

Andreas Krämer
Regine Kalka
Wolfgang Merkle *Hrsg.*

Stammkundenbindung versus Neukundengewinnung

Marketing und Vertrieb im Spannungsfeld
von Hunting und Farming



Springer Gabler

Stammkundenbindung versus Neukundengewinnung

Andreas Krämer · Regine Kalka ·
Wolfgang Merkle
(Hrsg.)

Stammkundenbindung versus Neukundengewinnung

Marketing und Vertrieb im Spannungsfeld
von Hunting und Farming

Hrsg.

Andreas Krämer
Bonn, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

Regine Kalka
Köln, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

Wolfgang Merkle
Merkle. Speaking. Sparring. Consulting
Hamburg, Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-40362-1 ISBN 978-3-658-40363-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-40363-8>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

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.

Planung/Lektorat: Barbara Roscher

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

Vorwort

Im Ranking der Marketingziele von Marketingverantwortlichen stehen die Themen „Umsatzwachstum“ und „Marktanteilssteigerung“ meist an Top-Positionen. Dies ist insoweit nachvollziehbar, weil im bisherigen Verständnis fehlendes Wachstum oft mit Stillstand gleichgesetzt wird. In der aktuellen Diskussion wird mit einer steigenden Sensibilisierung für die Begrenztheit von Ressourcen und der Entstehung einer Vielzahl von Krisen das Wachstumskonzept immer stärker hinterfragt.

Offen ist, mit welchen Marketingstrategien sich Wachstumsziele zum Beispiel in Bezug auf monetäre Zielgrößen erreichen lassen oder ob der Begriff des Wachstums nicht weiter auszulegen ist. Einerseits wollen sich Manager in der Steuerung ihrer Vertriebsorganisationen vor einer übermäßigen Abhängigkeit von bestehenden Kunden („*Farming*“) schützen und per Neukundenakquise („*Hunting*“) das entscheidende langfristige Wachstum erzielen. Andererseits haben in vielen Unternehmen die Maßnahmen der Kundengewinnung tatsächlich Vorrang vor einer Stammkunden-Betreuung. Bei einigen Unternehmen stellt die Gewinnung von Neukunden die zentrale Ausrichtung der Marketingstrategie dar, um Wachstumsziele zu erzielen. Im Extremfall gilt „*Hunting*“ sogar als alleiniger Bestandteil der Marketingstrategie zur Erreichung von Wachstumszielen. In der Konsequenz fließt dann ein Großteil des Marketingbudgets in die Gewinnung von neuen Kunden. Für Praxis und Wissenschaft ergibt sich damit eine enorme Herausforderung: Trotz der weit verbreiteten Erkenntnis, es sei notwendig, beide Vertriebsstrategien systematisch auszubalancieren, hat sich die bisherige Forschung auf die Vorteile und Kosten konzentriert, die entweder mit der *Farming*-Strategie oder aber der *Hunting*-Strategie verbunden sind.

Ein Zielkonflikt zwischen Neukunden- und Bestandskunden-Management entsteht dann, wenn im Unternehmen keine gesamthafte Sicht auf die Wertigkeit der Kunden vorhanden ist. Gleichzeitig werden die Aktivitäten im Bereich „*Hunting*“ und „*Farming*“ häufig als isolierte, voneinander unabhängige Stränge verstanden. Dies mag in der Vergangenheit eine gültige Betrachtungsweise gewesen sein, unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen zeigen sich aber vielfache Abhängigkeiten und Interaktionen. Dazu geführt hat nicht nur der zunehmende Abbau von Informationsasymmetrien (zugunsten der Kunden), sondern auch ein dramatisch geändertes Informationsverhalten der

Verbraucher und eine stärkere Sensibilisierung der Öffentlichkeit für Aspekte wie Vertrauen und Fairness (durch die Krisen noch einmal verstärkt). Dies führt automatisch zur Fragestellung, ob bekannte Handlungsmuster im Marketing weiterhin hilfreich und nutzbar sind, oder nicht grundsätzlich die Ausrichtung, die Organisation und Relevanz des Marketings zu überdenken sind.

Das vorliegende Buch schafft Transparenz und bietet Impulse bezüglich des Spannungsfeldes von Neukundengewinnung („*Hunting*“) und der Stammkundenbindung („*Farming*“). Im ersten Teil wird der Frage nachgegangen, warum das Marketing radikal neu gedacht werden muss. Die Gründe dafür – in der Regel sind diese mit veränderten Rahmenbedingungen verbunden – werden im Rahmen von theoretischen Abhandlungen, Darstellung von qualitativen und quantitativen Untersuchungen sowie anhand von Fallbeispielen verdeutlicht. Darauf aufbauend werden konkrete Ansatzpunkte diskutiert, wie das Marketing neu ausgerichtet werden kann.

In diesem Kontext soll das Buch Gedankenanstöße dazu geben, warum die Neukundengewinnung nicht als Allheilmittel für die Erreichung der Wachstumsziele gelten kann, welche Gefahren in diesem Irrweg lauern (wenn zum Beispiel Stammkunden eine bessere Betreuung von Neukunden wahrnehmen und dies als unfair empfinden), wie eine optimale Balance beider Strategien zu erreichen ist und welche Marketingmaßnahmen dabei hilfreich sein können. Auf diesem Weg werden die veränderten Rahmenbedingungen zur Erreichung von Wachstumszielen und -strategien näher analysiert.

Unser besonderer Dank gilt den 21 Mitautoren sowie ausgewählten hochkarätigen Gesprächs- und Interviewpartnern aus Wissenschaft und Praxis, ohne die die Entstehung dieses Buches nicht möglich gewesen wäre. Danken möchten wir auch dem Team von Gutachtern, die Verbesserungsvorschläge und inhaltliche Anmerkungen eingebracht und damit dafür gesorgt haben, dass unser Buchprojektes das jetzige Qualitätsniveau erreicht hat.

Wir haben den Autoren die Entscheidung überlassen, eine gendergerechte Schreibweise zu nutzen oder aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) zu verzichten. In diesem Fall gilt: Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Wir wünschen den Lesern dieses Buches eine spannende Lektüre, neue Erkenntnisse sowie Anregungen und hoffen, dass die Beiträge zu weiteren Diskussionen rund um das Marketing und die Teilaspekte Kunden- und Wertmanagement führen. Freuen würden wir uns über kritische Anregungen, Vorschläge für inhaltliche Erweiterungen und sonstige konstruktive Kritik.

Bonn
Köln
Hamburg

Andreas Krämer
Regine Kalka
Wolfgang Merkle

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

Die Relevanz, Ausrichtung und Organisation des Marketings in Theorie und Praxis unter veränderten Rahmenbedingungen	3
Andreas Krämer, Regine Kalka und Wolfgang Merkle	

Warum muss das Marketing radikal neu gedacht werden?

Der Irrweg der ewigen Neukundengewinnung – Hunting oder Farming als Ziele im Marketing	29
Regine Kalka, Andreas Krämer und Nikola Ziehe	

Einstellung und Erwartungshaltung von Konsumenten an Unternehmen heute.	49
Martin Langhauser und Wolfgang Merkle	

Fallbeispiel: Deutsche Bahn – Kundenmanagement im Spannungsfeld zwischen BahnCard/BahnBonus und Aktionsangeboten	61
Bianca Brocke, Sven Neweling und Andreas Krämer	

Wachstumsstrategien in Banken – Erfolgsfaktor Kundenaktivierung	79
Oliver Mihm und Frédéric Begemann	

Wie haben sich die Rahmenbedingungen verändert?

