

Jasmin Altenhofen

# Das kundenorientierte CRM-Mindset

Wie profitable Kundenbeziehungen  
entstehen – so bringen Sie Prozesse,  
Menschen und Technologie auf Erfolgskurs



Springer Gabler

---

# Das kundenorientierte CRM-Mindset

---

Jasmin Altenhofen

# Das kundenorientierte CRM-Mindset

Wie profitable Kundenbeziehungen  
entstehen – so bringen Sie Prozesse,  
Menschen und Technologie auf  
Erfolgskurs

Jasmin Altenhofen  
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-38962-8                      ISBN 978-3-658-38963-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-38963-5>

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 2022

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.

Grafik: Manuela Unterbuchner

Lektorat: Rolf-Guenther Hobbeling

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

Kundenbeziehungen stellen den entscheidenden Wettbewerbsfaktor der nächsten Jahre dar. Waren es früher noch die „Großen, die die Kleinen gefressen“ haben, wurde diese Logik durch die Digitalisierung abgelöst von den „Schnellen, die die Langsamen überholen“. Heute haben diejenigen Unternehmen klare Vorteile, die zu ihren Kunden eine vertrauensvolle und stabile Beziehung aufbauen. Dieses Ziel verfolgt das Customer Relationship Management (CRM) und von dieser Botschaft bin ich schon seit über 20 Jahren begeistert. Denn durch CRM entsteht eine Win-win-Situation: Nicht nur die Unternehmen profitieren von wiederkehrenden Kunden, auch die Kunden ziehen ihren Nutzen aus individuellen Interaktionen und für sie passenden Leistungen.

Die Idee zu diesem Fachbuch ist aus den Inhalten eines Seminars entstanden, welches ich regelmäßig mit Teilnehmenden von Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Unternehmensgrößen durchführe. Das Interesse an CRM ist nach wie vor sehr groß, fast jedes Unternehmen „macht“ CRM, aber leider werden die Potentiale nicht vollkommen ausgeschöpft. Daher sind viele Mitarbeitende auf der Suche nach neuen Maßnahmen, die besser funktionieren, oder möchten das komplette Kundenbeziehungsmanagement neu aufsetzen.

Mit diesem Buch habe ich einen umfassenden Leitfaden zum Thema CRM zusammengestellt. Ich beleuchte alle Facetten, die meiner Meinung nach dazu beitragen, dass die Potentiale vollständig gehoben werden können. Es gibt bereits viel Literatur zu diesem Thema, doch diese ist teilweise veraltet oder sehr stark auf einen Aspekt – meist die Technologie – reduziert. Dieses Buch enthält nun all die Informationen, die ich mir stets von einem CRM-Fachbuch gewünscht habe. Damit können Sie komplett neu in das Gebiet einsteigen oder Ihre aktuelle Situation reflektieren und Verbesserungspotentiale erkennen.

An dieser Stelle möchte ich meinem Partner, meiner Familie und meinen Freunden herzlich danken für die Rücksichtnahme aufgrund der zeitlichen Entbehrungen der letzten Monate sowie für Eure kontinuierliche Motivation, dieses Projekt umzusetzen. Ich danke meinem Arbeitgeber elaboratum für die Unterstützung – allen voran Manu für die wunderbare Umsetzung der Grafiken. Dem Springer Gabler Verlag möchte ich

danken für die Initialzündung der Buchidee sowie das entgegengebrachte Vertrauen. Ein besonderer Dank gilt meinen Interviewpartnern, die mir und Ihnen einen Einblick in ihre Praxis erlaubt haben. Und last but not least möchte ich Liesl und Thorsten danken für das Lektorat und Eure wertvollen Hinweise.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit habe ich mich gegen eine explizite Verwendung der gendergerechten Sprache mit Sonderzeichen oder in Paarform entschieden. Ich habe stattdessen eine neutrale Bezeichnung (z. B. Mitarbeitende, Teilnehmende) gewählt. Diese hat jedoch auch ihre Grenzen, beispielsweise beim Wort „Kunde“, welches in einem Buch zum Thema CRM natürlich sehr häufig vorkommt. In diesem speziellen Fall bleibe ich beim Wort „Kunde“ – natürlich sind auch damit alle Geschlechtsidentitäten gemeint!

Die Entstehung eines Fachbuches ist mit sehr großem zeitlichem Aufwand verbunden und nun kann ich es kaum erwarten, dass daraus viele Impulse und Anregungen entstehen werden. Und ich freue mich auf Ihr Feedback: Kontaktieren Sie mich bei Anmerkungen, Fragen oder Korrekturhinweisen gerne über LinkedIn (<https://www.linkedin.com/in/jasminaltenhofen/>) oder über [www.crm-mindset.de](http://www.crm-mindset.de).



Jasmin Altenhofen

---

## Mit zahlreichen Praxis-Beispielen aus Gesprächen mit CRM-Profis

- Dr. Ilja Brezovac, Geschäftsstellenleiter bei SVA System Vertrieb Alexander GmbH
- André Degenkolb, Head of Digital Communication bei der ORTOVOX Sportartikel GmbH
- Gero Furchheim, Sprecher des Vorstands der Cairo AG und Präsident Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e. V. (bevh)
- Kathrin Heydt, Vorstandsassistentin People Experience bei der AXA Versicherungen
- Eddy Perner, CEP Manager/Senior Media Manager bei Ferrero MSC GmbH & Co. KG
- Julia Rollbühler, Senior Manager User Experience bei der Robert Bosch GmbH
- Marc Rudolf, Sales Manager bei DT&SHOP
- Marcus Stein, CEO der watttron GmbH
- Roman Thomas, Geschäftsführer der Musikhaus Kirstein GmbH
- Dr. Olaf Tidelski, Chief Customer Officer und Geschäftsführer bei Allianz Kunde und Markt GmbH
- Rusty Warner, Vice President and Principal Analyst, Forrester
- Christian Weyer, Ausbildungsverantwortlicher Helvetia Service Center bei Helvetia Versicherungen

---

# Einleitung

Sie halten das Buch in Händen, das ich mir immer gewünscht habe, um einen generellen Überblick zu allen Facetten des Themas CRM zu erhalten, die in der Praxis umsetzbar sind. Die bestehende Literatur ist häufig veraltet, zum Teil sehr theoretisch und deckt oftmals nur ein Spezialthema ab.

Mit diesem Buch habe ich den Anspruch, interessierten Anfängern sowie erfahrenen Praktikern die Grundlagen sowie die aus meiner Sicht relevanten Aspekte zum Thema CRM mitzugeben, damit sie die Potentiale in Zukunft voll ausschöpfen können.

In Gesprächen mit Kunden und Teilnehmenden meiner Seminare stelle ich immer wieder fest, dass CRM stiefmütterlich behandelt wird und viele Unternehmen der Ansicht sind, sie haben mit der Einführung einer Software „ihre Pflicht getan“. Das Thema Kundenbeziehung ist jedoch zu wichtig, um es der IT und/oder beispielsweise einem kleinen Team im Marketing zu überlassen. Die Kundenbeziehungen werden nicht einfach in einem Projekt implementiert, sie werden von den Kunden angenommen. Dies ist ein längerer Prozess, der strategisch geplant werden muss.

Um die Kunden auf ihrem Weg von anonymen Konsumenten zu Fans des Unternehmens zu begleiten, ist ein **Dreiklang aus Prozessen, Technologie und Menschen** erforderlich. Nach dieser Struktur ist auch dieses Buch aufgebaut:

In Kap. 1 gebe ich einen generellen Überblick in die Entstehung und die Bedeutung des CRM. Das Kap. 2 enthält eine detaillierte Sicht auf die wesentlichen Prozesse des CRM. Diese starten mit der Definition der **CRM-Strategie**, dem Generieren von Kundenwissen in den **analytischen CRM-Prozessen** und gehen über in die **operativen CRM-Prozesse** an den direkten Schnittstellen zu den Kunden. Aus der CRM-Strategie und den für die Umsetzung erforderlichen Abläufen leiten sich die Anforderungen an den Aufbau und die Funktionen der CRM-Technologie ab. Die wesentlichen Komponenten von CRM-Systemen und was Sie bei der Auswahl einer Software beachten sollten, erkläre ich in Kap. 3. Das Kap. 4 ist den Menschen gewidmet: Dies sind zum einen die Mitarbeitenden, die dafür sorgen, dass die CRM-Strategie umgesetzt wird und bei den Kunden ankommt. Zum anderen sind es auch die Kunden selbst – denn Kunden sind auch Menschen! Für den Aufbau einer engen Beziehung sollten Sie

daher berücksichtigen, welche verhaltenspsychologischen Faktoren zur Förderung und Festigung von Kundenbeziehungen beitragen.

Über alle Elemente des Dreiklangs zieht sich die **Kundenorientierung** als wesentliche Grundlage und wichtigster Faktor, damit CRM zu dem Erfolg wird, den Sie für Ihr Unternehmen erwarten. Die Kundenorientierung zeigt sich in der Ausrichtung der Prozesse, der Anforderungen an die technologische Unterstützung des CRM und auch in der Wertschätzung und Aufmerksamkeit, welche die Mitarbeitenden den Kunden gegenüber aufbringen. Letzten Endes sind es die Kunden, die entscheiden, ob die Leistungen und das Verhalten des Unternehmens ihren Erwartungen entspricht und ob sie eine langfristige Bindung bzw. Beziehung aufbauen möchten.

Hinter dem im Titel angekündigten „CRM-Mindset“ steht die grundsätzliche Haltung und Bereitschaft der Mitarbeitenden und der Organisation, sich kundenorientiert zu verhalten. Dies schließt sowohl das persönliche Verhalten im direkten Kundenkontakt als auch Bereitschaft, die Kunden und deren Bedürfnisse als Maßstab zur Beurteilung der Leistungen anzuerkennen. Zudem zähle ich auch das Erkennen der Relevanz von Kundendaten sowie die Offenheit zu einem datenbasierten Vorgehen zu dem „CRM-Mindset“. Und – last but not least – zeigt sich das „CRM-Mindset“ in der Interaktion mit Kunden, welche auf den Aufbau einer emotionalen Kundenbindung zielen sollte.

### **Für wen ist dieses Buch geeignet?**

Für die Lektüre ist keine Vorkenntnis zum Thema CRM notwendig. Ich halte mich auch mit technischem Jargon zurück beziehungsweise versuche, technische Zusammenhänge anschaulich zu erklären. Die Ausführungen sind so gestaltet, dass sie auf möglichst alle Unternehmen – sowohl B2C als auch B2B und über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg – übertragbar und anwendbar sind. Daraus entsteht das Dilemma, dass ich nicht auf alle Besonderheiten und Branchenspezifika eingehen kann. Es sollte Ihnen jedoch möglich sein, reichlich Inspiration und Impulse auf Ihr eigenes Geschäftsmodell transferieren zu können.

Des Weiteren spricht das Buch Mitarbeitende aller unternehmensinternen Bereiche als auch Entscheidende an, welche die Beziehung zu ihren Kunden intensivieren und als strategischen Wettbewerbsvorteil nutzen möchten. Wenn Sie bereit sind, in CRM mehr als nur eine Software zu sehen und auch vor Änderungen bestehender Prozesse, Strukturen und der Unternehmenskultur nicht zurückschrecken, ist das Buch genau richtig für Sie.

Als Beraterin bin ich zur Geheimhaltung von Kundenprojekten verpflichtet. Um den Praxisgehalt noch weiter zu erhöhen, habe ich Interviews mit Experten aus unterschiedlichsten Bereichen und Branchen eingefügt. Diese Interviews zeigen, dass die Themen Kundenbeziehung und Kundenorientierung eine sehr hohe Relevanz haben und auf der Tagesordnung vieler Unternehmen weit oben stehen.

Abschließend möchte ich Sie darauf hinweisen, dass es für dieses Buch eine eigene Webseite gibt:

[www.crm-mindset.de](http://www.crm-mindset.de). Diese enthält verschiedene Unterlagen zum Download, auf die an verschiedenen Stellen im Buch hingewiesen wird. Ich werde die Inhalte fortlaufend aktualisieren. Es lohnt sich vorbeizuschauen!



---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 CRM: Grundlagen und Bedeutung für Unternehmen</b> .....	1
1.1 Entstehung des Kundenbeziehungsmanagements .....	1
1.2 Definition von CRM. ....	4
1.3 Ziele des Kundenbeziehungsmanagements .....	10
1.4 Erfolgsfaktoren für das CRM im Unternehmen. ....	16
1.5 Aktualität des Themas Kundenbeziehungsmanagement .....	20
1.6 Wozu ist ein „CRM-Mindset“ notwendig? .....	26
Literatur .....	29
<b>2 CRM-Prozesse gestalten und kundenorientiert ausrichten</b> .....	33
2.1 Strategischer CRM-Prozess .....	35
2.2 Analytische CRM-Prozesse .....	65
2.3 Operative CRM-Prozesse. ....	91
Literatur .....	174
<b>3 Die CRM-Technologie ist Unterstützer der Prozesse und Menschen</b> .....	179
3.1 Überblick: Komponenten eines CRM-Systems .....	181
3.2 Abgrenzung zu anderen Software-Kategorien. ....	186
3.3 Anforderungen an ein CRM-System .....	194
3.4 Der Auswahlprozess. ....	203
3.5 Aktuelle Marktübersicht CRM-Software. ....	205
Literatur .....	214
<b>4 Der Mensch und seine Bedeutung für das CRM</b> .....	215
4.1 Die Kundenorientierung als entscheidender Erfolgsfaktor für das CRM. ....	217
4.2 Maßnahmen zur Transformation der Kundenorientierung. ....	233
4.3 Die Kunden als Menschen emotional binden .....	262
Literatur .....	289
<b>5 Fazit und Ausblick.</b> .....	293
Literatur .....	301

---

## Über die Autorin



Foto: Manuela Unterbuchner

**Jasmin Altenhofen** ist Diplom-Kauffrau und berät Unternehmen zu ihren individuellen Fragestellungen rund um das Kundenbeziehungsmanagement (CRM). Ein weiterer Schwerpunkt ihrer Arbeit ist die Organisationsentwicklung und Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen. Aus dieser Kombination sind die Ideen und Impulse für das „CRM-Mindset“ und dieses Buch entstanden.

Jasmin arbeitet als Beraterin bei elaboratum, einer unabhängigen Unternehmensberatung mit dem Fokus auf digitaler Exzellenz, die durch menschenzentrierte Konzepte, skalierbare Technologie und moderne Arbeitsweisen entsteht. Davor war sie als Führungskraft und Beraterin bei dem Technologiekonzern Teradata/Mapp, dem Online-Reiseanbieter Expedia und bei Metro Cash & Carry International tätig. Seit über 20 Jahren berät, konzipiert und steuert sie die verschiedenen Aspekte und Bereiche des CRM über zahlreiche Branchen und alle Unternehmensgrößen hinweg.

Zudem ist Jasmin Dozentin und Coachin und führt regelmäßig Schulungen, Seminare und Workshops durch.

