

Edition **Sales** Excellence

Martin Stadelmann
Mario Pufahl
David D. Laux *Hrsg.*



CRM goes digital

Digitale Kundenschnittstellen
in Marketing, Vertrieb und Service
exzellent gestalten und nutzen

MOREMEDIA



Springer Gabler

Edition Sales Excellence

Reihe herausgegeben von

Gabi Böttcher

Springer Gabler

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Wiesbaden, Deutschland

Die Edition Sales Excellence bietet fundierte, praxisorientierte Fachinformation und Hintergrundberichte für alle Ebenen im Vertrieb – kompetent aufbereitet von renommierten Autoren aus Wissenschaft, Beratung und Vertriebspraxis. Indem sie neueste Forschungsergebnisse mit Beispielen und Erkenntnissen aus dem Vertriebsalltag verknüpfen, stellen die Fachautoren einen hohen Praxisbezug sicher und zeigen, mit welcher Dynamik sich vertriebsrelevante Themen wie beispielsweise Digitalisierung, Kundenbeziehungsmanagement, Pricing, Kundenprofitabilität, Vertriebssteuerung oder Führung entwickeln.

Freuen Sie sich auf einen spannenden Mix aus theoretischem Wissen und praktischen Tipps.

Weitere Bände in dieser Reihe: <http://www.springer.com/series/16315>

Martin Stadelmann • Mario Pufahl
David D. Laux
Hrsg.

CRM goes digital

Digitale Kundenschnittstellen in
Marketing, Vertrieb und Service exzellent
gestalten und nutzen

Hrsg.

Martin Stadelmann
ec4u expert consulting ag
Zürich, Schweiz

Mario Pufahl
ec4u expert consulting ag
Düsseldorf, Deutschland

David D. Laux
ec4u expert consulting ag
Karlsruhe, Deutschland

Die Online-Version des Buches enthält digitales Zusatzmaterial, das berechtigten Nutzern durch Anklicken der mit einem „Playbutton“ versehenen Abbildungen zur Verfügung steht. Alternativ kann dieses Zusatzmaterial von Lesern des gedruckten Buches mittels der kostenlosen Springer Nature „More Media“ App angesehen werden. Die App ist in den relevanten App-Stores erhältlich und ermöglicht es, das entsprechend gekennzeichnete Zusatzmaterial mit einem mobilen Endgerät zu öffnen.

Edition Sales Excellence

ISBN 978-3-658-27015-5

ISBN 978-3-658-27016-2 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27016-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

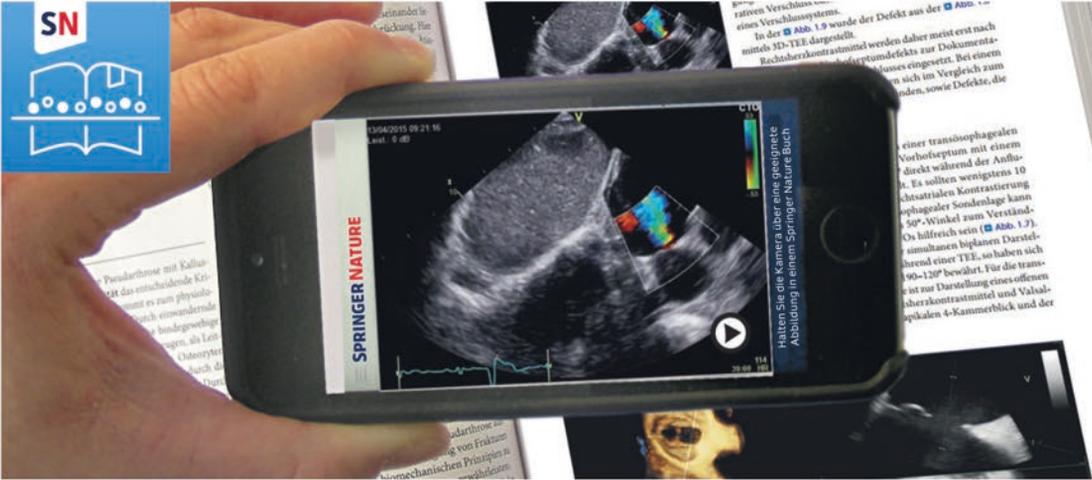
Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Manuela Eckstein

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany



Springer Nature More Media App



Videos und mehr mit einem „Klick“ kostenlos aufs Smartphone und Tablet

Kostenlos
downloaden

- Dieses Buch enthält zusätzliches Online-material, auf welches Sie mit der Springer Nature More Media App zugreifen können.*
- Achten Sie dafür im Buch auf Abbildungen, die mit dem Play Button  markiert sind.
- Springer Nature More Media App aus einem der App Stores (Apple oder Google) laden und öffnen.
- Mit dem Smartphone die Abbildungen mit dem Play Button  scannen und los gehts.

*Bei den über die App angebotenen Zusatzmaterialien handelt es sich um digitales Anschauungsmaterial und sonstige Informationen, die die Inhalte dieses Buches ergänzen. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Buches waren sämtliche Zusatzmaterialien über die App abrufbar. Da die Zusatzmaterialien jedoch nicht ausschließlich über verlageigene Server bereitgestellt werden, sondern zum Teil auch Verweise auf von Dritten bereitgestellte Inhalte aufgenommen wurden, kann nicht ausgeschlossen werden, dass einzelne Zusatzmaterialien zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr oder nicht mehr in der ursprünglichen Form abrufbar sind.

Die Zukunft kann besser sein und sie wird besser sein, wenn wir die neuen Technologien richtig verwenden.

Hans-Dietrich Genscher

Politiker, Denker und Impulsgeber (1927–2016)

Vorwort der Herausgeber

Seit wir als Herausgeber der beiden CRM-Best Practice-Bücher (2003 und 2008) und weiterer Publikationen die ersten Jahre einer sehr jungen Disziplin beobachten und aktiv begleiten durften, ist in der Disziplin des Kundenmanagements sehr viel passiert: Nicht nur die Awareness und die Management Attention für die Bedeutung des „Kundenthemas“ haben seitdem deutlich zugenommen („Wandel von der IT-dominierten Perspektive zur unternehmensweiten Organisations- und Führungsphilosophie“), sondern es dominieren heute gänzlich neue Aspekte die Umsetzung entsprechender Gestaltungsansätze in der Unternehmenspraxis: Seien dies Omnichannel- oder Mobile-CRM-Konzepte, Customer-Experience- oder Customer-Loyalty-Ansätze, Künstliche Intelligenz- und Social-Media-Instrumente oder über alle Bereiche hinweg der – für viele Entscheidungsträger und Unternehmensgestalter beinahe schon als Selbstverständlichkeit bewertete – und in deren Summe als „digitale Transformation“ bezeichnete Mega-Trend.

Dies bewegte uns dazu, erneut ein Publikationsprojekt in Angriff zu nehmen. Mit diesem dokumentieren wir, wie sich das Kundenmanagement in der vergangenen Jahren entwickelt hat und welche Potenziale sich für die künftige Entwicklung eines umfassenden und zukunftsgerichteten Kundenmanagements ergeben, ganz im Sinne der digitalen Transformation und unter konsequenter Ausschöpfung der Nutzenpotenziale, welche die fachlichen und technischen Kerntrends des digitalen CRM (dCRM) eröffnen.

Wie in unseren vorangegangenen Werken stammen unsere Co-Autoren aus renommierten Firmen, sind Akademiker mit Kundenmanagement-Fokus oder CRM-Berater mit langjähriger Projekterfahrung und mit ausgewiesener Expertise in unterschiedlichen fachlichen Schwerpunktthemen. Gemeinsam mit ihnen zeigen wir auf, welche aktuellen Entwicklungstendenzen existieren und in welcher Richtung Nutzungs- und Anwendungspotenziale im Sinne echter Innovationen in den kommenden Jahren zu erwarten sind. Dabei stellt der von uns Herausgebern gesetzte Rahmen die Bereitstellung eines inhaltlich-konzeptionell sowie terminologisch konsistenten Gesamtwerks sicher.

