

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Theresa Hieber**

**Kundenbeziehungsmanagement-  
Ein Überblick über Ansätze zur  
Systematisierung von Kunden-  
beziehungen**

**2014**

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Kundenbeziehungsmanagement- Ein Überblick über Ansätze zur Systematisierung von Kunden- beziehungen**

Autor/in:  
**Theresa Hieber**

Studiengang:  
**Angewandte Medien**

Seminargruppe:  
**AM11sS1-B**

Erstprüfer:  
**Herr Professor Heinrich Wiedemann**

Zweitprüfer:  
**Herr Marcus Moser**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Customer relationship management- A survey towards the projection of the systematization of customer relations**

author:

**Theresa Hieber**

course of studies:

**Applied Media**

seminar group:

**AM11sS1-B**

first examiner:

**Mr. Professor Heinrich Wiedemann**

second examiner:

**Mr. Marcus Moser**

---

## **Bibliografische Angaben**

Hieber, Theresa:

Kundenbeziehungsmanagement- Ein Überblick über Ansätze zur Systematisierung von Kundenbeziehungen

Customer relationship management- A survey towards the projection of the systematization of customer relations

49 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

### **Abstract**

Unternehmen setzen in der heutigen Zeit immer mehr auf den direkten Kontakt zu Kunden und integrieren diese in ihr Marketingkonzept. So können Konsumenten, vor allem über Webseiten und soziale Netzwerke in direkten Kontakt mit dem Unternehmen treten und dadurch aktiv an der Service-, Qualitäts-, und Produktentwicklung des Unternehmens teilhaben. Das ist ein ganz anderes Denken als noch vor einigen Jahren. Da wurde sich hauptsächlich am Produkt, am Markt oder den Wettbewerbern orientiert, nicht am Kunden.

Auch für die Anbieter selbst bringt diese Integration und Interaktion mit dem Kunden Vorteile. Neben Daten, die während dieses Prozesses über den Kunden gesammelt werden, ist dadurch auch eine stärkere Bindung an das Unternehmen und die daraus resultierende Loyalität, ein klarer Gewinn.

Doch nicht alle Kundenbeziehungen sind gleich. Es gibt Verbraucher, die für ein Unternehmen profitabler sind, als andere. Auf deren Betreuung und Einbindung in die Unternehmensprozesse sollte ein besonderer Fokus gelegt werden.

In der vorliegenden Arbeit werden unterschiedliche Ansätze vorgestellt, die es Unternehmen ermöglichen, die profitablen von den unprofitablen Kunden zu unterscheiden, um daraus Marketing-Strategien abzuleiten und die Investitionen richtig zu verteilen. Anschließend werden deren Vor- und Nachteile vorgestellt und die Zusammenhänge der Ansätze aufgezeigt. Die Arbeit soll eine Übersicht über sechs unterschiedliche Ansätze und deren Methoden geben, die es möglich machen, Kundenbeziehungen zu systematisieren.

Die Arbeit wird im Rahmen meines Studiengangs Angewandte Medien: Sport-, Medien- und Eventmanagement an der Hochschule Mittweida angefertigt



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Forschungsfrage und Methodik .....	1
1.2 Aufbau der Arbeit .....	2
<b>2 Aktueller Stand der wissenschaftlichen Forschung .....</b>	<b>3</b>
2.1 Begriffserklärung .....	3
2.2 Begriffseinschränkung .....	4
2.3 Entwicklung .....	5
2.4 Bedeutung .....	7
<b>3 Ansätze zur Systematisierung von Kundenbeziehungen .....</b>	<b>9</b>
3.1 Kundendatenbanken .....	9
3.1.1 Database .....	10
3.1.2 Data Warehouse .....	10
3.1.3 Datamart .....	11
3.1.4 OLAP .....	11
3.1.5 Datamining .....	11
3.2 Consumer decision journey von McKinsey .....	12
3.2.1 Anfangs-Überlegung .....	14
3.2.2 Aktive Bewertung und Kauf .....	14
3.2.3 Erfahrungen nach dem Kauf .....	15
3.2.4 Loyalität .....	16
3.2.5 Folgen für das Marketing .....	17
3.3 Kundenwert .....	18
3.3.1 Schätzung des Kundenwertes bei Neukunden .....	18
3.3.2 Bewertung bereits vorhandener Kunden .....	21
3.3.3 Methoden zur Analyse des Kundenwerts .....	23
3.4 Kundenlebenszyklus .....	25
3.4.1 Kundenlebenszeitzyklus .....	26
3.4.2 Kundenepisodenzyklus .....	28
3.4.3 Kundenbeziehungszyklus .....	30

