

Erfolgsfaktor in dynamischen Märkten: Aktives Management von Kundenbeziehungen

Von Prof. Dr. Jens Böcker

Die Gestaltung von Kundenbeziehungen ist eine der zentralen Aufgaben des Marketings. In dynamischen Märkten wie in der Informations- und Kommunikationsbranche, ist dies mittlerweile die größte Herausforderung für Marketing-Manager. Innovative Technologien, die häufig in schnellen Zyklen substituiert werden, lassen die Zeiträume für die Vermarktung von Produkten immer kürzer werden. Kunden werden permanent mit neuen Produkten konfrontiert, wodurch bestehende Kundenbeziehungen stets neu in Frage gestellt werden. Aus diesen Entwicklungen ergibt sich das marketingpolitische Ziel, Kundenbeziehungen aktiv und intelligent zu managen, so dass eine weitgehende Immunisierung gegenüber Konkurrenzangeboten erfolgt.

Die langfristige Bindung von Kunden setzt jedoch voraus, dass sich ein Unternehmen ein möglichst differenziertes Bild von dem Kunden macht und diese Kenntnis zur Weiterentwicklung des Kunden nutzt. Um so überraschender ist es festzustellen, wie wenig teilweise Unternehmen über ihre Kunden wissen oder wie unsystematisch das vorhandene Wissen genutzt wird. Potentiale, enger an den Kunden heranzurücken, bleiben unerschlossen und erschweren somit den Wettbewerb um die Gewinnung und Bindung der attraktivsten Kunden.

Die Ursache für die geringe Nutzung von Kundendaten liegt u.a. in dem heute typischen segmentspezifischen Marketingansatz, der durch folgende Schritte charakterisiert wird:

1. Abgrenzung des relevanten Marktes
2. Segmentierung des Marktes
3. Definition segmentspezifischer Angebote

Damit steht das Segment im Vordergrund marketingpolitischer Überlegungen. Möglichkeiten über die segmentspezifischen Angebote hinaus dem Kunden individuellere Lösungen anzubieten, bleiben demnach meist nur Theorie. Dennoch liegt gerade im Angebot maßgeschneiderter Angebote der Schlüssel zum Erfolg. Voraussetzung hierfür ist eine permanente Verdichtung und Analyse von Kundendaten. Aus Marketingsicht wird so der Kunde Schritt für Schritt transparenter, beispielsweise bezüglich der soziodemografischen Merkmale und seiner spezifischen Präferenzstrukturen.

Ein wichtiger Effekt ist dabei, dass auch das vorab definierte Marktsegment auf diese Weise an Konturen gewinnt. Quasi wird ein „gläsernes“ Segment geschaffen, in dem die einzelnen Marktteilnehmer durch den Aufbau von individuellen Informationen erkennbar werden. Dieser Entwicklung weiter folgend, werden zukünftig einzelne Segmente in weitere Subsegmente unterteilbar sein. In der – zumindest heute denkbaren – Extremvariante bilden einzelne Marktteilnehmer quasi ihr eigenes Marktsegment. Ein Telekommunikationsanbieter kann z.B. Veränderungen im Kommunikationsverhalten von einzelnen Kunden nach diesem Ansatz zeitnah erfassen und mit entsprechenden Zusatzangeboten oder Tarifänderungen reagieren.