Mit „CRM goes digital – Digitale Kundenschnittstellen in Marketing, Vertrieb und Service exzellent gestalten und nutzen“ haben wir einen Titel gewählt, der den auffordernden Anspruch eines zukunftsweisende, praxisorientierten und zugleich konzeptionell fundierten Buchs zum Thema Digitalisierung erhebt.

Innerhalb eines konzeptionellen Rahmens, der sich konsequent am heute in der Unternehmenspraxis etablierten Konzept der Customer Journey orientiert, finden Beiträge in das Werk Eingang, die dem Leser in ihrer Gesamtheit und Systematik als Inspiration und zugleich als Kompass dienen sollen, um sich im Dickicht der heute in vielfältiger Form propagierten Gestaltungsansätze zu zu orientieren.

Die Identifikation langfristig erfolgreicher Ansätze und deren Abgrenzung zu regelmäßig auftretenden CRM- und IT-Modeerscheinungen (gerne auch als „flavours of the month“ bezeichnet) ist den Autoren dabei ein im Werk durchgehend anzutreffendes Anliegen.

„CRM goes digital“ reicht in seinen Inhalten

- von der Darstellung und Systematisierung konzeptioneller Ansätze,
- über die Dokumentation innovativer Ansätze und erprobter „Best Practices“
- bis hin zur Bereitstellung von „Kochrezepten“ (How-to-dos) für erfolgversprechende Umsetzungen digitaler Customer-Relationship-Management-Vorhaben.

Wir richten uns mit diesem Werk vor allem an Vorstände, Führungskräfte und Anwender aus den kundennahen Geschäftsbereichen, die neben ersten Schritten in der Digitalisierung einen tieferen Einblick in die wertschöpfenden Möglichkeiten der aktuellen Entwicklungen erhalten wollen, aber auch eine Idee davon bekommen sollen, wie genau ein digitales Kundenmanagement helfen kann, strategische und operative Ziele zu erreichen. Dabei sind besonders die Berichte aus der Praxis ein wertvoller Beitrag, um einen Brückenschlag zwischen dem Heute und der weiteren Entwicklung zu bilden.

Daher geht unser verbindlichster Dank an die Gastautoren, die uns allen einen tiefen Einblick in ihren Kundenmanagement-Alltag gewährt haben – ohne sie wäre dieses Werk nicht möglich gewesen.

So ein Buch schreibt sich natürlich nicht von allein, und wir möchten uns an dieser Stelle ganz herzlich bei allen bedanken, die an diesem Buch – vom Inhaltlichen und Konzeptionellen bis zur operativen Umsetzung und Gestaltung – mitgewirkt haben. Dazu zählt besonders unsere Lektorin Manuela Eckstein vom Springer Gabler Verlag, mit der wir seit vielen Jahren in sehr kooperativer und bereichernder Art und Weise zusammenarbeiten.

Last, but not least danken wir unseren Kollegen Sabine Kirchem und Juliane Waack, die durch ihre Erfahrung, Begleitung und praktische Unterstützung zur erfolgreichen Fertigstellung beigetragen haben.

Allen Lesern von „CRM goes digital“ wünschen wir eine kurzweilige, in Stil und Inhalt sehr abwechslungsreiche sowie bereichernde Lektüre – wir freuen uns auf jeden zukünftigen Austausch mit Ihnen.



CRM goes digital

Zürich, Karlsruhe und Düsseldorf, Juni 2019

Martin Stadelmann
Mario Pufahl
David D. Laux

Inhaltsverzeichnis

1	Das CRM-Kompetenzmodell – Basis einer konsequent kundenorientierten Unternehmensgestaltung	1
	Martin Stadelmann und Marcus Neureiter	
2	Auf dem Weg zum Digitalen CRM (dCRM) – Die Transformation des Kundenmanagements	29
	Martin Stadelmann, Patrick Schäfer und Peter Tüscher	
3	Status quo und Anforderungen an das digitale CRM in deutschsprachigen Unternehmen – Eine Analyse anhand ausgewählter Befragungen	53
	Sabine Kirchem und Juliane Waack	
4	Digital CRM – Von der Disruption zum Business Modell	67
	David D. Laux	
5	Artificial Intelligence meets Homo Sapiens – Einsatzmöglichkeiten und Grenzen Künstlicher Intelligenz	81
	Jochen Werne	
6	Behavioral Economics und CRM – Verbesserte Vorhersage von Kundenverhalten	93
	Herbert Bucheli	
7	Der Mensch und die Organisation im CRM-Kompetenzmodell – Neue Ansätze der Organisationsentwicklung auf dem Weg zum kundenzentrierten Unternehmen	107
	Frank Klinkhammer	
8	Die Exploded View als Bezugsrahmen für ein erfolgreicherer CRM	119
	Hans Albrecht Bartels und Jonathan Möller	
9	Gestaltungsaspekte des Digitalen CRM – Cloud-Lösungen und Datensicherheit	135
	Peter Gübeli	

10 Die Chancen der DSGVO für Marketing und Vertrieb	145
Reinhard Janning	
11 Account Based Marketing: Märkte und Unternehmen mit komplexen Entscheidungsprozessen erfolgreich bearbeiten	161
Marcus Neureiter und Martin Stadelmann	
12 Mit Daten zur intelligenten Churn Prevention – Prädiktives Kundenbeziehungsmanagement am Beispiel moderner Kündigungsprävention	169
Marcus Neureiter	
13 Connected Car – Connected Customer: Die Automobilindustrie entdeckt den direkten Kundenkontakt	181
Jürgen Padberg	
14 Virtual Reality als Enabler der Customer Journey – Von der Vertriebssteuerung und Produktschulung zur Kundenbindung	199
Christoph Müller und Niels Thieme	
15 Disruptive Kundeninteraktion durch Stimmen- und Spracherkennung für Banken und Versicherungen	207
Jürg Schleier und Jakob Hauser	
16 Wie „smarte Technologien“ das Management der Kundenbeziehung verändern werden	219
Evangelos Avramakis	
17 Die digitale Transformation der Kundenschnittstelle – Anforderungen an die fachliche und technische CRM-Architektur der Zukunft	241
Peer Stehling	
18 Die 360°-Kundensicht am Beispiel von Salesforce und Google Analytics 360	257
Steffen Deufel	
19 Trigger-based Marketing – Tiki-Taka im digitalen Kundenbeziehungsmanagement	267
Frank M. Hannich und Marcel Hüttermann	
20 Strategisches Dialogmarketing und Interaktionsfokus im CRM – Von der klassischen Response zur nachhaltigen Kundenbeziehung	281
Christian Huldi, Beat Enderlin und Daniel Kohler	
21 Der Kunde will immer noch dasselbe – einfach nur überall und zu jeder Zeit! Marketing Automation zur Verbesserung der Kundeninteraktion	303
Robert Schumacher	

22	Nutzung von Kundendaten und -feedback zur Produkt- und Serviceoptimierung	313
	Laura Braun und Sven Reinecke	
23	Die Digitalisierung des Kundenkontakts im Gesundheitswesen	329
	Kolja Rafferty	
24	Digitale Kundenidentifikation – Die Realisierung des Sunrise ID Checkers	343
	Adrian Schmid	
25	Agile Entwicklung im digitalen CRM – Kundenziele, Geschäftsanforderungen und technische Umsetzung ganzheitlich realisieren	353
	Glenn Oberholzer und Sandro Ruberti	
26	Sales Performance Management – Exzellenz im CRM mit digitalen Steuerungskonzepten	363
	Mario Pufahl	
27	Performance Management – Führung im digitalen Wandel	385
	Jürgen Brunner	

Über die Herausgeber

Dr. Martin Stadelmann ist Experte für ein fortschrittliches Kundenmanagement und begleitet seit beinahe 20 Jahren Unternehmen aller Branchen auf dem Weg in ein ganzheitliches CRM. Dieses verbindet fachliche Anforderungen und Möglichkeiten der technischen Umsetzung miteinander – in jeder Hinsicht im Sinne der Realisierung einer möglichst umfassenden Customer Experience und unter konsequent digitaler Orchestrierung der „Kundenfunktionen“ Marketing, Vertrieb und Kundenservice.