---

3.5	Kundenportfolio .....	32
3.5.1	Starkunden .....	34
3.5.2	Ertragskunden .....	34
3.5.3	Selektionskunden .....	34
3.5.4	Fragezeichenkunden .....	35
3.6	Kundensegmentierung .....	35
3.6.1	Kundensegmentierung der 1. Stufe: .....	36
3.6.2	Kundensegmentierung der 2. Stufe .....	36
3.6.3	Individuelle Bearbeitung von Kunden .....	37
3.6.4	Segmentierungskriterien.....	37
<b>4</b>	<b>Kritische Reflexion der vorgestellten Ansätze .....</b>	<b>41</b>
4.1	Vor- und Nachteile der Ansätze zur Bewertung von Kundenbeziehungen ...	41
4.2	Schlussfolgerung .....	45
<b>5</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>47</b>
<b>6</b>	<b>Perspektiven des Kundenbeziehungsmanagement.....</b>	<b>49</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
	<b>Anlage .....</b>	<b>XV</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XXVII</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

B-to-B	Business to Business
B-to-C	Business to Customer
CLTV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
DINKS	Double Income no kids ( Kinderloses Doppелеinkommen)
Dr.	Doktor
Prof.	Professor
SAP	Firma für Datenverarbeitungsprogramme
Sog.	sogenannt
z.B.	zum Beispiel

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Entwicklungsphasen der Unternehmensführung .....	6
Abbildung 2: Trichter-Metapher .....	13
Abbildung 3: Kreislauf der Verbraucher-Reise im Kaufentscheidungsprozess.....	16
Abbildung 4: Komponenten zur Schätzung des Kundenwerts .....	19
Abbildung 5: Dimensionen des Kundenwerts .....	22
Abbildung 6: Möglicher Verlauf einer Profitabilitätsanalyse.....	24
Abbildung 7: Markenwechselverhalten innerhalb der Lebensphasen .....	27
Abbildung 8: Zoobesuche im Lebenszeitzyklus .....	29
Abbildung 9: Darstellung eines Kundenportfolios .....	33

## Vorwort

Die vorliegende Arbeit ist die Abschlussarbeit meines Sport- Medien- und Eventmanagement Studiums am Campus M21 in München und der Hochschule Mittweida. Dieses wird mit dem Bachelor of Arts abgeschlossen.

Zu Beginn möchte ich mich noch bei einigen Menschen bedanken, dank deren Unterstützung und Vertrauen diese Arbeit angefertigt werden konnte.

Als ersten bei meinen Eltern und meiner Familie. Sie haben mir dieses Studium erst ermöglicht und mich zu jedem Zeitpunkt voll und ganz unterstützt.

Dann bei allen Mitarbeitern, Dozenten und Professoren des Campus M21 in München. Ich habe mich stets gut betreut und verstanden gefühlt. Mein Interesse und meine Kenntnisse zum Thema Marketing und Management in den Bereichen Sport, Medien und Events, haben sich daher im Laufe des Studiums weiterentwickelt. Herr Prof. Wiedemann hat mir diese Arbeit ermöglicht und stand mir stets mit Vorschlägen und fachspezifischen Anregungen zur Seite.

Und zu guter Letzt bei der kiecom GmbH, die es mir während meines Praxissemesters ermöglicht hat, Einblicke in den Bereich Medien, Kundenbetreuung, PR-Arbeit und Events zu bekommen und meine Kenntnisse darin auszubauen. Ich wurde sehr herzlich aufgenommen und sofort ins Team integriert. Dafür möchte ich mich bedanken.

# 1 Einleitung

Die vorliegende Bachelor-Arbeit mit dem Titel *Kundenbeziehungsmanagement- Ein Überblick über Ansätze zur Systematisierung von Kundenbeziehungen*, befasst sich mit dem Begriff des Kundenbeziehungsmanagement, den zusammenspielenden Komponenten und mit unterschiedlichen Ansätzen, mit welchen Kundenbeziehungen systematisiert werden können. Welche Forschungsfrage dabei im Vordergrund steht, welche Methodik angewandt wurde, um diese zu beantworten und wie ich die Arbeit aufbauen werde, wird in den folgenden Punkten erläutert.

