche Kundenbeziehungen auf die Dauer zu etablieren. Gleichzeitig sichert es einen strategischen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz, indem es auf Basis guter Kundenkenntnisse dem Kunden zum richtigen Zeitpunkt die optimale Leistung über den bevorzugten Kanal anbietet.

Frielitz, Martin, Wilde und Hippner sagen: „CRM stellt einen wesentlichen, zukünftigen Erfolgsfaktor für das Unternehmen dar. Wer heute noch auf bloße Produktorientierung setzt und den Kunden dabei aus den Augen verliert, wird es in der Zukunft schwer haben sich auf den hart umkämpften Märkten zu behaupten“¹⁶⁹.

CRM stellt außerdem Konzepte und Methoden zur Verfügung, die eine automatisierte Individualisierung der Kundenbeziehungen ermöglichen und dadurch auch unter Rentabilitäts Gesichtspunkten sinnvoll machen. Dies kann z.B. ein Kundengewinnungsprogramm unterstützt durch eine Direkt Marketing Kampagne, eine IT-gestützte Effektivitätssteigerung des Außendienstes oder die Einführung eines Kundenclubkonzeptes sein. Ein effektives Kundenbindungsmanagement kann im stationären Einzelhandel jedoch nur über die Einführung einer Kundenkarte realisiert werden. Mit Hilfe der Kundenkarten können persönliche Daten erhoben und dem Kunden individuelle Angebote unterbreitet werden. Die Datenschutzrichtlinien sollten dabei jedoch berücksichtigt werden.

Um Kundenpotenziale zu ermitteln, müssen die im gesamten Unternehmen gesammelten Kundeninformationen in ein Data Warehouse zu-

¹⁶⁹ Frielitz C., Martin S., Wilde K., Hippner H. (2000), S. 104.

sammengeführt, analysiert und systematisch ausgewertet werden. Folglich wird, durch den Einsatz neuer Medien und Technologien, eine bereichsübergreifende zielgruppenspezifische Bearbeitung der Kunden möglich. Die Implementierung der CRM-Software sollte allerdings auf ihren Einsatzbereich und Umfang gut überlegt und von Beginn an begleitend überwacht und durchkalkuliert werden.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Bedeutung des Kundenbindungsmanagements im Einzelhandel in den letzten Jahren enorm zugenommen hat und der Boom wohl noch anhalten wird. Dies zeigt ferner, dass CRM durchaus eine gute Lösung für den Einzelhandel darstellen kann, jedoch nur dann, wenn der Anbieter aus der Kundenbeziehung lernt.

IV. Literaturverzeichnis

Ahlert, Dieter / Wunderlich, Maren

Bindungsmanagement als zentraler Bestandteil des Internen und Externen CRM, in: Ahlert Dieter, Becker Jörg, Knackstedt Ralf, Wunderlich Maren (Hrsg.): CRM im Handel, 1. Auflage, Berlin 2002

Amberg, Michael

Basistechnologien von CRM-Systemen, in: Hippner Hajo, Wilde Klaus D. (Hrsg.): IT-Systeme im CRM – Aufbau und Potenziale, 2003

Becker, Jörg

Strategisches Vertriebscontrolling: Customer Relationship Marketing und Data Mining, 2. Auflage, München 2001

Becker, Jörg / Knackstedt, Ralf

Prozess- und Informationsmanagement für das CRM, in: Ahlert Dieter, Becker Jörg, Knackstedt Ralf, Wunderlich Maren (Hrsg.): CRM im Handel, 1. Auflage, Berlin 2002

Bergmann, K.

Angewandtes Kundenbindungs-Management, Frankfurt a.M. 1998

Berry, L.

Die Kunst, Kunden zu begeistern, 1. Auflage, Landsberg a.L. 2000

Bertram, Hans / Schneider, Ralf

Einsatz von Data Warehouse-Technologie für CRM im Handel, in: Ahlert Dieter, Becker Jörg, Knackstedt Ralf, Wunderlich Maren (Hrsg.): CRM im Handel, 1. Auflage, Berlin 2002

Bliemel, Friedhelm W. / Eggert A.

