

Reinhold Rapp

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

**Das Konzept zur
Revolutionierung der
Kundenbeziehungen**

Mit Best-Practice-Beispielen

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Mitarbeit: Corinna Schindler

Prof. Dr. Reinhold Rapp ist Visiting Professor für *Relationship Marketing* an der Cranfield University in England. Zuvor war er Partner in der Beratungsfirma *CRM Group* und Leiter *Zielkundenmanagement* der *Deutschen Lufthansa*.

Reinhold Rapp

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

**Das neue Konzept zur Revolutionierung
der Kundenbeziehungen**

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich
ISBN 3-593-37809-4

3. Auflage 2005

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2005 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Umschlaggestaltung: Init, Bielefeld

Satz: Leingärtner, Nabburg

Druck und Bindung: Druckhaus Beltz, Hemsbach

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

Für Berit, Katharina und Niklas.
Ohne sie wäre alles nichts.

Inhalt

Vorwort zur Neuauflage	11
1. Das Ende des bisherigen Geschäftsmodells	17
Neue Geschäftsmodelle bestimmen die Welt	17
Das Ende des Marketings, so wie wir es kennen	20
Die überholten Strategien des klassischen Marketings	23
Die Zukunft: Erlaubnis-Marketing ermöglichen	31
2. CRM: Die Kundenbeziehung als Unternehmenswert entdecken	40
Die Grundlagen des CRM-Ansatzes	40
CRM revolutioniert das Marktgeschehen.	45
Warum Kundenbeziehungen häufig scheitern	52
Von der CRM-Strategie zur lernenden Kundenbeziehung	54
3. Die Basis: Kundenverhalten entdecken und die richtigen Kunden erkennen	58
Die neue Macht des Kunden	58
Auf der Suche nach den Kundeninformationen	61

Kunden als Individuen identifizieren und ansprechen	65
Kundenwissen nutzen durch Informationstechnologien	70
Die Grenzen der Informationstechnologie	75
Daten und Macht: Wer besitzt das Wissen über die Kunden?	77
Die Bewertung der Kunden: die klassischen Ansätze	79
Kundenbasierte Analyse: der Schlüsselfaktor des Unternehmens- gewinns	81
Nicht profitable Kunden sind interessante Kunden	87
Die langfristigen Auswirkungen von Kundenprofitabilität: Kundenlebenszeitbetrachtungen	92
Die Kundenprozesse als Ausgangspunkt der Typologisierung	100
Die Ermittlung der Kundenprozesse	107
Die meisten Unternehmen kennen die Kundenprozesse nicht .	109
4. Die Erarbeitung einer CRM-Strategie	113
Unterschiedliche Kunden erfordern unterschiedliche Beziehungsstrategien	113
Fokussierung und Ausrichtung als Herausforderung an die Führung	115
Das Leistungsangebot für die Kundengruppen neu aus- richten	118
Lösungspakete für die Kunden neu designen	123
Die Bedeutung des Preises	128
Kann man Kunden unterschiedlich behandeln?	134
Die strategische Bedeutung von Loyalitätsprogrammen . . .	137

5. Die Implementierung von CRM	147
Design der Prozesse und Tools	147
Vom Callcenter zum Customer Interaction Center	148
Die Weiterentwicklung des klassischen Callcenters	154
Beschwerdemanagement als Optimierungschance	158
Wie aus anonymen Kunden spezifische Kontakte werden	160
Messen als CRM-Marketinginstrument	163
Eventmarketing – mit Emotionen zum Erfolg	165
Die Rolle des Vertriebs: Immer weiter abbaubar?	170
Vertriebsmitarbeiter als Manager der Kunden- beziehungen	171
Vom Vertriebskontakt zum Multi-Channel-Kunden- management	176
Die Optimierung des Vertriebsprozesses durch IT-Tools	177
Die Leistungspakete: Balance zwischen Customizing und Standardisierung	181
Gezielte Kommunikation: die Kunden-Aktions-Röhre	183
Integration der Beziehungskommunikation unter Kunden- aspekten – nicht Medienaspekten	189
6. Der Lerntransfer durch CRM	195
Erfolgscontrolling: Das Lernen aus der Kundenbeziehung	195
Lernen durch Personalisierung oder Personalisierung durch Lernen?	200
E-CRM: Das Internet revolutioniert Kundenbeziehungen	204
Die Fehler der Internet-Strategie der ersten Welle	207