## 1.1 Forschungsfrage und Methodik

„Wir müssen in erster Linie an den Kunden denken, wenn wir wollen, dass der Kunde auch an uns denkt!“<sup>1</sup> Mit dieser Aussage trifft der Schweizer Schriftsteller und Verleger Emil Oesch genau das, was Unternehmen in der heutigen Zeit immer häufiger bemerken. Sie müssen die Bedürfnisse ihrer Kunden kennen und wissen, wie mit diesen umzugehen ist, um sie an das Unternehmen binden zu können und langfristig als Kunden zu halten. Um in erster Linie an den Verbraucher denken zu können, gibt es unterschiedliche Ansätze, um die für das Unternehmen rentabelsten Kunden zu identifizieren. Dies wird in der vorliegenden Ausarbeitung erläutert. Diese kompilatorische Arbeit stellt bereits bekannte und mir vorliegende Werke inhaltlich vor und setzt diese zu einander in Beziehung.<sup>2</sup> Es wird keine eigene Forschung betrieben, sondern eine Literaturrecherche. Als Methoden wurden die Analyse und die Hermeneutik gewählt. Bei der Analyse handelt es sich um die *„systematische Untersuchung eines Gegenstandes oder Sachverhaltes hinsichtlich aller einzelnen Komponenten oder Faktoren, die ihn bestimmen.“*<sup>3</sup> Die Hermeneutik kann allgemein als das Auslegen und Verstehen von Texten verstanden werden.<sup>4</sup> Durch diese beiden Methoden lässt sich anhand einer Literaturrecherche, einer Analyse und durch das Verstehen dieser Literatur die Fragestellung beantworten, welche Ansätze es zur Systematisierung von Kundenbeziehungen gibt.

---

<sup>1</sup> Beitraining: <http://static.bei-training.com>, Zugriff vom 22.05.2014

<sup>2</sup> vgl. Bibliographisches Institut GmbH: <http://www.duden.de>, Zugriff vom 22.05.2014

<sup>3</sup> Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG: Duden- Das Große Fremdwörterbuch, Dudenverlag, 2003, S. 95

<sup>4</sup> vgl. best.management e.U.: <http://lexikon.stangl.eu>, Zugriff vom 22.05.2014

## 1.2 Aufbau der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit werden zunächst die wissenschaftlichen Grundlagen des Themas dargelegt. So wird der Begriff Kundenbeziehungsmanagement erläutert und anschließend von ähnlichen Begriffen, wie der Kundenbindung und der Kundenorientierung abgegrenzt- bzw. mit diesen in Verbindung gesetzt. Auch auf die Entwicklung und Bedeutung des Kundenbeziehungsmanagements, welches auch als CRM, also Customer Relationship Management bezeichnet wird, wird hier eingegangen. Nach der Erklärung der wichtigsten Grundbegriffe werden sechs mögliche Ansätze vorgestellt, durch welche sich Kundenbeziehungen unterscheiden lassen. Es gibt weitaus mehr Ansätze, die diese Geschäftsbeziehungen systematisieren. Ich habe mich aber auf diese sechs aussagekräftigen Ansätze begrenzt. Zudem gibt es zu diesen Ansätzen eine Reihe interessanter Literatur, welche einige dieser Ansätze durchaus unterschiedlich beschreibt und daher eine Limitation unumgänglich macht. Hauptsächlich wird in der folgenden Arbeit Literatur von Prof. Dr. Manfred Bruhn, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität in Basel<sup>5</sup>, von Prof. Dr. Dominik Georgi, der seit 2007 an der Frankfurt School of Finance and Management die deutsche Bank Professur für Retail Banking und Dienstleistungsmanagement inne hat<sup>6</sup> und Prof. Dr. Karsten Hadwich, der Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hohenheim ist<sup>7</sup>, verwendet. Diese eignet sich besonders für die Beantwortung der Forschungsfrage, da diese Autoren Experten auf ihrem Gebiet sind und auch in anderen Monographien immer wieder zitiert werden. Nachdem die Ansätze vorgestellt wurden, werden sie, durch die Erläuterung ihrer Vor- und Nachteile kritisch reflektiert und in Verbindung zueinander gestellt. Zum Abschluss wird ein Fazit zu den vorgestellten Ansätzen, der Reflexion und der gesamten Arbeit gezogen und Perspektiven des Kundenbeziehungsmanagements vorgestellt. Die Limitation der Literatur liegt in der Breite des Themas und den begrenzten Möglichkeiten dieser Arbeit. Auch eine Befragung von Experten wäre eine Methode gewesen, um die Forschungsfrage zu beantworten, hätte dann allerdings über die Themenstellung hinausgeführt.