Neue Markt- und Managementspielregeln im „Hypercompetition“ – am Beispiel des stationären Einzelhandels	99
Wolfgang Merkle	

Preis versus Moral: Wie sich das Konsumverhalten der Generation Z unterscheidet	129
Marlon Fricker, Marc Herz, Tim Ilbertz und Alexander Rühl	

Liebesehe oder Zwangsehe: Die Verschmelzung von IT und Marketing in Unternehmen aus Sicht von Experten	149
Wolfgang Merkle und Regine Kalka	
Mobilfunkverträge – Kundenbeziehungsrisiken und kundenspezifische Preisgestaltung	167
Andreas Krämer	
Veränderte Sicht auf die Kundenbeziehungen im ÖPNV: Der Hamburger Verkehrsverbund (hvv)	187
Anna-Theresa Korbitt und Andreas Krämer	
Wie kann das Marketing neu ausgerichtet werden?	
Kundenwertzentrierte Unternehmenssteuerung als Maßgabe für das Marketing von morgen	211
Andreas Krämer und Robert Bongaerts	
Neues Zusammenspiel zwischen Marketing und Vertrieb am Beispiel des Verlagswesens	231
Thomas Breyer-Mayländer	
Fallstudie Globetrotter: Begeisterung, Innovation und Kundennähe als Erfolgstreiber im stationären Einzelhandel	253
Andreas Bartmann	
Fallbeispiel Energievertrieb: Spannungsfeld zwischen Neukundenakquisition und Stammkundenbindung vor und während der Energiekrise	269
Joachim Klein	
Pricing und Erlösmodelle im Neu- und Bestandskunden-Management	285
Andreas Krämer und Gerd Wilger	
Der Markenbeziehungsprozess – Kunden im Mittelpunkt der Markenführung	305
Regine Kalka, Wolfgang Merkle und Caroline Poßberg	
Customer Experience als neue Maxime des Marketings	335
Christian Köhler	
Datengetriebenes Marketing und Kommunikationsmanagement am Beispiel Allianz	357
Thomas Lukowsky und Olaf Tidelski	

Marketing KPIs: Marketingleistung vollständig erfassen und steuerbar machen 371

Thomas Burgartz und Andreas Krämer

Zukunftsaussichten

Zukunftsaussichten für erfolgreiche Marketingstrategien im Spannungsfeld von „Hunting“ und „Farming“ 387

Andreas Krämer, Regine Kalka und Wolfgang Merkle

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über die Herausgeber



Prof. Dr. Andreas Krämer ist Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG in Bonn und Direktor des Value Research Institute (VARI e. V.) in Iserlohn. Nach Studium der Agrarökonomie und anschließender Promotion arbeitete Andreas Krämer von 1996 bis 2000 bei zwei führenden internationalen Beratungsgesellschaften, bevor er in 2000 seine eigene Beratungsgesellschaft gründete. Von 2014 bis 2020 war er Professor für Pricing und Customer Value Management an der University of Europe for Applied Sciences in Iserlohn. Andreas Krämer ist Mitinitiator unterschiedlicher Studien (u.a. „Pricing Lab“) sowie Autor zahlreicher Fachaufsätze und mehrerer Bücher.



Prof. Dr. Regine Kalka ist seit 2003 Professorin für Marketing und Kommunikation an der Hochschule Düsseldorf und ist seit 2018 Mitglied des Hochschulrates. Zuvor war sie Geschäftsbereichsleiterin bei einer deutschen Messengesellschaft sowie Senior Consultant bei einer internationalen Unternehmensberatung. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Pricing, Messemanagement und Markenmanagement und ist in diesen Bereichen auch Autorin zahlreicher Publikationen.



Prof. Dr. Wolfgang Merkle ist Professor für Marketing & Management an der UE – University of Europe for Applied Sciences in Hamburg sowie Inhaber von ‚Merkle. Speaking. Sparring. Consulting.‘ Davor war er über 25 Jahre als CMO, Bereichsvorstand, Geschäftsführer und Direktor bei Tchibo, Galeria Kaufhof, ZARA, Massimo Dutti und Otto tätig.

Autorenverzeichnis

Andreas Bartmann Geschäftsführer Globetrotter Ausrüstung GmbH

Frédéric Begemann Principal Investors Marketing AG

Dr. Robert Bongaerts Vorstand der exeo Strategic Consulting AG

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer Professor für Medienmanagement, Hochschule Offenburg

Bianca Brocke Leiterin Pricing und Zielgruppenmanagement, DB Fernverkehr AG

Prof. Dr. Thomas Burgartz Dekan Fachbereich Wirtschaft, University of Europe for Applied Sciences, Iserlohn

Marlon Fricker Digital Marketing Manager, Media Lab Bayern, München

Dr. Marc Herz Partner der Unternehmensberatung K'UP, Berlin

Tim Ilbertz Consultant bei der Unternehmensberatung K'UP, Berlin

Prof. Dr. Regine Kalka Hochschule Düsseldorf, Düsseldorf, Deutschland

Dr. Joachim Klein German Sales VP Standard Customers, E.ON

Christian Köhler Hauptgeschäftsführer Markenverband

Anna-Theresa Korbutt Geschäftsführerin Hamburger Verkehrsverbund

Prof. Dr. Andreas Krämer exeo Strategic Consulting AG, Bonn, Deutschland

Martin Langhauser Director Shopper Insights, GfK

Thomas Lukowsky Direktor Allianz AG

Prof. Dr. Wolfgang Merkle Merkle. Speaking. Sparring. Consulting., Hamburg, Deutschland

Dr. Oliver Mihm CEO Investors Marketing AG

Sven Neweling Leiter CRM-Strategie und Kundenbindungsprogramme, DB Fernverkehr AG

Caroline Poßberg Masterabsolventin, Hochschule Düsseldorf

Alexander Rühl Marketingmanager, Media Lab Bayern, München

Dr. Olaf Tidelski Chief Customer Officer, Allianz AG

Dr. Gerd Wilger Vorstand der exeo Strategic Consulting AG

Prof. Dr. Nikola Ziehe Professorin für Handelsmarketing & Kommunikationsmanagement, Hochschule Düsseldorf

Einleitung



Die Relevanz, Ausrichtung und Organisation des Marketings in Theorie und Praxis unter veränderten Rahmenbedingungen

Andreas Krämer, Regine Kalka und Wolfgang Merkle

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung – Marketing unter veränderten Rahmenbedingungen	4
1.1	Eine Einführung – Wollen wir wachsen und wenn ja, wie?	5
1.2	Das „degenerierte Marketing“ oder: Was vom Marketing übriggeblieben ist	7
2	10 Thesen zur Notwendigkeit eines veränderten Marketings	8
2.1	Erste These – Drei Jahrzehnte nach „The Loyalty Effect“: Ist Wachstum nur über Neukunden möglich?	8
2.2	Zweite These – „Neues“ Kundenverhalten und „alte“ Instrumentarien: Kundenbindung wird immer schwieriger oder unmöglich!	9
2.3	Dritte These – Veränderte Strategien und Geschäftsmodelle: Eine neue Bewertung von Kundensegmenten ist erforderlich	10
2.4	Vierte These – Der Blick zur Seite: Bestandskunden haben zurecht den Eindruck, dass sie schlechter betreut werden als Neukunden	11
2.5	Fünfte These – Die einzige Chance im Hyperwettbewerb: Den Kunden in den Mittelpunkt stellen	12
2.6	Sechste These – Big Data: Eine große Datenmenge bedeutet nicht verbesserte Kundenprozesse ...manchmal ist weniger mehr!	13

A. Krämer (✉)
exeo Strategic Consulting AG, Bonn, Deutschland
E-Mail: andreas.kraemer@exeo-consulting.com

R. Kalka
Hochschule Düsseldorf, Düsseldorf, Deutschland
E-Mail: regine.kalka@hs-duesseldorf.de

W. Merkle
Merkle. Speaking. Sparring. Consulting., Hamburg, Deutschland
E-Mail: mail@merkle-consulting.com

2.7	Siebte These – Deutungshoheit von Kundendaten: Der Konflikt zwischen Marketing und IT nimmt zu ...das Kundenprofil verwischt	14
2.8	Achte These – CRM: Über Kundenwertigkeit wird gerne gesprochen, entschieden wird danach aber wenig!	16
2.9	Neunte These – Co-Creation: Der Kunde wird zunehmend „Teil des Leistungsprozesses“, dies müssen Unternehmen aktiv steuern.	17
2.10	Zehnte These – Die Kundenperspektive im Top-Management: Marketing gehört auf den C-Level, egal in welcher Form	18
3	Marketing neu denken im Spannungsfeld zwischen Stammkundenbindung und Neukundenakquisition	19
3.1	Grundlogik des Buches und Didaktik	19
3.2	Aufbau des Buches	20
	Literatur	22

Zusammenfassung

Ausgehend von dem häufig verfolgten Wachstumsziel sind Unternehmen im aktuellen Wettbewerb und bei den derzeitigen Rahmenbedingungen mehr denn je gefordert, die richtige Balance zwischen Bestandskundendurchdringung und Neukundengewinnung zu finden. Die Diskussion der Wechselwirkungen zwischen beiden Bereichen öffnet den Blick für die Herausforderungen, dass sich Marketing – wie es in vielen Unternehmen gelebt wird – radikal verändern muss. Erforderlich ist dies, um als Unternehmen die Chance zu erhalten, in VUCA-Zeiten die richtigen Impulse geben und Entscheidungen treffen zu können. Um die Notwendigkeit zu verdeutlichen, bestehende Denkmodelle und Handlungsweisen aufzubrechen bzw. neu zu konzipieren, werden 10 Thesen argumentativ hergeleitet und erörtert. Sie sollen als roter Faden oder Orientierungspunkt für die folgenden Kapitel des Buchs verstanden werden.