Die E-CRM-Strategie im Internet und ihre Umsetzung . . .	217
Die nächste Welle: Elektronische Services definieren die Kundenbeziehungen neu.	221
7. Kundenbeziehungen ohne Gewähr	226
Danksagung	229
Glossar	231
Register	235

Vorwort zur Neuauflage

Als ich das Buch *Customer Relationship Management* im Jahr 2000 publizierte, war es das erste Buch zu diesem Thema in Deutschland. Inzwischen ist die Themenkonjunktur nach oben gegangen, und dieses Buch ist ein anhaltender Erfolg geworden. Gerne gebe ich dem Drängen des Verlages nach, eine neue Auflage herauszubringen.

Inzwischen ist das Thema *Customer Relationship Management* populär geworden. In zahlreichen Firmen wurden entsprechende Initiativen gestartet. Häufig wurde diesen das Etikett *Customer Relationship Management* erst in letzter Minute aufgeklebt. In vielen Fällen hatten diese Initiativen nicht den Erfolg, den man sich von ihnen versprochen hatte.

Mit diesem Buch möchte ich klären, wie richtiges *Customer Relationship Management* gestaltet wird und was die Faktoren für ein erfolgreiches Projekt sind.

Das systematische Management der Kundenbeziehungen bekommt in Umfragen unter Vertriebs- und Marketingleitern immer wieder den höchsten Stellenwert. Ebenso ist in den Strategieabteilungen der führenden Unternehmen auf der Suche nach möglichen Wettbewerbsvorteilen das Thema *Customer Relationship Management* eine der wenigen Quellen, die langfristige Positionierungsvorteile versprechen. Zudem sind nicht nur die Informationstechnologieexperten mit der Implementierung von Software und Systemen, die unter dem Begriff CRM-Tools zusammengefasst werden, beschäftigt, sondern inzwischen haben sich weitere Bereiche und Abteilungen mit der Theorie und der Praxis des Kundenmanagements auseinandergesetzt. Man denke nur an die Personalbereiche, die Kundenorientierung als Führungselement und Kulturgut

postulieren und bemüht sind, dies zu realisieren. Oder die Controlling- und Finanzbereiche, die Geschäftsmodelle auf Kundenwerte (wie potenzielle Umsätze oder Kundenlebenswerte) ausrichten oder Kostensenkungen basierend auf Kundenprofitabilität realisieren möchten.

Nach Jahren der Beschäftigung mit *Customer Relationship Management* und einigen Irrwegen, die häufig durch zu starke Technologiegläubigkeit eingeleitet wurden, hat das Thema nichts an seiner Aktualität und Relevanz verloren – im Gegenteil: Bei der Verwirklichung steht es in vielen Firmen und Bereichen erst am Anfang.

Dabei ist die Erkenntnis, dass eine intensive Kundenbeziehung der wichtigste Wettbewerbsvorteil ist und den Wert eines Unternehmens messbar steigert, hingegen mangelnde Kundenbeziehungen einen enormen Kostenfaktor darstellen, keinesfalls neu. Während jedoch bisher Konzepte wie allgemeine Kundenzufriedenheit, Kundenorientierung oder Kundenbindungsmanagement vorherrschten, ist die Kundenbeziehung unter ökonomischen Aspekten zum interessanten Instrument für Analysten und den Aktienmarkt geworden. Wie wertvoll ist eine Kundenbeziehung? Wie langfristig ertragreich? Wie lassen sich ihre Potenziale sinnvoll nutzen? Und wie werden unterschiedliche Kundenbeziehungsmodelle aufgebaut, die finanziell überprüfbar sind und langfristig profitabel? Kundenbeziehungen stehen damit nicht mehr nur im Interessensfokus von Personen, die Unternehmen bewerten und kaufen, sondern werden zur Maxime und zum Leitfaden für das zukunftsgerichtete Management. Neben immer raffinierteren Methoden, den Kundenwert festzustellen und zu steuern, trieb vor allem die technische Entwicklung – und hier vor allem die des Internets – dieses Interesse an *Customer Relationship Management* an.

