

CRM



CRM
EXPERTEN
RAT

BERATUNGSBRIEF

von Martina Schimmel-Schloo und dem

AUSGABE 02/2007 – FEBRUAR

www.CRM-Expert-Site.de

Sonderdruck Beratungsbrief Ausgabe Februar 2007

Holen Sie sich Ihre CRM-Experten ins Haus

Prof. Peter Winkelmann, Dr. Wolfgang Martin, Martina Schimmel-Schloo, Dr. Christian Huldi, Wolfgang Schwetz und Prof. Ralf Kreuzer

Der innovative Fachinforma- tionsdienst:

- Beratungsbrief für neue Impulse und Tipps
- Online-Wissensdatenbank für aktuelle Recherchen und Problemlösungen

Testen Sie jetzt im
2-Monats-Abo



www.CRM-Expert-Site.de

Mehr Customer Impact durch CRM

Dieser zweite Beitrag der Artikelserie „Marketing Performance“ ist dem „Customer Impact“ gewidmet, welches die Themen Kundennutzen und Kundenwert aufgreift: Wie sind diese miteinander verbunden, wie kann CRM zur Schaffung von Kundennutzen beitragen und welche Konsequenzen haben CRM-Maßnahmen für Kunden und Unternehmen?

Von Maik Hammerschmidt, Hans H. Bauer und Gregor Stokburger

In einem Fallbeispiel werden die Zusammenhänge dann anhand der konkreten Berechnung eines Marketing-ROI verdeutlicht.

1. CRM, Kundennutzen und Kundenwert – wie sind diese miteinander verbunden?

Der bereits veröffentlichte Beitrag „CRM schafft Mehr-Wert“ stellte zunächst die grundlegenden Wirkungen von CRM- und Marketingaktivitäten entlang der Marketing Performance Chain dar. In diesem Artikel liegt der Schwerpunkt einerseits darauf, wie CRM zur Schaffung von Kundennutzen beiträgt und welche Konsequenzen damit verbunden sind, und andererseits wie diese Konsequenzen gemessen werden können.

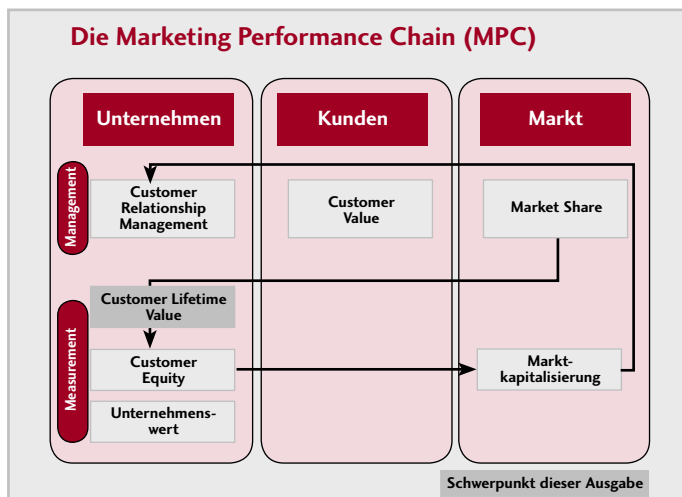


Abbildung 1: Die Marketing Performance Chain

Die Marketing Performance Chain (MPC) in Abbildung 1 macht sichtbar, wie sich CRM-strategische und -taktische Maßnahmen über die Schaffung von Customer Value (Kundennutzen) auf die zentralen Marketing-Performance-Größen, den Customer Lifetime Value (Kundenlebenswert aus Anbietersicht) und den Customer Equity (Kundenstammwert aus Anbietersicht) auswirken. Diese Größen sind wiederum unmittelbare Treiber des Unternehmenswertes (Shareholder Value). Diese Wirkungszusammenhänge müssen Marketing- und CRM-Verantwortliche immer häufiger gegenüber dem Top-Management anhand harter Fakten monetär belegen können. Wie dies erfolgen kann, können Sie am Ende dieses Artikels anhand eines Beispiels aus der Luftfahrtindustrie erfahren.