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Kundenansprache im Wandel der Zeit. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bruhn, 2016b) . . . . .	3
Abb. 1.2	Abgrenzung des Kundenbeziehungsmanagements von verwandten Begriffen. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Leußer et al., 2011). . . . .	6
Abb. 1.3	Die Aufgaben des CRM entlang des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Stauss, 2000) . . .	7
Abb. 1.4	Die Wirkungskette der Kundenbindung. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Homburg & Bruhn, 2005). . . . .	11
Abb. 1.5	Zusammenhang zwischen Kunden-Akquisitionskosten und Kundenwert. (Eigene Darstellung) . . . . .	12
Abb. 1.6	Lookalike Targeting. (Eigene Darstellung) . . . . .	14
Abb. 1.7	Prozesse die durch CRM gesteuert werden. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Böcker Ziemer & Adito, 2021). . . . .	15
Abb. 1.8	Misserfolgsquote von CRM-Projekten. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an CRM from Hell, 2019) . . . . .	17
Abb. 1.9	Erfolgsfaktoren für das Kundenbeziehungsmanagement. (Eigene Darstellung) . . . . .	17
Abb. 1.10	CRM in der Praxis: Ein Dreiklang aus Prozessen, Technologie und Menschen. (Eigene Darstellung) . . . . .	28
Abb. 2.1	Die Wirkungskette des CRM. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Wilde et.al., 2006)). . . . .	34
Abb. 2.2	Der strategische CRM-Prozess im Detail. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Leußer et al., 2011)) . . . . .	37
Abb. 2.3	Die SWOT Analyse. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Simon, 2016)) . . . . .	39
Abb. 2.4	Die TOWS Matrix zur Ableitung der Strategischen Optionen. (Eigene Darstellung). . . . .	45
Abb. 2.5	Strategiefokus nach Geschäftsmodell. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Williams, 2014)) . . . . .	47

Abb. 2.6	Aufgaben des CRM entlang des Kundenbeziehungs- Lebenszyklus. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Stauss & Seidel, 2007)) . . . . .	49
Abb. 2.7	Übersicht verschiedener Arten von Kundenbindungsprogrammen. (Eigene Darstellung). . . . .	55
Abb. 2.8	Die Kernprozesse des CRM im Überblick. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Leußer et al., 2011)). . . . .	59
Abb. 2.9	Analytisches CRM im Detail. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Leußer et al., 2011)). . . . .	66
Abb. 2.10	Beispiel einer umsatzbezogenen ABC-Analyse. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Günter & Helm, 2006)). . . . .	72
Abb. 2.11	Kundenbewertung mit der RFM-Analyse. (Eigene Darstellung). . . . .	75
Abb. 2.12	Mögliche Kriterien zur Kundensegmentierung. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Homburg et al., 2016)). . . . .	78
Abb. 2.13	Portfolioanalyse auf Basis von Kundenwert und Kundenzufriedenheit. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Kühnapfel, 2017)). . . . .	80
Abb. 2.14	Segmentierung der Bestandskunden eines Sporthändlers. (Anonymisierte Darstellung) . . . . .	80
Abb. 2.15	Ableitung von operativen Segmenten aus der RFM-Analyse. (Anonymisierte Darstellung) . . . . .	81
Abb. 2.16	Die wichtigsten Prozesse des operativen CRM. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Leußer et al., 2011)) . . . . .	93
Abb. 2.17	Die Customer Journey und die relevanten Kundenkontaktpunkte. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Bruhn, 2019)). . . . .	95
Abb. 2.18	PESO – vier Medienkategorien für das Marketing. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Dietrich, 2020)). . . . .	97
Abb. 2.19	Vergleich von Inbound Marketing und Account Based Marketing. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Loepfe, 2016)). . . . .	98
Abb. 2.20	Content Arten zur Unterstützung der Lead-Generierung und Lead-Qualifizierung. (Eigene Darstellung) . . . . .	103
Abb. 2.21	Explizite und Implizite Attribute zur Lead-Qualifizierung. (Eigene Darstellung). . . . .	104
Abb. 2.22	Beispiele für Formulare zur Lead-Qualifizierung. (Eigene Darstellung) . . . . .	104
Abb. 2.23	Beispiel für Lead Scoring B2B. (Eigene Darstellung). . . . .	106
Abb. 2.24	Lifecycle-Kampagnen entlang des Kundenbeziehungs- Lebenszyklus. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Stauss & Seidel, 2007)) . . . . .	110
Abb. 2.25	Übersicht von automatisierten Lifecycle-Kampagnen eines Augenoptik-Unternehmens. (Quelle: Apollo Optik, 2019) . . . . .	114

Abb. 2.26	Der Kampagnenmanagementprozess. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Englbrecht, 2007)) . . . . .	116
Abb. 2.27	Beispiel Multi-channel Vertriebsstruktur. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Biesel & Hame, 2018)) . . . . .	128
Abb. 2.28	Das Kanoo-Modell der Kundenzufriedenheit. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Kano et al., 1984)) . . . . .	135
Abb. 2.29	Die vier Phasen des Qualitätsmanagements. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Bruhn, 2016)) . . . . .	139
Abb. 2.30	Co-Creation ändert die Herangehensweise an Innovationen. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Hitachi, 2018)) . . . . .	143
Abb. 2.31	Anonymisiertes Beispiel eines Co-Creation Portals. . . . .	145
Abb. 2.32	Beispielhafte Services vor, während und nach dem Kauf einer Leistung (Eigene Darstellung) . . . . .	148
Abb. 2.33	Das Service-Gap-Modell. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Zeithaml et al., 1988)) . . . . .	149
Abb. 2.34	Identifikation neuer Serviceleistungen anhand verschiedener Profilierungsfelder. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Bruhn, 2016)) . . . . .	153
Abb. 2.35	Beispiel zur transparenten Kommunikation der angebotenen Kontaktkanäle mit aktuellem Statushinweis (anonymisiert) . . . . .	156
Abb. 2.36	Screenshot der Customer Service Detailseite von Zappos ( <a href="https://www.zappos.com/c/contact-us">https://www.zappos.com/c/contact-us</a> ) . . . . .	161
Abb. 2.37	Die Berechnung des Net Promoter Scores (NPS). (Eigene Darstellung) . . . . .	163
Abb. 2.38	Beispiele für die Erhebung des NPS (anonymisiert) . . . . .	165
Abb. 2.39	Beispiele für die Erhebung des CSAT (anonymisiert) . . . . .	166
Abb. 2.40	Die fünf Phasen des Beschwerdemanagementprozesses. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Meffert et al., 2015)) . . . . .	169
Abb. 2.41	Beispiele für aktive Beschwerdestimulierung (anonymisiert) . . . . .	171
Abb. 3.1	Komponenten eines CRM-Systems (schematische Darstellung). 2011 (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Rentzmann et.al.)) . . . . .	182
Abb. 3.2	Übersicht CRM-Systeme im deutschsprachigen Raum. (Eigene Darstellung, in alphabetischer Reihenfolge) . . . . .	205
Abb. 3.3	Übersicht Marketing-Automation-Anbieter. (Eigene Darstellung, in alphabetischer Reihenfolge) . . . . .	208
Abb. 4.1	CRM in der Praxis: Ein Dreiklang aus Prozessen, Technologie und Menschen. (Eigene Darstellung) . . . . .	216
Abb. 4.2	Einflussfaktoren auf die Kundenorientierung. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Bruhn, 2016a; Nieweth & Thiele, 2014)) . . . . .	220

Abb. 4.3	Der Zusammenhang zwischen Mindset, Skillset und Toolset und welche Ausprägungen für das CRM relevant sind. (Eigene Darstellung) . . . . .	228
Abb. 4.4	Checkliste zum aktuellen Status der Kundenorientierung. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Bruhn, 2016a)) . . . . .	231
Abb. 4.5	Die integrale Landkarte zeigt vier Quadranten der Veränderung auf. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Kuhlmann & Horn, 2016) und (Breidenbach & Rollow, 2019)) . . . . .	235
Abb. 4.6	Die integrale Landkarte – Maßnahmen zur Entwicklung der Quadranten. (Eigene Abbildung, in Anlehnung an (Kuhlmann & Horn, 2016) und (Wanner, 2020)) . . . . .	237
Abb. 4.7	Die Struktur der Empathy Map (Gray, 2009). . . . .	259
Abb. 4.8	Die verschiedenen Arten der Kundenbindung. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Meffert, 2009)) . . . . .	263
Abb. 4.9	Emotionale Bindung entsteht durch Vertrauen und Begeisterung. (Eigene Darstellung). . . . .	267
Abb. 4.10	Googles Datenschutzerklärung. (Quelle: <a href="https://policies.google.com/privacy?hl=de">https://policies.google.com/privacy?hl=de</a> ) . . . . .	271
Abb. 4.11	Beispiele zum Einbinden von Kundenfeedback (anonymisiert) . . . . .	272
Abb. 4.12	Die Pyramide der Nutzelemente. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Almquist et al., 2016)). . . . .	276
Abb. 4.13	Dankeschön der Stadtwerke. (Eigenes Foto, anonymisiert). . . . .	280
Abb. 4.14	Personalisierter Onlineshop mit meinem Vornamen . . . . .	282
Abb. 4.15	Persönlicher Brief einer Bank der die aktuellen Leistungen aufzählt. (Eigenes Foto, anonymisiert). . . . .	283
Abb. 4.16	Beispiel für humorvolle und authentische Texte (anonymisiert) . . . . .	285



# CRM: Grundlagen und Bedeutung für Unternehmen

# 1

## Zusammenfassung

In diesem Kapitel erfahren Sie, wie die Disziplin des CRM (synonym: Kundenbeziehungsmanagement) entstanden ist und wie der Begriff definiert und abgegrenzt wird. Um es schon einmal vorwegzunehmen: CRM ist eine Unternehmensstrategie und keine Software! Wichtige Ziele, die mit CRM erreicht werden sollen, sind die Steigerung der Kundenbindung und des Kundenwertes, der Aufbau von Kundenwissen und deren Anwendung für eine gezieltere Akquise von Neukunden sowie die Optimierung interner Prozesse mit Fokus auf den Kundennutzen. Die Notwendigkeit für eine stärkere Bindung der Bestandskunden an das Unternehmen ist nach wie vor in allen Branchen sehr hoch, gerade auch in Zeiten ökonomischer Unsicherheiten. Doch in der Praxis verläuft eine hohe Zahl an Projekten nicht erfolgreich und es werden nicht alle Potentiale des CRM aus. Mögliche Gründe dafür beleuchte ich in der Darstellung der Erfolgsfaktoren, die bei der Einführung und Optimierung der Maßnahmen zum Kundenbeziehungsmanagement zu berücksichtigen sind. Ein besonderes Augenmerk lege ich auf das „CRM-Mindset“, welches sich in der Haltung der Mitarbeitenden und der Organisation äußert, kundenorientiert zu handeln. Die Entwicklung eines solchen Mindset ist eine zentrale Botschaft, die sich auch durch die folgenden Kapitel ziehen wird.

## 1.1 Entstehung des Kundenbeziehungsmanagements

CRM ist die Abkürzung für „Customer Relationship Management“, auf Deutsch: Kundenbeziehungsmanagement. Der Ursprung des CRM geht in die 1970er Jahre zurück. Bis zu dieser Zeit herrschte in Deutschland in den meisten Branchen ein

Anbietermarkt vor und die Unternehmen nutzten vor allem die Massenmedien, um ihre (potenziellen) Kunden über ihre Produkte und Dienstleistungen zu informieren. Die Kunden waren weitestgehend anonym und sie standen am Ende der Wertschöpfungskette. Für ein fertiges Produkt suchten die Unternehmen möglichst viele Abnehmer.

Kennen Sie die Serie „Mad Men“? Sie beschreibt sehr plakativ den Zenit der Werbeindustrie in den 1960er Jahren. Riesige Etats wurden in die Produktion von Werbekampagnen gesteckt, in der es mehr um die Kreativität und das Ego der Agenturen ging als um die Kunden und deren individuellen Bedürfnisse. Dies beschreibt gut den Zeitgeist, der zu dieser Zeit herrschte.

Diese goldenen Zeiten der Produktzentrierung ebten ab, als sich die Machtverhältnisse auf die Seite der Kunden zu verschieben begannen. Nun wurde es den Unternehmen nach und nach bewusst, dass eine andere Strategie notwendig sein würde, um sich am Markt und in der Gunst der Kundschaft behaupten zu können. Diese Erkenntnis ebnete den Weg für das CRM. Die drei wichtigsten Strömungen, die eine neue Herangehensweise an die Kundenbearbeitung erforderlich machten, waren:

- **Markt- und Wettbewerbsstruktur.** Angetrieben vor allem durch die Globalisierung stieg das Angebot an verfügbaren Produkten in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts rasant an und die Märkte veränderten sich weg von einem Anbietermarkt hin zu einem Käufermarkt. Eine reine Abstufung über die Produkte und den Preis war nicht mehr zielführend und machte eine neue Art der Differenzierung erforderlich, um weiterhin profitabel agieren zu können.
- **Kundenverhalten.** Durch den Angebotsüberhang an den Märkten verschob sich die Macht immer mehr auf die Seite der Kunden. Sie wurden dadurch anspruchsvoller und kritischer in Bezug auf die Produktqualität und den Preis und begannen, Wettbewerber auf dem Markt zu vergleichen. Zugleich stieg die Wechselbereitschaft an. Diese Strömung wurde schließlich durch das Aufkommen des Internets weiter verstärkt: Der einfache Austausch und die Vernetzung mit anderen Kunden, die höhere Transparenz zu vergleichbaren Produkten und Angeboten sowie die direkten Interaktionskanäle zu Unternehmen beschleunigten die Machtverlagerung in Richtung Kunden vehement. Gesellschaftlich strebten die Kunden nach mehr Individualisierung und Selbstbestimmung. Zur Kernfrage für Unternehmen wurde daher, wie sie kontinuierlich individueller auf die Kunden und deren Bedürfnisse eingehen können.
- **Fortschritt der Technologie.** Durch die Erfindung der Mikroprozessoren in den 1970er Jahren wurden die Computer klein und preiswert genug, um in Unternehmen und später auch in Privathaushalten Fuß zu fassen. Die Rechenkapazität ist seitdem exponentiell gestiegen und die Kosten für Speicherplatz sinken kontinuierlich. Aus Unternehmenssicht konnten Kundendaten in Datenbanken erfasst und für Direktmarketing-Maßnahmen operationalisierbar gemacht werden. Im Laufe der Zeit speicherten und analysierten diese Systeme immer größere Datenmengen. Der technische Fortschritt brachte außerdem völlig neue Interaktionskanäle und -geräte hervor (z. B. Internet, E-Mail, Smartphones, Social Media), durch die Kunden noch

spezifischer und individueller kontaktiert werden können. Die Kernfrage für Unternehmen lautet in diesem Zusammenhang: wie können wir die Technologie nutzen, um dadurch eine noch stärkere Ausrichtung am Kunden und eine Differenzierung der Kundenansprache zu erzielen?

Aus diesen Rahmenbedingungen und der empirischen Erkenntnis, dass loyale Kunden eine höhere Profitabilität sowie starke Wettbewerbsvorteile mit sich bringen, entwickelte sich aus dem traditionellen Marketing seit den 1980er Jahren das Konzept des **Relationship Marketing**.