---

<sup>5</sup> vgl. Springer Gabler Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>, Zugriff vom 22.05.2014

<sup>6</sup> vgl. SDI Management Consulting AG: <http://www.sdi-mc.com>, Zugriff vom 22.05.2014

<sup>7</sup> vgl. Universität Hohenheim: <https://dln.uni-hohenheim.de>, Zugriff vom 22.05.2014

## 2 Aktueller Stand der wissenschaftlichen Forschung

Im folgenden Punkt wird anhand von Begriffserklärungen und Begriffseinschränkungen sowie durch die Darstellung der Entwicklung und Bedeutung des Kundenbeziehungsmanagements, der aktuelle Stand der wissenschaftlichen Forschung dargestellt. Damit wird die Grundlage für die weiteren Ausführungen dieser Arbeit gelegt.

### 2.1 Begriffserklärung

Kundenbeziehungsmanagement ist nach Wirtz die „*institutionale Analyse, Steuerung, Gestaltung und Controlling von Geschäftsbeziehungen zu den Kunden mit dem Ziel, einen unternehmerischen Erfolgsbeitrag zu leisten.*“<sup>8</sup>

Es ist ein strategischer Ansatz, der nicht als isoliertes Instrument anzusehen ist, sondern in die Unternehmensphilosophie eingegliedert wird. Dies geschieht, indem abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse integriert und optimiert werden. Kundenbeziehungsmanagement, das auch als CRM bezeichnet wird, stellt also nicht das Produkt, sondern den Kunden in den Mittelpunkt. Es koordiniert die Kommunikation über alle Kanäle, Produkte und Serviceleistungen.<sup>9</sup>

Ziel des CRM ist es, sämtliche Unternehmensaktivitäten auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten. Mit dieser Kundenorientierung wird durch engere Kundenbeziehungen eine längerfristige Kundenbindung erreicht.<sup>10</sup>

Ziel des Unternehmens ist es, sich, durch das Management solcher Geschäftsbeziehungen-, vor allem an die für die Unternehmung rentablen Kunden zu wenden und diese mit gezielten Marketingstrategien zu erreichen und deren Loyalität zum Unternehmen zu erhöhen.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup>Hilbert/Sommer: <http://ceur-ws.org>, Zugriff vom 08.05.2014

<sup>9</sup> vgl. Holland: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>, Zugriff vom 08.05.2014

<sup>10</sup> vgl. ebenda, Zugriff vom 08.05.2014

<sup>11</sup> vgl. ebenda, Zugriff vom 08.05.2014



Die Komplexität und Wichtigkeit dieser Thematik zeigt die Relevanz auf, eine Arbeit zu erstellen, in der verschiedene Ansätze, die Kundenbeziehungen analysieren, vorzustellen. Welche es dafür gibt, wird zu einem späteren Zeitpunkt dieser Arbeit erläutert.

## 2.2 Begriffseinschränkung

Zum weiteren Verständnis der Arbeit müssen einige Begriffe abgegrenzt werden. Zunächst ist zu erwähnen, dass sich diese Arbeit nur auf den Business to Customer (kurz: B-to-C) Bereich, also Geschäfte zwischen Unternehmen und Kunden bezieht. Für den Bereich Business-to-Business (kurz: B-to-B) gibt es weitere, bzw. abgeänderte Ansätze, auf welche ich nicht eingehen werde.

Des Weiteren ist zu erwähnen, dass sich im CRM-Bereich viele Begriffe überschneiden oder abhängig voneinander sind. Daher werde ich einige dieser Bezeichnungen und ihre Abhängigkeiten im Folgenden erklären.