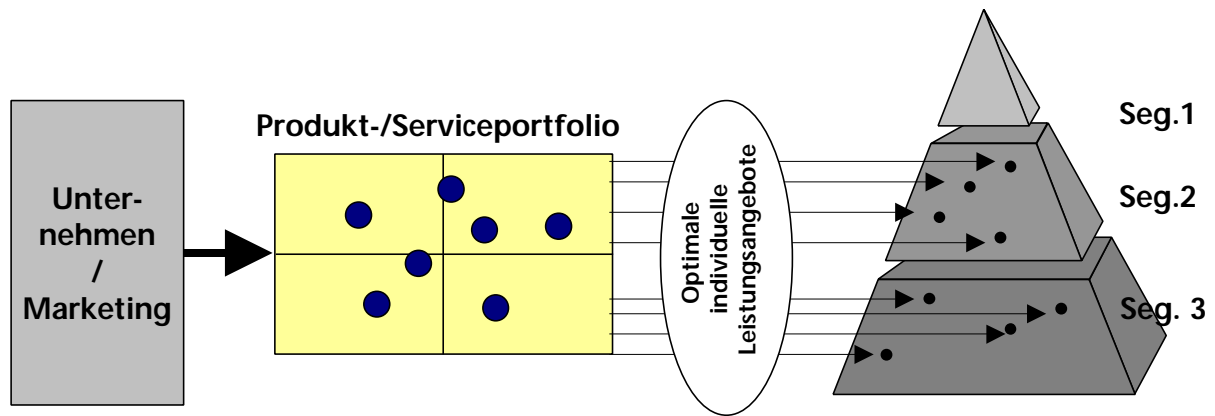


Abb. 1 Zunehmende Individualisierung der Leistungsangebote

Voraussetzung für die stärkere Individualisierung des Leistungsspektrums ist ein systematischer Ablauf innerhalb des Informationsmanagements vom ersten Kundenkontakt an. Dem Internet als Plattform für e-commerce Applikationen kommt dabei besondere Bedeutung bei. Unter e-commerce werden elektronische Transaktionen von Produkten auf virtuellen Marktplätzen im Internet verstanden. Es stellt in den Punkten Technik und Kosten eine optimale Möglichkeit dar, Daten von Kunden aufzunehmen und individualisierte Informationen wieder an Kunden abzugeben. Hierzu folgendes Beispiel: der Internetnutzer bestellt über den Online-Shop eines Internetversandhandels ein Marketingbuch. Während der Bestellung wird er – im Sinne eines Cross Selling - auf sachverwandte Marketing- und Managementbücher aufmerksam gemacht, die ebenfalls in das aktuelle Interessengebiet des Kunden passen. Über Neuerscheinungen und Sonderangebote im Bereich Marketing wird der Kunde per e-Mail informiert. Beim nächsten Besuch im Online-Shop erfolgt eine persönliche Begrüßung und der Hinweis auf weitere - den Kundenpräferenzen entsprechende - Literatur. Hat der Kunde diesmal Interesse an einem Buch für Golfeinsteiger, werden die Kundendaten umgehend aktualisiert. In ein paar Monaten wird der Kunde ein Angebot über Bücher für Fortgeschrittene, eine Übersicht über Golfplätze in Deutschland oder exklusive Golfreisen bekommen. Auf diese Weise wird ein Kunde dauerhaft und für ihn spürbar individuell betreut.

Die Systematik des Managements von Kundenbeziehungen wird anhand der folgenden Ablaufschritte dargestellt:

1. Erstkontakt mit dem Kunden:
Möglichkeiten des Erstkontaktes ergeben sich im Online Shop, ebenso wie im Handel oder im Gespräch mit Vertriebsmitarbeitern.
2. Identifikation des Kunden:
Die Identifikation ist die Voraussetzung für eine spätere individuelle Ansprache des Kunden und damit unerlässlich für das Management individueller Kundenbeziehungen.
3. Erfassung der Daten in einer Kundendatenbank:
Neben der Erfassung der Kundendaten bietet sich die Nutzung weiterer Informationsquellen (Marktforschungsdaten, Experteneinschätzungen etc.) an.
4. Analyse der verfügbaren individuellen Kundeninformationen:
Im Vordergrund steht die Erstellung eines aktuellen Kundenprofils und die daraus abgeleitete Prognose des zukünftigen Kaufverhaltens. Idealerweise wird an dieser Stelle ein möglicher Life-Cycle für das Nachfrageverhalten des Kunden aufgezeigt.
5. Entwicklung des Kunden:
Basierend auf der Informationsanalyse werden dem Kunden maßgeschneiderte Angebote (zusätzliche Produkte und Services) unterbreitet.

6. Erfassung und Verdichtung weiterer Kundendaten auf Basis von weiteren Kontakten: Jeder Kundenkontakt bietet die Möglichkeit weitere kundenbezogene Daten zu erfassen und den Kunden damit intensiver kennen zu lernen. Gleichzeitig kann ein fortgesetzter Kundenkontakt zur Prüfung und Analyse der bereits erfassten Informationen genutzt werden.