Die bis dahin im klassischen Marketing herrschende Fokussierung auf eine Einzeltransaktion – daher spricht man hier auch vom „Transaktionsmarketing“ – wird erweitert um die Interaktion zu den Kunden. Aus einem kurzfristigen Impuls unter Einsatz des klassischen Marketingmix (auch bekannt als „4P“, dem Mix aus product, price, promotion und placement) versucht das Unternehmen mit Relationship Marketing eine langfristige Beziehung über den Dialog mit Kunden aufzubauen, um deren Kundenwert zu maximieren. Die Abb. 1.1 veranschaulicht die wesentlichen Unterschiede der beiden Konzepte des Transaktionsmarketing und des Relationship Marketing.

Ein weiterer Vorgänger des heutigen CRM ist das **Database Marketing**, eine Weiterentwicklung des Direktmarketings in den späten 1980er Jahren. Durch die steigende Verbreitung von Datenbanktechnologien in Unternehmen wurden hier bereits zentrale Kundendatenbanken aufgebaut und analysiert. Mithilfe von analytischen und statistischen Modellen wurden Kundensegmente und Zielgruppen für Kampagnen erstellt, die damals primär über die „klassischen“ Direktkanäle postalisches Mailing und Telefon liefen.

Im Anschluss kam in den 1990er Jahren der Begriff des **One-to-One-Marketings** auf. Dieser Begriff beruht auf Don Peppers und Martha Rogers und führt weg von der Erfolgsmessung basierend auf Marktanteilen eines Produktes am Markt hin zu einer Fokussierung auf den Umsatz, der mit einem Kunden insgesamt erzielt werden könnte



**Abb. 1.1** Kundenansprache im Wandel der Zeit. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bruhn, 2016b)

(Peppers & Rogers, 1996). Die Maximierung des Customer Lifetime Values sowie die Abkehr von den Massenmedien hin zu einer Interaktion über individuell steuerbare Medien ist die zentrale Forderung dieses Konzeptes. Was sich zu der Zeit noch recht utopisch anhörte, war spätestens mit dem Aufkommen von Internet und E-Mail sowie den stetig verbesserten technischen Möglichkeiten zur Speicherung und Auswertung von Kundendaten eine durchaus ernst zu nehmende Alternative zum traditionellen Massmarketing bzw. Transaktionsmarketing.

Das CRM hat sich aus den oben genannten Rahmenbedingungen und Vorgängern heraus entwickelt. In Abgrenzung zum Relationship Marketing beschränkt sich das Customer Relationship Management jedoch ausschließlich auf die Gestaltung der Beziehung zum Kunden und lässt andere Anspruchsgruppen (z. B. Lieferanten und Partner) außen vor. Durch die starke Vernetzung mit der Technologie zur Speicherung und Analyse der Kundendaten lässt sich sagen, dass das CRM die Konzepte von Relationship Marketing und One-to-One-Marketing operativ in eine erfolgreiche Umsetzung gebracht hat.

---

## 1.2 Definition von CRM

Dem CRM liegt die Erkenntnis zugrunde, dass eine Kundenbeziehung erst mit der Zeit profitabel wird. Das ultimative Ziel ist daher, eine Kundenbeziehung durch geeignete Maßnahmen möglichst lange und profitabel auszugestalten.

► **Definition CRM** „CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“ (Hippner & Wilde, 2002).

Aus dieser Definition geht hervor, dass

- CRM im Ursprung ein **strategisches Konzept** ist, welches den Kunden ins Zentrum der Aufmerksamkeit und des unternehmerischen Handelns stellt,
- das vorrangige Ziel im CRM der Aufbau von **profitablen und langfristigen Kundenbeziehungen** ist,
- die wichtigsten Instrumente des CRM in **Marketing, Vertrieb und Service** liegen,
- bei der Kundeninteraktion **ganzheitlich** vorgegangen werden soll, das bedeutet über fachliche Grenzen hinweg und mit Fokus auf den Kundennutzen,
- Kunden **individuell** betrachtet und behandelt werden und
- die **Informations- und Kommunikationstechnologien** (Software, Hardware, Endgeräte, Netzwerke, Medien etc.) die Umsetzung der Strategie und Konzepte unterstützen, also als „Enabler“ bzw. Wegbereiter dienen.

Oftmals wird in der Praxis der Begriff CRM synonym mit einem IT-System oder einer Software verwendet. Dies ist vor allem geprägt durch die Marktpräsenz der großen Technologie-Firmen, die ihre CRM-Software in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stellen und den CRM-Begriff damit prägen. Dass eine Technologie allein jedoch noch keine langfristige und profitable Kundenbeziehung herstellen kann, liegt auf der Hand. Sie ermöglicht es vielmehr, dass eine individuelle und ganzheitliche Bearbeitung von Kunden überhaupt erst in der Praxis umgesetzt und skaliert werden kann.

► **Definition CRM-System** „Ein CRM-System kann (...) als „technological enabler“ einer CRM-Strategie angesehen werden. (...) CRM-Systeme zielen auf eine Zusammenführung der einzelnen Insellösungen ab. Anwendungen aus Marketing, Vertrieb und Service, wie auch aus den Bereichen Internet, Call Center etc. werden nun in einer koordinierten Systemlandschaft vereint.“ (Hippner et al., 2004)

### **Daten sind die Basis für das CRM**

Eine weitere Ursache, weshalb der Begriff CRM oftmals auf ein technisches System reduziert wird, liegt in der starken Verbindung zum Thema Daten. CRM ist unweigerlich mit der Sammlung und Nutzung von Daten verbunden. Denn um den Wert eines Kunden zu verstehen und eine Beziehung mit ihm aufbauen zu können, ist es notwendig, so viele Daten wie möglich zu erfassen und auszuwerten. Man spricht dabei in der Praxis häufig vom „Single Customer View“ oder einer 360°-Sicht auf die Kunden. Sie ist die Basis, die eine individuelle Ansprache zu vielen Kunden überhaupt erst ermöglicht. Diese zentralen Informationen können Mitarbeitende in Marketing, Vertrieb und Service nun zur Planung und Umsetzung von Kampagnen, zur Vorbereitung auf Verkaufsgespräche oder für eine individuelle Behandlung bei Service-Fällen nutzen.

Als Folge des Anstiegs der speicherbaren Datenmengen durch neue Technologien und neue digitale Kanäle etablierte sich das Phänomen **Big Data** in den IT-Abteilungen der Unternehmen. Speziell im Onlinemarketing konnten mit Hilfe der neuen Datenquellen und Möglichkeiten der Verarbeitung effizientere Kampagnen umgesetzt und höhere Konversionsraten erzielt werden. Daraus entstand der Begriff **Data-driven Marketing** (deutsch: datengetriebenes Marketing). Da sich die Datensammlung im Onlinemarketing sowohl auf identifizierbare Kunden als auch auf nicht-identifizierbare Konsumenten und Kunden bezieht, besteht eine Schnittmenge zum CRM in dem Bereich, sobald ein Kunde identifiziert wird und alle Datenpunkte in einem Kundenprofil integriert werden können.

### **Abgrenzung des CRM zu anderen Begriffen**

Im Deutschen existieren noch weitere verwandte Begriffe zum Kundenbeziehungsmanagement, die ich hier noch weiter einordnen und der Übersicht halber abgrenzen möchte (vgl. Leußner et al., 2011):

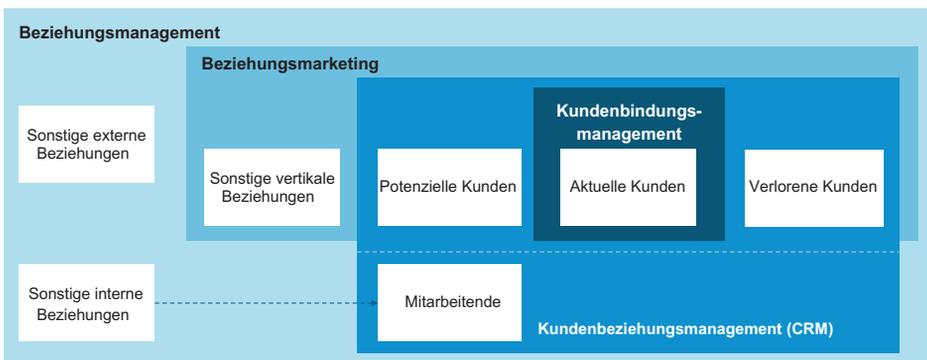
- **Beziehungsmanagement:** Alle Maßnahmen zum gezielten Aufbau von Geschäftsbeziehungen zu sämtlichen Interessengruppen eines Unternehmens (Kunden, Vertriebspartner, Lieferanten, Personal etc.).
- **Beziehungsmarketing:** Die aktive Gestaltung der Austauschbeziehungen eines Unternehmens mit verschiedenen Anspruchsgruppen (dies sind beispielsweise Lieferanten und Kunden), welche auf Zufriedenheit und Vertrauen basieren und dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen (englisch: „Relationship Marketing“) (Bruhn, 2016b).
- **Kundenbindungsmanagement:** Dieser Begriff fokussiert sich auf Strategien zur Bindung bestehender Kunden. Die Gewinnung von neuen Kunden und die Rückgewinnung von inaktiven Kunden wird hierbei außen vorgelassen.

Auf Basis dieser Definitionen umfasst das **Kundenbeziehungsmanagement (CRM)** das Kundenbindungsmanagement und erweitert dieses um Strategien zur Akquise von potenziellen Kunden sowie zur Reaktivierung der verlorenen Kunden.

Für dieses Buch möchte ich den Begriff des CRM aktiv erweitern und auch die Beziehung zu den Mitarbeitenden zu dessen Disziplinen mit hinzuzählen. Den Mitarbeitenden kommt aus meiner Sicht eine elementare Rolle bei der Umsetzung der CRM-Strategie zu: Einerseits definieren sie die CRM-Strategie und sorgen für ihre Umsetzung in den relevanten Prozessen. Andererseits stehen sie in direktem Kontakt zu den Kunden an den wichtigsten Schnittstellen. Wenn die Mitarbeitenden die grundlegende Haltung und Aktivitäten des CRM nicht aktiv und authentisch an die Kunden herantragen, werden viele Maßnahmen des Kundenbeziehungsmanagements verpuffen.

Die Abb. 1.2 beschreibt die Abgrenzung der einzelnen Begriffe nach dieser Definition.

Insgesamt sprechen wir im CRM von drei verschiedenen Kundentypen: Den potenziellen Kunden, den aktuellen Kunden und den verlorenen Kunden. Für die Interaktion mit diesen Kundentypen fallen im Wesentlichen die folgenden **Aufgaben** an (vergleiche auch Abb. 1.3):



**Abb. 1.2** Abgrenzung des Kundenbeziehungsmanagements von verwandten Begriffen. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Leußer et al., 2011)



**Abb. 1.3** Die Aufgaben des CRM entlang des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Stauss, 2000)

- Interessenmanagement:** Darunter versteht man die Ansprache von potenziellen Neukunden, die eine hohe Wahrscheinlichkeit besitzen, eine langfristige Kundenbeziehung einzugehen. Anstatt also mit der Gießkanne wahllos Konsumenten zu umwerben, steuert die CRM-Analyse Erkenntnisse bei, welche Merkmale profitable Bestandskunden auszeichnen. Diese Merkmale fließen in die Auswahl der Akquisekanäle, die Definition von Audiences (Zielgruppen) und die Werbebotschaften mit ein. Die Ansprache erfolgt idealerweise über mehrere Kontakte. In der Praxis werden dafür häufig die Begriffe „Funnel“ (B2C) oder „Lead Warming“ (B2B) verwendet. Das vorrangige Ziel in dieser Phase des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus ist, den ersten Kauf anzubahnen und abzuschließen. Dies soll mit möglichst effizientem Mitteleinsatz und einer individuellen Ansprache passieren, damit bei den Interessierten frühzeitig Vertrauen in das Unternehmen aufgebaut wird und die Konvertierungsrate höher ausfällt.
- Kundenbindungsmanagement:** Sobald eine interessierte Person zum ersten Mal ein Produkt oder eine Dienstleistung erwirbt, wird sie zum Kunden. Da mit dem Eingehen der Geschäftsbeziehung mehr Daten über die neuen Kunden bekannt werden, setzt nun die volle Tragweite des CRM ein. Nach dem ersten Kauf sollte die Beziehung möglichst schnell gefestigt und Vertrauen aufgebaut werden (Sozialisation). Die sich anschließende Wachstumsphase beginnt mit Folgekäufen des Kunden, die sich entweder auf dasselbe Produkt oder Dienstleistung (Ersatzkäufe), passendes Zubehör oder erweiterte Angebotskategorien erstrecken können. In der Reifephase sinken die Wachstumsraten des Umsatzes bzw. des Kundenwertes. Sobald die Umsätze oder der Wert des Kunden sinken, geht der Kunde in die Phase der Degeneration über. Je nach Branche, den angebotenen Leistungen oder vertraglichen Beziehungen können die Phasen im Kundenbindungsmanagement wenige Wochen bis hin zu mehreren Jahren andauern.

- **Rückgewinnungsmanagement:** Beendet ein Kunde seine Beziehung (beispielsweise durch eine Kündigung oder Inaktivität) und lohnt sich eine Rückgewinnung aus Profitabilitätsgesichtspunkten, strebt das Rückgewinnungsmanagement die Wiederaufnahme der Kundenbeziehung an. So kann es nach einer Phase der Abstinenz auch zu einer Revitalisierung der Kundenbeziehung kommen.

Zum Abschluss der Begriffsdefinitionen möchte ich noch drei weitere Konzepte erwähnen, die eng mit dem Kundenbeziehungsmanagement verbunden sind: Kundenorientierung, Kundenzentrierung und Customer Experience Management. In den letzten Jahren gewannen diese Konzepte in der Praxis enorm an Bedeutung. Ihre Gemeinsamkeit ist es, die Kunden samt ihren Bedürfnissen und Erwartungen konsequenter in den Mittelpunkt der Prozesse und Leistungen des Unternehmens zu stellen.

► **Definition Kundenorientierung** „Kundenorientierung ist die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der individuellen Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen im Rahmen eines Relationship-Marketing-Konzeptes mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren.“ (Bruhn, 2016a)

Ganz eng verknüpft mit dem CRM ist das Konzept der **Kundenorientierung**. Dahinter verbirgt sich die konsequente Ausrichtung aller Aktivitäten auf die Erwartungen der Kunden. Das Gegenteil der Kundenorientierung ist die Produktorientierung. Die Kundenorientierung ist gleichermaßen eine Einstellung und ein Verhalten (Gündling, 2018). Sie verfolgt als Kernziele eine Optimierung des Kundenwertes und den Aufbau von profitablen Kundenbeziehungen. Damit sind die Ziele der Kundenorientierung identisch mit den Zielen des CRM. Sie können sich die Kundenorientierung als eine wichtige Denkweise hinter dem Kundenbeziehungsmanagement vorstellen, ohne die CRM nicht erfolgreich sein kann.