Zunächst einmal ist der Begriff der Kundenbindung zu erläutern. Die Bindung von einem Kunden an das Unternehmen ist das zentrale Ziel des Kundenbeziehungsmanagements. Sie ist die Folge erfolgreicher Maßnahmen im Bereich des Relationship Marketings und Managements. Für ein Unternehmen hat sie sowohl auf der Erlösseite also auch auf der Kostenseite ökonomische Vorteile: Auf der Erlösseite, weil der bestehende Absatz gesichert wird und Kauffrequenzsteigerungen möglich sind, wodurch auch Potentiale im Cross-Selling Bereich realisiert werden können. Außerdem besteht die Chance, durch Kundenbindung den Erlös zu steigern, da bei zufriedenen Kunden oft eine höhere Preisbereitschaft vorliegt, die sich im Laufe der Jahre durch verbesserte Lebenssituationen steigern kann. Auf der Kostenseite sind Kostensenkungspotentiale zu sehen, die auf die Erfahrungen, die durch gebundene Kunden gesammelt werden können, zurückzuführen sind. Im Vergleich zur Akquisition und Bearbeitung neuer Kunden besteht hier die Möglichkeit, Kosten einzusparen, denn für bereits gebundene und zufriedene Kunden benötigt man weniger aufwendige Marketing- und Werbestrategien<sup>12</sup>. Außerdem kann es zu „*Learning Relationships*“<sup>13</sup> kommen, also einer lernenden Beziehung, bei welcher der Kunde zur Leistungssteigerung beiträgt. Diese

---

<sup>12</sup> vgl. Bruhn: Relationship Marketing, 2013, S.3f.

<sup>13</sup> ebenda, S.4

Beziehungen werden mit der Zeit intensiver und damit auch effektiver für beide Seiten.<sup>14</sup>

Ein eng mit diesem Begriff verbundener Ansatz ist die Kundenorientierung. Sie bedeutet, dass ein Unternehmen sich nicht nur am Produkt und am Markt, sondern, hauptsächlich am Kunden orientiert. Dies setzt voraus, dass man die Bedürfnisse der Kunden kennt und weiß wie man mit diesen umzugehen hat. Wird Kundenorientierung richtig umgesetzt, kann sie ein Erfolgsfaktor für Unternehmen sein, der durch die Veränderung der Märkte für Unternehmen immer wichtiger wird.<sup>15</sup>

Man kann zusammenfassend sagen, dass all diese Begriffe eng zusammenhängen. Ein Unternehmen, das sich auf die Kundenorientierung konzentriert, um dadurch eine starke Kundenbindung zu erreichen, benötigt ein durchdachtes Kundenbeziehungsmanagement und für die Umsetzung strategisch sinnvolle Marketing-Strategien.

## 2.3 Entwicklung

Kundenbeziehungen entstehen und bestehen also zwischen Unternehmen und Kunden. Diese sind in den vergangenen Jahren zu einem immer wichtigeren Faktor im Unternehmen geworden und damit auch das Management dieser Beziehungen. Wie sich diese entwickelt haben und welche Bedeutung sich daraus für Unternehmen ergeben hat, wird in den folgenden beiden Punkten erläutert.

Durch die stetige Veränderung der Märkte, mussten die Marketing-Methoden immer wieder angeglichen werden. In den 1950er/60er Jahren war es die Produktorientierung, bei welcher es aus der Sicht der Unternehmen keinerlei Engpässe am Markt gab und man die Produkte ohne Probleme verkaufen und durch Massenproduktion die Nachfrage befriedigen konnte. In den 1970er Jahren entwickelte es sich hin zu einer Marktorientierung. Hier sprach man die Bedürfnisse gewisser Zielgruppen an, da es ein Überangebot an Produkten gab, was zu Sättigungserscheinungen führte. Man orientiert sich also am Markt und den Wünschen der Abnehmer. Hier begann man für geeignete Marketingstrategien mit Marktforschung und der Positionierung von Unternehmensleistungen. Im Laufe der Jahre wurde es für Unternehmen immer schwieriger nur durch Ausrichtung am generellen Kundenwunsch dauerhaft am Markt erfolgreich zu sein und so entwickelte sich der Markt hin zur Wettbewerbsorientierung.

---

<sup>14</sup> vgl. Bruhn: Relationship Marketing, 2013, S.3f.

<sup>15</sup> vgl. Bruhn: Kundenorientierung, 2012, S.1ff.