2. Wie kann CRM zur Schaffung von Kundennutzen beitragen?

Customer Relationship Management (CRM) ist eines der bedeutendsten markt-/kundenorientierten Führungskon-

zepte, da es sowohl die Interessen von Unternehmen als auch die von Kunden vereint und damit für mehr Kundennutzen und Profitabilität im Unternehmen steht. Um diese Effekte (Nutzen für Kunden und Unternehmen) zu realisieren, muss CRM als ein bereichsübergreifender und über sämtliche Kundenkontaktpunkte hinweg integrierter Prozess etabliert sein, der es ermöglicht, langfristige und profitable Geschäftsbeziehungen zu initiieren, zu pflegen, zu erhalten und wiederzubeleben. Allerdings stellt die Umsetzung dieses Konzepts Unternehmen zunächst vor die Herausforderung, eine adäquate CRM-Strategie zu entwickeln und diese dann auch erfolgreich in die Praxis umzusetzen.

Da CRM als unternehmensweites Konzept verstanden werden muss, kann dieses erst dann seine volle Wirkung entfalten, wenn es in sämtlichen Geschäftsbereichen verankert ist. Hierfür ist es notwendig, die CRM-Strategie in der Marketing-Strategie und in Marketing-Maßnahmen zu verankern. Marketing- und CRM-Manager sämtlicher Unternehmensbereiche (z.B. Pre-Sales, Sales, Aftersales und Service) müssen daher erkennen, dass CRM nicht als technisches Werkzeug zu verstehen ist, sondern als ein erfolgskritisches und unternehmensweit gültiges Konzept, das in die CRM-relevanten Geschäftsprozesse von Unternehmen integriert sein muss, um die gewünschten strategischen und taktischen Wirkungen von CRM erzielen zu können. Erst dann lassen sich bspw. erfolgreiche Verkaufsgelegenheiten und Cross-/Up-Selling-Maßnahmen identifizieren und durchführen. Auch Kundenbeschwerden können dann verbessert bearbeitet, gelöst und Serviceleistungen bedarfs- und kundengerecht angeboten werden. Gerade im Servicebereich können Unternehmen verstärkt „punkten“, wenn sie es verstehen, die Gunst der Kunden professionell zu gewinnen.

Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, aber auch Investoren nehmen nämlich ein Unternehmen besonders dann als kunden- und serviceorientiert wahr, wenn CRM in sämtlichen Unternehmensbereichen verankert und anhand „integrierter“ Geschäftsprozesse umgesetzt wird. Bspw. gehört dazu die Vernetzung von online und offline gewonnenen Kundendaten über sämtliche Kundenkontaktpunkte hinweg, damit der Nutzen auch für den Kunden bei evtl. Anfragen, Beschwerden oder Servicedienstleistungen spürbar wird. Entscheidend ist letztlich aber auch, dass CRM als Philosophie im Unternehmen „gelebt“ wird.

3. Welche Konsequenzen haben CRM-Maßnahmen für Kunden und Unternehmen?

Durch den Einsatz von CRM-Strategien und CRM-Instrumenten muss dem Kunden ein überlegener Nutzen gestiftet werden, der zu einer Präferenz für die Angebote des Unternehmens und folglich zum Kauf führt. Nur so können Kundenbeziehungen Vermögensgegenstän-

Fortsetzung von Seite 7

de für ein Unternehmen darstellen. Die Nutzenstiftungen des CRM erfolgen über vier strategische Prinzipien:

- Individualisierung der Leistungen bzgl. der spezifischen Bedürfnisse einzelner Kunden („Customizing“)
- Selektion und priorisierte Betreuung von langfristig profitablen Kunden („Exklusivieren“)
- wechselseitige Kommunikation mit den Kunden in Form eines Dialogs („Interagieren“)
- aktive und systematische Einbeziehung des Kunden in die Wertschöpfungsprozesse des Anbieters („Integrieren“).