Im weiteren Verlauf des Buches komme ich noch mehrmals auf die Kundenorientierung zurück, da sie ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das CRM darstellt und sich als innere Haltung (auch „Mindset“ genannt) durch das gesamte Unternehmen ziehen sollte. In Abschn. 4.1 betrachte ich die menschlichen Faktoren, die für die Entstehung von Kundenorientierung maßgeblich sind.

Einen Schritt weiter geht das Konzept der **Kundenzentrierung** (englisch: „Customer Centricity“): Hierbei soll das gesamte Unternehmen auf den Kunden ausgerichtet werden, was unter Umständen in eine Anpassung des gesamten Geschäftsmodells mündet. Kundenzentrierung hat den Anspruch, so wie Kunden zu denken und Lösungen für ihre Bedürfnisse zu antizipieren. Diese Lösungen erfordern dann unter Umständen elementare Veränderungen im Hinblick auf die Unternehmensstrategie, -kultur, -organisation sowie -prozesse.

► **Definition Kundenzentrierung** „Kundenzentrierung bedeutet die Ausrichtung des Unternehmens als Ganzes und des Marketings im Besonderen auf die Wünsche und Bedürfnisse der einzelnen Kunden unter Berücksichtigung der unternehmenseigenen Belange.“ (Hoepner, 2019)

Auch bei der Kundenzentrierung ist der Kundenwert eine maßgebliche Zielgröße. Die Bemühungen und Ressourcen sollen sich auf die wertvollsten Kunden fokussieren und diese damit weiterhin an das Unternehmen binden. Einige Unternehmen gehen bereits so weit, dass sie ihre Kunden direkt in den Wertschöpfungsprozess integrieren.

Das dritte Konzept in diesem Zusammenhang ist das **Customer Experience Management** (Abkürzung: CEM, deutsch: Steuerung des Kundenerlebnisses).

► **Definition Customer Experience Management** „Customer Experience Management (CEM) ist der Prozess des strategischen Managements aller Erlebnisse des Kunden mit einer Marke an sämtlichen Kontaktpunkten. CEM ist ein kundenorientiertes Konzept, d. h. im Mittelpunkt stehen der Kunde und die Analyse des Kundenerlebnisses, aus der das Management eine kundenzentrierte Strategie und Implementierungen entwickelt wird.“ (Schmitt, 2009)

Der Fokus des CEM liegt in der Praxis auf der Erzeugung eines ganzheitlichen Kundenerlebnisses über alle Kundenkontaktpunkte hinweg. Die Umsetzung erfolgt vorwiegend in der Optimierung von Prozessen und Interaktionen entlang der gesamten „Customer Journey“ (deutsch: Kundenreise; alle Phasen, die ein potenzieller Kunde durchläuft). Dies können zum Beispiel die Optimierung von Bestellvorgängen in Onlineshops, einfachere Retouren-Prozesse oder Selbstbedienungskassen in stationären Läden sein. Beliebte Methoden im CEM sind das Customer Journey Mapping, Touchpoint Analysen und die stetige Erhebung von Kundenfeedback an allen wichtigen Kontaktpunkten. Das Ziel dabei ist, das Kundenerlebnis positiv zu beeinflussen und damit die Konvertierung von Interessierten zu Kunden als auch die sich anschließende Kundenbindung zu fördern.

Wie obenstehend bereits erwähnt, sind diese drei Konzepte sehr stark mit dem CRM verbunden: Das vorrangige Ziel ist bei allen, den Kundenwert zu optimieren und die Kundenbindung zu fördern. Dabei kann man die Kundenorientierung als grundlegende Haltung bzw. Denkweise verstehen, die notwendig ist, um überhaupt strategisch und operativ den Fokus auf die Kunden zu legen. Die Kundenzentrierung unterstützt hierbei diese Haltung, auch um eine Änderung des Geschäftsmodells zu etablieren. Das Customer Experience Management hingegen sorgt dafür, dass die Schnittstellen zum Kunden ein ganzheitliches Erlebnis bieten und die Strategien letztendlich beim Kunden ankommen (Peppers & Rogers, 2017). Alle drei Konzepte sollten in die Entstehung einer CRM-Strategie mit einfließen. Diese beschreibt, mit welchen Maßnahmen gezielt Kundenwissen aufgebaut und die Kunden gebunden werden sollen. Das

Kundenbeziehungsmanagement definiert den strategischen und analytischen „Unterbau“, welche die anderen Konzepte an den verschiedenen Touchpoints (englisch für Kundenkontaktpunkte) nutzen können. Die im CRM aufgebaute Datenbasis ist notwendig, um eine grundlegende Information zu den Kunden und deren Eigenschaften zu erhalten.

---

### 1.3 Ziele des Kundenbeziehungsmanagements

Wie schon eingangs erwähnt, liegt dem Kundenbeziehungsmanagement die Erkenntnis zugrunde, dass Kundenbeziehungen mit zunehmender Dauer profitabler werden. Daher ist das oberste Ziel des CRM, Maßnahmen zu ergreifen, die auf eine Festigung und Ausweitung der Kundenbeziehung abzielen. Wie genau ein Unternehmen eine gute Kundenbeziehung definiert und welche Maßnahmen zur Intensivierung abgeleitet werden, hängt in hohem Grad von der Branche, dem Reifegrad des Unternehmens sowie den Charakteristiken der Kundschaft ab.

Es empfiehlt sich, bei der Einführung bzw. Optimierung des CRM mehrere konkrete Ziele zu definieren, deren Erreichung regelmäßig überprüft werden. Nur so ist es möglich, den Erfolg der typischerweise hohen Aufwände zu überprüfen und nachzuweisen. Neben der Erweiterung der Kundenbindung gibt es noch zahlreiche Neben- und Unterziele, die sowohl auf die „Top Line“ (Umsatzsteigerung) als auch auf die „Bottom Line“ (geringere Kosten bzw. höhere Effizienz) einwirken. Im Folgenden stelle ich die in der Praxis am häufigsten angegebenen Ziele für die Einführung von CRM an. Diese basieren auf meinen eigenen Erfahrungen in der Arbeit mit Unternehmen unterschiedlichster Branchen sowie einem Vergleich mit Studien (Schröder & Ehrmann, 2008) und Fachartikeln (Helmke et al., 2017).

#### Steigerung der Kundenbindung

Unter Kundenbindung versteht man alle Maßnahmen eines Unternehmens, die auf eine Stabilisierung der Kundenbeziehungen abzielen. Aus Kundensicht erklärt ist die Kundenbindung ein Verhaltensmuster, das sich aus dem bisherigen Verhalten (Kauf bzw. Wiederkauf) und den Verhaltensabsichten (Wiederkauf, Zusatzkauf und Weiterempfehlungsabsicht) zusammensetzt (Hippner, 2006). Die Kundenbindung ist typischerweise das übergeordnete Ziel im CRM, da mit dieser unmittelbar der ökonomische Erfolg und der Unternehmenswert verknüpft sind.

---

#### Beispiel fahrrad.de

René Köhler, Gründer und langjähriger CEO von fahrrad.de, bringt die Relevanz der Kundenbindung auf den Punkt: „Was für uns die wesentlichste Erkenntnis der vergangenen Jahre darstellt, ist, dass wir das Thema Bestandskunden und CRM

gar nicht hoch genug hängen können. Im Jahr 2012 war unser Stammkundenanteil unter 20 % und im Marketing-Mix verzeichneten wir Gesamtkosten von rund 11 % des Umsatzes. Da wollten wir die Profitabilität steigern – und uns wurde klar, dass der Stammkundenanteil auf 50 % raufmusste, weil diese mit einem Kostenanteil von 1–2 % reinkommen.“ (Heinemann, 2019) ◀

Kundenbindung entsteht entlang einer Kette von verschiedenen Stufen (siehe Abb. 1.4). In der ersten Stufe findet der Erstkauf oder erstmalige Erwerb einer Dienstleistung statt. Übertrifft diese Käuferfahrung die Erwartungen des Kunden, so entsteht Kundenzufriedenheit. Sobald der zufriedene Kunde daraus Vertrauen sowie eine positive Einstellung zum Unternehmen aufbaut, entsteht in der nächsten Stufe die Loyalität. Ein loyaler Kunde muss jedoch noch nicht wiederholt gekauft haben. Von Kundenbindung spricht man erst in der folgenden Stufe, wenn ein Wiederkauf stattgefunden hat und die Kunden das Unternehmen weiterempfehlen. Durch die Ausschöpfung des Kundenpotentials (d. h. der Kunde kauft wiederholt, um seinen Bedarf zu decken) sowie der hohen Bereitschaft zur Weiterempfehlung entsteht der ökonomische Erfolg.

Der ökonomische Erfolg lässt sich durch die folgenden positiven Wirkungen der Kundenbindung erklären (Diller, 2011):

- Mehr Sicherheit durch stabile Geschäftsbeziehung (Habitualisierung), mehr Feedback und mehr Vertrauen
- Mehr Wachstum durch bessere Kundenpenetration und mehr Kundenempfehlungen
- Mehr Gewinn/Rentabilität durch Kosteneinsparungen (Akquisekosten, Kundenbearbeitung, weniger Streuverluste) und Erlössteigerung (Cross-selling, geringere Preiselastizität)



**Abb. 1.4** Die Wirkungskette der Kundenbindung. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Homberg & Bruhn, 2005)

### Erhöhung des Kundenwertes

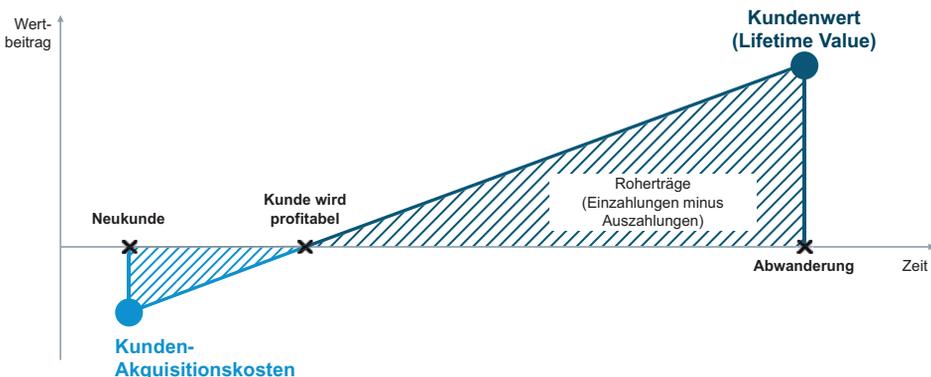
Eng verknüpft mit der Kundenbindung ist auch der Kundenwert (englisch: „Customer Lifetime Value“/CLV), denn mit zunehmender Kundenbindung steigt typischerweise auch der Wert eines Kunden an. Der Kundenwert ergibt sich aus den initialen Akquisitions-Kosten eines Kunden, zuzüglich den darauffolgenden Roherträgen (Einzahlungen minus Auszahlungen) über die gesamte Kundenlebensdauer hinweg. Die Abb. 1.5 verdeutlicht dies schematisch.

Unter Kunden-Akquisitionskosten (englisch: „Customer Acquisition Cost“) lassen sich alle Kosten zusammenfassen, die ein Unternehmen für einen Neukunden zahlt, beispielsweise Kosten für Google Anzeigen, Zuführungs-Provisionen oder sonstige Werbekosten. Je nach Höhe dieser initialen Kosten und den darauffolgenden Roherträgen eines Kunden im Zeitverlauf gibt es einen Zeitpunkt, zu dem ein Kunde im Durchschnitt profitabel wird. Dieser ist je nach Branche und Geschäftsmodell unterschiedlich. Beim Online-Modehändler About You wird ein Kunde im Schnitt nach 2,5 Bestellungen profitabel, wenn diese innerhalb von 12–18 Monaten erfolgen (OMR Education, 2020).

Möglichkeiten zur Maximierung des Kundenwertes sind zum Beispiel die Initiierung eines frühen Wiederkaufs, die Steigerung der Nutzungsfrequenz, die Potentialauserschöpfung durch Cross- und Upselling-Maßnahmen sowie eine Reaktivierung bzw. Revitalisierung bei Abwanderungstendenzen. Diese Maßnahmen werden von einem CRM-Team bzw. von für CRM verantwortlichen Rollen geplant und umgesetzt.

### Erhöhung des Kundenwissens

Wie bereits angesprochen sind Kundendaten das Herzstück des CRM. Aus diesen Daten soll wertvolles Kundenwissen entstehen, welches für die Umsetzung der CRM-Strategie genutzt wird. Für viele Unternehmen ist der erste Schritt dazu eine saubere Zusammenführung aller kundenbezogenen Daten, die oftmals in getrennten Datensilos



**Abb. 1.5** Zusammenhang zwischen Kunden-Akquisitionskosten und Kundenwert. (Eigene Darstellung)

liegen. Durch die Aggregation über Abteilungs- und Prozessgrenzen hinweg erhält das CRM-Team wichtige Erkenntnisse zum aktuellen Status der Kundenbasis und zum individuellen Kundenverhalten. Daraus lässt sich die Qualität der Kundenbeziehung (z. B. Anteil Bestandskunden, Wiederkauftrate, Anteil inaktiver Kunden), der Wert jedes einzelnen Kunden sowie deren Position im Kundenlebenszyklus ableiten. Dieses generierte Wissen stellt im weiteren Verlauf die Basis für strategische Maßnahmen, wie zum Beispiel die Konzeption eines Kundenbindungsprogrammes, dar. Auch für Entscheidungen zu operativen Maßnahmen in allen CRM-Prozessen und Kontaktpunkten sollte das Kundenwissen herangezogen und zur Identifikation des Kunden, für personalisierte Angebote, oder Entscheidungen zu Kulanz etc. genutzt werden. Das Kundenwissen gibt spezifische Entscheidungskriterien vor und löst das nach wie vor oft genutzte „Bauchgefühl“ ab. Unternehmen sollten auch stets bemüht sein, das Kundenwissen um neue Quellen im Rahmen der rechtlich erlaubten Möglichkeiten zu ergänzen und auszuweiten.

### **Höhere Qualität der Kundenbearbeitung**

Durch eine ganzheitliche Betrachtung und Zentralisierung aller Kundendaten im CRM können Kundeninteraktionen individuell und personalisiert erfolgen. Die Kundenhistorie ist an allen Kontaktpunkten einsehbar und ermöglicht eine differenzierte Bearbeitung nach Segmenten, Kundenwert, Kundenverhalten etc. Beispiele sind auf den Kunden zugeschnittene Empfehlungen, passende Serviceangebote, die schnelle Identifikation des Kunden an den Kontaktpunkten oder Zeitersparnis durch vorausgefüllte Formulare.

Für die Kunden hat dies unmittelbare Auswirkungen auf die Zufriedenheit, die durch das Übertreffen der Erwartungen zu der Leistung und dem generellen Käuferlebnis mit dem Unternehmen entsteht. Die Zufriedenheit ist – wie bereits erläutert – eine notwendige Voraussetzung für Loyalität und Kundenbindung.

Für Unternehmen ziehen eine höhere Qualität der Kundenbearbeitung höhere Erfolgsraten von Verkaufsgesprächen bzw. eine höhere Konvertierung von Kampagnen nach sich, die sich schließlich in einer höheren Profitabilität der Kunden niederschlagen. Durch die spezifischen Maßnahmen und Regeln, die sich für die Kundenbearbeitung ergeben, werden auch die Prozesse effizienter ausgestaltet.