Unternehmen versuchen sich am Markt zu profilieren und sich von den Wettbewerbern in ihrem Angebot abzugrenzen. Bei der Entwicklung von geeigneten Marketingstrategien standen vor allem die Konkurrenz- und Wertkettenanalyse im Vordergrund. Ab den 1990er Jahren reicht es nicht mehr aus, sich nur durch die Befriedigung allgemeiner Kundenbedürfnisse von Wettbewerbern zu unterscheiden, da die Verbraucher eine hohe Bereitschaft zeigen, häufig den Anbieter zu wechseln, wenn hier Angebote verfügbar sind. Kunden fordern eine individuelle Behandlung und so werden im Sinne der Kundenorientierung die Unternehmensaktivitäten an die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Kunden angepasst. Für das Marketing bedeutet das, Methoden zur Erfassung von Qualitätsmerkmalen, Erhebung von Kundenbarometern und ähnliches einzusetzen. Durch die starke Globalisierung hat sich zu dem noch eine Entwicklungsphase in der Unternehmensführung ergeben. Die Netzwerkorientierung bezeichnet das Aufbauen von strategischen Netzwerken oder der Bildung von strategischen Allianzen. So entstehen Kooperationen zwischen Unternehmen, entweder des selben Marktes oder auch verschiedener Märkte. Hierbei bedarf es im Marketing keiner neuen Methoden, sondern man bedient sich bereits vorhandener Ansätze wie Wertkettenanalysen oder Controlling-Ansätze.<sup>16</sup> Abbildung 1 zeigt diese Entwicklungsphasen graphisch auf.

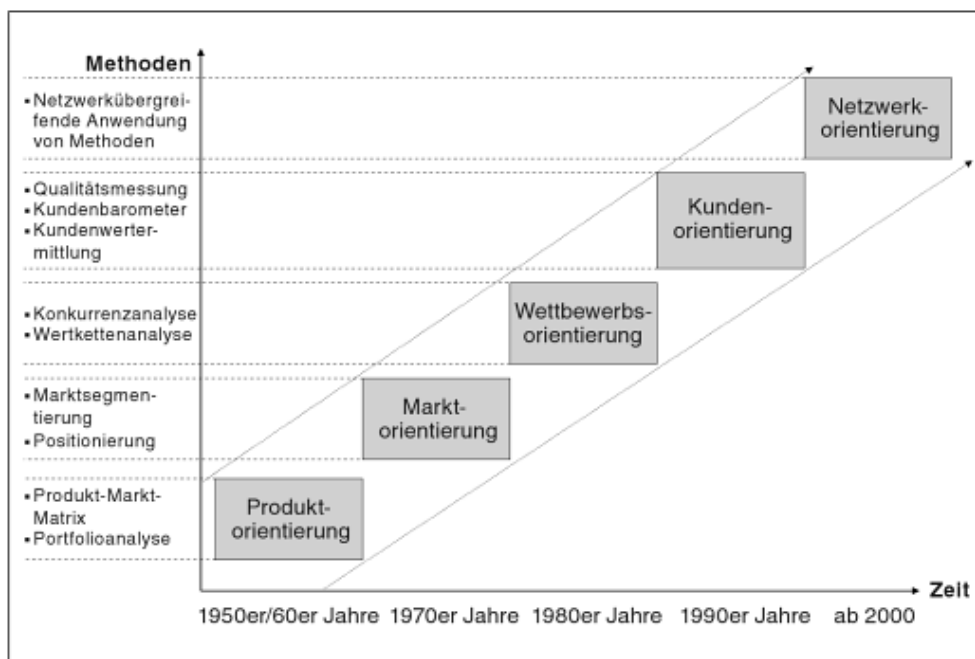


Abbildung 1 Entwicklungsphasen der Unternehmensführung<sup>17</sup>

<sup>16</sup> vgl. Bruhn: Relationship Marketing, 2013, S.1ff.

<sup>17</sup> ebenda, S.1

Es zeigt sich, dass der Markt und die damit verbunden Möglichkeiten für Unternehmen sich über die Jahre weiterentwickelt haben; weg von einer unpersönlichen Kommunikation durch Massenproduktion, verbunden mit nicht zufriedenen Kunden. Heute steht die individuelle Kommunikation, mit dem Verbraucher und die Kenntnis der spezifischen Bedürfnisse, im Vordergrund. Dies führt zu mehr Kundenzufriedenheit und mehr Kundenloyalität.