Allerdings war das Internet nicht die Ursache, dass Kundenbeziehungen immer mehr ins Blickfeld des ökonomischen Interesses geraten, sondern nur ein verstärkender Faktor. Die Präsidentin von *American Express Relationship Services*, Anne Busquet, stuft den Stellenwert der Kundenbeziehung als die zentrale Herausforderung des 21. Jahrhunderts bereits zu Hochzeiten des Internets realistisch ein: »Viele Leute glauben, dass wir das Zeitalter des Internets erreicht haben. Tatsächlich ist es eher zutreffend, dass wir das Zeitalter des Kunden vor Augen haben.« Jeden Tag realisieren Unternehmen mehr und mehr, dass die

Kunden die Kontrolle übernehmen. Sie haben mehr Zugang zu immer detaillierteren und besseren Informationen als je zuvor und machen davon intensiven Gebrauch. Es gab niemals eine Zeit, wo es besser war, ein Kunde zu sein – oder eine forderndere Zeit für Unternehmen, diese Kundenbeziehungen zu managen. Alle Unternehmen sind gezwungen, ein bisher nicht gekanntes Maß an Flexibilität zu entwickeln, mit höchster Geschwindigkeit auf Anforderungen zu reagieren und immer stärker personalisierte Produkte und Dienstleistungen dem Kunden zu offerieren, und zwar genauso, wie er es möchte und wann er es möchte. Die Unternehmen, die es schaffen, diesen Wandel zu vollziehen, werden von dem veränderten Stellenwert der Kundenbeziehung enorm profitieren und durch ihn wachsen. Die, die sich dagegen sträuben oder keine adäquaten Antworten entwickeln, werden scheitern.

Unternehmen, wie der Computerdirektversender *Dell*, der sein Modell des Kundenbeziehungsmanagements schon viele Jahre vor dem Internet aufbaute und immer mehr perfektioniert hat, oder europäische Pioniere, wie die Supermarktkette *Tesco*, die deutschen Finanzdienstleister *MLP* und *AWD* oder der Autovermieter *Sixt* sowie dynamische und wertschöpfungsorientierte Mittelständler zeigen deutlich, welche Potenziale durch konsequentes *Customer Relationship Management* freigesetzt werden. Diese Unternehmen haben eine enorme Adaptionsgeschwindigkeit realisiert. Zudem ist das Management der Kundenbeziehung nicht nur in Marketing und Vertrieb, sondern insbesondere in das Finanz- und Organisationsumfeld so eingebettet, dass es zum unternehmerischen Prinzip geworden ist. Kaum einer verkörpert diese Unternehmensstrategie besser als Michael Dell und seine Mitarbeiter im Hauptquartier in Round Rock, Texas. Nahezu in jedem Raum und an jeder Tafel hängen Schilder, auf denen die berühmten Worte stehen, die nach dem Gründer die Zukunft des Unternehmens bestimmen: »Die Kundenerfahrung: besitze sie.« Alle Faktoren zeigen, dass Wachstum und Gewinn und damit ebenfalls die Bonusse jedes einzelnen Mitarbeiters an die Kundenbeziehung geknüpft sind. *Dell*-Mitarbeiter werden ständig aufgefordert, das Management dieser Beziehung neu zu definieren und zu optimieren. Für *Dell* findet die grundsätzlich wichtigste Beziehung im Geschäftsleben zwischen *Dell* und seinen Kunden statt.

Vorgenannte Unternehmen verstehen jede Kundenbeziehung als eine Möglichkeit, ihre Leistungen immer mehr zu personalisieren, die Kunden immer profitabler zu machen und die Beziehung konstant zu optimieren. Damit stehen die herkömmlichen Konzepte der allgemeinen Kundenzufriedenheit in einem krassen Gegensatz zu der von ökonomischen Zusammenhängen gestalteten Kundenorientierung. Für die meisten Unternehmen, die nach den traditionellen Konzepten arbeiten, ist der Kunde häufig eine anonyme Größe, die immer noch mit den Mitteln des *Massenmarketings* und des allgemeinen *Vertriebs- und Kanalmanagements* global kontaktiert und sehr undifferenziert bedient wird. Die Reaktionen der anspruchsvollen Kunden ist entsprechend. Sie fühlen sich nicht ernst genommen und sie wandern unkontrollierbar von einem zum anderen Unternehmen. Aber auch diejenigen Unternehmen, die den Wert ihrer einzelnen Kunden und des systematischen Beziehungsmanagements erkannt haben, stehen vor gewaltigen Herausforderungen. Wie kommunizieren beispielsweise Banken zielgerichtet mit Tausenden von Kunden? Und wie können sie ihr vielfältiges Produktangebot maßschneidern und auf unterschiedliche Kundengruppen ausrichten? Wie vor allen Dingen können diese unterschiedlichen Beziehungsmodelle ökonomisch erfolgreich sein, und wie kann dieser Erfolg systematisch gemanagt werden? Noch komplizierter und komplexer wird es, wenn Unternehmen, wie beispielsweise die sehr stark produktausgerichtete Automobilbranche, komplett von ihren Endkunden abgeschnitten sind, weil dazwischen der Handel steht. Wie also können sie ihre Kundenbeziehung erfolgreich gestalten, wenn sie ihre Kunden überhaupt nicht kennen und nicht einmal wissen, mit welchen man Gewinne erwirtschaftet?