1 Einleitung – Marketing unter veränderten Rahmenbedingungen

„Marketing ist die Kunst, Chancen aufzuspüren, sie zu entwickeln und davon zu profitieren.“ – Philip Kotler

Basierend auf dem Verständnis von Philip Kotler liegt dem Marketing die Leitlinie zugrunde, Unternehmen durch eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen des Marktes zu befähigen, ihre Position im Markt abzusichern oder zu verstärken. Wie Kirchgeorg (2022) ausführt, müssen gerade auf wettbewerbsintensiven Märkten die Bedürfnisse der Nachfrager im Zentrum der Unternehmensführung stehen. Daraus leitet sich zudem die Forderung nach einer kundenzentrierten Ausrichtung ab, häufig mit der

englischen Bezeichnung Customer Centricity (Fader 2012; Shah et al. 2006) beschrieben. Verbunden damit sind Auswirkungen auf die komplette Organisation: Shah et al. (2006) sehen hier beispielsweise notwendige Änderungen in den Bereichen Kultur, Struktur, Prozesse und Finanzkennziffern.

Allerdings: Die reine Fokussierung auf den Kunden wird nicht ausreichen. In einem umfassenden Managementansatz muss Marketing mehr leisten als ‚nur‘ die Erreichung einer hohen Kundenzufriedenheit. Auch die Nähe zum Kunden ist im Prinzip Mittel zum Zweck, kein Selbstzweck. So sieht Gummesson (2007) in einer „Balance Centricity“ alle Stakeholder als Bezugspunkt des unternehmerischen Handelns. Auch der sogenannte Value-to-Value-Ansatz geht in diese Richtung und verzahnt die Perspektiven „Value-to-the-customer“, die Bedürfnisbefriedigung auf Kundenseite, und den „Value-of-the-customer“, den generierten Cash-Flow des Kunden für das Unternehmen (Krämer et al. 2021; Krämer und Burgartz 2020).

Vor diesem Hintergrund stellt Marketing – wie oben im Zitat von Philip Kotler angesprochen – einerseits eine unternehmerische Denkhaltung dar, andererseits kommt Marketing auch eine unternehmerisch gestaltende Aufgabe zu, die aus der laufenden Analyse von Marktveränderungen und Bedürfnisverschiebungen konkrete Wettbewerbsvorteile entwickelt und als Kundennutzen monetarisiert. Und genau diesen operativen Charakter unterstreicht Philip Kotler mit seinem eingangs aufgeführten Zitat. In der Konsequenz ergibt sich daraus die Anforderung, dass Unternehmen über eine Kundenfokussierung in der Lage sein müssen, die Bedürfnisse der Kunden und die Schlagkraft des Wettbewerbs gesamthaft zu erkennen, um auf dieser Grundlage Entscheidungen vorzubereiten oder selber zu treffen (Führungs-Charakteristik).

1.1 Eine Einführung – Wollen wir wachsen und wenn ja, wie?

Im Ranking der Marketingziele von Marketingverantwortlichen stehen die Themen „Umsatzwachstum“ und „Marktanteilssteigerung“ häufig an Top-Positionen. Dies ist insoweit nachvollziehbar, wenn fehlendes Wachstum mit Stillstand gleichgesetzt wird (im Sinne von Signalwirkung nach innen) oder weil Wachstum Wettbewerbsstärke impliziert (Liesen et al. 2013). Wachstum ist als Zielgröße in vielen Unternehmen tief verankert. Einer Studie von Sopra Steria (2018) zufolge ist bei 84 % der befragten Unternehmen Wachstum ein Kernbestandteil der Unternehmensstrategie. Drei Viertel der Fach- und Führungskräfte in Deutschland schätzen das eigene Unternehmenswachstum im Vergleich zum Wettbewerb als durchschnittlich bis überdurchschnittlich ein. Gleichzeitig gewinnt aber die Postwachstumsökonomie („Die Zeit des Wachstums ist vorbei“) an Aufmerksamkeit (Reichel 2017). Nachdem diese Thematik durch den Bericht an den Club of Rome von 1972 eine hohe öffentliche Awareness erfahren hat (Meadows et al. 2006), übte diese in den Jahrzehnten danach aber wenig Einfluss auf die politische Entscheidungsfindung aus und verlor an Attraktionskraft. In letzter Zeit finden

die Überlegungen zu den Grenzen des Wachstums wieder stärker Resonanz. Selbst, wenn Unternehmen am Wachstumsziel festhalten, ist zu hinterfragen, wie Wachstum zustande kommt. Beispielsweise unterscheiden Reichheld et al. (2021) zwischen einem Wachstum durch Neukunden, welches gekauft („bought“) ist, also z. B. durch Rabattaktionen entsteht, und einem Wachstum, das verdient („earned“) wird, also durch Empfehlungen zufriedener Kunden initiiert ist. Andere Überlegungen beziehen den Ressourcenverbrauch mit ein.

Es stellt sich die Frage, mit welchen Marketingstrategien sich Wachstumsziele erreichen lassen oder ob der Begriff des Wachstums nicht weiter auszulegen ist. Einerseits wird der Fokus daraufgelegt, wie sich Manager in der Steuerung ihrer Vertriebsorganisationen vor einer übermäßigen Abhängigkeit von bestehenden Kunden („Farming“) schützen können, um per Neukundenakquise („Hunting“) das entscheidende langfristige Wachstum zu erzielen (auch als Hunting-Farming-Paradox beschrieben, vgl. Nijssen 2014). Andererseits erscheinen in vielen Unternehmen die Maßnahmen der Kundengewinnung tatsächlich Vorrang vor einer Stammkunden-Betreuung zu haben. So ist auch im Nielsen Global Annual Marketing Report 2022 (Nielsen 2022) im Rahmen der Befragung der wichtigsten Marketingziele für das nächste Jahr zu entnehmen, dass der Kundengewinnung Vorrang vor einer Kundenbindung eingeräumt wird. Manager stehen bei der Führung von Vertriebsorganisationen vor einer wichtigen strategischen Herausforderung: Wie lässt sich verhindern, dass man sich zu sehr auf bestehende Kunden („Farming“) und kurzfristige Leistungsbereitstellungen verlässt, während die Suche nach neuen Kunden („Hunting“), die für das langfristige Wachstum entscheidend sind, auf der Strecke bleibt? Das richtige Gleichgewicht zwischen diesen Aktivitäten wird in der Literatur als Ambidexterität (Beidhändigkeit) bezeichnet (Lam et al. 2019). Die Argumentation für eine Fokussierung auf Bestandskunden ist seit Beginn der 1990er Jahr klar: Es ist deutlich günstiger, einen bestehenden Kunden zu halten, der abwanderungsbereit ist, als einen Neukunden zu gewinnen (Reichheld und Sasser 1990).

Bei anderen Unternehmen stellt die Gewinnung von Neukunden die zentrale Ausrichtung der Marketingstrategie dar, um Wachstumsziele zu erzielen. Teilweise gilt „Hunting“ sogar als alleiniger Bestandteil der Marketingstrategie zur Erreichung von Wachstumszielen. In der Konsequenz fließt dann ein Großteil des Marketingbudgets in die Gewinnung von neuen Kundenbeziehungen, in der Hoffnung, die getätigten Akquise-Kosten würden sich über die Zeit amortisieren. Trotz der weit verbreiteten Erkenntnis, es sei notwendig, beide Verkaufsaktivitäten strategisch auszubalancieren, hat sich die bisherige Forschung auf die Vorteile und Kosten konzentriert, die entweder mit der Farming-Strategie oder aber der Hunting-Strategie verbunden sind (Lam et al. 2019).

Ein Zielkonflikt zwischen Neukunden- und Bestandskunden-Management droht dann, wenn im Unternehmen keine gesamthafte Sicht auf die Wertigkeit der Kunden, also kein gemeinsames, verbindliches Zielsystem vorhanden ist (Krämer und Burgartz 2022). Gleichzeitig werden die Aktivitäten im Bereich „Hunting“ und „Farming“

häufig als isolierte, voneinander unabhängige Stränge verstanden. Dies mag in der Vergangenheit eine gültige Betrachtungsweise gewesen sein, unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen zeigen sich aber vielfache Abhängigkeiten und Interaktionen. Beispielsweise nimmt die Informationsasymmetrie in vielen Bereichen zugunsten der Kunden ab. Verbraucher sind nicht nur besser informiert, sondern tauschen Informationen und Meinungen aus (und das dank Social Media öffentlich und für Dritte einsehbar). Dies führt automatisch zur Fragestellung, ob bekannte Handlungsmuster im Marketing weiterhin hilfreich und empfehlenswert sind, oder nicht grundsätzlich die Ausrichtung, die Organisation und die Relevanz des Marketings überdacht werden muss.