Idealerweise ist durch diese Strategien eine Wirkungskette anzustoßen, die als ersten Impact einen hohen wahrgenommenen Kundennutzen (Customer Value) schafft. Ausgehend davon, resultiert eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit und daraus folgend eine Steigerung der Kundenloyalität und -bindung. Diese beim Kunden ablaufenden psychografischen und verhaltensbezogenen Prozesse stellen die Treiber des individuellen Kundenwertes dar.

Die in der nachfolgenden Abbildung dargestellte Kette der Kundenwerttreiber muss durchlaufen werden, um eine Steigerung des Kundennutzens in ökonomische Effekte in Form einer Erhöhung des Kundenwertes zu transferieren. Der Nutzen ist dabei nicht nur als technisch-funktionaler Grundnutzen, sondern v.a. als psychosozialer Zusatznutzen zu verstehen. Letzterer setzt sich aus hedonischem und Prestigenutzen zusammen und wird v.a. durch die Marke gestiftet. Aus der Gegenüberstellung des Nutzens der Produkteigenschaften und des Preises ergibt sich der Nettonutzen eines Produktes. Dieser muss positiv sein, um kaufentscheidend zu wirken.

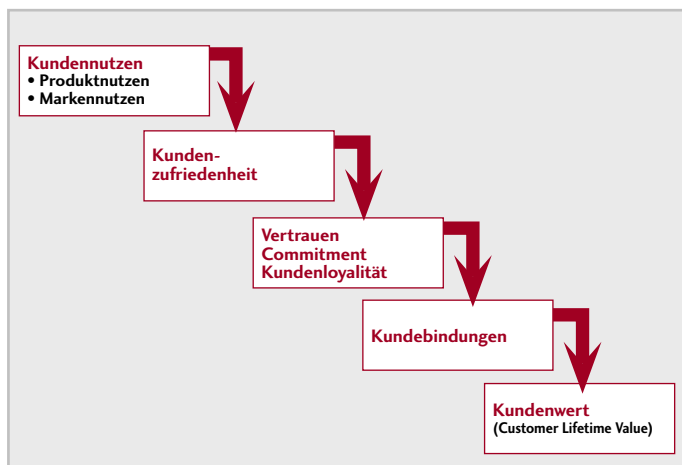


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Kundennutzen und Kundenwert

Die durch ein Produkt oder einen Service gestifteten Nutzenkomponenten werden von den Nachfragern bewertet, indem sie mit den Erwartungen verglichen werden, woraus sich das Zufriedenheitsurteil bildet. Wurden die Erwartungen übertroffen, kann im nächsten Schritt Kundenloyalität entstehen. Die Voraussetzung hierfür ist das Vorhandensein eines grundsätzlichen Vertrauensverhältnisses und einer gewissen inneren Verpflichtung (Commitment) gegenüber dem Anbieter. Der Kunde kann bereits in dieser Situation eine geringere Wechselbereitschaft zeigen und beabsichtigen, bei neuen Produkten bzw. Lösungen wieder auf denselben Anbieter zurückzukommen. Der Übergang zur faktischen

Kundenbindung wird vollzogen, wenn sich diese Überzeugung auch in einem realen Verhalten des Kunden (Käufe, Weiterempfehlungen) niederschlägt. Nur das Kauf- und Entscheidungsverhalten eines Kunden bestimmt letztlich, ob dieser Zahlungsströme und damit Kundenwert für das Unternehmen generiert.