Unternehmen stehen heute vielfach vor dem Dilemma, dass sie, obwohl sie täglich erfahren müssen, dass ihre herkömmlichen Managementansätze nicht mehr greifen, nicht mehr wissen, welche Strategien, Instrumente oder Ansätze zum Erfolg führen. Obwohl sie sich anstrengen und enorme Mittel in undifferenzierte Kundenbindungsmaßnahmen investieren, erzielen sie keine Verbesserungen der Kundenbeziehungen und ihres ökonomischen Ergebnisses in der gewünschten Form. Nur bei einer konsequenten Neuorientierung zum *Customer Relationship Management* hin ist aufzeigbar und nachweis-

bar, warum und wie Kundenbeziehungsmanagement als Strategie zur Unternehmenswertsteigerung zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil wird und das zukünftige Wachstum sichert.

Wenn dieses Konzept vom Topmanagement verinnerlicht und von den Mitarbeitern verstanden wird, lassen sich die Potenziale dieses Ansatzes und der mit ihm verbundenen Technologien – wie *Data Warehousing*, *Salesforce Automation* oder des Internets – erst sinnvoll nutzen. Zukünftiges *Customer Relationship Management* baut auf Technologie auf, aber es wird nicht allein durch Technologie möglich. Charles Schwab, der Gründer und Vorsitzende des gleichnamigen Investmenthauses und Pionier in der Anwendung von Technologien in der Kundenbeziehung, antwortete auf die Frage, wie die Technologie den Unternehmensansatz veränderte: »Die Technologie hat nichts Wirkliches verändert. Anstatt unser Erwerbsleben zu verändern, hat sie eher den Weg verstärkt, den wir seit unserer Gründung im Jahr 1971 gehen. Unsere Wettbewerber haben durch eine sehr starke interne Orientierung und mangelndes Veränderungsvermögen den Blick auf ihr wichtigstes Vermögensteil, eben ihren individuellen Kunden, verloren. Wir hingegen haben es immer als ein Grundprinzip verstanden, die Investition für jeden sich leistbar und zu jeder Zeit verfügbar zu machen und mit einer Vielzahl von Wahlmöglichkeiten und hohen Serviceansprüchen die Beziehung zu unseren Kunden zu gewinnen und ertragreich zu gestalten. Unser wachsender Erfolg wurde durch die Technologien unterstützt, aber nicht durch die Technologien verursacht.«

Nicht jede neue Technologie ist also per se sinnvoll oder erfolgreich, sondern sie muss dem Prinzip des systematischen Managements der Kundenbeziehung dienlich sein und untergeordnet werden. Nur wenn ein Unternehmen versteht, welche unterschiedlichen Kundenbeziehungsmodelle ökonomisch zum Erfolg führen, lässt sich der Einsatz von neuen Technologien und die Umstrukturierung von Kanälen oder Betriebsaktivitäten sinnvoll bewerten. Zielsetzung dieses Buches ist es, dafür das notwendige Rahmenkonzept zu bieten und anhand von erfolgreichen, aber auch weniger erfolgreichen Praxisbeispielen vor dem Hintergrund der umwälzenden Veränderungen in Strategie, Marketing, Vertrieb, Controlling, Organisation und Personalmanagement die strategische Bedeutung, Zielsetzung, Inhalte und Umsetzungen

eines *Customer Relationship Managements* aufzuzeigen. Es wird dargelegt, wie Unternehmen durch ein systematisch implementiertes Kundenbeziehungsmanagement ihren ökonomischen Wert steigern können, um sowohl für ihre Kunden als auch für Besitzer und Investoren attraktiver zu sein.