1.2 Das „degenerierte Marketing“ oder: Was vom Marketing übriggeblieben ist

Während in dem eingangs genannten Zitat von Philip Kotler eine zentrale Verantwortung des Marketings für die Absicherung und Weiterentwicklung des Geschäftsmodells zum Ausdruck kommt – Marketing erhält damit eine existenzielle Funktion, die übergreifend zu verstehen ist und alle Bereiche betrifft, die eine Wertgenerierung für den Kunden tangieren – ergibt sich vielfach der Eindruck, dass einige Unternehmen das Marketing intern als Erfüllungsgehilfen oder letzte Schnittstelle zur Unternehmenskommunikation einordnen; Marketing in einer degenerierten Form quasi mit „Bunten Bildchen“ gleichsetzen. So führt Gerth (2015, S. 7) aus:

„Die Marketingabteilung unter Druck: Das ist dann i. d. R. auch der Zeitpunkt, zu welchem das ‚Marketing‘ auf den Plan gerufen wird. Und die Verantwortlichen dort erhalten dann den Auftrag, sich für dieses vom Kunden ‚ungeliebte‘ Produkt ‚knackige‘ Promotions und Werbung auszudenken, durch welche der Markterfolg sichergestellt werden kann. In seiner Verzweiflung versucht das Marketing dann wirklich alles, von hübschen Produkt-Flyern über hochkarätig besetzte Road-Shows, ambitionierten Webseiten bis hin zu T-Shirts und Kaffeetassen mit Firmenlogo, um die vorgegebenen Produkte mit viel Aufwand und ein wenig ‚heißer Luft‘ attraktiv erscheinen zu lassen.“

Die Darstellung mag überspitzt erscheinen, hat aber eine lange Tradition in der Sicht führender Manager. Im Prinzip drückt auch der Ausspruch „Marketing is too important to be left to the marketing department“, der David Packard, Mitbegründer von Hewlett-Packard, zugewiesen wird, ein Verständnis aus, Marketing sei nicht gleichzusetzen mit der Marketing-Abteilung oder den Marketing-Verantwortlichen.

Vor diesem Hintergrund werden in den folgenden Abschnitten Kernfragestellung zum Marketing in Form von Thesen formuliert, die als Orientierungspunkt für die anschließenden Kapitel fungieren sollen.

2 10 Thesen zur Notwendigkeit eines veränderten Marketings

2.1 Erste These – Drei Jahrzehnte nach „The Loyalty Effect“: Ist Wachstum nur über Neukunden möglich?

Zwischen den wissenschaftlichen Abhandlungen und der Praxis des Kundenbeziehungsmanagements klafft seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts eine merkwürdige Lücke. Damals belegte die intensive Forschung zu relativ „neuen“ Themen wie Service-Marketing, Kundenzufriedenheits-Management und Wirtschaftlichkeit von Kundenbeziehungen die Erfordernis, sich als Unternehmen nicht nur auf längerfristige Wirkungen des Kundenmanagements zu fokussieren und die Kundenbeziehung stark unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu beleuchten, sondern auch, sich dabei vor allem auf bestehende Stammkunden zu konzentrieren (Bell et al. 2002). Als Höhepunkt dieser Argumentationskette kann das Erscheinen des Bestsellers „The Loyalty Effect“ verstanden werden (Reichheld und Teal 1996). Die Autoren beschreiben darin die besonderen Möglichkeiten, höhere Umsätze und Gewinne durch ein aktives, auf Dauer angelegtes Management der Kundenbeziehung zu erreichen. Je mehr Nähe ein Unternehmen zum Kunden aufbaut und je besser Bedürfnisse und Wachstumschancen auf Basis einzelner Kunden erkannt werden, desto größer gestaltet sich der Hebel für das Marketing (Du et al. 2007). Gleichzeitig leitet sich daraus die Forderung ab, Ressourcen in Hinblick auf Neukunden-Akquise und Bestandskunden-Betreuung neu auszurichten.

Allerdings: Die unternehmerische Praxis sieht häufig gänzlich anders aus: Weil es z. B. an Phantasie oder der Innovationskraft fehlt, zielgerichtet Upselling-Aktivitäten bzw. Value-Added-Services für Bestandskunden zu entwickeln, gerät die Neukundengewinnung in den zentralen Blickwinkel und wird als primäres Instrument gesehen, bestehende Wachstumsziele zu erreichen. Auch die relative leichte Messung der Neukundenquote als KPI mag dabei eine Rolle spielen.

Unter den sich aktuell verändernden Rahmenbedingungen scheinen sich diese Aktivitäten noch zu verstärken. Das von D’aveni (2010) skizzierte Bild des Hyperwettbewerbs trifft viele Unternehmen mit voller Wucht. Sie sehen sich in einer Situation einer zunehmenden Commoditisierung (Verlust an Wettbewerbsvorteilen), die im nächsten Schritt zwangsläufig aufgrund der Produkt- und Service-Ähnlichkeit in einen Preiswettbewerb mündet. Neukunden werden über den Faktor Preis rekrutiert, um dann mittels Bonusprogrammen, die primär auf preisliche Anreize setzen, „weiterentwickelt“ zu werden. Wen wundert es dann, wenn bei Marketing-Verantwortlichen der Eindruck einer verminderten Bereitschaft von Konsumenten entsteht, sich langfristig an den Anbieter zu binden (Zakaria 2014).

2.2 Zweite These – „Neues“ Kundenverhalten und „alte“ Instrumentarien: Kundenbindung wird immer schwieriger oder unmöglich!

Marketing als Leitkonzept zur konsequenten Ausrichtung von Unternehmen auf die Bedürfnisse von Markt und Konsumenten – das ist ein Erfolgsrezept, das im Umfeld eines sich verstärkenden Wettbewerbs und gestiegenen Anspruchsniveaus der Konsumenten eine noch höhere Bedeutung erlangt (Krämer und Burgartz 2022). Hintergrund dieser Entwicklung sind vor allem die Digitalisierung und der Wertewandel sowie die sich daraus ergebenden Veränderungen im Wettbewerb und im gesamten Media- und Kommunikationsumfeld – Konsumenten sind in einer auch als „stille Revolution der Verbraucher“ gekennzeichneten Entwicklung deutlich anspruchsvoller, multioptionaler und selbstbewusster geworden (Merkle 2020).

So hat der Wertewandel nicht nur zu einem Rückgang traditioneller Werte wie Disziplin, Hierarchie und Leistung, sondern auch zu einer wachsenden Bedeutung individueller Werte wie dem Wunsch nach Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung bei gleichzeitigem Vertrauensverlust staatlicher oder öffentlicher Institutionen geführt. Parallel dazu hat das Kritikbewusstsein der Konsumenten zugenommen – mit der Konsequenz, dass Konsumenten in ihrem Denken und Handeln zunehmend unberechenbarer, eigennütziger und kritischer geworden sind. Eine Überschrift wie „die ‚Unkunden‘ sind im Anmarsch“ (o. V. 2017) steht stellvertretend für das gestiegene Anspruchsniveau mit einer abnehmenden Loyalität und steigenden Reaktanz gegenüber klassischen ‚Reklame‘-Aussagen und zunehmend austauschbaren Angeboten.

Im Zusammenhang mit dem geschärften Kritikbewusstsein der Konsumenten ist für das Marketing ebenso wichtig, dass sich eine stärkere Reaktanz gegenüber klassischer Werbung zeigt, die sich im digitalen Zeitalter nicht mehr nur über das schon länger bekannte ‚wegzappen‘ von klassischen TV-Werbeblöcken, sondern auch über die steigende Nutzung von Adblockern und das regelmäßige Löschen des jeweiligen Browserverlaufs im Internet manifestiert. Werbung wird verstärkt hinterfragt, den Aussagen von Unternehmen wird zunehmend misstraut – weshalb den Empfehlungen, Stellungnahmen oder Erfahrungen anderer Konsumenten heute häufig eine höhere Bedeutung beigemessen wird als klassischen Werbebotschaften; eine neue Perspektive unter der Überschrift „People trust people, but they don’t trust brands necessarily“ (Bennet 2018).