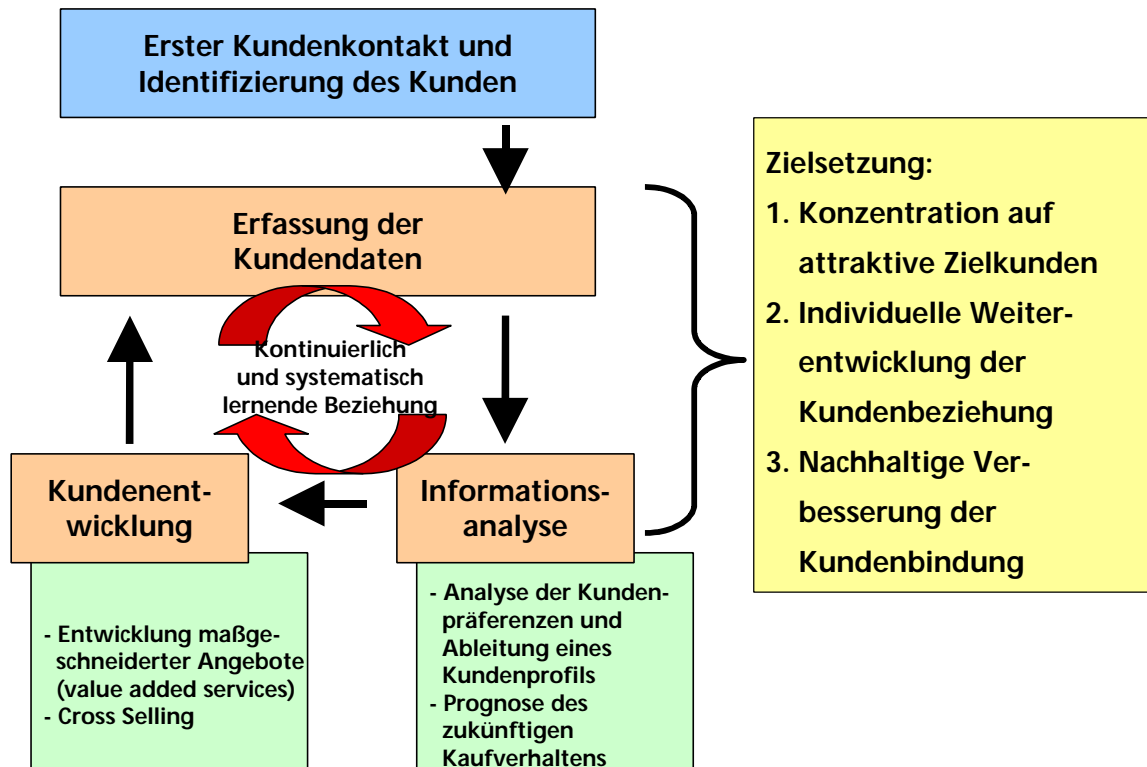


Abb. 2 Management von Kundenbeziehungen

Das wichtigste Resultat dieses Ablaufschemas ist eine Intensivierung der Kundenbeziehung, die auf einer verbesserten und differenzierten Kundenkenntnis beruht. Je besser es einem Unternehmen gelingt, die spezifischen Kundenbedürfnisse zu erfüllen, desto größer die Loyalität des Kunden und desto aufwendiger wird es für die Wettbewerber, diesen Kunden zu einem Wechsel zu bewegen.

Konsequent sollten Unternehmen - entsprechend ihrer strategischen Ausrichtung - ein attraktives Kundenportfolio aufbauen. Ein erfolgreiches Management dieses Portfolios setzt voraus, den Wert einzelner Kunden zu kennen. Daraus abgeleitet erfolgt ein persönlicher Dialog im Sinne des one-to-one Marketings. Derart betreute Kunden fühlen sich durch ein Unternehmen ernst- und überhaupt erst wahrgenommen. Sie honorieren die Anstrengungen des Unternehmens mit einem höheren Maß an Offenheit und Interesse gegenüber zusätzlichen Produkten und Services als im Vergleich gegenüber den Leistungen der Wettbewerber. Im Grunde trägt dieser Ansatz dazu bei, die Vorteile des „Tante Emma“-Gedankens auf andere Märkte und auf erheblich mehr Kunden zu übertragen. Was „Tante Emma“ auszeichnet ist die Kenntnis des Kunden und die Fähigkeit, entsprechend dessen Präferenzen zusätzliche Angebote zu unterbreiten.

Diese Art der individuellen Kundenbetreuung ist ursprünglich typisch für die Betreuung von Schlüsselkunden im industriellen Bereich. Angesichts der heutigen technischen Ansätze (Online-Shop, e-commerce, CRM-Systeme etc.) wird es zukünftig für Unternehmen immer leicht-

ter, Kundendaten zu verdichten und hieraus spezifische Maßnahmen abzuleiten. Somit wird selbst die individuelle Betreuung von Kunden in Massenmärkten zunehmend ermöglicht.

Zusammenfassend lassen sich die Vorteile eines effizienten Managements von den Kundenbeziehungen wie folgt darstellen:

1. Verbesserung der Kundenbindung
2. Gezielte Kundenentwicklung
3. Gesteuertes und effizientes Wachstum bei den Zielkunden
4. Langfristig verbesserte Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb

In Zukunft werden also nicht mehr die Unternehmen mit dem besten Produkt gewinnen, sondern die Unternehmen, die ihre Kunden am besten kennen und diese Kenntnis für ein aktives Management von Kundenbeziehungen nutzen!