Kundenbindung: die neue Sollstrategie, in: Marketing ZFP, 20 Jg. Heft 1, 1998

Brendel, Michael

CRM für den Mittelstand, 1. Auflage, Wiesbaden 2002

Bruhn, Manfred

Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 4. Auflage, Wiesbaden 1999

Bruhn, Manfred

Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen, 1. Auflage, München 2001

Bruhn, Manfred

Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management, 2. Auflage, München 2003

Bruhn, Manfred / Homburg, Christian

Gabler Marketing Lexikon, 2. Auflage, Wiesbaden 2004

Butscher, Stephan A.

Handbuch Kundenbindungsprogramme und Kundenclubs, Ettlingen 1998

Butscher, Stephan A.

Marketing mit Kundenkarten und Kundenclubs, in: Tscheulin Dieter K., Helmig Bernd (Hrsg.): Branchenspezifisches Marketing: Grundlagen, Besonderheiten, Gemeinsamkeiten, 1. Auflage, Wiesbaden 2001

Bühler, André

Was Kunden aktiviert: Personalisierte Zielgruppenansprache, in: Absatzwirtschaft 5/1993

Codd, E. F. & Associates

Providing OLAP to User-Analysts – An IT-Mandate, Whitepaper, 1993

Cornelsen, John

Kundenwert – Begriff und Bestimmungsfaktoren, Arbeitspapier Nr. 43, Lehrstuhl für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1996

Cornelsen, John

Kundenbewertung mit Referenzwerten, in: Günter B., Helm S. (Hrsg.) Kundenwert, 1. Auflage, Wiesbaden 2001

Diller, Hermann

Beziehungs-Marketing, in: WiSt, Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt, Nr. 9, 1995

Dietrich, Martin / Tscheulin Dieter K.

Effiziente Gestaltung von Verbraucherrabattsystemen im Handel, in: Trommsdorff V. (Hrsg.): Handelsforschung 2003, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel – Institut für Markt- und Wirtschaftsforschung, Köln 2003

Diller, Hermann

Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing, Arbeitspapier Nr. 40, Institut für Marketing, Universität Nürnberg-Erlangen 1995

Diller, Hermann

Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, 18. Jg., Nr. 2, 1996

Diller, Hermann / Kusterer, M.

Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: Marketing ZFP, 10. Jg., Nr. 3, 1988

Drucker, Peter Ferdinand

Management challenges for the 21st century, Harper Business, New York 1999

Eller, P. / Jung, Hans-Hermann / Speiser, R.

Integriertes Customer und Supplier Relationship Management, in: Supply Chain Management, Heft 3, Wolfsburg 2003

Fink, Klaus-J.

Empfehlungsmarketing: Königsweg der Neukundengewinnung, 4. Auflage, Wiesbaden 2008

Fischer-Appelt, Bernhard

Frühwarnsysteme in der Krisenkommunikation, in: Nolting Tobias, Thießen Ansgar (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, 1. Auflage, Wiesbaden 2008

Förster, Anja / Kreuz, Peter

Marketing-Trends: Innovative Konzepte für ihren Markterfolg, 2. Auflage, Wiesbaden 2006

Fuchs, Wolfgang A.

Handbuch After Sales Communication: Konzepte, Management und Programme zur Durchführung, 1. Auflage, Berlin 2000

Georgi, D.

Kundenbindungsmanagement im Kundenbeziehungslebenszyklus, in: Bruhn Manfred, Homburg Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 5. Auflage, Wiesbaden 2005

Gouthier, Matthias

Das Management von Neukundenbeziehungen, in: WiSt, 33. Jg.; Nr. 10, 2004

Günter, Bernd / Helm, Sabrina

Kundenwert: Grundlagen, Innovative Konzepte, Praktische Umsetzungen, 3. Auflage, Wiesbaden 2006

Hahne, Michael

SAP Business Information Warehouse: Mehrdimensionale Datenmodellierung, Berlin 2005

Hallier, Bernd

Technologisches Umfeld: IT als Entwicklungstreiber, in: Zentes J. (Hrsg.): Handbuch Handel, 1. Auflage, Wiesbaden 2006

Hantscho, D.