Die abnehmende Loyalität von Verbrauchern gegenüber angestammten Marken und Unternehmen ist auch durch einen deutlich gestiegenen Wettbewerb zu erklären, der sich unter anderem mit der Digitalisierung im Internet entwickelt hat. Egal, ob in den verschiedensten Branchen des Handels, bei Versicherungen und im Finanzumfeld oder bei Kontaktnetzwerken – es gibt kaum einen Wirtschaftsbereich, in dem es nicht ein passendes Pendant auch im Internet gibt. Und dieses ist häufig zudem preiswerter als in den bisherigen Offlinemärkten und durch die einfachen Zugänge über die Suchmaschinen oder die begleitenden Services von Preisvergleichsportalen sehr schnell erreichbar. So hat sich mit dem Internet nicht nur das Angebot mit der

Entstehung völlig neuer Anbieter wie Social- und Live-Commerce-Konzepte, die als Quick-Commerce bezeichneten Lieferdienste und die Vielzahl alternativer Direct-to-Consumer-Konzepte deutlich erhöht und damit zu einem ‚Hypercompetition‘ geführt; Konsumenten nutzen diese neue Auswahl in einer ‚The next-competitor-is-just-one-click-away‘-Mentalität. Eine Kundenbindung wird dadurch zunehmend schwieriger.

Und der Preis als Argument für die Bindung und/oder die Gewinnung neuer Kunden wird allein nicht mehr ausreichen – im Gegenteil: es scheint so, als hätte die starke Betonung eines Preisvorteils nicht nur dazu geführt, Kunden zu binden oder zu gewinnen, sondern auch dazu, dass Kunden Preise umso mehr mit anderen Wettbewerbern vergleichen (Wyman 2017).

2.3 Dritte These – Veränderte Strategien und Geschäftsmodelle: Eine neue Bewertung von Kundensegmenten ist erforderlich

Gerade in dem Bewusstsein, dass „No Normal ... the New Normal“ ist (KPMG 2018), muss Marketing seinen Kunden mit einem neuen Selbstverständnis, einem anderen Mindset gegenüberreten. Denn allzu häufig greifen Entscheider in einer ‚Copy&Paste‘-Manier auf die bewährten Muster der Vergangenheit zurück. Und genau das scheint in einem zunehmend disruptiv geführten Wettbewerb zunehmend gefährlich zu werden; in der heutigen Welt muss es um ein ‚Weiterdenken‘ gehen (Bruhn und Kirchgeorg 2018). Nachdem jedoch die heutige Managementgeneration zu großen Teilen von der Überzeugung geprägt ist, dass Erfolgsmuster der Vergangenheit auch auf die Zukunft übertragen werden, ist dies eine enorm große Hürde (Kreutzer und Land 2017). Wie groß diese Gefahr ist, zeigt sich beim Thema Preis im Einzelhandel: Jahrelang war dies ein vermeintlich erfolgreicher Umsatztreiber; viel zu wenigen Unternehmen ist dabei jedoch bewusst, dass Sonderangebote bei der heutigen Schnäppchenmentalität der Konsumenten eher sogar einen ungewünschten, „umgekehrten“ Impuls auslösen kann – nämlich die bewusste Suche nach noch günstigeren Angeboten (Wyman 2017).

Es reicht heute auch nicht mehr aus, seine Zielgruppen nur mit Kommunikation – und dabei zudem mit allgemeinen, oberflächlichen und breit streuenden klassischen Werbekampagnen – für das eigene Unternehmen begeistern zu wollen (Reidel 2019, 2020). Denn Kunden bewerten nicht nur das Produkt und seine begleitende Kommunikation (Eder 2020), Kunden sind zunehmend sensibel für die Gestaltungs- und Servicequalität sämtlicher Prozesse und ‚Touchpoints‘ im täglichen Erleben. Gerade in der Liebe zum Detail und zur Präzision der operativen Prozesse steckt daher ein enormes Bindungspotential. „Marketing beyond Advertising“ ist in diesem Zusammenhang ein Begriff, der diesen neuen Anspruch der Konsumenten kennzeichnet (Wind und Hays 2016). Das tatsächliche Erleben der Unternehmensprozesse wird in Zukunft somit noch wichtiger werden als die isolierte Darstellung der Marke (z. B. Eder 2020).

Die Forderung ist eindeutig: Marketing muss sich dem eigentlichen Auftraggeber – dem Kunden – wieder verpflichtet fühlen und sämtliche Entscheidungsoptionen aus

der Perspektive des Konsumenten betrachten. Und dazu müssen sich Marketingverantwortliche noch intensiver mit den tatsächlichen Einstellungen, Bedürfnissen und Erwartungen beschäftigen – und zwar nicht mehr ‚nur‘ über sporadische Marktforschungen, die zur Begründung und Absicherung der jeweiligen Marketingpläne erstellt werden, sondern über einen unmittelbaren, direkten Dialog im unternehmerischen Alltag. Wie ein Blick in die Management-Praxis zeigt, scheinen sich in vielen Branchen die Marketingverantwortlichen in ihrem täglichen Handeln weit vom Konsumenten entfernt zu haben – so steht in manchen Dienstleistungsunternehmen eher die Abwicklungseffizienz als die Kundenbeziehung im Mittelpunkt der internen Entscheidungsfindung. Ein eigenkritischer Blick auf die eigene Leistung aus Sicht der Konsumenten würde manche Unzulänglichkeit aufdecken – denn unter der Vokabel „Customer Centricity“ wird das in den innovativen Geschäftsmodellen des Internets aktiv gelebt. Jeff Bezos wird in diesem Zusammenhang nachgesagt, er würde seinen Erfolg darauf zurückführen, dass er sämtliche Prozesse immer aus Kundensicht heraus entwickelt und entscheidet (Wyman 2017). Wer kann das ehrlich von sich behaupten?

2.4 Vierte These – Der Blick zur Seite: Bestandskunden haben zurecht den Eindruck, dass sie schlechter betreut werden als Neukunden

Die existenzielle Bedeutung der Stammkunden ist in Forschung und Praxis unumstritten und nicht unbedingt eine neue Erkenntnis. So belegen vielfache Studien, dass die Pflege der bestehenden Kunden für ein Unternehmen weitaus profitabler ist als die Gewinnung von Neukunden (Meffert et al. 2019, S. 63) und der Ertrag pro Kunde mit zunehmender Dauer der Beziehung zum jeweiligen Anbieter ansteigt, in unterschiedlicher Intensität je nach Branche (Huber et al. 2009, S. 73). Marken mit einem überdurchschnittlichen Bestandskundenanteil erzielen im Schnitt laut einer GfK-Untersuchung aus dem Jahre 2018 fast 50 % höhere Preise (Campillo-Lundbeck 2019). Stammkunden sind nicht nur profitabler, sie haben auch eine höhere Weiterempfehlungsbereitschaft und machen im Schnitt 66 % des Umsatzanteils eines Unternehmens aus, obwohl sie nur 35 % der Kunden vereinen. Dies alles spricht dafür, dass „erfolgreiches und wertorientiertes Marketing also in erster Linie Bestandskunden-Marketing sein sollte“ (Haller 2019).

Die Realität sieht jedoch anderes aus. Viele Unternehmen fokussieren sich deutlich stärker auf die Gewinnung von Neukunden (Kreutzer 2021, S. 267). Potenzielle Erstkäufer werden mit promotionalen Aktionen wie Rabatten, Geschenken etc. gelockt. „Lieferflat für Neukunden, 15 % Rabatt für Neukunden“ (Otto 2022) oder „100 € Cashback als Neukunde“ (Telekom 2022) sind nur ausgewählte Beispiele für die Rabattschlacht um den Neukunden. Die naive Hoffnung: Der Stammkunde sieht das nicht!

Neukunden erhalten in vielen Fällen nicht nur Eintrittsvergünstigungen, Rabatte oder Geschenke zu Beginn der Geschäftsbeziehung, sondern es wird ihnen teilweise auch einen besseren Grund- oder Einstiegspreis als Bestandskunden angeboten. Im

Rahmen einer Analyse der Hochschule Düsseldorf wurden bei 42 % der untersuchten 197 Verträge in 10 Branchen (unter anderem die Mobilfunk-, Strom-, Zeitschriften, Internet-Branche) ein Preisvorteil zugunsten der Neukunden ermittelt. Als „völlig absurd“ bezeichnet auch Gardini (2021, S. 21) die verkehrte Welt, in der Neukunden immer besser behandelt werden als langjährige Bestandskunden. Ist der Stammkunde also wirklich der Dumme, wie in den Medien häufig schon testiert wird (siehe rtl 2021; Urbach 2022)? Und können Neukunden, die über hohe Preisnachlässe und Rabatte generiert werden, überhaupt loyal und langfristig an das Unternehmen gebunden werden, wenn sie über Internetseiten wie z. B. vom Anbieter Wechselpilot (2022) dazu aufgefordert werden, einen jährlichen Wechselservice in Anspruch zu nehmen, der ihnen dabei hilft, vom jährlichen Neukundenboni zu profitieren? Es entwickelt und verstärkt sich ein neuer Kundentypus: Der Serial Switcher (Hyken 2018; Krämer und Burgartz 2022).