## 2.4 Bedeutung

Wie bereits erwähnt, wurden Kunden und deren individuellen Bedürfnisse im Laufe der Zeit immer wichtiger. Manfred Bruhn bezeichnet Kundenorientierung als einen zentralen „Erfolgsgarant für das Bestehen eines Unternehmens am Markt“<sup>18</sup>. Dabei sind unterschiedliche Einflussgrößen sowohl interner als auch externer Art hinzuzuziehen, unter anderem die Servicequalität der Mitarbeiter. Ein Verkäufer, der denkt wie seine Kunden und sich Gedanken macht, was er selbst gerne hätte, wenn er Kunde wäre, wird ein erfolgreicher Verkäufer sein.<sup>19</sup> Kunden erwarten professionelle Beratung und freundliche Mitarbeiter. Mit reiner Kostenersparnis kann man den Gewinn zwar kurzfristig steigern, was für viele Unternehmen mit Sicherheit eine Lösung auf Zeit ist, aber wenn beim Kunden davon nichts ankommt, weil die Ersparnis nicht in Kundenvorteile umgesetzt wurde, werden die Kunden möglicherweise zu einem anderen Unternehmen abwandern, welches auf die individuellen Bedürfnisse eingeht.<sup>20</sup> Die Entwicklung hin zu einem kundenorientierten Denken liegt „in den veränderten Marktbedingungen, insbesondere in einer wachsenden Wettbewerbsintensität in stagnierenden Märkten bei weitgehend austauschbaren Leistungen und daraus resultierenden sinkenden Loyalitätsraten bei abnehmender Markttreue“<sup>21</sup>. Das heißt, dass Unternehmen, um mit Wettbewerbern mithalten zu können, nicht nur eine Gewinnmaximierung anstreben sollten, sondern vor allem den Kunden in den Mittelpunkt der Unternehmung stellen müssen. Es reicht nicht mehr aus, sich nur mit dem Produkt oder niedrigen Preisen am Markt zu positionieren. Vielmehr muss man versuchen, die „Kundenmeinung direkt positiv zu beeinflussen.“<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> Bruhn: Kundenorientierung, 2012, S. 1

<sup>19</sup> vgl. Preißner: Kundenmanagement leicht gemacht, 2009, S.14

<sup>20</sup> vgl. ebenda, S.11 f.

<sup>21</sup> Georgi/Hadwich: Management von Kundenbeziehungen, 2010, S.5

<sup>22</sup> McGrip / McGrip web excellence: <http://www.mcgrif.de>, Zugriff vom 10.05.2014

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Kundenbeziehungen und damit deren Management eine tragende Rolle im Unternehmensalltag spielen. Um erfolgreich zu sein, müssen Anbieter auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen und der Konsument muss sehen, dass in seine Zufriedenstellung investiert wurde. Zu versuchen, Verbraucher nur mit dem eigenen Produkt, das billig angeboten wird, zufriedenzustellen, wird ein Unternehmen früher oder später vom Markt verdrängen. Eine stabile Kundenbeziehung und die damit verbundene Kundenzufriedenheit bringen für beide Marktteilnehmer Vorteile. Das Unternehmen hat zufriedene Kunden, die dem Unternehmen gegenüber loyal eingestellt sind und der Kunde fühlt sich vom Unternehmen verstanden und ist somit mit seiner Kaufentscheidung zufrieden.

Mögliche Ansätze, um Kundenbeziehungen systematisieren zu können, um die profitablen herauszufiltern und deren Bedürfnisse analysieren zu können, werden im folgenden Hauptteil der Arbeit dargestellt.

## 3 Ansätze zur Systematisierung von Kundenbeziehungen

Über die Jahre hinweg gewann das Management von Kundenbeziehungen immer mehr an Bedeutung.<sup>23</sup> Daraus ergibt sich die Relevanz für diese Arbeit, Ansätze vorzustellen, die es ermöglichen, Kundenbeziehungen zu analysieren und zu differenzieren.

### 3.1 Kundendatenbanken

Kundendatenbanken sind an sich kein eigenständiger Ansatz zur Systematisierung von Kundenbeziehungen sondern viel mehr die Grundvoraussetzung für diese Ansätze. Denn ohne gesammelte Informationen über Kunden könnten die Konzepte nicht angewendet werden. Daher finden sich die Kundendatenbanken an erster Stelle der vorgestellten Ansätze. Sie dienen zur Analyse der Kunden.<sup>24</sup> Ihre Aufgabe ist es, die wichtigsten Informationen über die Verbraucher zu sammeln und deren Erwartungen, Präferenzen, Bedürfnisse und Wünsche zu vermerken und zu analysieren.<sup>25</sup> Hier kann durch ein Standard-Programm selbst eine kleine Datenbank aufgebaut oder ein professionelles, sog. CRM-System, verwendet werden. Wichtig bei diesen Datenbanken ist, dass alle Abteilungen eines Unternehmens darauf zugreifen können und ihre Daten dort verwalten. Denn nur so ist eine ausführliche Analyse von Kunden, die bereits rentabel sind, die rentabel werden könnten oder die unrentabel für die Unternehmung sind, möglich.<sup>26</sup> Die unterschiedlichen Informationen, die gesammelt werden, lassen sich in drei Gruppen unterteilen. Die Stammdaten, also allgemeine Informationen zum Kunden, wie Name, Alter und Geschlecht. Die Kontakte, also die Interaktion mit dem Kunden über Anrufe, Mailings oder Besuche und die Reaktion der Kunden, ob sie letztendlich etwas bestellen, kaufen oder etwas reklamieren.<sup>27</sup> Durch Sammlungen solcher Informationen lassen sich die Produkte an die Bedürfnisse der Kunden anpassen und dadurch kann die Produkt- und Servicequalität des Unternehmens verbessert werden. Dies wirkt sich wiederum auf die Zufriedenheit der Kunden aus.<sup>28</sup> Bei der Beschaffung der Daten ist zu beachten, dass die Kunden darüber Bescheid wissen und