Um die grundlegende Bedeutung und ökonomischen Zusammenhänge von *Customer Relationship Management* zu verstehen, wird zunächst dargestellt, warum das bestehende, alte Geschäftsmodell nicht mehr greift und herkömmliche Marketing- und Vertriebsmaßnahmen immer heftiger scheitern. Anschließend wird der Zusammenhang zwischen *Customer Relationship Management* und Gewinnerzielung sowie des Managements in der Steigerung des Unternehmenswertes betrachtet. Darauf aufbauend wird das CRM-Konzept, das Strategie, Prozesse und Tools der Implementierung und des Erfolgscontrollings umfasst, dargestellt und in seiner Einsatzfähigkeit Schritt für Schritt erläutert. Das Buch zeigt anhand von Fallstudien aus dem deutschen und internationalen Umfeld auf, wie das übergreifende und kundenprozessorientierte *Customer Relationship Management*-Konzept mit den kundenrelevanten Funktionen – wie Service und Kundendienst, *Call-center-Management*, Internet, *Beschwerdemanagement* und Marktkommunikation, unterstützende Informationssysteme und kundenorientierte Herstellungs- und Bereitstellungsprozesse – verbunden werden kann, und wie die Zukunft des neuen Geschäftsmodelles *Customer Relationship Management* für den unternehmerischen Erfolg aussieht.

Customer Relationship Management wird dazu führen, dass planlose Diversifikationen technologiegetriebener Innovationen der Vergangenheit angehören können. Diejenigen Unternehmen werden erfolgreich sein, die die wichtigste Beziehung im Geschäftsleben, eben die zwischen Unternehmen und Kunden, auf eine neue und langfristig dauerhafte Ebene heben und auf diesem Weg für und mit allen damit verbundenen Anspruchsgruppen (wie Mitarbeitern oder Anteilseignern) die Grundlagen des zukünftigen Erfolgs legen werden.

Dr. Reinhold Rapp, Visiting Professor, Cranfield University

1. Das Ende des bisherigen Geschäftsmodells

Neue Geschäftsmodelle bestimmen die Welt

Das 21. Jahrhundert beginnt mit dramatischen Umbrüchen im Wirtschaftsleben. Gerade in den ersten Jahren lässt sich die Einleitung von radikalen Veränderungen beobachten, die die Art, wie Unternehmen und Organisationen erfolgreich geführt werden, auf lange Sicht beeinflussen werden. Nichts dokumentiert diese Verschiebung der Perspektiven deutlicher als folgende Entwicklungen:

- *Permanenter Niedergang der traditionellen Industriebereiche*
Die anhaltende Arbeitslosigkeit im Industriesektor wird durch eine Vielzahl von Insolvenzen, Firmenpleiten und Fabrikschließungen weiter beschleunigt werden. Insbesondere in der Produktion gehen immer mehr Arbeitsplätze an internationale Wettbewerber und Standorte verloren. Ebenso können viele mittelständische Unternehmen nicht mehr mit Billiganbietern, vor allem aus dem asiatischen Raum, wettbewerbsfähig bleiben, oder sie scheuen die Investitionen, die notwendig sind, um dort einen eigenen Vertrieb und Service für die immer anspruchsvolleren Kunden aufzubauen. Diese Beispiele aus der deutschen Wirtschaft sind keine länderspezifischen Einzelfälle. In allen westlichen Nationen steht die Industrie vor ähnlichen Problemen. Einige Länder, insbesondere die USA und Großbritannien, versuchen aktiv dem wirtschaftlichen Wandel zu begegnen und zu ihren Gunsten zu steuern, indem sie ihre traditionellen Stärken betonen und attraktive Rahmenbedingungen schaffen.

fen. Andere hingegen verharren in Passivität und überlassen die einzelnen Unternehmen ihrem eigenen Schicksal.