Auf der anderen Seite ist festzustellen, dass sich die Mehrheit der Loyalitätsprogramme, die auf bestehende Kunden ausgerichtet sind, im Schwerpunkt auf Bonus-elemente beschränken. Es stellt sich die Frage, ob dies ausreicht, um der Komplexität des langfristigen Aufbaus einer Beziehung zu dem Kunden gerecht werden zu können. So belegt z. B. eine aktuelle Studie von R/GA, dass Kunden das Angebot von Loyalitätsprogrammen und -aktionen einer Marke als überwiegend wichtig betrachten (82 %), allerdings nur ein bedeutend geringer Teil der Befragten tatsächlich an diesen Programmen teilnimmt (10 %) (R/GA 2021). Es scheint, dass die Attraktivität der Loyalitätsprogramme nicht ausreichend genug ist (Bregulla 2021). Stattdessen entsteht bei den Stammkunden der Eindruck, sie würden mit geringer Priorität oder Wertschätzung behandelt.

Die verschiedenen Aktivitäten und Programme im Bereich der Neukundengewinnung sowie der Bestandskundenbindung können nicht unabhängig voneinander betrachtet werden. Es bestehen zu viele Interdependenzen im Rahmen der Marketingstrategie. Beim Blick in die Unternehmenspraxis verfestigt sich aber vielmehr der Eindruck, die Unternehmen wollten diese Abhängigkeit nicht wahrnehmen bzw. seien dazu nicht in der Lage.

2.5 Fünfte These – Die einzige Chance im Hyperwettbewerb: Den Kunden in den Mittelpunkt stellen

Der zur Kennzeichnung der aktuellen Wettbewerbssituation benutzte Begriff des ‚Hyperwettbewerbs‘ (Eckert 2017) deutet es an: Die für den Konsumenten zur Auswahl stehenden Alternativen sind heute so vielfältig und die Welt ist aufgrund ständig neu entstehender Geschäftsmodelle aus Live- und Quick-Commerce, aus Direct-to-Consumer-Konzepten über Pop-up-Alternativen bis jüngst zum Metaverse so schnelllebig und dynamisch, dass Unternehmen ihre eigenen Handlungen heute noch engagierter, noch grundlegender und noch ganzheitlicher gestalten müssen, um Konsumenten zu begeistern. Somit ist es nicht verwunderlich, dass aktuell dem Begriff der ‚Customer

Centricity‘ eine enorm hohe Bedeutung zugesprochen wird – einem Konzept, das häufig gerade von Onlineanbietern propagiert wird und das die konsequente Fokussierung sämtlicher Prozesse an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden beschreibt (Merkle 2021; Hensel-Börner et al. 2018). Spannend ist auch, dass Marketing für andere Unternehmensbereiche so interessant geworden zu sein scheint, dass es zu einer Inflation von Marketingvokabeln und ‚Bindestrich-Begriffen‘ gekommen ist (Müller 2017).

In der kritischen Reflektion dieser beiden Entwicklungen muss jedoch konstatiert werden, dass es in Unternehmen damit eher zu einer Fragmentierung des Denkansatzes denn zu einer ganzheitlichen Sicht gekommen ist; Meffert wird in diesem Zusammenhang deshalb mit den Worten zitiert, dass „die klassische Denke um Zielgruppen und Maßnahmen [dabei] verschwindet“ (Müller 2017) – was umso deutlicher werden lässt, wie wichtig die interne Koordinationsaufgabe der eigentlichen Marketingverantwortlichen überhaupt ist.

Eine solchermaßen verstandene, übergreifende und zukunftsorientierte Verantwortung des Marketings lässt sich in der heutigen Welt gerade mit den zunehmend fragmentierten Kundenwünschen und dem immer engeren Wettbewerb begründen – gemäß der Mahnung von Meffert, Marketing habe heute für deutlich mehr zu stehen „... als nur den Anpassungsmaßnahmen in Werbung und Kommunikation...“ (Meffert 2018). Marketing als Vernetzungspunkt zwischen Unternehmen und Kunden muss sich deshalb konzeptionell-gestaltend-kreativ verantwortlich für neue Strategien und alles, was zu einem wirkungsvollen, integrativen und zukunftsweisenden Marketing dazu gehört, fühlen. Dabei ist Kundennähe der Initialpunkt (Krämer und Burgartz 2022).

2.6 Sechste These – Big Data: Eine große Datenmenge bedeutet nicht verbesserte Kundenprozesse ...manchmal ist weniger mehr!

Die digitale Revolution und sich stetig verändernde Technologien dominieren die heute vorherrschenden Management-Entscheidungen (Krämer und Burgartz 2022). In den vergangenen Jahren ist das Datenvolumen in Unternehmen kontinuierlich angewachsen, allerdings sind nicht alle Daten strukturiert und direkt nutzbar. Trotzdem: Die gängige Vorstellung ist, aus der Menge, Aktualität und Unterschiedlichkeit aggregierter Daten, ließen sich wertvolle Informationen ableiten. Daher werden Daten teilweise als das Gold des 21. Jahrhunderts betrachtet (Lee 2017). Die Möglichkeiten, Angebots- und Nachfrageentscheidungen datenbasiert zu treffen und im Sinne eines Decision-Supports inhaltlich zu verbessern, sind zeitlich parallel zur wachsenden Datenmenge größer geworden (Burgartz und Krämer 2014). Wie Halfmann (2022) ausführt, wird die mittlerweile verfügbare Masse an Daten unterschiedlicher Qualität, die potenziell relevant sein könnte, stetig größer. Allerdings ist nur eine kleine Teilmenge davon tatsächlich geeignet, Erkenntnisfortschritte für das Marketing zu liefern („Nadel im Heuhaufen“). Grundsätzlich gewinnt Big Data zunehmend an Bedeutung und ermöglicht

die Analyse von extrem großen Datenmengen, um zusammenhängende Muster, Trends und Verbindungen in Bezug auf die Verhaltensweisen und die Interaktionen zwischen Kunden und Unternehmen zu erkennen. Neben den wachsenden Datenmengen geht es zudem auch um neue und leistungsstarke IT-Lösungen, die bei der Analyse dieser Daten helfen sollen. Offen ist aber nach wie vor, wie sich die großen Erwartungen an Big Data erfüllen lassen. So ist aus Marketing-Sicht zu fragen, wie sich mittels Künstlicher Intelligenz, Big Data und Marketing Analytics wirklich Kundennähe generieren lässt. Viele Marketingscheider fühlen sich daher überfordert. Während immer noch die Philosophie von „Viel hilft viel“ im Raum steht, wird eigentlich deutlich, dass Customer Centricity nicht viele, sondern die richtigen Daten braucht (Gotsch 2022).

Dieses Gefühl der Überforderung kann beispielsweise dadurch zustande kommen, dass ein inhaltlicher Bezug zu den Daten fehlt, es den Beteiligten schwerfällt, die vorgelegten Analysen richtig zu interpretieren oder sie sich aufgrund von widersprüchlichen Informationen verloren fühlen (statt Eindeutigkeit ist das Ergebnis Mehrdeutigkeit). So gehen Anspruch und Realität teilweise auseinander. Diesen Zusammenhang erläutert Sebastian Hense von KiK wie folgt: „Häufig liest man, ‚wir sind ein total datengetriebenes Unternehmen‘!? Aber kaum einer in diesen Unternehmen versteht die Daten und kann sie interpretieren“ (Krämer und Burgartz 2022).

Ein weiterer Effekt kommt hinzu: Bei der genaueren Qualifizierung von Daten wird häufig erkennbar, dass insbesondere Profildaten die Präferenzen der Kunden besonders gut beschreiben können. Die Tatsache, dass sich die technischen Möglichkeiten der Datenanalyse erheblich verbessert haben, bedeutet aber nicht gleichzeitig, dass das technisch Machbare auch praktisch umsetzbar ist. So führen insbesondere die Grenzen, die die ab 2018 geltende Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) setzt, zu starken Limitationen für das Marketing. Eine persönliche Ansprache von Kunden oder gar eine individuelle Bestimmung von Angebotspreisen setzt die Einwilligung der betreffenden Person voraus (Hidar 2020). Diese ist sicherlich bei Stammkunden leichter zu erreichen als bei Neukunden.