Neben seiner Haupttätigkeit als Unternehmensberater ist Dr. Martin Stadelmann Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen sowie Mitbegründer (2002) des Executive-Studiums „Master of Advanced Studies in CRM“ an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), wo er in diversen Kernthemen der angebotenen CRM-Lehrgänge als Dozent tätig ist. Er ist gefragter Referent zu Themen der „Kundenorientierten Unternehmensführung“ und Autor zahlreicher CRM-Fachpublikationen.

2004 rief er das „Swiss CRM-Expertenforum“ ins Leben, wo er seither eine Anzahl führender Schweizer Unternehmen als Moderator, Coach und Impulsgeber betreut.

Mario Pufahl ist als Vorstand verantwortlich für den Vertrieb und die internationale Geschäftsentwicklung der ec4u expert consulting ag. Nach dem BWL-Studium an der Universität Münster verantwortete er nationale und internationale Projekte zur Optimierung von Marketing und Vertrieb in unterschiedlichen Branchen.

Er verfügt über mehrjährige praktische Erfahrung bei Großunternehmen in der Planung und Durchführung von CRM-Projekten. Zuletzt war er als Leiter Business Segment „Sales“ bei Horváth & Partners tätig, wo er sich als Schwerpunkt mit den Themen Sales Excellence und Vertriebssteuerung beschäftigte.

Mario Pufahl ist darüber hinaus Autor der Fachbücher „Kosten senken mit CRM“, „Vertriebscontrolling (4. Auflage)“, „Vertriebsstrategien für den Mittelstand“ sowie Mitherausgeber des Buches „Innovatives Vertriebsmanagement“. Zudem ist er Autor zahlreicher Fachbeiträge und Studien sowie Dozent an unterschiedlichen Hochschulen zu seinen Schwerpunktthemen.

David D. Laux ist Vorstandsvorsitzender der ec4u expert consulting ag. Er verantwortet die gesamte Strategie und Weiterentwicklung der ec4u sowie die Bereiche Unternehmenskommunikation und Legal & Governance. Darüber hinaus ist er Geschäftsführer der 100 %igen Tochtergesellschaft ec4u expert consulting (schweiz) ag sowie Präsident des Verwaltungsrates der ec4u expert consulting (schweiz) ag. Seine langjährige Erfahrung und Begeisterung für strategische Themen setzt er zudem erfolgreich als Business Angel und Investor bei jungen IT-Unternehmen ein.

Der studierte Betriebswirt und Wirtschaftsingenieur verfügt über jahrelange Erfahrung in den Branchen Telekommunikation, Banken, Versicherungen und Finanzdienstleister. Seine Schwerpunkte sind Strategie, Vertrieb, Business Development, Marketing, Führung und Organisationsentwicklung.

David D. Laux' lehrende Tätigkeiten erstreckten sich in der Vergangenheit von seinen Aktivitäten als CRM-Dozent an der Berufsakademie Karlsruhe bis zur Autorenschaft von „Vertriebsstrategien für den Mittelstand“ und Mitautorenschaft bei „Customer Relationship Management“.



Das CRM-Kompetenzmodell – Basis einer konsequent kundenorientierten Unternehmensgestaltung

1

Martin Stadelmann und Marcus Neureiter

Zusammenfassung

In einer Vielzahl strategischer Initiativen der CRM-Umsetzung hat sich die Anwendung eines integrativen Konzepts (oftmals auch als CRM-Framework bezeichnet) als entscheidender Erfolgsfaktor der Analyse, Konzeption und Realisierung eines umfassenden und durchgängigen Kundenmanagement erwiesen. Das im vorliegenden Beitrag vorgestellte CRM-Kompetenzmodell ist ein ganzheitlicher Analyse- und Gestaltungsansatz zur nachhaltigen Etablierung eines wettbewerbsüberlegenen Kundenbeziehungsmanagements. Es trägt einem inhaltlich umfassenden CRM-Verständnis Rechnung und bildet gleichzeitig die Grundlage für ein praxiserprobtes CRM-Projektvorgehen sowie eine einheitliche CRM-Terminologie. Der vorgestellte Analyse- und Gestaltungsrahmen adressiert in vier CRM-Kontextfeldern, in sieben CRM-Kompetenzfeldern sowie über die drei Phasen der Customer Journey das Management von Marketing (dem „need“), Vertrieb (dem „buy“) und Service (dem „use“) hinweg die zentralen CRM-relevanten Aspekte. Der Anwendungszusammenhang des CRM-Kompetenzmodells stützt sich auf einer Anzahl von Best Practices im Customer Relationship Management ab, die seitens Forschung und Lehre, der Unternehmens- sowie der Unternehmensberatungspraxis (Consulting) identifiziert wurden.

M. Stadelmann (✉)
2BCS AG, Glattbrugg, Schweiz
E-Mail: martin.stadelmann@2bcs.ch

M. Neureiter
Fidelity International Ltd., Achern, Deutschland
E-Mail: marcus.neureiter@gmail.com

1.1 Status quo des CRM – Ausgangssituation und Anforderungen an ein zeitgemäßes Kundenmanagement

Als Folge der zunehmend spürbar werdenden Auswirkungen der Digitalisierung und des zunehmend fluider werdenden Kundenverhaltens sind Unternehmen jeder Größenkategorie und aller Branchen seit der Jahrtausendwende intensiv damit befasst, sich von einer von innen nach außen (inside-out) gerichteten Produkte- und Organisationszentriertheit zu lösen. Als Reaktion auf die offensichtlichen Disruptionen werden alle unternehmerischen Funktionsbereiche konsequent auf spezifische und klar identifizierbare Kundenbedürfnisse, Kundenerwartungen und Kundenerfahrungen im Sinne einer von außen nach innen gerichteten (outside-in) Sicht- und Handlungsweise neu ausgerichtet.

Dieser aus der Maxime der Kundenzentrierung angeleiteten Neuausrichtung der unternehmerischen Denkens und Handelns findet ihren Ausdruck in dem heute weit verbreiteten Customer Journey Management, der aktiven Gestaltung der sogenannten „Kundenreise“, verstanden als Summe der Kundenkontakte und des Kundenerlebens – von der initialen Bedarfsauslösung (dem „Need“), über das erste Kennenlernen des Produkt- oder Dienstleistungsangebots durch den Kunden, über dessen Erwerb (dem „Buy“), über dessen oftmals langjährige Nutzung (dem „Use“), bis zur Kündigung oder der Auflösung der Kundenbeziehung beziehungsweise des Vertragsverhältnisses.

Den damit verbundenen Kundenmanagement-Aktivitäten entsprechend gewinnen Analysen und Prognosen des Kundenverhaltens sowie das Ableiten von Erkenntnissen über situations- und lebenszyklusspezifische Dienstleistungsbedürfnisse und -anforderungen einzelner Kunden (operationalisiert, visualisiert und somit kommunizierbar gemacht über sogenannte „Personas“) sowie eindeutig definierter Zielgruppen (bzw. Kundensegmente) zusehends an strategischer Bedeutung.

Gleichzeitig wird auch die Erkenntnis, dass Unternehmen sich erst durch eine konsequente und umfassende Bedürfnisorientierung und die damit einhergehende zunehmende Proaktivität der Beziehung zwischen Kunde und Produkt- bzw. Dienstleistungsanbieter die Loyalität ihrer Kunden erwerben und langfristig sicherstellen können, mehr und mehr zur übergeordneten Maxime, auf Basis derer unternehmerische Gestaltungs- und Investitionsentscheidungen gefällt werden. Im Vordergrund steht dabei nicht mehr der Kampf um Marktanteile („market share“), als vielmehr ein stetiger Ausbau des Geschäftsvolumens, welches mit jedem einzelnen bestehenden Kunden realisiert werden kann, um dadurch dessen Gesamtpotenzial („share of wallet“) möglichst weitgehend auszuschöpfen.

Aus Unternehmenssicht ist dabei nicht jeder Kunde auch ein profitabler Kunde, d. h. nicht jeder Kunde weist einen gleich hohen Kundenwert und ein entsprechend in die Zukunft gerichtetes Wertschöpfungspotenzial für das Unternehmen auf (sog. „customer lifetime value“). Somit ist es sowohl unter Effizienz- als auch unter Effektivitätsgesichtspunkten ausschlaggebend, dass die Geschäftsbeziehungen insbesondere mit denjenigen Kunden intensiviert und gefestigt werden, welche die höchsten Kundenwerte aufweisen bzw. deren Ertragspotenziale in der aktuellen Betrachtung am höchsten sind.