### **Mehr Neukunden mit Potential auf Stammkunden akquirieren**

Aus meiner eigenen Erfahrung in der Beratung von Unternehmen liegt der Anteil von Einmalkunden (also registrierte Kunden mit nur einer Transaktion, die nicht erneut kaufen bzw. keine weiteren Leistungen des Unternehmens nutzen) zwischen 50 % und bis zu 85 %. Das bedeutet, dass es bei diesen Kunden nicht gelungen ist, sie nach der ersten Transaktion zu binden. Je nach der Höhe der Akquisitions-Kosten sind die Einmalkunden oftmals nicht profitabel.

Eine reine Betrachtung der Cost-per-order (CPO) ist im Rahmen des CRM nicht zielführend, da diese zu kurzfristig auf eine einmalige Transaktion ausgelegt ist. Vielmehr ist ein effizienterer Einsatz des Budgets mit langfristigen Blick auf die Entwicklung der

Kunden nach der ersten Transaktion (einschließlich Folgekäufe, Zahlverhalten etc.) notwendig.

Durch ein besseres Verständnis darüber, welche Eigenschaften profitable Bestandskunden besitzen, lassen sich optimierte Strategien zur Neukundenakquise ableiten. Ausgangspunkt dazu ist eine gezielte Analyse des Verhaltens der profitablen Kunden wie z. B. die Nutzung der Marketingkanäle, Kaufmuster, Affinitäten für Angebote, Demografie. Aus diesen Informationen können spezifische Zielgruppen bzw. Audiences definiert werden, die dann über die geeignetsten Kanäle und auf sie optimierte Botschaften angesprochen werden können.

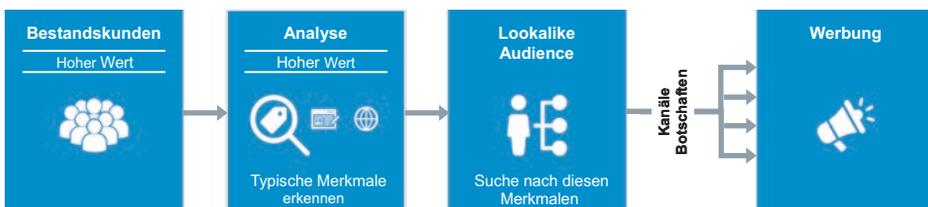
Die Abb. 1.6 verdeutlicht diesen Prozess, der in der Praxis „Lookalike Targeting“ genannt wird.

Dieses Vorgehen steigert die Effizienz des eingesetzten Budgets, um genau die neuen Kunden zu erreichen, die mit einer höheren Wahrscheinlichkeit zu guten Kunden entwickelt werden können. Wird zum Beispiel erkannt, dass über einen bestimmten Marketingkanal Neukunden akquiriert wurden, die sich im Folgenden zu besonders profitablen und treuen Kunden weiterentwickelt haben, können die Marketingbudgets auf diese Kanäle fokussiert und erweitert werden. Ein anderes Beispiel ist die Zusammenstellung konkreter Attribute bei der Bildung von Audiences (z. B. in sozialen Netzwerken). Damit steigt die Profitabilität der Neukundenakquise und die Wahrscheinlichkeit, dass sich aus diesen Neukunden auch wertvolle Bestandskunden entwickeln.

Ein wesentlicher Vorteil dieses Vorgehens ist, dass dabei das eigene Kundenwissen genutzt wird und ein Unternehmen nicht von der Logik von Agenturen oder Werbeplattformen abhängig ist, welche oftmals intransparent und nicht einfach replizierbar ist.

### Optimierung interner Prozesse

Ein wichtiger Faktor im CRM ist es, kundenorientierte Prozesse zu definieren und diese mit Daten und Regeln zu hinterlegen. Mit Hilfe einer Software ist es möglich, den Mitarbeitenden in verschiedenen Bereichen Einsicht in die Kundendaten zu geben und Prozesse zu automatisieren. Dies führt zu einer Senkung der Prozesskosten sowie standardisierten und automatisierten Workflows. Ein weiterer Vorteil des datenbasierten Kundenbeziehungsmanagements ist es, dass granulare Kennzahlen ermittelt



**Abb. 1.6** Lookalike Targeting. (Eigene Darstellung)

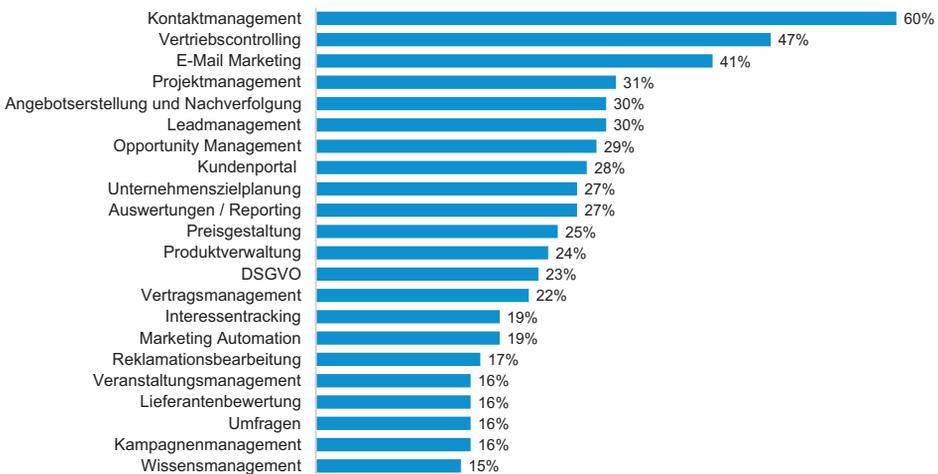
werden können, die kontinuierlich und meist auch in Echtzeit gemessen werden können. Dadurch wird ein stetiges Optimieren und Lernen ermöglicht.

Die Abb. 1.7 zeigt die in einer Umfrage unter 215 deutschen Großunternehmen am häufigsten genannten Prozesse, die in der Praxis durch CRM gesteuert werden (Nennungen > 15 %). Auffallend ist, dass die meistgenannten Prozesse im Bereich Vertrieb angesiedelt sind und generell noch viel Potential nach oben ist. Auf die Ausgestaltung der CRM-Prozesse in Marketing, Vertrieb und Service gehe ich in Abschn. 2.3 ein.

### Kundenorientierte Unternehmenskultur

Ein aus meiner Erfahrung in den letzten Jahren vermehrt auftretendes Ziel in Zusammenhang mit CRM ist der ganzheitliche Wandel des Unternehmens hin zu mehr Kundenorientierung. Gerade wenn das Kundenbeziehungsmanagement im Unternehmen bisher maßgeblich durch eine Software getrieben war, blieben Aktivitäten zum Wandel der Unternehmenskultur oftmals außen vor.

Angesichts der Ergebnisse verschiedener Studien, dass die Kundenorientierung eines Unternehmens den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst (Mann & DDV, 2020; W & V, 2018), wird der Kundenorientierung mittlerweile ein sehr hoher Stellenwert eingeräumt. Da das CRM als wesentliche Grundlage für die Entstehung einer kundenorientierten Unternehmenskultur angesehen wird, ist mit der Einführung des Kundenbeziehungsmanagements auch eine hohe Erwartung an den Wandel zu einem kundenorientierten Unternehmen geknüpft. Das CRM kann in diesem Zusammenhang eine einheitliche Informationsbasis zum Kunden sowie klare Regeln für den Umgang und die Bearbeitung von Kundenanliegen vorgeben.



**Abb. 1.7** Prozesse die durch CRM gesteuert werden. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Böcker Ziemer & Adito, 2021)

Der Hebel lässt sich in der Organisation jedoch nicht einfach „auf Kommando“ in Richtung Kundenorientierung umschalten. Kundenorientierung ist eine Haltung, sie muss von jedem Mitarbeitenden gelebt werden und sich in der Unternehmenskultur manifestieren. Auf diese Thematik gehe ich in Abschn. 4.1 detailliert ein.

### **Fazit**

Mit dem CRM sind verschiedene Ziele verbunden, die für die Existenz eines Unternehmens elementar sind. Daher wird dem Kundenbeziehungsmanagement nicht ohne Grund ein hoher strategischer Stellenwert zugesprochen. Wichtig ist es, die mit der Einführung oder Optimierung des CRM verbundenen Ziele von Beginn an im Unternehmen zu klären und möglichst konkret festzulegen. Daraus lassen sich die nachfolgenden Aktivitäten ableiten und priorisieren. Der Abschn. 2.1 betrachtet diesen strategischen Prozess näher im Detail.

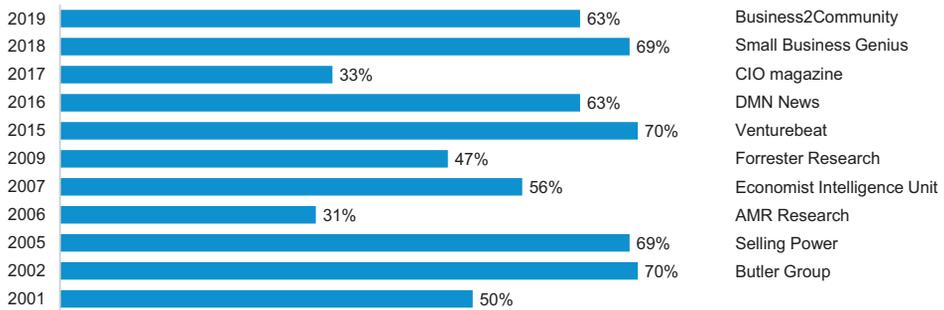
---

## **1.4 Erfolgsfaktoren für das CRM im Unternehmen**

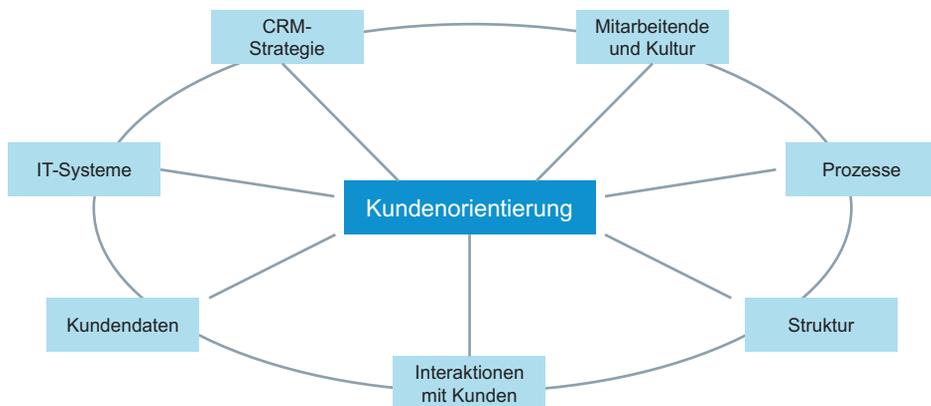
Unter Erfolgsfaktoren versteht man grundsätzlich die „Ursachen für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens“ (Wikipedia, 2020). Diese Ursachen können durch Eigenschaften des Unternehmens an sich als auch durch die Unternehmensumwelt begründet sein. Angewandt auf das Kundenbeziehungsmanagement gilt es, diejenigen Faktoren zu identifizieren, die für den längerfristigen Erfolg von CRM innerhalb des Unternehmens und das Erreichen der damit verknüpften Ziele entscheidend sind.

Die meisten empirischen Studien zu Erfolgsfaktoren im CRM beziehen sich auf die Einführung von IT-Systemen. Dieser Fokus hat seinen Grund darin, dass zum einen bei solchen Projekten riesige Budgets im Spiel sind und zum anderen, dass seit Jahren bereits darüber berichtet wird, dass zwischen 60 und 85 % dieser CRM-System-Einführungsprojekte nicht erfolgreich sind (Bruhn, 2016a). Die Abb. 1.8 zeigt eine Übersicht von internationalen Studien, die die Misserfolgsquote von CRM-Projekten im Laufe der Zeit untersucht haben.

Bei der folgenden Ausführung der wichtigsten Erfolgsfaktoren gehe ich von einer ganzheitlichen Definition von CRM aus, die sowohl strategische, prozessuale und menschliche Aspekte, als auch die Einführung von CRM-Systemen einschließt. Somit ergeben sich eine Vielzahl an Erfolgsfaktoren, die in Kombination den Wandel zu einem Unternehmen unterstützen, welches erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement ausübt. Basierend auf meinen eigenen Erfahrungen in Beratungsprojekten sowie empirischen Beobachtungen aus der Literatur (Bruhn, 2016a; Hippner, 2006; Jaeck et al., 2007; Schaeffer, 2017; Alt et al., 2005; Grabner-Kräuter & Schwarz-Musch, 2006; Neumann, 2014) wurden die Erfolgsfaktoren von mir in acht Kategorien eingeteilt, die in Abb. 1.9 verdeutlicht werden.



**Abb. 1.8** Misserfolgsquote von CRM-Projekten. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an CRM from Hell, 2019)



**Abb. 1.9** Erfolgsfaktoren für das Kundenbeziehungsmanagement. (Eigene Darstellung)

Alle Faktoren werden hier nur kurz in ihrer Funktion für den Erfolg für CRM dargestellt, aber in den weiteren Abschnitten unten vertieft behandelt.

Das Herzstück der CRM-Erfolgsfaktoren ist die **Kundenorientierung**. Sie ist die innere Haltung, die ein Unternehmen zwingend benötigt, wenn es CRM umsetzen möchte (Bruhn, 2016a). Wegen ihrer zentralen Bedeutung befindet sich dieser Faktor im Zentrum und ist mit allen weiteren Faktoren eng verbunden. Unternehmen, die CRM als reines IT-Projekt verstehen und nicht aktiv Kundenorientierung im Unternehmen als Firmenphilosophie (Mindset) etablieren, gehören mit hoher Wahrscheinlichkeit zu denen, bei denen die Einführung von CRM als Misserfolg betrachtet wird. Kundenorientierung impliziert eine konsequente Ausrichtung der internen Prozesse und Strukturen des Unternehmens auf die Bedürfnisse der Kunden. Ohne sie kann

CRM nicht erfolgreich sein. Es ist absolut notwendig, dass das Management bzw. die Geschäftsleitung dahintersteht und dies auch vorlebt.

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist die **CRM-Strategie**. Sie beschreibt, wie die Kundenorientierung im Unternehmen etabliert wird und welche Maßnahmen zur Erreichung einer intensiven und profitablen Kundenbeziehung umgesetzt werden sollen. Typischerweise werden auch konkrete strategische Ziele definiert, die mit den Maßnahmen erreicht werden sollen. Die CRM-Strategie deckt sowohl die Gewinnung als auch die Bindung und Reaktivierung von Bestandskunden ab. Die Zielerreichung sollte regelmäßig gemessen werden und die Maßnahmen darauf angepasst.