- *Wachstum durch Megafusionen und Akquisition*

Parallel zu der Schrumpfung verschiedener Sektoren schlossen sich Wettbewerber zusammen, um mit gebündelter Kraft neue Wachstumspotenziale zu ermöglichen. Doch die erfolgreichen Fusionen und Akquisitionen wurden zum Ausklang des letzten Jahrhunderts meist nur in den Bereichen Dienstleistung und Zukunftstechnologien, vor allem der Computer-, Telekommunikations- und Pharmaindustrie realisiert. Als Orientierung seien hier die erfolgreiche Integration des Beratungsteils von *PriceWaterhouseCoopers* durch *IBM* genannt, mit der man nicht nur die Wertschöpfungskette hinsichtlich Beratung und Service erweitert hat, sondern neue Kunden gewonnen und die Beziehung zu existierenden enorm erweitert hat. Oder die erfolgreichen Akquisitionsanstrengungen von *Vodafone*, die aus einem kleinen Unternehmen, das erst vor 20 Jahren gegründet wurde, die größte Kundenbasis in Europa im Bereich Mobilfunk geschaffen haben. Die Konzentration im Pharmabereich, bei der aus *Hoechst* erst *Aventis* wurde, und heute das früher führende deutsche Pharmaunternehmen ein Teil von *Sanofi-Aventis* ist. Der Kampf um Märkte und damit um den Zugang zum Endkunden hat damit eine neue Stufe erreicht, die ein Modell für viele andere Branchen sein wird. Entscheidend ist auch hier, dass es nicht die Größten sind, die die kleinen Unternehmen aufkaufen, sondern die tragfähigsten Geschäftsmodelle, die den Kunden klare Vorteile versprechen können, den Erfolg bringen.

- *Einkaufsmacht und Wissen der Kunden*

Nicht nur als Resultat der Fusionen ergibt sich eine immer stärkere Machtposition der Kunden im Business-to-Business-Bereich. Die Transparenz durch Internet-Plattformen und elektronische Auktionen führt dazu, dass die meisten Anbieter in einen Preisdruck geraten sind, und ihre Kunden oft besser informiert sind als der eigene Vertrieb. Diese neue Stärke der Kundenseite gibt es zudem auch im Privatkundenbereich, denn hier ist der Individualverbraucher auch auf einem hohen Informationsniveau und spielt verschiedene Anbieter über die immer größer werdende und komple-

xere Anzahl von Kanälen aus. Sie kaufen direkt oder haben keine Scheu, Grenzen zu neuen Anbietern zu überschreiten oder die existierende Beziehung auf ganz andere Beine zu stellen. Man denke nur an die Reisebranche, die durch Internetanbieter enorme Verschiebungen erfährt, oder die unabhängigen Finanzdienstleister, die Vermögensanalysen und -beratungen beim Kunden vor Ort anbieten.

Alle drei Entwicklungen – der Niedergang prosperierender Industriebereiche trotz erfolgreicher Rationalisierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen, die Megafusionen von Unternehmen im globalen Wettbewerbsumfeld und die wachsende Einkaufsmacht von Unternehmen und informierten Privatpersonen – sind als Einzeltatbestände schwer verständlich. Zusammengefasst und auf ihre dahinter liegenden marktverändernden Kräfte reduziert, ergeben diese Tendenzen aber durchaus ein einheitliches Bild. Die treibenden Faktoren, die den Wert von Unternehmen schaffen und steigern, haben sich radikal verändert. Im Mittelpunkt der Unternehmenswertschöpfung und -steigerung steht nicht mehr der systematische Einsatz von Ressourcen wie Kapital und Arbeit. Wachstum und Unternehmenswertgenerierung werden nicht länger primär basierend auf Ressourcen oder Kompetenzen entstehen.

Dies gilt sehr beispielhaft für *MLP*, einen der größten Pioniere in der europäischen Finanzdienstleistungsindustrie. Obwohl sich das *MLP*-Produktangebot nicht von dem der existierenden Banken, Versicherer und anderer Spezialdienstleister unterscheidet, kombiniert das Unternehmen diese Leistungen mit einer einzigartigen Fähigkeit: Es richtet seine Strategie nicht produkt- oder kompetenzbezogen aus, sondern orientiert sich an einer profitablen Kernzielgruppe, mit der es eine Kundenbeziehung aufbaut und diese sukzessiv weiterentwickelt. *MLP* hat frühzeitig die Kernzielgruppe Hochschul学生er beziehungsweise Studenten fokussiert und begleitet diese bereits an den Universitäten mit einem intensiven Betreuungskonzept. Bei den kundenorientierten Aktivitäten stehen weniger die Versicherungen im Vordergrund als der Erfolg der *MLP*-Kunden. Um diesen zukunftsorientiert voranzutreiben, bietet *MLP* beispielsweise Bewerbungs-