Damit die attraktiven und zugleich loyalen Kundensegmente identifiziert werden können, müssen diese in einem ersten Schritt entsprechend bewertet und kategorisiert werden. Anhand ihrer Verhaltens- und Transaktionsmuster, ihrer soziodemografischen Merkmale und ihrer Bedürfnisprofile können wert- und potenzialbasierte Kundensegmente gebildet werden, die eine entsprechende Priorisierung der Betreuungsaufwände sowie eine korrespondierende Gestaltung der Betreuungskonzepte ermöglichen. Somit können Unternehmen in ihre profitabelsten Kunden zielgerichtet investieren (z. B. durch spezielle kunden- bzw. segmentspezifische Dienstleistungs-/Servicedimensionierung oder eine differenzierte Konditionsgestaltung). Entscheidend hierbei ist, dass möglichst zeitnahe und detaillierte Informationen über sämtliche Kunden erfasst und entsprechend gepflegt werden.

Als weitere Voraussetzungen müssen einerseits strukturelle und prozessuale Voraussetzungen geschaffen werden, innerhalb derer das Kundenwissen auf eine „multiplizierbare“ (= mehrfach verwendbare und im Rahmen unterschiedlicher Kundenbindungs- und betreuungsmaßnahmen einsetzbare) Basis gestellt wird, und andererseits sichergestellt werden, dass eine hohe Qualität und Aktualität der Daten bestehender und potenzieller Kunden erreicht wird. Hinsichtlich der Realisierung im Unternehmen wird Letzteres in vielen Unternehmen schon seit Jahren durch die Einrichtung zentraler Kundendatenbanken mit entsprechenden kundenbetreuungsrelevanten Funktionalitäten erreicht – die weitreichende Verfügbarkeit technisch hoch leistungsfähiger und moderner CRM-Systeme und CRM-IT-Plattformen mit prozess- und branchenspezifischen Ausprägungen belegt dies.

Neben der systemtechnischen Verankerung moderner Datenmanagement-Systeme im Unternehmen wird der kritische Erfolgsfaktor einer lückenlosen systemkonformen Datenerfassung, die heute vielfach noch über operativ tätige Mitarbeiter in Service und Vertrieb erfolgt, insbesondere über Anreiz- bzw. Sanktionssysteme gesteuert. Dabei ist eine begleitende Verhaltensänderung aller Mitarbeiter mittels eines gezielten Change-Managements Prämisse für dessen Wirksamkeit im Rahmen der Unternehmens- beziehungsweise CRM-Steuerung.

Gleichzeitig muss im Unternehmen angestrebt werden, dass Customer Relationship Management sowohl über alle Hierarchieebenen als auch über sämtliche kundennahen Funktionsbereiche (also insbesondere Marketing, Vertrieb und Kundendienst) hinweg als integrierendes Führungs- und Organisationsprinzip verstanden und gelebt wird. Damit soll erreicht werden, dass alle Prozesse und Maßnahmen einbezogen werden, die auf eine verbesserte Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit gerichtet sind.

Übergeordnete Zielsetzung muss es dabei sein, die Fähigkeiten eines Unternehmens sicherzustellen,

- langfristig profitable Kundenbeziehungen aufzubauen (Kundenakquisition),
- diese im Zeitablauf zu intensivieren (Kundenentwicklung) und
- langfristig aufrecht zu erhalten (Kundenbindung).

Der Grundgedanke des Customer Relationship Managements umfasst somit das systematische Erschließen und Ausschöpfen von Kundenpotenzialen, dies – wo immer möglich und sinnvoll – unter zukunftsgerichteter und innovativer Nutzung durchgängiger Informations- und Kommunikationstechnologien.

Um den aus dieser CRM-Definition resultierenden Anforderungen an eine kundenzentrierte Unternehmensgestaltung Rechnung zu tragen, müssen alle Aktivitäten und Prozesse der „kundennahen“ Unternehmensfunktionen – Marketing, Vertrieb (Sales) und Kundendienst (Customer Care) – so konzipiert werden, dass sie alle Phasen des Kundenlebenszyklus umspannen und auf durchgängige und konsistente Art und Weise ineinandergreifen. Dabei gilt es,

- a. die Schnittstellen zwischen den an der Kundenbetreuung beteiligten internen Unternehmensfunktionen für den Kunden möglichst reibungslos zu gestalten sowie
- b. die „Reise“ des Kunden von einer bestimmten Kundenaktivität (gegebenenfalls Kundenlebenszyklus-Phase) zur nächsten¹ und die damit verbundenen Änderungen im spezifischen Betreuungsansatz mit dem Ziel einer einheitlichen und in sich stimmigen Kundenerfahrung, der sogenannten „Customer Experience (CX)“, zu gestalten.

Darüber hinaus müssen die Kundenmanagement-Aktivitäten in eine konsequent auf die Perspektive des Kunden sowie auf dessen Erwartungen und Anforderungen (outside-in) an die jeweiligen Produkte und Dienstleistungen ausgerichtete Unternehmensführung und -organisation eingebettet werden.

Es gilt dabei einerseits, eine Organisationsstruktur anzustreben, die kurze und direkte Kommunikationswege vom Unternehmen zum Kunden und vom Kunden zum Unternehmen aufweist, andererseits müssen die zentralen Aufgaben des Kundenmanagements so definiert werden, dass sie eindeutig den entsprechend verantwortlichen Organisationseinheiten zugeordnet werden können, im Sinne der Sicherstellung von Ownership und Zuständigkeit. Erst dadurch wird die Wahrnehmung der gegenüber den Kunden formulierten „Kundenversprechen“ sichergestellt.

Um die Voraussetzungen einer erfolgreichen Umsetzung eines bereichs- oder unternehmensweiten CRM-Vorhabens zu schaffen, sollte bereits in der Phase der strategischen und fachlichen Konzeption einer CRM-Initiative ein Ansatz gewählt werden, der schon in der Zielbildformulierung und der daraus resultierenden CRM-Roadmap alle für die Gestaltung des Kundenmanagements relevanten Aspekte und Dimensionen berücksichtigt und diese im Rahmen einer unternehmensspezifischen Lösung in die Schaffung durchgängiger und in ihrer Gesamtheit konsistenter Kundenprozesse mit einbezieht.

¹Oder gegebenenfalls: von einem Kundensegment zum anderen (z. B. bei gestiegenem Kundenwert/-potenzial oder veränderter Bedürfnislage).

1.2 Das CRM-Kompetenzmodell – Modell für Analyse und Gestaltung des Kundenmanagements

In einer Vielzahl strategischer CRM-Umsetzungsinitiativen namhafter national sowie international tätiger Unternehmen hat sich die Verfügbarkeit eines zugrunde liegenden integrativen Konzepts (und damit die regelmäßige Bezugnahme auf dieses) zur Analyse und Konzeption eines umfassenden und durchgängigen Kundenmanagement als entscheidender Erfolgsfaktor erwiesen.

Das mit vorliegendem Werk vorgestellte CRM-Kompetenzmodell ist ein ganzheitlicher Analyse- und Gestaltungsansatz zur nachhaltigen Etablierung eines wettbewerbsüberlegenen Kundenbeziehungsmanagements, das einem inhaltlich umfassenden CRM-Verständnis Rechnung trägt. Gleichzeitig bildet es die Grundlage für ein praxiserprobtes CRM-Projektvorgehen und für eine einheitliche CRM-Terminologie.

Neben dem ganzheitlichen Analyse- und Gestaltungsrahmen, der in vier CRM-Kontextfeldern und in sieben CRM-Kompetenzfeldern über die Customer-Journey-Phasen von Marketing, Vertrieb und Service sowohl exogene als auch endogene CRM-relevante Aspekte adressiert, zeichnet sich der Anwendungszusammenhang des CRM-Kompetenzmodells dadurch aus, dass er sich über alle Autoren des Werks hinweg auf über 1000 in der akademischen Forschung, der Unternehmens- sowie der Unternehmensberatungspraxis (Consulting) identifizierte Best Practices im Customer Relationship Management abstützt.