2.7 Siebte These – Deutungshoheit von Kundendaten: Der Konflikt zwischen Marketing und IT nimmt zu ...das Kundenprofil verwischt

Die digitale Transformation stellt Unternehmen vor große komplexe technische Herausforderungen, nicht nur im Hinblick auf die zielgerichtete und rechtmäßige Nutzung der Datenvolumen, sondern insbesondere auch im Hinblick auf die internen Prozesse und Verantwortlichkeiten. Die Aufgaben des Marketings haben sich in den letzten Jahren aufgrund der technologischen Entwicklungen und den datengetriebenen Entscheidungen im Unternehmen sehr stark verändert. Big Data Analytics und Predictive Analytics rücken für die Analyse des Kundenverhaltens in den Fokus (Halfmann 2022). Die Optimierung der Kundenkommunikation sowie die integrierte Schaffung eines ganzheitlichen

Customer-Experience-Managements über alle digitalen und physischen Kanäle hinweg gehen damit einher. Der Alltag im Marketing wird durch diese datengetriebenen IT-Analysen für die Kundenneugewinnung und die Stammkundenbindung bestimmt.

Aufgrund ihres fachlichen und technologischen Wissensvorsprungs in Bezug auf das Datenvolumen beansprucht die IT jedoch auch die Kompetenz, Kundenbedürfnisse und Kundenerlebnisse nicht nur zu messen und auszuwerten und später bereitzustellen, sondern auch strategische Entscheidung im Hinblick auf die Kunden (Gardini 2021, S. 37) und damit auch für die Neukundengewinnung sowie die Stammkundenbindung treffen zu können. Teilweise wird daher erwartet, dass für das digitale Marketing „die strategischen Ausrichtungen und Entscheidungen im Bereich IT gemeinsam mit Vertrieb und Marketing entwickelt werden, um die Kundenzentrierung sicherzustellen“ (Schmitt und Hitschler 2020, S. 17).

„IT und Marketing gehören zusammen“ (Holzapfel 2016), wird zunehmend gefordert, sie sollten nicht weiter getrennt agieren und ihr Hoheitswissen teilen, um die digitale Transformation nicht an internen Organisationsstrukturen scheitern zu lassen. Schon 2015 wird von der „Liebesheirat statt Zwangsehe“ zwischen Marketing und IT im digitalen Zeitalter gesprochen (Dufft 2015).

Anderorts wird erwartet, dass unternehmensintern eindeutig geklärt werden müsse, wer letztendlich die Verantwortung mit Blick auf kundenorientierte datengetriebene Entscheidungen innehat und ob die historisch gewachsenen Organisationsstrukturen heute noch zeitgemäß seien (vgl. Zaharia und Korth 2022, S. 226). Aus Sicht der Wirtschaftsinformatik wird im Rahmen der interdisziplinären Zusammenarbeit im Digital Analytics das Marketing nur im Bereich der digitalen Anwendungen als zuständig angesehen und hier lediglich für Performanceanalysen der Marketinginstrumente (Zumstein 2017, S. 92).

Bei Online-Händlern wie Amazon oder Zalando, deren Digitalisierungsprozesse schon deutlich weiter vorangeschritten sind als in vielen anderen Unternehmen, sind heute bereits integrierte business- und kundenzentrierte Teams aus Marketing, Vertrieb und IT als sogenannte Prozess Owner nicht für ein bestimmtes Produkt, sondern für eine definierte Customer Journey bzw. ein definiertes Kundenerlebnis verantwortlich (Gardini 2021, S. 37). Damit wird sichergestellt, dass eine komplette Sicht auf den Kunden hergestellt wird, so dass es explizit nicht zu einer verwässerten Sicht auf die Kundenanforderungen kommt.

Bei allen Vorteilen einer teamorientierten Kundenbetreuung stellt sich aber die Frage, ob sich das Marketing diesem Rollenverständnis zukünftig anschließt und die Verantwortlichkeiten der strategischen Entscheidungen im Rahmen der Neukundengewinnung und Stammkundenbindung aus der Hand geben oder teilen möchte. Auch ist zu klären, wer damit dann auf Top-Management-Ebene diese interdisziplinären Teams führt, der CMO oder der CDO? Dass hier Konflikte in historisch gewachsenen Organisationsstrukturen vorprogrammiert sind, liegt auf der Hand (Nath und Mahajan 2011; Whitler et al. 2020).

2.8 Achte These – CRM: Über Kundenwertigkeit wird gerne gesprochen, entschieden wird danach aber wenig!

Ein weiteres „Theory–Practice-Gap“ zeigt sich bei der Nutzung des vielzitierten Kundenwert-Konzeptes. In der Wissenschaft werden unterschiedliche Ausgestaltung von Kundenwertmodellen vorgeschlagen. Es herrscht aber Einigkeit darüber, dass die Kundenwertigkeit die zentrale Steuerungsfunktion für das Management darstellt, zumindest mit Hinblick auf das Zielbild, den Wert des Unternehmens mittel- bis langfristig steigern zu wollen (Rust et al. 2004; Tewes 2013; Verhoef und Lemon 2013; Reichheld und Sasser 1990; Blattberg und Deighton 1996).

Zwar würde heute kaum ein Unternehmen nicht von sich behaupten, die Wertigkeit der Kundenbeziehung zu messen und Entscheidungen danach auszurichten. In der genaueren Betrachtung aber wird deutlich, dass die Definition von Kundenwert einerseits und die konkrete Nutzung für Entscheidungen andererseits sehr unterschiedlich interpretiert werden. Komplexe Verfahren der Kundenwert-Berechnung, wie der Customer Lifetime Value (CLV), in Literatur und Wissenschaft als Nonplusultra dargestellt, sind in der Unternehmenspraxis bisher nicht zum Standardtool im Kundenmanagement geworden. Im Rahmen einer Studie zu den genutzten Verfahren des Marketing-controllings gaben Anfang der 2000er Jahre nur 7 % der Unternehmen an, entsprechende (Kundenwert-)Analysen regelmäßig durchzuführen (vgl. Reincke und Tomczak 2001, S. 82). Nahezu drei Viertel der befragten größeren Unternehmen wendeten Kundenwertanalysen überhaupt nicht an. Die Vermutung, die Nutzung des Kundenwertkonzeptes habe in den darauffolgenden Jahren an Akzeptanz gewonnen und sich im Unternehmensalltag durchgesetzt, lässt sich nicht bestätigen. So kommen mehr als ein Jahrzehnt später auch Bruhn (2013) und Mengen (2011) zu ähnlichen Ergebnissen. Die Gründe für die fehlende Umsetzung des Konzeptes liegen auf der Hand, sind aber vielschichtig. In der Regel erfordern die Ansätze, zum Beispiel die Berechnung des Customer Lifetime Values nicht nur eine genaue Zuordnung von Kosten und Erträge zu einzelnen Kunden, sondern darüber hinaus eine Prognose für die ferne Zukunft. Dies überfordert viele Unternehmen (Krämer und Burgartz 2020; Reichheld et al. 2021).

Aber auch bei einer Vereinfachung der Modellansätze ist es wichtig, dass Unternehmensführung, Marketing- und Vertriebsverantwortliche letztendlich klare Handlungsweisen und Entscheidungsunterstützungen erhalten. Wichtig ist, sich für ein Kundenwertmodell zu entscheiden, das den Belangen des Unternehmens genügt und in der Lage ist, eine zielgerichtete Entscheidungsunterstützung herbeizuführen. Voraussetzung dafür ist Kundennähe und ein zielgerichtetes Bereitstellen von Daten, und zwar über Funktionsbereiche und bestehende „Silos“ hinweg. Erst der Blick für potenziellen Gewinne, die mit einer konkreten Kundenbeziehung über die gesamte „Lebensdauer“ hinweg möglich sind, eröffnet die Chancen für eine Neubewertung von Maßnahmen im Trade-off zwischen Neukundengewinnung und Stammkundenbetreuung.

2.9 Neunte These – Co-Creation: Der Kunde wird zunehmend „Teil des Leistungsprozesses“, dies müssen Unternehmen aktiv steuern

Dass das Kundenerlebnis ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen ist, wird in verschiedenen Studien belegt (Kreutzer und Land 2017, S. 108). Das Customer-Experience-Management hat daher einen großen und weiter wachsenden Stellenwert im Unternehmen und Marketing erfahren. Kundeninformationen über alle Kontaktpunkte im gesamten Kundenbeziehungsmanagement hinweg sind existentiell, gerade für den Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung und die Bindung bestehender Kunden im Rahmen deren Customer Journey. Die Kundeninteraktion in Echtzeit und die Schaffung einer nahtlosen Customer Journey unabhängig von Kanal und Gerät sind daher auch die wichtigsten aktuellen Herausforderungen für Marketers (salesforce 2021). Trotzdem hat es den Anschein, als ob es Unternehmen schwerfällt, eine einzigartige Kundenerfahrung und ein ganzheitliches Kundenerlebnis durchgängig und konsistent über alle Touchpoints hinweg aufzubauen (Gardini 2021, S. 14). Der Grund hierfür sehen Kreutzer und Land (2017, S. 109) auch darin, dass die Informationen über die Kundenerfahrungen entweder nicht vorliegen und/oder es an den notwendigen Strukturen und Instrumenten in Unternehmen mangelt.