Fallbeispiel: Marketing-ROI-Berechnung am Beispiel der Flugzeug- und Lebensmittelindustrie

Die Ausgangssituation:

Die Fluggesellschaft American Airlines (AA) möchte bspw. prüfen, ob sich Investitionen in die Verbesserung der Kabinenqualität durch Erweiterung des Platzangebots (Beinfreiheit) in der Business Class lohnen. Hierzu wird kalkuliert, dass 70 Millionen Dollar für die Modernisierung der Business Class in den Langstreckenflugzeugen nötig sind. Ob eine solche Investition zur Erhöhung der Leistungsqualität bzw. der Kundenzufriedenheit auch profitabel ist, soll nachfolgend analysiert werden.

Vorgehensweise:

Zur Durchführung einer derartigen Analyse wurden zunächst Kunden befragt und entsprechende Veränderungen der Bewertung der funktionalen Qualität prognostiziert. Über eine Regressionsfunktion, die den Zusammenhang zwischen Produktnutzen und Treibergrößen wie etwa Qualität abbildet, kann die Veränderung des individuellen Kundennutzens durch die Erhöhung der Qualitätseinschätzung abgeschätzt werden.

Die Veränderungen der individuellen Nutzeinschätzungen bedingen direkt Veränderungen der Markenwechselwahrscheinlichkeiten. Diese zeigt die Wahrscheinlichkeit an, mit der ein AA-Kunde beim nächsten Mal dieselbe Marke (hier also den Anbieter AA) wählt. Diese Bleibewahrscheinlichkeiten fließen in die Berechnung der individuellen Customer Lifetime Values ein, die dann zum Customer Equity aggregiert werden.

Ergebnis:

Die Untersuchung hat ergeben, dass sich die Treibergröße Qualität um 0,2 Punkte erhöhen würde. Die nachfolgende Tabelle zeigt, dass sich basierend auf der skizzierten Vorgehensweise daraus eine Customer-Equity-Verbesserung um 1,39 Prozent ergäbe, was sich national in einem erhöhten Customer Equity von 101,3 Millionen Dollar oder einem ROI von 44,7 Prozent niederschlagen würde. Dieser positive ROI verdeutlicht eindrucksvoll, dass das Programm eine hohe finanzielle Wirkung nach sich zieht und daher durchgeführt werden sollte.

Ein weiteres Beispiel belegt hingegen, dass sich nicht alle Marketinginvestitionen als profitabel erweisen. Bei der Lebensmittelkette Bread & Circus, die sich bei einer hypothetischen Investition von 100.000 Dollar in die lokalen Verkaufsräume eine erhöhte Kundenbindung versprach, erwiesen sich die erwarteten finanziellen Auswirkungen dieser Maßnahme jedoch als zu gering, um die geplanten Investitionen zu kompensieren.

Fortsetzung von Seite 8

Unternehmen (Industrie)	Ausgaben- gebiet	Geografische Ausdehnung	Investment in \$	Verbesserung in Bewertungs- punkten	Customer- Equity- Erhöhung in %	Customer- Equity- Erhöhung in \$	Erwarteter ROI
American Airlines (Luftfahrt)	Fluggast- kabine	USA	70 Mio.	0,2	1,39%	101,3 Mio.\$	44,7%
Bread & Circus (Lebens- mittel)	Kunden- bindungs- programm	Lokaler Markt	100.000	0,5	7,04%	87.540 \$	-12,5%

Tabelle 1: Prognostizierter ROI aus Marketinginvestitionen

Zu den Autoren:**Dr. Maik Hammerschmidt**

ist wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl für ABWL und Marketing II an der Universität Mannheim. Er ist Autor zahlreicher Publikationen zu seinen Forschungsschwerpunkten



Marketing Performance Measurement, wertorientiertes Marketing sowie Dienstleistungsmanagement. Er hat zum Thema „Messung der Marketingeffizienz“ promoviert. Neben wissenschaftlichen Publikationen werden seine Forschungsergebnisse regelmäßig in Praxis-Transfer-Zeitschriften wie Absatzwirtschaft, Marketing Journal und Direkt Marketing veröffentlicht.