1.3 Vier CRM-Kontextfelder – Rahmensetzende Orientierungslinien eines zukunftsfähigen Kundenmanagements

Vier CRM-Kontextfelder als rahmensetzende Orientierungslinien adressieren die exogenen Aspekte eines zukunftsfähigen Kundenbeziehungs-Managements. Zusammen genommen umfassen sie die grundlegenden Rahmenbedingungen, mit denen sich alle Unternehmen faktisch konfrontiert sehen und auf die sie – wo immer sie davon direkt oder indirekt betroffen sind – gezielt eingehen müssen.

Um eine entsprechende Vorbereitung auf die je CRM-Kontextfeld resultierenden notwendigen Gestaltungsanforderungen vorzunehmen, ist deren Kenntnis (in einer Minimalanforderung zumindest die Kenntnis von deren Existenz) und den damit verbundenen unternehmerischen Risiken² unumgänglich.

Im Folgenden werden die vier CRM-Kontextfelder hinsichtlich ihrer themenspezifisch als relevant identifizierten Kerninhalte grob skizziert:

²Zum Beispiel im Falle der Nichteinhaltung der Vorgaben der europäischen Datenschutz-Grundverordnung DSGVO, die per Mitte Mai 2018 in Kraft getreten ist.

- Digitalisierung der Wertschöpfung
- Kundenbedürfnisse und Kundenverhalten
- Transformation – Organisation, Prozesse und Kultur
- Compliance und regulatorische Anforderungen

Gleichzeitig werden jeweils die zentralen Erfolgsfaktoren benannt, die es im Umgang mit diesen jeweils zu berücksichtigen gilt.

1.3.1 Digitalisierung der Wertschöpfung

Nachdem die Trends der Digitalisierung – vom Einkauf, über die Ausbildung bis zum Gesundheitswesen – beinahe jeden Lebensbereich erfasst haben, fanden entsprechende Entwicklungen in den vergangenen Jahren auch weitgehenden Eingang in das Kundenmanagement, vom Einsatz künstlicher Intelligenz, automatisierter Verarbeitungs- und Entscheidungsprozesse, Sprachrobotern, sog. Chat Bots zur automatisierten Kommunikation in digitalen Kanälen. Massive Wertschöpfungseffekte (seien diese auf der Ertrags- oder auf der Kostenseite) werden in Aussicht gestellt.

Gleichzeitig macht sich eine gewisse Ernüchterung breit: Gemäß der 2018 durchgeführten Studie „Trends & Digitalisierung im CRM 2018“ (Zukunft.Kunde 2018) sind CRM-, IT- und Unternehmensstrategie in vielen Unternehmen nur mäßig (41 Prozent) oder sogar schlecht (31 Prozent) aufeinander abgestimmt. In der Konsequenz wurde von den Befragten angegeben, dass ihre Unternehmen nur mäßig (50 Prozent) oder sogar schlecht (8 Prozent) auf die Herausforderungen des digitalen Kundenmanagements vorbereitet seien.

Als die größten Hindernisse einer effektiven Nutzung von CRM-Systemen wurden die defizientere Integration von CRM-Instrumenten in die bestehende IT-Anwendungslandschaft (51 Prozent), die mangelhafte Abbildung von Vertriebsprozessen (45 Prozent) und die unbefriedigende Benutzerfreundlichkeit bestehender Tools (41 Prozent) benannt. Die Befragten identifizierten dafür vielfältige Ursachen: Die Digitalisierung sei viel schneller als die im eigenen Unternehmen erforderlichen Veränderungen (69 Prozent), den Mitarbeitern fehlten die notwendigen fachlichen Fähigkeiten (67 Prozent), die Organisation sei entweder nicht auf die Digitalisierung ausgelegt (45 Prozent) oder zu starr strukturiert (44 Prozent).

Um dieser Erkenntnis zusätzliches Gewicht zu verleihen, sei auf den Sachverhalt hingewiesen, dass mit „Digitalisierung“ bisher beinahe ausschließlich die Abbildung bisher analog durchgeführter Prozesse mit digitalen Hilfsmitteln bezeichnet wurde (so zum Beispiel die elektronische Verfügbarmachung des Telefonbuchs, das ab sofort elektronisch durchsuchbar wurde, ebenfalls eine in ihren Grundzügen analoge Tätigkeit). Grundlegend „neue“ Routinen oder Prozesse wurden – im Sinne einer „Digitalisierung erster Ordnung“ – in der Mehrzahl der realisierten Anwendungen nicht geschaffen.

Im Kontext der Argumentationen dieses Buches wird mit „Digitalisierung“ allerdings die Möglichkeit verstanden, Prozesse zu realisieren, die mit den traditionellen digitalen Hilfsmitteln (Objekten in ursprünglich analoger Form, die nun digital zur Verfügung gestellt werden konnten, z. B. Texte, Ton-/Sprachaufnahmen, Filme) nicht abbildbar waren oder sind. Als illustratives Beispiel sei die mobile Berechnung einer Fahr- bzw. Ankunftszeit einer vom Benutzer ad hoc definierten Fahrtstrecke mit einem am Bahnhof des Wohnortes angemieteten Fahrzeug genannt – unter Berücksichtigung aktueller Staumeldungen, mit gleichzeitiger Empfehlung einer weniger staugefährdeten Alternativroute, unter zeitgleicher Vornahme einer Zimmerreservierung im gewünschten Hotel, bei synchron getätigter Tischreservierung im nahegelegenen Restaurant, die sich an den Wunsch-Speisekarten der letzten drei besuchten Restaurants am Ausgangsort orientiert, bei gleichzeitiger E-Mail-Einladung eines in der Nähe wohnenden Kunden zum Dinner und so weiter – dies also im Sinne einer „Digitalisierung 2. Ordnung“, die nicht nur Wertschöpfung durch effizientere Prozessgestaltung in Aussicht stellt, sondern Wertschöpfung durch effektivere (also im tatsächlich neuartige, innovative) Prozessgestaltung.

Als fachliche und technische Kerntrends der Digitalisierung, die bei strategiekonformem und aufeinander abgestimmtem Einsatz geeignet sind, qualitative sowie quantitative Mehrwerte zu schaffen und damit gleichzeitig die in der zitierten Studie benannten Hindernisse zu eliminieren, werden

- Multichannel Management
- Mobile Business (Mobility)
- Social Media Management
- Big Data/Customer Insight
- Cloud Computing/Virtualisierung
- Internet of Things
- Artificial Intelligence

Identifiziert. In Kap. 2 „Auf dem Weg zum Digitalen CRM (dCRM) – Die Transformation des Kundenmanagements“ werden diese im Detail beschrieben. An dieser Stelle wird auch dargestellt, wie das CRM-Kontextfeld Digitalisierung der Wertschöpfung das Kundenmanagement der Zukunft beeinflussen – idealerweise heißt dies: formen und fördern – wird.

Key take-aways

Erfolgsfaktoren im Umgang mit dem Kontextfeld Digitalisierung der Wertschöpfung

- **Erfassung und Bewertung** branchen- und kundenbedürfnisrelevanter **Trends** der Digitalisierung (Trend Scouting)
- **Einbettung** der erkannten Trends der Digitalisierung in die verfolgte **Markstrategie** und Einbindung in die vereinbarte **Marktplanung**, insbesondere in die definierte CRM-Roadmap

- Definition von **Geschäftsmodellen** (-varianten) mit dem Ziel der Differenzierung im Wettbewerb
- **Ausarbeitung** von zukunftsfähigen, **positiven Ertragsmodellen** (Kosten-/Nutzen-Rechnungen, Business Cases) mit dem Ziel einer langfristigen Ertragssicherung

1.3.2 Kundenbedürfnisse und Kundenverhalten

Digitale Technologien und Innovationen haben das Marketing und Kundenbeziehungsmanagement von heute gründlich vom Kopf auf die Füße gestellt. In einer Welt, in der das Kundenerleben geprägt ist durch disruptive „game changer“ wie etwa Amazon, Facebook, Uber oder Airbnb usw., sehen sich Unternehmen nahezu aller Branchen mit fundamental gewandelten Kundenanforderungen konfrontiert. Kunden sind heute gewohnt, dass ihnen maßgeschneiderte Produkte, Dienstleistungen und Preismodelle angeboten werden, und erwarten dies auch von Unternehmen in Branchen, die gerade erst in die Phase der digitalen Transformation eingetreten und dementsprechend noch in alten Vorstellungen und Beziehungsstrukturen zu ihren Kunden befangen sind.