seminare und Berufsberatungen an. Auf diese Weise schafft *MLP* eine Vertrauensbasis zu einer zukünftig sehr lukrativen Zielgruppe, die erfahrungsgemäß beruflich erfolgreich sein wird und die Verantwortung für eine Familie trägt. Die Strategieessenz ist, dass *MLP* nicht über einzelne Produktbestandteile den Kontakt zum Kunden aufrechterhält, sondern dazu beiträgt, die Probleme des Kunden zum jeweiligen Zeitpunkt adäquat zu lösen. Obwohl sich auch *MLP* nicht vom Niedergang zahlreicher Kurse an den Börsen loskoppeln konnte und zudem unter einem Bilanzierungsproblem litt, ist es auch heute noch ein enorm substanzstarkes Unternehmen. Mit der Basis einer ertragsstarken Kundenbeziehung lassen sich solche Krisen besser durchstehen, und selbst in den schwierigsten Monaten der Unternehmensgeschichte gab es immer noch einen hohen Nettozuwachs von Kunden – und dies waren oft auch noch ehemalige Kunden traditioneller Banken.

Die Unternehmen, die es schaffen, sich auf eine lukrative Kundenzielgruppe hin auszurichten und Modelle zu erstellen, mit denen sie ihre Kundenbeziehung systematisch und langfristig managen können, haben den CRM-Ansatz verstanden. Dazu gehören Unternehmen wie eben *MLP* oder *AWD*, aber auch die schwedische Möbelkette *IKEA*, das Direktversandhaus *Dell*, der Sanitärhersteller *Grohe*, die britische Einzelhandelskette *Tesco* oder die Fluggesellschaft *Deutsche Lufthansa*. Sie alle setzen zur Steigerung des Unternehmenswerts gezielt *Customer Relationship Management* als Unternehmensstrategie ein und fokussieren die Kundenbeziehung als Instrument zur Wertschöpfung. Vor diesem Hintergrund konnten sie ein enormes Wachstum realisieren und ihren Unternehmenswert nachhaltig steigern.

Das Ende des Marketings, so wie wir es kennen

In den letzten Jahren hat die Bedeutung des klassischen Marketings für den Unternehmenserfolg dramatisch nachgelassen. Bei einem weiteren Fortschreiten dieser Entwicklung lässt sich vom Ende des Mar-

ketings als Unternehmensführungskonzept und von der zentralen Rolle des Marketings und der Marketingverantwortlichen in den Unternehmen sprechen.

Viele Indikatoren weisen auf diese Entwicklung hin. Große, international operierende Unternehmen wie zum Beispiel *BMW*, die *Deutsche Lufthansa*, *British Telecom (BT)* oder *Bertelsmann* haben damit begonnen, ihre Marketingvorstandsbereiche aufzulösen und Marketing an verschiedenen, dezentralen Schwerpunkten und Positionen anzusiedeln. Parallel zu dieser Destrukturierung sind auch enorme Einschnitte in den Budgets, Mitteln und Ressourcen für das Marketing zu beobachten. Mehr und mehr werden in allen Unternehmen die Rolle und die Ergebnisse des klassischen Marketings in Frage gestellt. Das Hinterfragen der Marketingeffizienz, stringenteres Marketingcontrolling und zielgerichtete Analysen über den Beitrag, den das Marketing zum Unternehmenserfolg beisteuert, deuten hier weitere grundlegende Veränderungen an. Heute gehen strategische Themen vielfach am Marketing vorbei oder werden nicht vom Marketing gelöst. Beispiele hierfür sind der Internet-/E-Commerce-Ansatz in vielen Unternehmen oder Elemente der strategischen Vertriebssteuerung wie *Sales Force Automation (SFA)*. In vielen Unternehmen sind bei solchen strategischen Projekten der Strategiebereich oder spezielle Gruppen im operativen und meist dezentralisierten Vertrieb federführend. Das Marketing erfüllt nur noch eine Kommunikationsfunktion und wirkt nicht als der aktive Treiber solcher Projekte. Wenn überhaupt, hat Marketing in den letzten Jahren zur Kundenorientierung eher verhaltensspezifische Ansätze wie Kundenzufriedenheitsmessungen und globale Kundenorientierungsveränderungsmaßnahmen beige-steuert. Systematische Verbesserungen der Prozesse wurden nicht vorgenommen oder von den operativen Einheiten direkt realisiert. Das Marketing hat es versäumt, ein Gesamtkonzept zu erstellen und dies in allen kundenrelevanten Unternehmenseinheiten zu implementieren.