Kontakt: maik.hammerschmidt@bwl.uni-mannheim.de

Internet: <http://bauer.bwl.uni-mannheim.de/>

Prof. Dr. Hans H. Bauer

ist Inhaber des Lehrstuhls für ABWL und Marketing II an der Universität Mannheim sowie Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim. Er ist Autor bzw. Herausgeber zahlreicher Publikationen, insbesondere in den Forschungsschwerpunkten

Konsumentenverhalten, Markenführung, Electronic Commerce und Mobile Commerce.

Kontakt: hans.bauer@bwl.uni-mannheim.de

Internet: <http://bauer.bwl.uni-mannheim.de/>

Gregor Stokburger

ist Geschäftsführer bei der Customer Impact Group GmbH (CIG) in München. Die CIG ist eine Marketingberatung mit dem Schwerpunkt Marketing Performance Management und Measurement und hat es sich zum Ziel gesetzt, mit ihren Kunden Marketingkonzepte und Maßnahmen zu entwickeln, die einen nachweisbaren und nachhaltigen Impact zeigen. Konkret unterstützt die CIG Unternehmen bei der Frage: Lohnen sich die durchgeführten und durchzuführenden Marketing- und CRM-Maßnahmen? Die Customer Impact Group GmbH ist für internationale Kunden aus der Automobil-, Finanzdienstleistungs-, Pharma- und Chemieindustrie tätig.



Kontakt: gregor.stokburger@customer-impact-group.de

Internet: <http://www.customer-impact-group.de>

NEWS**Zusammengestellt von Wolfgang Schwetz****UPDATE SOFTWARE AG:****SuperOffice neuer Großaktionär bei update**

Die an der Frankfurter Börse notierte update software AG, ein führender europäischer Anbieter von CRM-Lösungen (Customer Relationship Management), kann einen neuen Großaktionär bekannt geben. Wie der norwegische CRM-Softwarehersteller SuperOffice ASA in einer Presseaussendung bekannt gab, besitzt das Unternehmen 8,2 Prozent der Aktien der update software AG. Die update freut sich, neben den bereits bekannten Großaktionären Arno Huber (8,2 %) und der Qino Asset Management & Advisory AG (>10%) einen weiteren Großaktionär begrüßen zu dürfen. Der Einstieg wird von der update positiv aufgenommen, weil es sich dabei um einen Aktionär handelt, der mit der CRM-Softwarebranche vertraut ist. Mit einem Gesamtjahresumsatz von 23,366 Millionen Euro und einem entsprechenden operativen Gewinn (EBIT) von 2,439 Millionen Euro erzielte die update 2006 das beste Ergebnis in ihrer Firmengeschichte.

<http://www.crmforum.de/news-archiv/archiv5262.html>

**ERFOLGREICHES GESCHÄFTSJAHR:
BOOMENDER MARKT BEFLÜGELT GEDYS**

Die GEDYS IntraWare GmbH wird ihr Geschäftsjahr 2006 mit einer Erfolgsbilanz abschließen. Der CRM-Spezialist baute seine Präsenz im boomenden CRM-Markt weiter aus. Bereits mehr als 1.500 Unternehmen weltweit setzen beim Customer Relationship Management (CRM) auf die Lösungen des deutschen Anbieters.

<http://www.crmforum.de/news-archiv/archiv5200.html>

B&R:**Neue Geschäftsleitung Vertrieb beim CRM-Spezialisten**

Uwe Franz hat zum 1. Januar 2007 die Geschäftsleitung Vertrieb des CRM-Spezialisten B&R DV-Informationssysteme GmbH übernommen. Mit der Neubesetzung möchte B&R die Vertriebsarbeit ausbauen und intensivieren. Uwe Franz verfügt über mehr als 16 Jahre Erfahrung im Bereich CRM.

<http://www.crmforum.de/news-archiv/archiv5201.html>