Loyale Kunden durch Clubs und Cards, in: Acquisa 9/1999

Hartmann, Wolfgang / Kreutzer, Ralf T. / Kuhfuß, Holger

Kundenclubs & More: Innovative Konzepte zur Kundenbindung, 1. Auflage, Wiesbaden 2004

Helmke, Stefan / Uebel, Matthias F. / Dangelmaier, Wilhelm
Effektives Customer Relationship Management: Instrumente, Einführungs-
konzepte, Organisation, 4. Auflage, Wiesbaden 2008

Hettich, Stefanie / Hippner, Hajo / Wilde, Klaus D.
CRM – Informationstechnologien im Dienste der Kundeninteraktion, in:
Bruhn Manfred, Stauss Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement: Jahr-
buch 1 – Interaktionen im Dienstleistungsbereich, 1. Auflage, Wiesbaden
2001

Hinterhuber, Hans H. / Handlbauer Gernot / Matzler Kurt
Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen: Eigene Potenziale erkennen,
entwickeln, umsetzen, 2. Auflage, Wiesbaden 2003

Hippner, Hajo / Wilde, Klaus D.
CRM – Ein Überblick, in: Helmke S., Dangelmaier W. (Hrsg.): Effektives
Customer Relationship Management, Wiesbaden 2001

Hippner, Hajo / Wilde, Klaus D.
CRM – Ein Überblick, in: Helmke Stefan, Uebel Matthias F., Dangelmaier
Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 3. Auflage,
Wiesbaden 2003

Hippner, Hajo / Rentzmann, René / Wilde, Klaus D.
Ein Vorgehensmodell zur Auswahl von CRM-Systemen, in: Hajo Hippner,
Klaus D. Wilde (Hrsg.): IT-Systeme im CRM: Aufbau und Potenziale, 2003

Hippner, Hajo / Wilde, Klaus D.
Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Auflage, Wiesba-
den 2006

Holland, Heinrich
CRM erfolgreich einsetzen: Warum CRM-Projekte scheitern und wie sie er-
folgreich werden, Göttingen 2004

Holland, Heinrich
Grundlagen des Direktmarketings, in: Albers Sönke, Haßmann Volker,
Tomczak Torsten (Hrsg.): Digitale Fachbibliothek Vertrieb: Planen, Umset-
zen, Optimieren, Düsseldorf 2009

Holz, Stefan

Der Kundenclub, Ettlingen 1998

Homburg, Christian / Giering, Annette

Kundenzufriedenheit: Ein Garant für Kundenloyalität, in: Absatzwirtschaft 2/2000

Homburg, Christian / Giering, Annette / Hentschel, Frederike

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn Manfred, Homburg Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden 2000

Homburg, Christian / Bruhn, Manfred

Kundenbindungsmanagement: eine Einführung in die Theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn Manfred, Homburg Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden 2000

Homburg, Christian / Krohmer, Harley

Marketingmanagement Strategie: Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung, Wiesbaden 2003

Homburg, Christian / Bruhn, Manfred

Kundenbindungsmanagement: eine Einführung in die Theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn Manfred, Homburg Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Auflage, Wiesbaden 2003

Homburg, Christian / Sieben, Frank G.

CRM – Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, in: Bruhn Manfred; Homburg Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 5. Auflage, Wiesbaden 2005

Hubschneider, Martin

Definition CRM, in: Hubschneider Martin, Sibold Kurt (Hrsg.): CRM-Erfolgsfaktor Kundenorientierung, 1. Auflage, München 2006

Hubschneider, Martin

Checklisten: Kundenrückgewinnung, in: Hubschneider Martin, Sibold Kurt (Hrsg.): CRM-Erfolgsfaktor Kundenorientierung, 2. Auflage, München 2007

Jung, Hans-Hermann

Neurobasiertes Mass Customizing zur Segmentierung des deutschen PKW-Marktes, Wiesbaden 1996

Karg, Michael

Kundenakquisition als Kernaufgabe im Marketing, 1. Auflage, St. Gallen 2001

Kohlert, Helmut

Marketing für Ingenieure: Kommunikation mit dem Kunden, 2. Auflage, München 2006

Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm

Marketing Management, 9. Auflage, Stuttgart 2001

Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm

Marketing Management, 10. Auflage, Stuttgart 2001

Köhler, Richard

Kundenbeziehungen als Gegenstand des Controlling, in: Gouthier Matthias H. J., Coenen Christian, Schulze Henning S., Wegmann Christoph (Hrsg.): Service Excellence als Impulsgeber : Strategien, Management, Innovationen, Branchen, 1. Auflage, Wiesbaden 2007

Köhlmeier, Bernhard / Kühner Andreas

Erfolgskriterien für die CRM-Einführung bei KMU, in: Hubschneider Martin, Sibold Kurt (Hrsg.): CRM – Erfolgsfaktor Kundenorientierung, 2. Auflage, München 2007

Krüger, Sabine M.

Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement, 1. Auflage, München 1997

Link, J. / Hildebrand, V.

Ausgewählte Konzepte der Kundenbewertung im Rahmen des Database Marketing, in: Link, J. u.a. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, 2. Auflage, Eppingen-Oberweier 1997

Lutz, Thomas

Handbuch technischer Vertrieb: Organisation, Notwendige Instrumente, Praxishilfen; 1. Auflage, Berlin 2006

Meffert, Heribert

Marketingstrategien in unterschiedlichen Marktsituationen, in: Bruhn Manfred (Hrsg.): Handbuch des Marketing, München 1989

Meffert, Heribert

Kundenbindung als Wettbewerbsstrategie, in: Bruhn Manfred, Homburg Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden 2000

Meffert, Heribert

Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn Manfred, Homburg Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Auflage, Wiesbaden 2003

Meffert, Heribert

Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn Manfred, Homburg Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 5. Auflage, Wiesbaden 2005

Meyer, A. / Oevermann, D.

Kundenbindung, in: Tietz Bruno, Kähler Richard, Zentes Joachim (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart 1995

Meyer, Alexandra / Schneider, Dirk

Loyalitätsprogramme im internationalen Vergleich, in: Ahlert Dieter, Becker Jörg, Knackstedt Ralf, Wunderlich Maren (Hrsg.): CRM im Handel, 1. Auflage, Berlin 2002

Parvatiyar, A. / Sheth, J. N.

Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline, in: Journal of Economic and Social Research, 3. Jg., Nr. 2, 2001

Pattloch, A.

CRM-Softwarelösungen: Faktoren und Tipps für die Auswahl, in: Direkt Marketing, Ausgabe 5, Düsseldorf 2001

Pepels, Werner

Vertriebsmanagement in Theorie und Praxis, München 2006

Pertersohn, Helge

Data Mining: Verfahren, Prozesse, Anwendungsarchitektur, München 2005

Pietersen, Frank

Kundenbindung im Handel, in: Müller-Hagedorn L. (Hrsg.): Kundenbindung im Handel, 2. Auflage, Frankfurt a. M. 2001

Plinke, W.

Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: Specht Günter, Silberer Günter, Engelhardt Werner Hans (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen – Herausforderungen für das Management, Stuttgart 1998

Raab, Gerhard / Lorbacher, Nicole

Customer Relationship Management: Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen, Berlin 2002

Rapp, Reinhold / Decker, Alexander

Loyalitätsprogramme: Bestandsaufnahme und kritische Wertung, in: Payne Adrian, Rapp Reinhold (Hrsg.): Handbuch Relationship Marketing – Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, 2. Auflage, München 2003

Rapp, Reinhold

CRM – Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen, 3. Auflage, Frankfurt a.M. 2005

Reichheld, Frederick F.

Lernen Sie von abtrünnigen Kunden, was Sie falsch machen, in: Harvard Manager, 19. Jg., Nr. 2, 1997

Reichheld, Frederick F. / Sasser, W. Earl

Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Manager, Nr. 4, 1991

Rota, F.

Informationsmittel des Unternehmens, München 1997

Rudolf-Sipötz, Elisabeth

Kundenwert: Konzeption, Determinanten, Management, Bamberg 2001

Schnauffer, Rainer / Jung, Hans-Hermann

CRM-Entscheidungen richtig treffen, Berlin 2004

Schneider, Dirk

Multi-Kanal-Management: Der Kunde im Netzwerk der Handelsunternehmung, in: Ahlert Dieter, Becker Jörg, Knackstedt Ralf, Wunderlich Maren (Hrsg.): CRM im Handel, 1. Auflage, Berlin 2002

Schulz, B

Kundenpotenzialanalyse im Kundenstamm von Unternehmen, Frankfurt a.M. 1995

Schwab, Wolfgang / Roman, Jan-Ole

Die CRM-Scorecard: Strategische Steuerung und Analyse kundenorientierter Geschäftsprozesse, in: Ahlert Dieter, Becker Jörg, Knackstedt Ralf, Wunderlich Maren (Hrsg.): CRM im Handel, 1. Auflage, Berlin 2002

Stauss, Bernd

Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Hippner Hajo, Wilde Klaus D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Auflage, Wiesbaden 2006