Darüber hinaus haben nur ganz wenige Unternehmen tatsächliche Fortschritte in der globalen Kundenzufriedenheitsorientierung gemacht, häufig sind gut gemeinte Maßnahmen relativ schnell wirkungslos ver-

pufft. Das Marketing selbst und die Marketingverantwortlichen sind zu wenig prozessorientiert, sondern agieren losgelöst und kampagnenorientiert. Viele Marketingbereiche sind Inseln im Unternehmen, die unabhängig und unabgestimmt Aktivitäten vorantreiben, die sich häufig mit klassischen Kommunikationsmaßnahmen oder Verkaufsunterstützungsaktionen beschäftigen. Diese Maßnahmen sind nur in seltenen Fällen in die Aktivitäten an der Kundenfront integriert. Marketing ist in vielen Fällen zur Servicefunktion und outsourcebaren Kommunikationseinheit verkommen.

Wenn sich diese Entwicklung fortsetzt, wird die Marketingleistung im Unternehmen weiter an gestalterischer und strategischer Bedeutung verlieren. Marketingkonzepte und -gedanken müssen wieder viel stärker auf das fokussiert werden, was sie eigentlich darstellen sollen, nämlich die konkrete Herausarbeitung von Kundennutzen und dessen permanente Lieferung in einer langfristigen Kundenbeziehung. Ausschlaggebender Faktor für dieses Ziel ist nicht die Kommunikation, sondern die differenzierte Leistung, die ein Kunde von seinem Lieferanten erwartet und die viel stärker individualisiert und in der jeweiligen Lebensphase des Kunden erbracht werden muss. Diese Leistung vollbringt ein moderner *Customer Relationship Management*-Ansatz und nicht die klassische, auf die Marketingfunktion orientierte Managementphilosophie. *Customer Relationship Management* erfüllt, indem es das Kundenmanagement in den Vordergrund stellt, eine weit über die klassischen Marketing- und Vertriebsfunktionen hinausgehende Aufgabe. Sein Fokus liegt auf der Generierung von Unternehmenswert auf der Basis der existierenden Kundenplattform, und sein Kerninhalt ist die langfristig angelegte Schaffung von Werten nicht nur durch Produktdifferenzierung, sondern vor allem durch Prozessdifferenzierung. Damit thematisiert der CRM-Ansatz sämtliche Kundenkontaktpunkte der zu »steuernden« Kundenbeziehung und nicht nur isolierte Kommunikationspunkte.

Die Situation der heutigen marketingorientierten Führung:

- Die derzeitigen allgemeinen und häufig mit Typologien arbeitenden Marketingkonzepte spiegeln nicht das gewandelte Selbstbild des Kunden wider, der sich als Individuum begreift.
- Die klassischen Kommunikationsinstrumente werden zunehmend ineffizient, weil sie die veränderte Medienlandschaft nicht berücksichtigen und lediglich zur Informationsüberflutung führen.
- Die Unternehmensstrategien fokussieren nicht auf den Kunden. Nach wie vor dominieren Produkt- und Technikausrichtung, statt das Interesse am Kunde in den Mittelpunkt der unternehmerischen Inhalte zu stellen.
- Man stellt sich zu wenig den Herausforderungen und Chancen, die sich durch die neuen Technologien eröffnen. Diese gehen wie beispielsweise *Data Base Management* analytisch vor und verfolgen nicht wie im klassischen Marketing emotionale Ansätze. Damit versäumt man eine alle Bereiche betreffende Entwicklungsdynamik sowie die synergetische Vernetzung dezentraler Kontaktpunkte und die Verarbeitung großer Datenmengen.

Die überholten Strategien des klassischen Marketings

Alois Harung, Vertriebsleiter eines Versicherungsunternehmens, liest nun zum vierten Mal die Jahresbilanz und versteht noch immer nicht die Gründe für die schlechten Zahlen. Obwohl das Unternehmen die Anzahl seiner verkauften Policen in den einzelnen Versicherungssegmenten in den letzten zwölf Monaten plus/minus ein paar Prozent in der Waage halten konnte, verringerte sich der Gewinn stetig. Wie konnte das sein? Müssten nicht, wenn jeden Monat ungefähr die gleiche Anzahl Policen verkauft wird, der Umsatz und zuletzt auch der Gewinn relativ gleichmäßig verteilt sein? Alois Harung nimmt sich die Unterlagen einiger seiner Agenten vor. Zuerst vertieft er sich in die von