Ein weiterer Faktor ist **Mitarbeitende und Kultur**. Darunter sind sowohl die Verankerung von Kundenorientierung in der Unternehmenskultur (z. B. in Form von Werten), als auch die Motivation der Mitarbeitenden, eine kundenorientierte Denkweise und Haltung einzunehmen, einzuordnen. Die Mitarbeitenden stellen die direkte persönliche Schnittstelle zu den Kunden – speziell in kritischen Situationen – dar. Ihre Einstellung und das daraus resultierende Verhalten den Kunden gegenüber sind elementar dafür, wie die Kunden die Interaktion mit dem Unternehmen bewerten. Dies hat direkte Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit und letztendlich auch die Kundenbindung. Wichtige Maßnahmen, die auf diesen Erfolgsfaktor einwirken, entstammen dem klassischen Change Management, darunter zählen z. B. umfassende Kommunikations-, Beteiligungs- und Schulungsaktivitäten für die Mitarbeitenden. Ein wichtiger Grund für das Scheitern großer CRM-Projekte liegt oftmals in der fehlenden Akzeptanz und Bereitschaft der Mitarbeitenden, neue Prozesse und Tools anzunehmen.

Damit CRM im Unternehmen gelebt werden kann, braucht es bestimmte Leitplanken in Form von Prozessen und Strukturen. Diese werden bestmöglich auf das Ziel der Kundenbindung ausgerichtet.

Beim Faktor **Prozesse** geht es maßgeblich um die Anpassung und Definition der Abläufe innerhalb der kundennahen Fachbereiche. Erfolgskritisch ist hierbei die Überwindung der oftmals vorhandenen „Silos“, welche durch (zu) wenig Austausch und Transparenz zwischen den Fachbereichen entstanden sind. Maßnahmen wie die Einführung abteilungsübergreifender Ziele und Abläufe sowie die Etablierung bestimmter Regeln (z. B. Rabattierung und Freigaben von Angeboten, Priorität von Kundenanliegen, Kontaktstrategie im Kundenlebenszyklus) helfen, diese Silos aufzubrechen. Sie dienen als Orientierungspunkt für die Mitarbeitenden und als Basis für spätere Automatisierungsmaßnahmen durch IT-Tools etc. Dies ist notwendig, damit sich alle Bereiche des Unternehmens den Kunden gegenüber als Einheit präsentieren und daraus ganzheitliche Leistungen und Interaktionen erfolgen können.

Der Erfolgsfaktor **Struktur** umfasst die Optimierung der Aufbauorganisation. Viele Unternehmen sind nach wie vor in produktzentrierten Strukturen organisiert. Dies gilt es im Rahmen der Erstellung der CRM-Strategie zu hinterfragen, um die Kunden und deren Bedürfnisse auch strukturell an oberste Stelle zu rücken. Einige Konzerne haben dies bereits mit der Schaffung der Vorstandsposition „Chief Customer Officer“ (CCO)

etabliert, die sich aus der Rolle des „Chief Marketing Officer“ (CMO) weiterentwickelt hat (Edinger, 2018; Grillo & Whitler, 2017) und welche die übergeordnete Kundenerfahrung verantwortet (Bliss, 2015). Die Kunden und ihre Bedürfnisse an oberster Stelle im Unternehmen anzusiedeln, ist ein wichtiges Zeichen für den Wandel hin zur Kundenorientierung. Die notwendige Fortführung in die operativen Einheiten im Unternehmen erfordert eine zentrale Verantwortung für das Thema CRM. Zur Umsetzung der Kundenbeziehungsstrategie kann die Strukturierung der Teams und die Ausrichtung von Verantwortlichkeiten z. B. nach Phasen der Kundenbeziehung (Akquise, Bindung, Reaktivierung) und/oder auf bestimmte Kundensegmente erfolgen.

Bei der Bildung von Projektteams bzw. zur Umsetzung konkreter Maßnahmen eignen sich vor allem die Ansätze der agilen Methoden, um die Kundenzentrierung strukturell zu verankern: Dazu gehört zum Beispiel, die Teams aus Mitarbeitenden mit möglichst unterschiedlicher Expertise und diversen Fähigkeiten aufzustellen. Die Kundenorientierung lässt sich auch in bestimmten Rollen (z. B. der Rolle „Product Owner“) oder in der Wahl von Methoden fest etablieren die Methode (beispielsweise „Design Thinking“ um die Kundenperspektive systematisch zu beleuchten).

Ein weiterer Erfolgsfaktor im CRM ist, die **Interaktionen mit Kunden** so zu gestalten, dass sie die Kundenbeziehung positiv beeinflussen. Dazu gehören Maßnahmen wie das Touchpoint Management, die Herstellung von Kundennähe durch eine individuelle Kontaktstrategie, die Förderung von emotionaler Kundenbindung, eine differenzierte Kundenbearbeitung, sowie das kontinuierliche Einholen von Kundenfeedback (voice of the customer). In der Praxis liegt der Fokus im CRM oftmals auf der Kommunikation an die Kunden, wohingegen der Rückkanal in vielen Fällen eher stiefmütterlich behandelt wird. Gerade aber das systematische Einholen von Kundenfeedback legt wertvolle Hinweise auf eine Verbesserung der Leistungen sowie der Verbesserung der Gestaltung von Kundenbeziehungen offen.

Durch den Technologie-Einsatz können die Kundeninteraktionen in hohem Maße personalisiert und automatisiert werden. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass die Interaktionen nicht überdosiert werden und die Kunden weiterhin auch eine persönliche Nähe zum Unternehmen und den Mitarbeitenden erfahren können.

Eine wesentliche Grundlage für das CRM ist das Vorhandensein von validen und rechtlich sauber erhobenen **Kundendaten**. Je besser Unternehmen ihre Kunden kennenlernen und Kundenwissen generieren, desto erfolgreicher und profitabler können die CRM-Maßnahmen gestaltet werden. Ein wichtiger Punkt dabei ist, ein analytisches Know-how im Unternehmen aufzubauen, um dieses Kundenwissen zu generieren und in Form von z. B. Segmentierungen und persönlichen Produktempfehlungen operationalisierbar zu machen. Um Kunden direkt anzusprechen, ist eine Kontakt-erlaubnis für die direkten Kontaktkanäle (z. B. E-Mail, SMS, Mobile Push, Web Push) erforderlich. Diese ist für möglichst viele Kunden einzuholen und zu dokumentieren. Hier liegt für viele Unternehmen noch ein großes Potenzial.

Eng gekoppelt mit den Kundendaten ist auch die Offenheit und Bereitschaft in der Organisation, datenbasierte Entscheidungen zu fällen und die oftmals vorhandenen und etablierten „Bauchentscheidungen“ offen zu hinterfragen. Dieser Punkt hängt auch stark mit dem Faktor Kultur zusammen, der dazu eine wichtige Grundlage ist.

Der letzte Erfolgsfaktor in dieser Abbildung ist die Auswahl und Etablierung der richtigen **IT-Systeme**. Die größte Herausforderung hierbei ist es, die für das Unternehmen passende IT-Landschaft aus der riesigen Anbieterschar auszuwählen und auf die individuellen Prozesse und Strukturen anzupassen. Bei der Einführung neuer Tools und Systeme ist die frühe Einbindung der späteren Anwender elementar wichtig für den späteren Erfolg und Akzeptanz im Unternehmen. Aus funktionaler Sicht sollte die CRM-Tool-Landschaft auf das zukünftige Zielbild und die Anforderungen abgestimmt sein, damit die IT-Landschaft auch mitwachsen kann. Hierbei gibt es also direkte Abhängigkeiten zur CRM-Strategie, -Prozessen und -Strukturen. CRM-Systeme, die mit minimalem Customizing und umfassender Integration in die Umsysteme eingeführt werden, haben eine höhere Wahrscheinlichkeit auf nachhaltigen Erfolg.

Zusammenfassend lässt sich aus dieser Übersicht erkennen, dass es viele verschiedene Aspekte für den Erfolg des CRM zu bedenken gibt. Die Kundenorientierung steht dabei als zentrale Haltung im Mittelpunkt. Deren Verankerung in einer übergeordneten CRM-Strategie, in Prozessen und Strukturen sind notwendige vorbereitende Aktivitäten, wenn CRM entweder neu etabliert oder bestehende Maßnahmen bzw. Tools spürbar optimiert werden sollen.

Die Übersicht macht auch deutlich, dass eine reine Fokussierung auf die Technologie nicht zielführend ist. Die zu Beginn dieses Abschnittes erwähnte hohe Misserfolgsquote von CRM-Projekten beruht oftmals auf einem zu starken Fokus auf das IT-Projekt, unter Vernachlässigung der anderen Faktoren. Es ist mir ein großes Anliegen, die Entscheider in diesem Punkt zu sensibilisieren und den Fokus auf eine ganzheitliche Betrachtung des Kundenbeziehungsmanagements zu lenken.

---

## 1.5 Aktualität des Themas Kundenbeziehungsmanagement

Aus einer Erhebung im Jahr 2018 hat die Unternehmensberatung Bain & Company berechnet, dass eine um 5 % erhöhte Kundenbindung ein Unternehmen um bis zu 75 % profitabler macht. Kommen dazu noch ökonomische Unsicherheiten hinzu (Pandemie, Krieg in Europa, Inflation) sowie ein ständiger Markteintritt von innovativen Start-up Firmen, wird eine gute Basis an loyalen Bestandskunden immer wichtiger.

Die Integration von Kundendaten, der gezielte Aufbau von Kundenprofilen und eine personalisierte, kundenorientierte Interaktion mit Fokus auf eine langfristige Kundenbeziehung ist somit aktueller denn je. Dies gilt sowohl für mittelständische Unternehmen als auch für Konzerne und streckt sich über (fast) alle Branchen, gleichermaßen für Firmen mit B2C- und B2B-Ausrichtung. Die folgenden Entwicklungen und Anforderungen stehen maßgeblich hinter diesem Trend bzw. verstärken ihn noch massiv:

### **Anforderungen der Kunden steigen**

Durch die enorm hohe Transparenz zu Produkteigenschaften, Unternehmensinformationen und Meinungen anderer Kunden wird es für Unternehmen immer wichtiger, sich über eine individuelle Ansprache und die Beziehung zu den Kunden von den Wettbewerbern zu unterscheiden. Kunden geben ihre Daten bereitwilliger heraus, wenn sie eine direkte Gegenleistung in Form besserer Betreuung oder vereinfachten Prozessen erhalten. Passgenaue Angebote, basierend auf den bereits vorhandenen Produkten oder aktuellen Verhaltensweisen, werden von den Konsumenten erwartet, ähnlich wie sie es täglich bei Anbietern wie beispielsweise Netflix erfahren. Die dazu notwendige Datenbasis, die ganzheitliche Kundenprofile aufbaut und diese operationalisierbar macht, wird durch das Konzept des CRM aufgebaut.

### **Markt- und Wettbewerbsbedingungen werden anspruchsvoller**

Durch die Verwerfungen der Covid-19 Pandemie ist es den Unternehmen schmerzlich bewusst geworden, dass ihre Bestandskunden das Kapital der Firma darstellen, da die Akquise neuer Kunden in einer von Wirtschaftskrisen geprägten Zeit besonders aufwendig und kostenintensiv ist. Die Konzentration auf Bestandskunden war – angesichts knapper Ressourcen und eingeschränkter Kontaktmöglichkeiten während der Lockdowns – für viele Unternehmen die einfachste Art, weiterhin Umsätze zu generieren. Dazu bedarf es jedoch guter Prozesse und Instrumente, um die Kunden ansprechen zu können, die Beziehungen weiter auszubauen und damit Wechselbarrieren aufzubauen.

Als deutlicher Gewinner der Pandemie wird häufig Amazon genannt. In einem gesättigten Markt mit geringen Margen schafft es das Unternehmen, durch die effiziente Nutzung von Daten in Kundenprofilen ein zeiteffizientes und komfortables Kundenerlebnis zu schaffen und somit weltweit die Kunden an das Unternehmen zu binden.

### **Unternehmen investieren weiterhin massiv in CRM-Software und erwarten Erfolge**

In Deutschland nutzen rund 43 % aller Unternehmen eine CRM-Software zur Erfassung und Speicherung von Kundendaten (Statista, 2021a). Im Jahr 2021 wurden in Deutschland mit CRM-Software schätzungsweise 2,4 Mrd. € umgesetzt (Statista, 2021b). Diese Investitionen zeigen, dass es weiterhin einen hohen Bedarf an dem Aufbau eines zentralen Kundendatenmanagements sowie der Unterstützung von CRM-Prozessen gibt.

Gleichzeitig decken zahlreiche Studien auf, dass viele CRM-Projekte nicht erfolgreich sind (wie oben bereits dargelegt). Somit wächst der Druck auf die Verantwortlichen, die Einführung oder Optimierung zu einem Erfolg zu bringen. Dazu bedarf es einer ganzheitlichen Herangehensweise, die sowohl eine konkrete CRM-Strategie definiert, Prozesse abteilungsübergreifend optimiert als auch Mehrwerte für die tatsächlichen Anwendenden und die Kunden mit sich bringt (Schaeffler, 2017; Edinger, 2018). Diese Punkte wurden bislang in der Praxis viel zu oft vernachlässigt und daher ist der Nachholbedarf auf diesem Gebiet immens, um das volle Potential des Kundenbeziehungsmanagements voll ausschöpfen zu können.

### **Auflagen für Datenschutz und reduzierte Tracking-Möglichkeiten**

CRM hat auch eine starke rechtliche Komponente, denn es werden personenbezogene Daten gespeichert und verarbeitet. Auf diesem Gebiet wurden in den letzten Jahren zahlreiche neue Gesetze erlassen (z. B. DSGVO, E-Privacy-Richtlinie), auf deren Anforderungen sich die technische CRM-Lösung sowie die Prozesse der Datenerhebung und Kundenkommunikation einstellen und anpassen müssen. Auch die Konsumenten sind sensibler geworden: Sie möchten genau wissen, wie ihre persönlichen Daten genutzt werden. Zudem haben sie bei der Nutzung von Online Angeboten und Kanälen nun auch mehr Möglichkeiten, ihre Spuren zu verwischen, z. B. durch die Nutzung von Adblockern, die das Einblenden von Werbebannern unterdrücken. Zudem stellen immer mehr Browser ihre Einstellungen so um, dass das Tracken von Third Party Cookies (siehe Kasten „[Hintergrundinformationen zum Begriff der Cookies](#)“) standardmäßig blockiert wird. Die Browser Safari und Firefox haben das Blockieren der Cookies von Drittanbietern bereits umgesetzt und Google plant, dies für Chrome im Jahr 2023 zu realisieren.

#### **Hintergrundinformationen zum Begriff der Cookies**

„Als **Cookie** (...) wird eine Textdatei bezeichnet, welche von einer Website in den Browserverlauf der sie besuchenden Person gespeichert wird. Ruft dieser User die Seite erneut auf, dann sendet der Cookie diese Information zurück an den Server – somit kann nachvollzogen werden, wie oft und wie lange eine Seite vom gleichen Nutzer besucht wird.“ (Datenschutz.org, 2022).

In einem Cookie können Information zu Seiteneinstellungen, Nutzer-Präferenzen, angesehene Produkte und Produkte im Warenkorb etc. gespeichert werden.