Mit Blick auf die Markenführung ist es in diesem Zusammenhang wichtig zu verstehen, dass diese auch durch die Digitalisierung zunehmend komplexer geworden ist und den Anforderungen einer Vielzahl unterschiedlicher Stakeholder gerecht werden muss. Der Fokus sollte stärker ganzheitlich auf die Markensphären gelegt und die Stakeholder – insbesondere die Kunden – in einen co-kreativen Prozess eingebunden werden. Jakić et al. (2019, S. 737) sprechen in diesem Zusammenhang von der post-modernen Markenführung. Diese Erkenntnisse sind nicht neu und lassen sich bereits schon 2004 von dem Service-Dominant-Logic-Konzept von Vargo und Lusch (2004) auf das Markenmanagement ableiten. In der Konsequenz fordert dies für die strategische Markenführung, Unternehmen müssten verstehen, dass ein ganzheitlicher Ansatz notwendig ist. Unternehmen können ihr Markenimage nicht mehr allein unternehmensseitig steuern und kontrollieren, sondern müssen diese in Form des Brand Meaning mit den unterschiedlichen Stakeholdern in Interaktionen ganzheitlich co-kreieren (Jakić et al. 2019, S. 750). Der Konsument ist somit ein aktiver Co-Creator of Value. Sein soziales und kulturelles Umfeld sowie die dort agierenden Akteure haben einen großen Einfluss auf das Brand Meaning.

Die Verknüpfung zu einem ganzheitlich durchgängigen Customer-Experience-Management ist offensichtlich, da sich alle Erfahrungen und Erlebnisse der Konsumenten mit der Marke und damit auch die Co-Creation-Prozesse hier wiederfinden müssen (vgl. Drengrer et al. 2013, S. 155). Dies wird insbesondere für die Stammkundenbindung essenziell werden. Inwieweit diese Erkenntnisse in der Praxis schon erfolgreich umgesetzt werden, ist zu hinterfragen.

2.10 Zehnte These – Die Kundenperspektive im Top-Management: Marketing gehört auf den C-Level, egal in welcher Form

Die Intensivierung der Diskussionen und die gleichzeitige Entstehung neuer Begriffe und Konzepte rund um den Kunden zeigen es: Um Kunden wirklich nachhaltig für sich zu begeistern, wird ein noch fokussierteres und konsequenteres Management der Kundenbeziehung zum Erfolgsfaktor; und zwar nicht nur isoliert aus dem Wirken einzelner Unternehmensbereiche wie IT oder Vertrieb, sondern aus einer übergeordneten Perspektive ganzheitlich über alle Unternehmensprozesse und Teilaufgaben hinweg. Aus der Reflektion der verschiedenen Kompetenz- und Aufgabenfelder ist unschwer festzustellen, dass gerade das Marketing für eine umfassende Perspektive und Ausrichtung des Unternehmens auf den Markt und die entsprechende Umsetzung im und durch das Unternehmen verantwortlich ist – cross-funktional über alle Bereiche hinweg: „Mit Performance und Tech alleine bewegt man niemanden dazu, für eine Marke Geld zu bezahlen“ (Haller 2020). So ist es das Marketing, das die übergreifende Sicht des Unternehmens auf den Kunden vertritt und die Suche nach Lösungen vorantreibt, die gleichermaßen innovativ wie kundenspezifisch sind und den Anspruch eines gesellschaftlichen verantwortungsvollen, ehrlichen und ethischen Verhaltens sicherstellen. Und zudem sollte in einem konstruktiven Dialog dafür gesorgt werden, dass über alle unternehmerischen Bereiche hinweg ein einheitliches Kundenverständnis hergestellt, eine übergreifende Strategie im Zusammenspiel aller sauber aufeinander abgestimmt und im ‚orchestrierten‘ Einsatz die verschiedenen Instrumente klar erkennbar auf den Markt gebracht werden (Meffert 2018; Müller 2019). Marketing hat als „Katalysator einer radikalen Verbraucherorientierung“ dafür zu sorgen, dass die Marktanforderungen mit der Geschäftsstrategie verbunden werden (Meier 2010).

In einer so verstandenen und praktizierten marktorientierten Führung kommt dem Marketing eine für den Erfolg eines Unternehmens extrem wichtige Deutungs- und Orientierungsfunktion zu, in dem es als Promoter des Wandels eine zentrale Rolle übernimmt (Meffert 2018; Priebe 2019) – eine Aufgabe, die freilich auch neue Anforderungen an den Marketingverantwortlichen stellt und ein neues Qualifikationsprofil erfordert. Denn in der unternehmerischen Praxis ist Marketing noch immer viel zu stark mit den bisherigen Kernkompetenzen Branding und Image verknüpft; in der Zeit der immer wichtigeren Erlebnisdimension ‚Customer Experience‘ muss es Marketing heute gelingen, den Brückenschlag zu Sales zu schaffen, um dabei Produkte, Prozesse und Services klar auf den Kunden ausrichten (Schäfer 2019). Marketing muss noch stärker als bisher die Kundenperspektive einnehmen, z. B. in Form des „Chief Customer Officers“, eine Funktion, die u. a. auch für die richtige Balance von Stammkundenbindung und Neukundengewinnung verantwortlich ist.

3 Marketing neu denken im Spannungsfeld zwischen Stammkundenbindung und Neukundenakquisition

3.1 Grundlogik des Buches und Didaktik

Das vorliegende Buch schafft Transparenz und bietet Impulse bezüglich des Spannungsfeldes von Neukundengewinnung („Hunting“) und der Stammkundenbindung („Farming“).

Die Gründe dafür – in der Regel sind diese mit veränderten Rahmenbedingungen verbunden – werden im Rahmen von theoretischen Abhandlungen, Darstellung von qualitativen und quantitativen Untersuchungen sowie anhand von Fallbeispielen verdeutlicht. Darauf aufbauend werden konkrete Ansatzpunkte diskutiert, wie das Marketing neu ausgerichtet werden kann.

In diesem Kontext soll das Buch Gedankenanstöße dazu geben, warum die Neukundengewinnung nicht als Allheilmittel für die Erreichung der Wachstumsziele gelten kann, welche Gefahren in diesem Irrweg lauern (wenn zum Beispiel Stammkunden eine bessere Betreuung von Neukunden wahrnehmen und dies als unfair empfinden), wie eine optimale Balance beider Strategien zu erreichen ist und welche Marketingmaßnahmen dabei hilfreich sein können. Auf diesem Weg werden die veränderten Rahmenbedingungen zur Erreichung von Wachstumszielen und -strategien näher analysiert (Abb. 1).

3.2 Aufbau des Buches

Zu Beginn des Buches wird der Frage nachgegangen, warum das Marketing radikal neu gedacht werden muss. Nach dem Eingangskapitel wird zunächst der Zielkonflikt

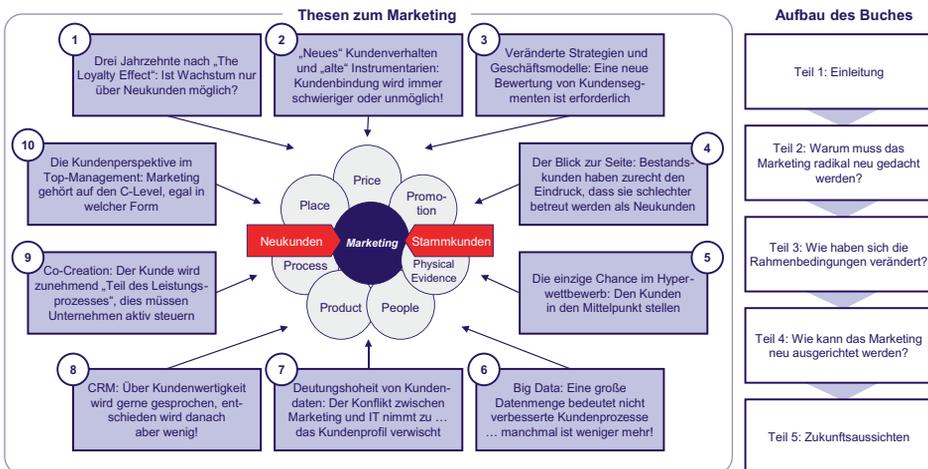


Abb. 1 Thesen zum Marketing und Aufbau des Buches