Technologie, Automatisierung und Globalisierung verändern dramatisch die Anforderungen, die Kunden an Unternehmen haben, und an die Produkte und Dienstleistungen, die sie bereitstellen. Kunden vergleichen Service Levels branchenübergreifend und erwarten daher höchste Standards in punkto Personalisierung, Auswahl, Liefergeschwindigkeit und Qualität in jeder Interaktion.

Das Schlagwort „Age of the customer“ (das „Zeitalter des Kunden“) beschreibt diesen Paradigmen-Wechsel, der nicht nur die Kundenerwartungen verändert, sondern auch das Kundenverhalten, insb. die Kundenloyalität. Im digitalen Zeitalter haben Kunden zunehmend mehr Kontrolle, sind ungeduldiger und sind weniger loyal. Einfach gesagt: Kunden erwarten konsistente und hochwertige persönliche und digitale Erfahrungen. Es ist ihnen egal, ob die „Produktion“ eines solchen Kundenerlebnisses schwierig und kostenintensiv ist. Sie wollen sofortigen Nutzen zum besten Preis, und suchen sich einen anderen Anbieter, wenn ihre Erwartungen nicht bedient werden.

Digitale Technologien und Innovationen befähigen Kunden, autark komplexe Kaufentscheidungen zu treffen. Die Strategien im Marketing und Vertrieb müssen dies reflektieren. Im Zeitalter des Kunden werden die Unternehmen, die nicht nur die sich schnell ändernden Kundenerwartungen erfüllen, sondern auch in der Lage sind, den künftigen Bedarf der Kunden zu antizipieren, diejenigen sein, die für das Überleben in der digitalen Transformation gerüstet sind. Nur konsequente Kundenorientierung wird künftig Wertschöpfung und Kundenloyalität sichern.

Die Kundenreise (Customer Journey) beginnt heute in der Regel mit einer autark geführten Informationsrecherche. Kunden haben genug von traditionellen Kommunikationsbotschaften, Marketing und Werbung, sie sind skeptischer. Sie vertrauen den Inhalten auf Unternehmenswebseiten immer weniger, dafür umso mehr den Mitgliedern ihrer eigenen Community. Sie recherchieren mehr und nutzen digitale Kommunikationskanäle, um eine

Aufgabe zu erledigen. Gleichzeitig schwindet jedoch die Zeit, die Menschen für die Informationssuche, -aufnahme und, vielleicht am wichtigsten, deren Verifikation aufbringen können. Diese Kombination, immer mehr Zugriff auf Informationen bei gleichzeitig schwindender Aufmerksamkeit, erfordert eine klare inhaltliche Strukturierung der Informationsangebote (Content) von Unternehmensseite. Information allein reicht nicht mehr aus. Sie muss leicht zugänglich und verständlich an das Nutzungsverhalten der Kunden angepasst werden.

Und, Kunden erwarten schnelle und zuverlässige Lösungen für ihre Fragen und Probleme – beim ersten Kontakt (sog. „First Contact Resolution“). Technologisch können Unternehmen bereits heute auf Systeme zurückgreifen, die automatisiert und strukturiert auf Kundenanfragen reagieren, dabei auf Wissensdatenbanken und dokumentierte Rückmeldungen ähnlicher Kundenanfragen zurückgreifen, und den Servicemitarbeitern so ermöglichen, ein Höchstmaß an personalisiertem Kundenservice zu bieten.

Laut einer ATG Global Consumer Trend-Studie (Art Technology Group 2009) finden 90 % der Kunden einen Live-Chat hilfreich und 62 % der Internetnutzer gaben an, dass sie mehr Produkte online kaufen würden, wenn Live-Kunden-Support verfügbar wäre. Ob der Kunde sich mit dem Live-Chat-Mitarbeiter einlässt oder nicht, erweist sich als weniger wichtig als die Möglichkeit, die Chat-Verfügbarkeit als Option anzubieten. Mit anderen Worten, der „Live-Chat“-Knopf weist dem Kunden ein gewisses Maß an Vertrauen zu, das eine einzelne Servicetelefonnummer nicht erreichen kann.

Die besten Kundenservicemodelle berücksichtigen unterschiedliche Typen von Kunden und sind bestrebt, mit ihrem CRM die große Vielfalt an Kundenbedürfnissen abzudecken. Während einige Kunden es präferieren, ihre Fragen an einen Servicemitarbeiter persönlich zu richten, adressieren andere ihre Servicebedürfnisse lieber per E-Mail und Chat, während sie gleichzeitig online surfen. Ein hochfunktionales Kundendienstteam ist für jede Kundenpräferenz gerüstet.

Digitales Denken, „Mobile zuerst“ und Chat, Big Data und Self-Service bedeutet sehr wenig ohne ein starkes und engagiertes Team von Kundenservice-Enthusiasten. Die besten Kundendienstmitarbeiter sind diejenigen, die „in die Schuhe der Kunden steigen“ und sich die Probleme der Kunden zu eigen machen. Kundenservice ist ebenso viel Empathie und Sorgfalt wie Technologie und Daten.

Das Kontextfeld „Kundenbedürfnisse und Kundenverhalten“ fokussiert dementsprechend auf ...

- die Entwicklung gezielter Maßnahmen zum Aufbau profitabler Kundenbeziehungen (Kundenakquisition), zur Intensivierung derselben im Zeitablauf (Kundenentwicklung), zu deren langfristigen Aufrechterhaltung (Kundenbindung) sowie gegebenenfalls zur Rückgewinnung verlorener bzw. abgewanderter Kunden (Kundenrückgewinnung),
- die Dokumentation und Standardisierung (inkl. Definition von Qualitäts- und Messkriterien) aller dafür erforderlichen CRM-Prozesse,

- die Messung der Prozessabwicklung in einem systematischen Steuerungskreislauf (inkl. Zieldefinition, Abweichungsanalyse, Definition von Verbesserungsmaßnahmen und Erfolgskontrolle) und der Akzeptanz der CRM-Prozesse durch Kunden und Mitarbeiter sowie
- die Gestaltung einer auf die Kundenbedürfnisse ausgerichteten transparenten Organisationsstruktur mit direkten Kommunikationswegen zwischen Management, Mitarbeitenden, Partnern, Lieferanten und Kunden.

Key take-aways

Erfolgsfaktoren im Umgang mit dem Kontextfeld **Kundenbedürfnisse und Kundenverhalten**

- Erfassung und Bewertung **branchen- und kundenbedürfnisrelevanter Trends** der Digitalisierung (Trend Scouting)
- Entwicklung eines **kanalübergreifenden und konsistenten Produkt- und Serviceangebots** entlang des gesamten Kundenlebenszyklus
- Etablierung eines in sich **geschlossenen Customer Feedback Loops** zur Erfassung von Kundenreaktionen an allen Touchpoints in Echtzeit und deren analytische Verknüpfung mit den verfügbaren relationalen und transaktionalen Daten über die Kunden zur Entwicklung und Etablierung unterschiedlicher Kunden(service)segmente mit je unterschiedlichen Servicequalitäten

1.3.3 Transformation – Organisation, Prozesse und Kultur

Dadurch, dass auch heute und auf absehbare Zeit die Mitarbeiter die Mehrheit aller Customer Relationship-Maßnahmen und -Aktivitäten erbringen, stellen sie die wichtigste Schnittstelle zwischen einem Unternehmen und dessen Kunden dar. Bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben und Verantwortlichkeiten innerhalb der definierten Kundenmanagement-Aktivitäten (Customer Journeys) müssen sie möglichst weitgehend durch das Management unterstützt werden, auch unter gezieltem Einsatz von Aus- und Weiterbildungsaktivitäten.