Es gibt **Session Cookies** (die Inhalte werden automatisch nach Abschluss einer Session gelöscht) und **Tracking Cookies** (die Inhalte bleiben über längere Zeit bestehen). Tracking Cookies spielen eine wichtige Rolle im Onlinemarketing, denn damit wird ein Tracking über mehrere Sessions eines Nutzers ermöglicht und die Customer Journey sowie die Anteile der Marketingkanäle daraus ableitbar.

Die Tracking Cookies können noch weiter unterteilt werden:

- **First Party Cookies** werden direkt von der Webseite gesetzt, auf der sich der User befindet und nur diese Domäne kann diesen Cookie auch auslesen. First Party Cookies ermöglichen viele komfortable Funktionen auf einer Webseite und ersparen dem Nutzer dadurch viel Zeit (Beispiel: Merken von Login Informationen, Spracheinstellungen, Produkten im Warenkorb). Auch für die Analyse von Webseiten spielen diese Cookies eine wichtige Rolle, denn sie tracken die Seiten pro Besuch, die Anzahl wiederkehrender Besuche, die Browser Typen der Nutzer etc. Sie geben allerdings keine Auskunft darüber, was ein Nutzer auf anderen Webseiten macht.

- **Third Party Cookies** werden nicht von der Webseite gesetzt, auf die der Nutzer sich befindet, sondern von einem externen Server (das ist die „Third Party“ – Drittpartei). Der Inhalt kann von jeder beliebigen Seite ausgelesen werden, indem der Code von der Drittpartei abgerufen wird. Diese Cookies werden dazu genutzt, das Surfverhalten eines Nutzers über einen längeren Zeitraum auch ohne explizite Anmeldung auf einer Webseite und über mehrere Angebote hinweg zu beobachten und liefern Werbenden nützliche Informationen wie z. B. die Verweildauer auf unterschiedlichen Seiten, die konkreten Seitenaufrufe und deren Häufigkeit. Mittels dieser Logik ist es möglich, einen User über mehrere Tage mit Werbeanzeigen der von ihm angesehenen Produkte auf anderen Webseiten zu „verfolgen“ (Retargeting) oder gemäß den im Cookie gespeicherten Interessen gezielte Produktkategorien oder -vorschläge zu machen. Auch das Affiliate Tracking funktioniert meist mit dem Auslesen von Cookies, um einen User dem entsprechenden Affiliate zuordnen zu können.

Diese Umstellung stellt die für das Marketing verantwortlichen Mitarbeitenden vor ein großes Problem, da sie die Webseiten Besucher nicht mehr auf anderen Seiten verfolgen können und ihre Onlinemarketing-Strategie überdenken müssen. Es wird zu vermehrten Streuverlusten in der Neukundenakquise kommen und die Kosten für Traffic über die Werbekanäle werden weiter zunehmen (MarketingTech News, 2021). Das datengetriebene Marketing in seiner bisherigen Form wird sich in ein kundengetriebenes Marketing wandeln (elaboratum, 2021).

Ein weiterer Punkt ist die notwendige Einwilligung (Consent) für das Tracking auf den eigenen Webseiten. Denn auch für das Tracking der First Party Cookies ist seit einigen Jahren ein aktiver Consent der Webseiten-Nutzer notwendig. Die Wahrscheinlichkeit der Abgabe steigt, wenn die Nutzenden Ihr Unternehmen bereits kennen und davon ausgehen, dass mit ihren Daten verantwortungsvoll umgegangen wird und sie im Gegenzug auch Mehrwerte erhalten (beispielsweise durch eine individuellere Interaktion oder Zeitersparnis bei der Nutzung der Online-Services).

Die Überführung von Besuchern auf Webseiten in registrierte Nutzer und Kunden, die ihren Consent und/oder ihre Kontakterlaubnis für verschiedene eigene Kontaktkanäle abgeben, ist ein maßgebliches Ziel für die Online-Teams. Die dadurch gesammelten CRM- und First Party-Daten etablieren sich zu einem noch wertvolleren Schatz für Unternehmen. Die eigenen Kundenprofile über die eigenen Kanäle anzusprechen und ihren Kundenlebenswert zu maximieren, wird somit zu einer noch erstrebenswerteren Strategie, was dem Thema CRM weiter in die Karten spielt.

Wie die dargestellten Rahmenbedingungen zeigen, hat das Thema CRM für alle Unternehmen eine hohe Bedeutung und wird es auch in den kommenden Jahren weiterhin haben. Die Kundendaten rechtlich sauber zu speichern, zu integrieren und für Maßnahmen zum Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen zu nutzen, wird nach wie vor einer der entscheidenden Wettbewerbsvorteile bleiben.

Dies verdeutlicht auch das folgende Interview, welches ich mit dem Sales Manager von DT&SHOP geführt habe. Die internationale Unternehmensgruppe ist spezialisiert auf Produkte und Dienstleistungen für Dentallabore und wurde kürzlich für die hohe emotionale Verbundenheit ihrer Kunden ausgezeichnet.

**Interview mit Marc Rudolf, Sales Manager bei DT&SHOP**

*JA: Hallo Marc, DT&SHOP hat die Auszeichnung „Deutschlands Kundenchampions, 2022 – Beste mittelständische Unternehmen B2B“ erhalten, welche von dem Forschungsinstitut 2HMforum jährlich verliehen wird (Deutschlands Kundenchampions, 2022). Herzlichen Glückwunsch dazu! Laut Zertifikat hat DT&SHOP eine Fan-Quote von 40 % erzielt. Was bedeutet dies und wie wird die Fan-Quote ermittelt?*

MR: Diese Quote gibt an, dass 40 % unserer Bestandskunden Fan-Kunden sind. Fan-Kunden zeichnen sich durch maximale Zufriedenheit bei gleichzeitig sehr hoher emotionaler Verbundenheit aus. Sie sind so wertvoll für ein Unternehmen, da sie mehr kaufen, weniger preissensibel sind, Fehler verzeihen und das Unternehmen weiterempfehlen. Ein Kunde wird als Fan klassifiziert, wenn er ein hohes Maß an Identifikation mit seinem Anbieter verspürt und dieser aus seiner Sicht einzigartig ist. Für 40 % unserer Kunden ist dies laut der Erhebung aktuell der Fall.

*JA: Was glaubst Du, was bei Euren Kunden der wesentliche Faktor ist, dass sie zu Fans werden?*

MR: Die emotionale Bindung unserer Kunden. Diese erreichen wir unter anderem durch unser persönliches Betreuungsmodell: Jeder Kunde erhält eine(n) feste(n) persönliche(n) Kundenbetreuer(in) vom Erstkontakt bis zum Ende des Arbeitslebens. Die Ansprechpartner(innen) decken die Betreuung über sämtliche Geschäftsvorfälle und Anfragen „ihrer“ Kunden und über alle Kanäle ab. Aus dem partnerschaftlichen, vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang entsteht ein hohes Maß an gegenseitigem Respekt und Loyalität. Unsere Mitarbeitenden in der Kundenbetreuung verstehen sich als persönliche Problemlöser und bieten den Kunden eine individuelle, auf sie zugeschnittene, bedarfsgerechte Beratung an. Des Weiteren führen wir regelmäßige Kundenevents durch, beispielsweise Hausmessen, (Online-)Kurse und Veranstaltungen. Durch regelmäßige Kundenzufriedenheitsumfragen zeigen wir unseren Kunden zudem, dass sie unser höchstes Gut sind und wir ihr Feedback sehr schätzen. Weiterhin profitieren unsere Kunden von unserer ausgezeichneten Lieferfähigkeit und höchsten Qualitätsstandards.

*JA: Mit welchen Maßnahmen unterstützt Ihr diesen Faktor intern?*

MR: Wir haben uns organisatorisch so aufgestellt, dass auch zwischen den einzelnen Fachabteilungen sehr kurze, interne Entscheidungswege gewährleistet sind. So

sind aus Kundensicht bei sämtlichen Anfragen kürzeste Reaktionszeiten garantiert. Zudem legen wir sehr viel Wert auf eine stetige Aus-, Fort- und Weiterbildung in den einzelnen Fachabteilungen. Damit stellen wir sicher, dass unsere Mitarbeitenden zu jeder Zeit über das erforderliche Know-how verfügen, um unsere Kunden auch weiterhin auf einem Top-Niveau beraten zu können.

Die Tatsache, dass wir inhouse über sämtliche Fachabteilungen verfügen (z. B. CAD/CAM-Abteilung mit eigenem Fräszentrum, eigene Marketing-, Werbe- und IT-Abteilung), macht uns in der Breite unabhängig und stellt die Basis für unsere seit Beginn an service- und dienstleistungsorientierte Firmenphilosophie dar. Die DT&SHOP GmbH steht seit ihrer Gründung durch Eva Maria Roer für innovativste und in höchstem Maße fortschrittliche Denk- und Arbeitsweisen. So können unsere Kunden beispielsweise mittels unserer eigens entwickelten SMARTLAB App neben vielen weiteren Funktionen ihr Zahnlager komplett digital verwalten und ihren gesamten Workflow MDR-konform dokumentieren (MDR = Medical Device Regulation).

*JA: Wie wichtig ist CRM für Euer Unternehmen?*

MR: Sehr wichtig! Es hilft uns täglich dabei, die Bedürfnisse unserer Kunden zu analysieren, bestenfalls zu antizipieren. Ein professionelles CRM ist die Voraussetzung für eine tiefgreifende und vor allem langfristige Kundenbeziehung. Die daraus gewonnenen Informationen und deren effiziente Dokumentation und Verwaltung ermöglichen individuelle, auf die einzelnen Kunden zugeschnittene Marketingmaßnahmen. CRM führt so zu mehr Zufriedenheit und Loyalität auf Kundenseite und hat dementsprechend maßgeblichen Anteil an unserem Unternehmenserfolg.

*JA: Welche Aktivitäten habt Ihr in der nächsten Zeit geplant, um Eure Kunden noch stärker an Euch zu binden?*

MR: Wir investieren weiterhin in unsere exklusiven Kundenevents und unser breites Kursprogramm. Zudem werden wir wie gewohnt als Aussteller auf nationalen wie internationalen dentalen Fachmessen präsent sein. Neben dem stetigen Ausbau unseres Sortiments werden wir zukünftig ganz im Sinne unserer Kunden einen noch stärkeren Fokus auf das Thema Dienstleistungs- und Serviceorientierung legen. Auch die stetige Weiterentwicklung unserer Webpräsenz garantiert unseren Kunden neben der Möglichkeit ihrer Bestellung über unser Kundenbetreuungszentrum das bestmögliche und einfachste Nutzer- und Einkaufserlebnis. Wir als DT&SHOP GmbH verstehen uns generell als Partner unserer Kunden und werden diese auch zukünftig dabei unterstützen, modernste Technologien samt der zunehmenden Digitalisierung gewinnbringend in ihrem Arbeitsalltag einzusetzen, um so die Effizienz ihrer einzelnen Workflows optimieren zu können.

## 1.6 Wozu ist ein „CRM-Mindset“ notwendig?

Aus den bisherigen Ausführungen wird ersichtlich, dass das Thema Kundenbeziehungsmanagement für viele Unternehmen nach wie vor hohes Potential für einen nachhaltigen ökonomischen Erfolg verspricht. Die Frage, die sich allerdings stellt, ist: Wie wird CRM im Unternehmen zum Erfolg? Wie oben erwähnt kommt es auf das Zusammenspiel mehrerer Faktoren an, in dessen Zentrum die Kundenorientieren das zentrale Bindeglied ist.

Entscheidend ist hierbei neben einer adäquaten Technologie vor allem die Unterstützung der Mitarbeitenden, da sie die CRM-Strategie umsetzen und die persönliche Schnittstelle zu den Kunden sind. Zudem wenden sie die CRM-Technologie aktiv an und sorgen für eine gute Etablierung in den jeweiligen Abteilungen. Sie tragen letztendlich durch ihre Haltung und ihr Verhalten maßgeblich dazu bei, dass CRM aktiv im Unternehmen umgesetzt und die Botschaften authentisch an die Kunden herangetragen werden.

An dieser Stelle möchte ich den Begriff „**Mindset**“ einführen, denn er beschreibt für mich treffend die notwendige Grundlage, um CRM zum Erfolg zu bringen. Mindset bedeutet übersetzt eine innere Haltung oder ein Denkmuster. Jeder Mensch und auch jede Organisation verfügt über ein Mindset. Die Psychologie Professorin Carol Dweck hat das Phänomen des Mindsets durch ihre Forschungen erstmals im Jahr 2006 populär gemacht (Dweck, 2017). Demnach hängt persönlicher und organisatorischer Erfolg im Wesentlichen davon ab, ob wir bereit sind dazu zu lernen und uns weiterzuentwickeln. Leichter fällt das denjenigen Menschen und Organisationen, die über ein „Growth-Mindset“ verfügen.

Ein „**Growth-Mindset**“ zeichnet sich durch die Einstellung aus, dass die eigenen Talente und Eigenschaften im Laufe der Zeit erweiterbar sind und sich dadurch die Rahmenbedingungen von Situationen verändern lassen. Die Menschen mit dieser Haltung sind offen dafür, ihr eigenes Verhalten zu ändern, hinzuzulernen und Verantwortung für ihre Handlungen zu übernehmen. Sie sind offen für Neues und streben nach neuen und innovativen Lösungen. Führungskräfte mit einem „Growth-Mindset“, die dieses in einer entsprechenden Unternehmenskultur ausleben können, motivieren ihre Mitarbeitenden, selbstverantwortlich zu handeln, mit anderen Teams zusammen zu arbeiten und ihr Feedback und Optimierungsideen zum aktuellen Status aktiv einzubringen.

Bei einem „**Fixed-Mindset**“ nehmen die Individuen die vorhandenen Rahmenbedingungen als gegeben hin und bewegen sich mit Vorliebe innerhalb gewohnter Aktivitäten und Muster. Aussagen wie „das haben wir schon immer so gemacht“ oder „bei uns wird das nie funktionieren“ sind typisch für eine solche Haltung. Problematisch wird das „Fixed-Mindset“, wenn Fehler vertuscht oder nicht eingestanden werden. Häufig wird die Schuld für Misserfolg bei anderen gesucht und es herrscht eine schlechte Fehlerkultur in Organisationen mit „Fixed-Mindset“. Zwischen den Teams herrscht oftmals Silodenke und es macht sich häufig auch das Phänomen des „Groupthink“ breit (eine

Gruppe trifft schlechte bzw. irrationale Entscheidungen, weil alle Beteiligten ihre Meinungen an die zu erwartende Gruppenmeinung anpassen). In vielen Fällen werden hierbei Veränderungen als bedrohlich und nicht erstrebenswert angesehen.