Stauss, Bernd / Seidel, Wolfgang

Beschwerdenmanagement, 3. Auflage, München / Wien 2002

Terlutter, Ralf / Kricsfalussy, Andreas

Kunden gewinnen und halten, in: Marketing Journal, 36. Jg., Nr. 6, 2003

Tomczak, Torsten / Dittrich, Sabine

Strategien zur Steigerung von Kundenbindung, in: Hädrich Günther (Hrsg.): Der loyale Kunde, 1. Auflage, Mainz 1997

Tomczak, Torsten / Karg, Michael

Grundstrategien der Kundenakquisition, in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, Nr. 2, Jg. 1999

Tomczak, Torsten / Rudolf-Sipötz, Elisabeth

Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie, in: Günter Bernd, Helm Sabrina (Hrsg.): Kundenwert, 1. Auflage, Wiesbaden 2001

Velsen-Zerweck, Beate / Berndt, Jens-Peter

Kundenbindung in Dienstleistungsunternehmen des Senioren- und Pflegemarkts, in: Sturm Hilmar, Burkhard von Velsen-Zerweck, Stüber Eckart (Hrsg.): Die Vielfalt der Dienstleistungsökonomik, 1. Auflage, Wiesbaden 2003

Walter, Simon / Schmidt, Matthias

Kundenkarte und CRM im Handel, in: Uebel Matthias F., Helmke Stefan, Dangelmaier Wilhelm (Hrsg.): Praxis des Customer Relationship Management, 2. Auflage, Wiesbaden 2004

Weinberg, Peter / Terlutter, Ralf

Verhaltensorientierte Sichtweise der Kundenbindung, in: Bruhn Manfred, Homburg Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 5. Auflage, Wiesbaden 2005

Widmayer, Frank

Das Projekt CRM: Von Kosten, Nutzen & Co., in: Hubschneider Martin, Sibold Kurt (Hrsg.): CRM – Erfolgsfaktor Kundenorientierung, 2. Auflage, München 2007

Wiencke, Wolfgang / Koke, Dorothee

Der Kundenclub als Dialogmarketing-Instrument, in: Markenartikel 5/1995

Wirtz, Bernd W.

Stand und Entwicklungsperspektiven der empirischen Beziehungsmarketingforschung im Business-to-Business-Bereich, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 45. Jg., Nr. 4, 1999

Wirtz, Bernd W.

Integriertes Direktmarketing: Grundlagen, Instrumente, Prozesse, 1. Auflage, Wiesbaden 2005

Wirtz, Bernd W.

Direktmarketing-Management: Grundlagen, Instrumente, Prozesse, 2. Auflage, Wiesbaden 2009

Wittkötter, Meike / Steffen, Marion

Customer Value: eine Herausforderung für das Marketing, in: Ahlert Dieter, Becker Jörg, Knackstedt Ralf, Wunderlich Maren (Hrsg.): CRM im Handel, 1. Auflage, Berlin 2002

Zentes, Joachim / Schramm-Klein, Hanna / Neidhart, Michael

Expansion, Konsolidierung, Rückzug: Trends, Perspektiven und Optionen im Handel, in: Liebmann Hans-Peter, Zentes Joachim (Hrsg.): Handels Monitor, Frankfurt a.M. 2005

INTERNET

Die Handelszeitung: Umfrage zu den genutzten Kundenbindungsprogrammen im österreichischen Einzelhandel

<http://www.handelszeitung.at/ireds-45544.html> (Abfrage: 17.01.2010)

Giving Card: Treue Kunden bringen mehr Umsatz – Wolfgang Montagnolli

http://www.givingcard.at/download/wia_november2008.pdf (Abfrage: 17.01.2010)

Kunden Club GmbH: Kundenbindungsprogramme

<http://www.kunden-club-gmbh.de/index.php?page=626> (Abfrage: 17.01.2010)

ORF: Umfrage des Marktforschungsinstituts AC Nielsen zu Kundenkarten

<http://oesterreich.orf.at/stories/303547/> (Abfrage: 17.01.2010)

Paycom: Arten der Kundenkarte

<http://www.paycom-it.de/home/kartenloesungen/kundenkarten/kundenkarten.html> (Abfrage: 17.01.2010)

Reiserecht Aktuell: Beitrag über das Reiserecht nach Aufhebung des Rabattgesetzes und der Zugabenverordnung von Prof. Dr. Ernst Frührich, Kempten

http://www.reiserecht-aktuell.de/beitrag_11_01.html (Abfrage: 17.01.2010)