Aufgrund der empirisch belegten und vielfach zitierten positiven Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung sowie den damit korrespondierenden Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg auf der einen Seite sowie Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterloyalität auf der anderen Seite weisen die Gestaltungsanforderungen des CRM-Kontextfelds Transformation – Organisation, Prozesse und Kultur – im Rahmen einer CRM-fokussierten Unternehmensausrichtung zentralen Stellenwert auf.

Vor dem Hintergrund der dabei anzustrebenden Ausrichtung, sowohl die extern als auch die intern induzierten Veränderungsprozesse und ihre Auswirkungen für die jeweiligen Unternehmen und ihre Kunden zu identifizieren und das zukünftige unternehmerische

Denken und Handeln entsprechend antizipativ auszurichten, postuliert das CRM-Kontextfeld Transformation – Organisation, Prozesse und Kultur

- die Identifikation der für die Kundenorientierung maßgeblichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten im CRM und deren Zuweisung zu entsprechenden Managementrollen (Chief Customer Officer, Key Account Manager, Head of Marketing, Head of Customer Service etc.) (Stadelmann 2004, S. 3),
- die Schaffung einer kundenorientierten, wenig komplexen Organisationsstruktur mit direkten Kommunikationswegen zwischen Management, Front-Mitarbeitern und Kunden,
- die Wahrnehmung deutlich sichtbarer Vorbildfunktionen im Kundenbeziehungsmanagement (Management-Leadership),
- die Sicherstellung einer möglichst hohen Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterloyalität, zumindest aber einer möglichst niedrigen Mitarbeiterfluktuation,
- die Formulierung und Festschreibung eindeutiger Mitarbeiterziele, die im Einklang mit den übergeordneten CRM-Zielen des Unternehmens stehen (CRM-Zielsystem, -Zielhierarchie),
- die Förderung kundenorientierter Einstellungen und Verhaltensweisen durch die entsprechende Ausgestaltung von Führungsinstrumenten und Anreizsystemen,
- die Sicherstellung der für CRM erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen durch Rekrutierung und Ausbildung („enablement“) aller Mitarbeiter mit Kundenmanagement-Aufgaben sowie
- die Auswahl und das Management von Lieferanten mit einem in hohem Maße deckungsgleichen Verständnis für die Wahrnehmung von Kundenmanagementaktivitäten.³

Key take-aways

Erfolgsfaktoren im Umgang mit dem Kontextfeld **Transformation – Organisation, Prozesse und Kultur**

- Gezielte Fokussierung auf **Skills, Kompetenzen, Motivation und Zufriedenheit aller Mitarbeiter**
- Förderung kundenorientierter **Einstellungen und Verhaltensweisen** aller Mitarbeiter
- Unternehmensweite Verankerung der **Kundenorientierung als übergeordnete Handlungsmaxime**
- Schaffung **organisatorischer Rahmenbedingungen** zur Wahrnehmung der für die Kundenorientierung maßgeblichen Aufgaben (Rollen, Verantwortlichkeiten, Kommunikationswege)

³Lieferanten können Unternehmen bei der Vermittlung von Fertigkeiten oder der Erbringung von Leistungen unterstützen, die es innerhalb der Organisation nicht gibt oder die (noch) nicht zum Kerngeschäft gehören.

1.3.4 Compliance und regulatorische Anforderungen

Der derzeitige Digitalisierungsprozess in Unternehmen sorgt für Veränderungen auf vielen Ebenen. Einerseits kommt es zu einer spürbaren Beschleunigung der Geschäftsprozesse. Die Reaktionszeit in der Kommunikation wird kürzer, die Gefahr von Irrtümern steigt und damit auch das Risiko von Compliance-Verstößen; andererseits nimmt die Menge an internen Informationen erheblich zu.

Gleichzeitig führt die globale digitale Vernetzung zu einer neuen Datenflut, die vom Risikomanagementsystem erfasst werden muss. Sowohl Beschleunigung als auch Informationsanstieg bedrohen die ordentliche Funktionsweise des Compliance-Management-Systems. Nicht selten wird mit einer Erhöhung der internen regulatorischen Vorgaben reagiert, was jedoch die Profitabilität durch Mehrkosten für Prozesse gefährdet, das Tagesgeschäft bremst, Innovation verhindert und motivierte Mitarbeiter abschreckt. Es ist daher „kriegsentscheidend“, dass sich nicht nur die Geschäftsprozesse im Unternehmen den Auswirkungen der Digitalisierung anpassen, sondern auch die Compliance-Management-Systeme selbst. Bereits heute sind intelligente Technologien zur Kontrolle rechtlicher Vorgaben verfügbar. Im Zeitalter von Big Data lassen sich nicht nur zum Zweck der Geschäftsoptimierung große Datenbanken in Sekundenschnelle auswerten, sondern auch zum Zweck der Compliance. Betrügerisches Handeln durch Mitarbeiter kann anhand von forensischer Datenanalyse aufgedeckt werden. Schwachstellen werden von selbstlernenden Algorithmen automatisch behoben und Analyseergebnisse in Echtzeit auf dem Dashboard visualisiert.

Mit der am 25. Mai 2018 in Kraft getretenen europaweit gültigen Datenschutz-Grundverordnung (abgekürzt: „DSGVO“) haben sich die Rahmenbedingungen für Marketing und Vertrieb für die allermeisten Unternehmen grundlegend verändert. Die DSGVO regelt die Dokumentation und Verarbeitung personenbezogener Daten in Unternehmen. Jegliche Kontaktaufnahme mit Kunden oder die Weitergabe von Informationen an Dritte muss ab Einführung detailliert gelistet und begründet werden. Im Falle von Nichteinhaltung drohen Unternehmen hohe Geldbußen.

Gemäß DSGVO müssen Unternehmen beispielsweise ein Verzeichnisse führen, das der Dokumentation jeglicher Kontaktaufnahme mit Kunden dient. Allerdings dürfen nur noch diejenigen Informationen gespeichert oder verarbeitet werden, die direkt für einen Vertrag oder für die Nutzung einer Leistung notwendig sind. Dennoch muss immer eine Einwilligung zur Verwendung der Daten vorliegen. Eine genaue Protokollierung des Gebrauchs ist außerdem notwendig. Kunden haben zudem das Recht, ihr Einverständnis jederzeit zu widerrufen. Sensible Informationen zu behalten, sobald diese den effektiven Nutzen für Unternehmen verlieren, ist mit Einführung der DSGVO unzulässig – mit der Kündigung eines Vertrags verlangt der Datenschutz die vollständige Löschung der vorliegenden Dokumentation.

Um den Anforderungen der DSGVO nachzukommen und zugleich von den Neuerungen im Vertrieb zu profitieren, ist es angezeigt, Verkaufsprozesse zu digitalisieren und effektiv anzupassen. Intelligente Softwareprogramme enthalten die Möglichkeit der zeitlich

begrenzten Verwendung von Daten sowie das Whitelisting von Kontakten. Komplexe Funktionen zur Speicherung oder Verarbeitung von Informationen, wie die Dokumentation von Herkunftsnachweisen mit Quellen, der Gültigkeit von Informationen und der vorliegenden Verwendungserlaubnis sowie die Erfassung aller Kontaktwege, werden unverzichtbar für die tägliche Arbeit in Marketing und Vertrieb. Der digitale Vertrieb löst somit den papiergebundenen ab. Auf diese Weise entfallen fehleranfällige Medienbrüche sowie aufwändige administrative Arbeiten – es steht mehr Zeit für vielversprechende Leads zur Verfügung.