Meiner Meinung nach ist für den Erfolg des Kundenbeziehungsmanagements im Unternehmen ein **„CRM-Mindset“** notwendig. Dieses ist im Kern die Bereitschaft der Mitarbeitenden und der Unternehmenskultur, sich kundenorientiert zu verhalten. Das „CRM-Mindset“ baut auf einem „Growth-Mindset“ auf und erfordert eine Offenheit der Organisation, die Bedürfnisse der Kunden in den Mittelpunkt des Handelns zu stellen und authentische Maßnahmen für den Aufbau von langfristigen und profitablen Kundenbeziehungen umzusetzen. Dies soll sich sowohl in den Prozessen, den Strukturen, dem Verhalten der Mitarbeitenden als auch in den Leistungen und Interaktionen widerspiegeln. Um ein solches „CRM-Mindset“ zu erreichen, müssen die Mitarbeitenden motiviert sein, den Kunden zuzuhören und ihr Feedback einzuholen, um daraus die Prozesse und das eigene Verhalten zu optimieren. Die Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen wird gefördert und Teamarbeit unterstützt. Die Offenheit für stetiges Lernen und Veränderung schließt sowohl die Annahme neuer Technologien und Abläufe als auch das eigene Verhalten mit ein. Führungskräfte mit einem „CRM-Mindset“ schaffen die Rahmenbedingungen, damit die Mitarbeitenden die CRM-Strategie und -Ziele kennen, und verstehen, wie sie diese durch ihren eigenen Beitrag unterstützen können. Sie fördern die Entwicklung der Mitarbeitenden und die Übernahme von Verantwortung. Kundenfeedback wird ernst genommen und die Kunden auf Augenhöhe behandelt. Offene Meinungen und Ideen zu Verbesserungen seitens der Mitarbeitenden können jederzeit kommuniziert werden und sind willkommen.

Ein wesentlicher Grund für das Scheitern von CRM-Projekten ist meiner Meinung nach die fehlende Verhaltensänderung und Akzeptanz bei den Mitarbeitenden. Oft wird in einem Unternehmen, das von einem „Fixed-Mindset“ geprägt wird, die Kundenorientierung nicht gelebt, Abteilungen rücken nicht näher zusammen und die Mitarbeitenden sind nicht motiviert, ihr Verhalten und ihre Einstellung zu ändern. Diese Situation tritt vor allem dann ein, wenn der notwendige Wandel vorwiegend auf der technischen Ebene (= das CRM-System) vonstattengeht und kein oder nur wenig Fokus auf dem Mindset liegt.

Wie wichtig die Haltung der Mitarbeitenden ist, zeigt das folgende Beispiel von Amazon: Jeff Bezos erwartet von seinen Mitarbeitenden, dass sie sich jeden Tag vorstellen, dass dies der erste Tag für sie im Unternehmen ist („Day 1“). Aus dieser Haltung heraus sollen sie jeden Tag aufs Neue offen und neugierig sein, permanent an die Kundenwünsche denken, Routinen skeptisch betrachten, Trends schnell erkennen und Entscheidungen mit hoher Geschwindigkeit treffen. Sobald die Organisation in den „Day 2“-Modus fällt, bedeutet dies Stagnation. Der Begriff „Day 1“ beschreibt eine Kultur und ein Betriebsmodell, welches den Kunden in den Mittelpunkt aller Aktivitäten bei Amazon stellt (Slater, o. D.). Der Kasten **„True Customer Obsession“** enthält die Originalbeschreibung von Jeff Bezos, mit der er regelmäßig seine Mitarbeitenden an die Grundsätze dieser Haltung erinnert und motiviert.

**True Customer Obsession**

There are many ways to center a business. You can be competitor focused, you can be product focused, you can be technology focused, you can be business model focused, and there are more. But in my view, obsessive customer focus is by far the most protective of Day 1 vitality.

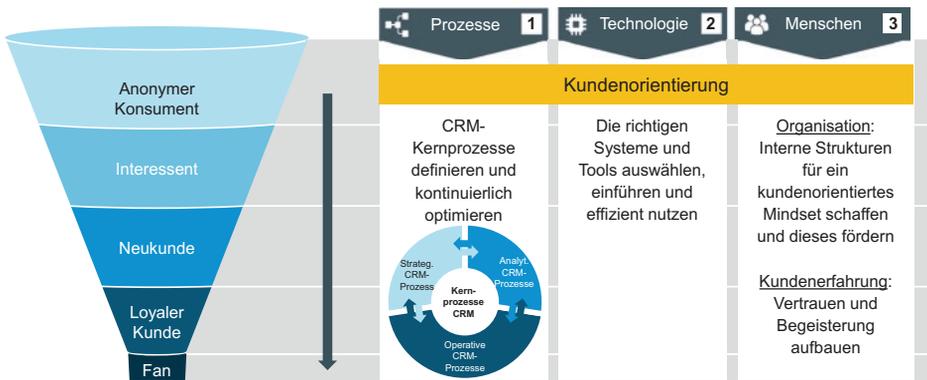
Why? There are many advantages to a customer-centric approach, but here’s the big one: customers are always beautifully, wonderfully dissatisfied, even when they report being happy and business is great. Even when they don’t yet know it, customers want something better, and your desire to delight customers will drive you to invent on their behalf. No customer ever asked Amazon to create the Prime membership program, but it sure turns out they wanted it, and I could give you many such examples.

Staying in Day 1 requires you to experiment patiently, accept failures, plant seeds, protect saplings, and double down when you see customer delight. A customer-obsessed culture best creates the conditions where all of that can happen. (Amazon, 2017)

Die richtige Haltung der Mitarbeitenden und der Verankerung in der Kultur der Organisation sind elementare Voraussetzungen, damit ein hohes Maß an Kundenorientierung hin zu einem „CRM-Mindset“ entstehen kann. Als wichtigste Botschaft dieses Buches möchte ich die Unternehmen ermutigen, sich dem Thema CRM ganzheitlich zu widmen. Wie bereits dargestellt, ist der Einsatz einer neuen Technologie alleine noch nicht zielführend: Es bedarf auch einer durchdachten Strategie, darauf abgestimmte Prozesse sowie einer Veränderung der Haltung der Mitarbeitenden, damit CRM erfolgreich wird.

Die Abb. 1.10 fasst die wichtigsten Kernaussagen des hier gewählten ganzheitlichen Ansatzes zusammen.

Um die Kunden auf ihrem Weg von anonymen Konsumenten zu Fans des Unternehmens zu begleiten, ist der **Dreiklang aus Prozessen, Technologie und Menschen** erforderlich. Die Kundenorientierung zieht sich dabei wie ein Klebstoff durch alle



**Abb. 1.10** CRM in der Praxis: Ein Dreiklang aus Prozessen, Technologie und Menschen. (Eigene Darstellung)

Bereiche. Da CRM eine Unternehmensstrategie ist, sollte mit der Definition der CRM-Strategie und der Kernprozesse gestartet werden. Die Auswahl der richtigen Technologie erfolgt in Abstimmung mit den Prozessen und unter Einbezug der Mitarbeitenden, die diese Systeme später anwenden werden. Unter Menschen verstehe ich zum einen die Mitarbeitenden des Unternehmens, die das „CRM-Mindset“ leben und die persönliche Schnittstelle zu den Kunden darstellen. Zum anderen sind auch die Kunden Menschen. Daher ist es im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements essenziell, die Faktoren Vertrauen und Begeisterung zu verstehen, welche zum Aufbau von Kundenbindung im Sinne einer emotionalen Verbundenheit zu einem Unternehmen notwendig sind. Auf diese Punkte gehe ich in den folgenden Kapiteln detaillierter ein.

---

## Literatur

- Alt, R., Puschmann, T., & Österle, H. (2005). Erfolgsfaktoren im Customer Relationship Management. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 2, 185–208.
- Amazon. (2017). *Letter to Shareholders. EX 99.1*. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312517120198/d373368dex991.htm>. Zugegriffen: 25. Juni 2022.
- Bliss, J. (2015). *Chief customer officer 2.0 – How to build your customer-driven growth engine*. Jossey-Bass.
- Böcker Ziemer & Adito. (2021). *CRM Report 2021- die Krise als Treiber der Digitalisierung*.
- Bruhn, M. (2016a). *Kundenorientierung – Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM)*. Beck.
- Bruhn, M. (2016b). *Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen*. Vahlen.
- CRM from Hell. (2019). <http://www.crmfromhell.com/crm-failures.php>. Zugegriffen: 25. Juni 2022.
- Datenschutz.org. (2022). *Cookies was Sie über die kleinen Dateien wissen sollten*. <https://www.datenschutz.org/cookies/>. Zugegriffen: 25. Juni 2022.
- Deutschlands Kundenchampions. (2022). *Bundesweiter Award: Deutschlands Kundenchampions 2022 gekürt*. <https://www.deutschlands-kundenchampions.de/bundesweiter-award-deutschlands-kundenchampions-2022-gekuert/>. Zugegriffen: 6. Juni 2022.
- Diller, H. (2011). Die Bedeutung des Beziehungsmarketing für den Unternehmenserfolg. In H. Hippner, B. Hubrich, & K. Wilde (Hrsg.), *Grundlagen des CRM – Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung*. Gabler.
- Dweck, C. (2017). *Mindset – Changing the way you think to fulfil your potential*. Robinson.
- Edinger, S. (2018). *Why CRM projects fail and how to make them more successful*. In Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/12/why-crm-projects-fail-and-how-to-make-them-more-successful>. Zugegriffen: 25. Juni 2022.
- elaboratum. (2021). *Data-driven Marketing vor dem Aus: Nun kommt das kundengetriebene Marketing!* <https://www.elaboratum.de/news/data-driven-marketing-vor-dem-aus-nun-kommt-das-kundengetriebene-marketing/>. Zugegriffen: 25. Juni 2022.
- Grabner-Kräuter, S., & Schwarz-Musch, A. (2006). CRM – Grundlagen und Erfolgsfaktoren. In H. Hinterhuber & K. Matzler (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung*. Gabler.
- Grillo, F., & Whitley, K. (2017). *How CMOs can build trust*. <https://www.marketingjournal.org/how-cmos-can-build-trust-frank-grillo-and-kim-whitley/>. Zugegriffen: 25. Juni 2022.
- Gündling, C. (2018). *Letzter Aufruf Kundenorientierung: Vom Sinn zum Gewinn – Warum in einer digitalisierten Welt nur echte Kundenorientierung zu Gewinn führen wird*. Springer Gabler.

- Heinemann, G. (2019). *Der neue Online-Handel – Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce*. Springer Gabler.
- Helmke, S., Uebel, M., & Dangelmaier, W. (2017). Grundlagen und Ziele des CRM-Ansatzes. In S. Helmke, M. Uebel, & W. Dangelmaier (Hrsg.), *Effektives customer relationship management* (S. 4–21). Springer Gabler.
- Hippner, H. (2006). CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte. In H. Hippner & K. D. Wilde (Hrsg.), *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*. Gabler.
- Hippner, H., & Wilde, K. D. (2002). CRM – Ein Überblick. In S. Helmke & W. Dangelmaier (Hrsg.), *Effektives customer relationship management*. Gabler.
- Hippner, H., Rentzmann, R., & Wilde, K. D. (2004). Aufbau und Funktionalitäten von CRM-Systemen. In H. Hippner & K. Wilde (Hrsg.), *IT-Systeme im CRM. Aufbau und Potentiale*. Springer.
- Hoepner, G. (2019). *Kundenzentrierung*. <https://www.wirtschaftswiki.fh-aachen.de/index.php?title=Kundenzentrierung>. Zugegriffen: 25. Juni 2022.
- Homburg, C., & Bruhn, M. (2005). Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. Gabler.
- Jaeck, H.-F., Merzenich, M., & Wilde, K. D. (2007). Konsequente Kundenorientierung: Optimierung kundenbezogener Geschäftsprozesse. In M. Hubschneider & K. Sibold (Hrsg.), *CRM-Erfolgsfaktor Kundenorientierung*. Haufe.
- Leußer, W., Hippner, H., & Wilde, K. D. (2011). CRM – Grundlage, Konzepte und Prozesse. In H. Hippner, B. Hubrich, & K. Wilde (Hrsg.), *Grundlagen des CRM – Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung*. Gabler.
- Mann, A. & DDV. (2020). *Dialog Excellence. In acht Schritten zum Dialogmarketing-Erfolg*. <https://www.ddv.de/verband/publikationen/studie-dialog-excellence.html>. Zugegriffen: 25. Juni 2022.
- MarketingTech News. (2021). *The end of third-party cookies: How it will affect advertisers and publishers*. <https://marketingtechnews.net/news/2021/apr/20/the-end-of-third-party-cookies-how-it-will-affect-advertisers-and-publishers/>. Zugegriffen: 25. Juni 2022.
- Neumann, A. K. (2014). *CRM mit Mitarbeitern erfolgreich umsetzen. Aufgaben, Kompetenzen und Maßnahmen der Unternehmen*. Springer Gabler.
- OMR Education. (2020). <https://de.player.fm/series/omr-education-2662372/think-with-tarek-crm-mit-henrike-bockmann-und-tarek-muller>. Zugegriffen: 25. Juni 2022.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1996). *The one to one future: Building relationships one customer at a time*. Doubleday.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2017). *Managing customer experience and relationships: A strategic framework*. Wiley.
- Schaeffer, C. (2017). *The top reasons CRM fails*. <https://customerthink.com/the-top-reasons-crm-fails/>. Zugegriffen: 25. Juni 2022.
- Schmitt, B. (2009). Customer experience management. In M. Bruhn, F.-R. Esch, & T. Langner (Hrsg.), *Handbuch Kommunikation: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*. Gabler.
- Schröder, H., & Ehrmann, S. (2008). *Customer Relationship Management (CRM) im Mittelstand – Stand und Entwicklungsmöglichkeiten – Ergebnisse der Befragung 2008*. [https://www.marketing.wiwi.uni-due.de/fileadmin/fileupload/BWL-MARKETING/Downloads/Veroeffentlichungen/CRM\\_im\\_Mittelstand\\_2008.pdf](https://www.marketing.wiwi.uni-due.de/fileadmin/fileupload/BWL-MARKETING/Downloads/Veroeffentlichungen/CRM_im_Mittelstand_2008.pdf). Zugegriffen: 25. Juni 2022.
- Slater, D. (o. D.). *Elemente von Amazons Tag-1-Kultur*. <https://aws.amazon.com/de/executive-insights/content/how-amazon-defines-and-operationalizes-a-day-1-culture/>. Zugegriffen: 6. Juni 2022.

- Stauss, B. (2000). Perspektivenwandel: Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus. *Thexis*, 2, 15–18.
- Statista. (2021a). *Einsatz von CRM-Software zur Erfassung von Kundendaten in Unternehmen 2021a*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4014/umfrage/einsatz-von-crm-software-in-unternehmen-nach-betriebsgroesse/>. Zugegriffen: 25. Juni 2022.
- Statista. (2021b). *Umsatz mit CRM-Software in Deutschland von 2016 bis 2021b*. <https://de.statista.com/prognosen/970148/prognose-zum-umsatz-mit-crm-software-in-deutschland>. Zugegriffen: 25. Juni 2022.
- Werben und Verkaufen. (2018). *Darum lohnt sich Kundenbindung für den Mittelstand*. [https://www.wuv.de/marketing/darum\\_lohnt\\_sich\\_kundenbindung\\_fuer\\_den\\_mittelstand](https://www.wuv.de/marketing/darum_lohnt_sich_kundenbindung_fuer_den_mittelstand). Zugegriffen: 25. Juni 2022.
- Wikipedia. (2020). <https://de.wikipedia.org/wiki/Erfolgsfaktor>. Zugegriffen: 25. Juni 2022.