Simon Kucher & Partners: „CRM – Worauf kommt es an“ von Dr. Georg Wübker und Dr. Frank Buckler

<http://www.simon-kucher.com/internetdatabase/Publication.nsf/69984c5ee406eedac1257023005502fe/08f4f05652e15cb0c1256bd7002e1e10?OpenDocument> (Abfrage: 17.01.2010)

Symposion: CRM und Individualität – Kundenintegration von Piller Frank T., Schaller Christian, Stotko Christof M.; in: Sönke Albers, Volker Haßmann, Torsten Tomczak (Hrsg.): Digitale Fachbibliothek Vertrieb

<http://www.symposion.de/?cmsinfo/7001008> (Abfrage: 17.01.2010)

Wikipedia:

Erfolgsfaktoren und Engpässe/Problemfelder der CRM-Einführung

http://de.wikipedia.org/wiki/Customer-Relationship-Management#Erfolgsfaktoren_und_Engp.C3.A4sse.2FProblemfelder (Abfrage: 17.01.2010)

Kundenzeitschriften

<http://de.wikipedia.org/wiki/Kundenzeitschrift> (Abfrage: 17.01.2010)

RFID – Radio-frequency identification

http://de.wikipedia.org/wiki/Radio_Frequency_Identification#Einsatz (Abfrage: 17.01.2010)

V. Anhang

Anhang 1:

Kundenzeitschrift der Bausparkasse Schwäbisch Hall „mosaik“¹⁷⁰

Schwäbisch Hall ist mit 6,6 Millionen Bausparern und rund 3.750 Handelsvertretern Deutschlands kundenstärkste Bausparkasse.¹⁷¹ Ein wichtiges Kontaktinstrument zu den Kunden ist dabei die Kundenzeitschrift „mosaik“ mit einer Auflage von 3,3 Millionen Heften, die jedes Quartal erscheint. Schwäbisch Hall teilt seine Zielgruppen in sieben Segmente ein. Diese Differenzierung basiert auf Lebensphasen und den Spezifika des Bausparvertrages. Einzelne Kunden werden durch personalisierte Einhefter in jeder Ausgabe individuell angesprochen.

Die individualisierten Beihefter umfassen:

- ein persönliches Anschreiben, das auch auf zielgruppenspezifische Themen in der Kundenzeitschrift hinweist,
- fünf Reaktionskarten mit Adresse des Kunden für Beratungs- und Service-Leistungen,
- zudem besteht die Möglichkeit, segmentspezifische Heftteile von 16 Seiten einzufügen (z.B. bei der jugendlichen Zielgruppe ein Heftteil mit jugendspezifischen Themen).

Konsequenz dieser Umsetzungsform „mosaik“ ist keine anonyme, massenmediale Kundenzeitschrift, sondern ein individualisierter Dialog. Ziele solch einer individualisierten Kundenzeitschrift und ihrer Dialogmöglichkeiten sind für Schwäbisch Hall:

- Entscheidungsbestätigung nach Vertragsabschluss,
- Marktforschung: Die Leser liefern wichtige und wertvolle Informationen über die Reaktionskarten,
- neue Angebote können vermittelt werden (z.B. Vermittlung von Anlagen),
- Aufforderung zur unkomplizierten Kontaktaufnahme mit dem Außendienst (die personalisierten Einhefter werden mit der Adresse des betreuenden Mitarbeiters versehen).

¹⁷⁰ Vgl. Fuchs W. A. (2000), S. 140, Bühler A. (1993), S. 134 ff.

¹⁷¹ Wikipedia, http://de.wikipedia.org/wiki/Bausparkasse_Schw%C3%A4bisch_Hall (17.01.2010)

Die Resonanz auf die Reaktionskarten ist außerordentlich hoch. Pro Ausgabe der Kundenzeitschrift geben durchschnittlich 250.000 Anfragen ein. Durch die Kundenzeitschrift und die individualisierte Ansprache erzielt Schwäbisch Hall ca. 80 Kundenkontakte im Laufe der Verweildauer als Bausparer. Dadurch gewinnt die Bausparkasse das Vertrauen der Kunden in ein Unternehmen, das auf Kundenwünsche und –reaktionen schnell und kompetent reagiert.

VI. Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat.

Wien, 17. Januar 2010

Sibel Ulutas