Key take-aways

Erfolgsfaktoren im Umgang mit dem Kontextfeld **Compliance und Regulatorische Anforderungen**

- Das **Risk- und Compliance-Management** ist wie andere zentrale Unternehmensbereiche **auch digital zu transformieren** – nur so wird es nicht zum Bottleneck der Unternehmensentwicklung
- Konsequente technisch Implementierung **moderner Instrumente dem Datenschutz** einschl. deren Absicherung durch konsequenten Kulturwandel im Unternehmen hinsichtlich des Umgangs mit Daten
- Schaffung organisatorischer Rahmenbedingungen zur **Sicherstellung der Anforderungen des Datenschutzes und weiterer regulatorischer Anforderungen im Unternehmen** (Rollen, Verantwortlichkeiten, Kommunikationswege)
- Nutzung der verschärften Vorgaben an Datenschutz zur Transformation von Marketing und Vertrieb in Richtung **Personalisierung und Transaktionsmanagement**

1.4 Sieben CRM-Kompetenzfelder – Rahmensetzende Orientierungslinien eines zukunftsfähigen Kundenmanagements

Die sieben CRM-Kompetenzfelder sind die konstituierenden Elemente des CRM-Kompetenzmodells (s. Abb. 1.1). Dabei stellen die Kundenmanagement-Aktivitäten, die im Modell durch die „Kundenreise“ – die sogenannte „Customer Journey“ – repräsentiert werden, den Kern des Modells dar. Diese werden im Folgenden dargestellt und im Detail erläutert.

1.4.1 Customer Analytics

Ausgangspunkt eines auf die übergeordnete Unternehmens- und Marktstrategie sowie die daraus abgeleiteten Unternehmensziele abgestimmten Kundenmanagements ist das Verständnis eines Unternehmens hinsichtlich der Verhaltensweisen, Einstellungen und des

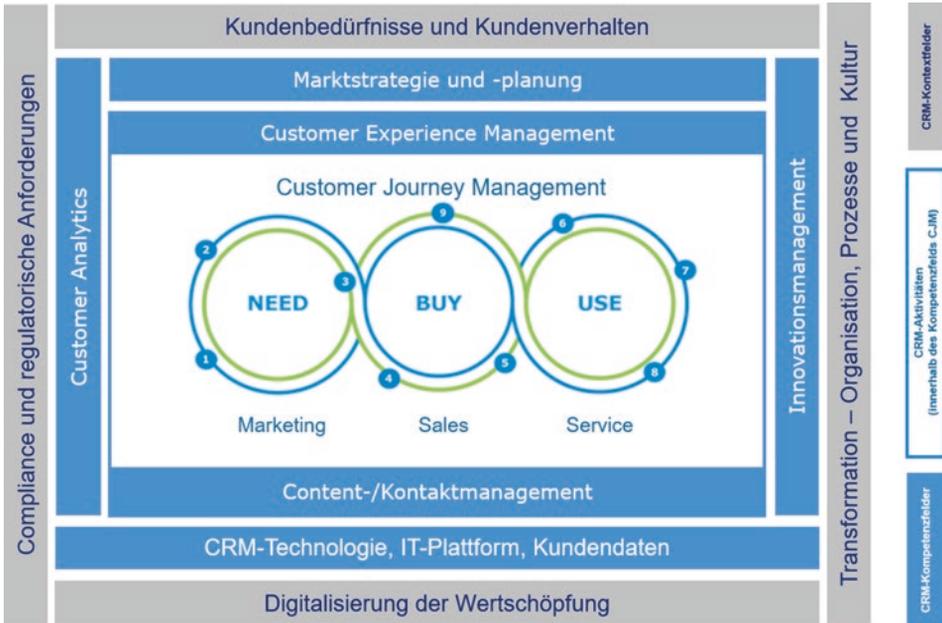


Abb. 1.1 CRM-Kompetenzmodell – Basis einer konsequent kundenorientierten Unternehmensgestaltung. (Quelle: Eigene Darstellung)

Werts seiner unterschiedlichen Kunden und Kundengruppen. Das resultierende Verständnis für Kundenbedürfnisse und Kundenanforderungen erschließt sich aus der Analyse intern verfügbarer Daten (= analytisches CRM) in gezielter Kombination mit externen Informationsquellen. Gleichzeitig rücken weiterführende Fragestellungen in das Zentrum des Managementinteresses, die ihrerseits die Marktforschungsaktivitäten und Marktbeobachtung (Konkurrenzanalysen usw.) des Unternehmens bestimmen.

Sobald ein umfassendes Verständnis für die Marktsituation sowie das Verhalten und die Bedürfnisse sowohl der potenziellen als auch der bestehenden Kunden erreicht ist, kann die Planung der Kosten effektiver Akquisition und Erhaltung der Kunden sowie der Optimierung der Betreuung des aktiven Kundenstamms in Angriff genommen werden. Das CRM-Kompetenzfeld Customer Analytics befasst sich daher grundlegend mit

- dem strategischen Input zur bzw. aus der Planung der Kundenmanagements,
- der umfassenden Analyse von Kundenwerten und der darauf aufbauenden Ermittlung vorhandener Wertschöpfungspotenziale für das Unternehmen,
- der Segmentierung von Kunden und potenziellen Kunden,
- dem Management des Wissens über Kunden, deren Bedürfnisse, deren Verhalten und deren Wertschöpfungspotenzial für das Unternehmen.

Die resultierenden Erkenntnisse bezüglich der erzielten Leistungen jener Mitarbeiter, die mit der Delivery des Kundenbeziehungsmanagements betraut sind, der angewendeten Kundenprozesse, damit verbundener Kosten und Erträge, Kanalleistungen und Kundenverhaltensweisen müssen die Vision und die Ziele des Kundenmanagements untermauern. Sie werden dazu verwendet, eine Einschätzung von Erfolg bzw. Misserfolg von CRM-Aktivitäten und -Maßnahmen vorzunehmen. Dabei ist jede Art von Rückmeldung (Feedbacks) über Erfolge und Misserfolge Grundvoraussetzung für die Verbesserung und Neugestaltung zukünftiger Pläne und Aktivitäten des Kundenmanagements.

Hinsichtlich einer wirksamen Umsetzung ist die Berücksichtigung CRM-relevanter Messgrößen im Controlling-Instrumentarium des Unternehmens sowie die Einrichtung entsprechender geschlossener Führungs- und Steuerungskreisläufe (sogenannter „Closed Loops“) unerlässlich.

Aus Controlling-Sicht konzentriert sich das CRM-Kompetenzfeld Customer Analytics daher zusätzlich auf

- die Definition und systematische Messung von Kennzahlen für das Kundenbeziehungs- und Kundenwert-Management (KPIs),
- die Identifikation und Messung von Kundenverhalten, -wertschöpfung und -bindung,
- die Messung der Effektivität von Kampagnen sowie
- die Messung der Effektivität von Kanälen und
- die Messung der Effektivität aller Mitarbeiter mit Aufgaben in Marketing, Vertrieb (Sales) oder Kundenservice (Customer Care).

Ein vergleichsweise neues Kompetenzfeld von Customer Analytics ist dabei die Vorhersage von Kundenverhalten bzw. die Nutzbarmachung von statischen Modellen über das Kundenverhalten zur positiven Gestaltung der Kundenbeziehung. Die Schlagworte hierzu heißen „Trigger-based Marketing“ oder auch „Event-based Marketing“. Hierbei nutzt man das (im besten Fall) historisierte Wissen über seine Kunden und deren Verhalten in der Vertragsbeziehung (z. B. Schadenshäufigkeit, Zahlungsqualität etc.) zur Entwicklung von mathematischen Modellen, anhand derer bestimmte Aktionen in Abhängigkeit des Eintretens bestimmter Ereignisse („Events“) oder Auslöser („Trigger“) vielfach automatisiert ausgelöst werden. Die inzwischen fast schon klassischen Beispiele sind Modelle zur Vorhersage der Kündigungswahrscheinlichkeit oder solche im Bereich des Zusatzverkaufs („Cross- und Upselling“). Die Digitalisierung eröffnet dabei der Customer Analytics ungeahnte neue Möglichkeiten, nicht nur die angestammten Modelle deutlich intelligenter und kundenindividueller zu machen, sondern nahezu jeden Lebensbereich der Kunden, zu dem Daten verfügbar sind, mit Vorhersagemodellen für Marketing, Vertrieb und Bestandsmanagement zu erschließen und dem Kundenbeziehungsmanagement zugänglich zu machen. Systemseitig korrespondiert mit dem gerade beschriebenen „Predictive Marketing“, also der Vorhersage von Kundenverhalten, der gesamte Themenbereich der künstlichen Intelligenz (abgekürzt „KI“ bzw. englisch „Artificial Intelligence“, abgekürzt „AI“).