---

<sup>23</sup> siehe hierzu 2.3 und 2.4

<sup>24</sup> vgl. Preißner: Kundenmanagement leicht gemacht, 2009, S.68

<sup>25</sup> vgl. Katta: Discover SAP CRM, 2009, S.42

<sup>26</sup> vgl. Preißner: Kundenmanagement leicht gemacht, 2009, S.68

<sup>27</sup> vgl. Fuhrer: Der Weg zur optimalen Kundenbeziehung, 2006, S. 34

<sup>28</sup> vgl. Katta: Discover SAP CRM, 2009, S.42

damit einverstanden sind, dass ihre Daten ausgewertet werden. Sie wollen nicht unwissentlich ausspioniert werden. Zudem ist darauf zu achten, dass die Datenbank immer aktuell ist und laufend auf Vollständigkeit und Richtigkeit geprüft wird. Tragen nicht alle Abteilungen neue Informationen sofort in die Datenbank ein, so kann es bei der Auswertung zu Fehlern kommen. Besonders hilfreich bei der Individualisierung des Angebotes sind Daten, die bei Kunden-Interaktionen gesammelt werden. Hier erfährt der Anbieter am meisten über die individuellen Bedürfnisse des Verbrauchers. Daher sind diese umgehend zu vermerken und zu analysieren.<sup>29</sup> Welche Möglichkeiten es gibt, die Daten zu verwalten und zu analysieren wird in den folgenden Unterpunkten dargelegt.

### 3.1.1 Database

Alle Daten, die über den Kunden gesammelt wurden oder durch Marktforschungsmethoden<sup>30</sup> herausgefunden wurden, müssen sinnvoll in einem Programm gespeichert und geordnet werden. So haben die Mitarbeiter, die für ihre Arbeit gewisse Daten über den Verbraucher benötigen, die Möglichkeit, auf diese zuzugreifen. Sie können dann, z.B. bei einem Telefonat mit dem Kunden eine bestmögliche Betreuung garantieren. Fügt man die allgemeinen Daten über den Kunden, wie beispielsweise Name, Alter und Geschlecht mit den Ergebnissen der Marktforschung zusammen, so entsteht eine Database, die das Herzstück der Informationen, die man über den Kunden hat, bildet<sup>31</sup>. Hier werden alle vorhandenen Daten, die der Kunde entweder selbst gegeben hat oder die durch Marktforschungsmethoden ermittelt wurden, zu einer Basis an Daten zusammengefasst und erleichtern den Mitarbeitern damit den Kundenkontakt.<sup>32</sup>

### 3.1.2 Data Warehouse

Hier werden alle Daten die ein Unternehmen in Systemen oder unterschiedlichen Datenbanken gespeichert hat, zusammengetragen.<sup>33</sup> Es ist ein System, das Daten miteinander verknüpft und sie verwaltet. Es sammelt die Daten über die Kunden dauerhaft

---

<sup>29</sup> vgl. Fuhrer: Der Weg zur optimalen Kundenbeziehung, 2006, S. 34f.

<sup>30</sup> zu den Möglichkeiten der Durchführung von Marktforschungen und zum weiteren Studium siehe: Winkelmann: Marketing und Vertrieb, 2010 ab S. 126

<sup>31</sup> vgl. Winkelmann: Marketing und Vertrieb, 2010, S. 186

<sup>32</sup> vgl. ebenda, S. 186

<sup>33</sup> vgl. Fuhrer: Der Weg zur optimalen Kundenbeziehung, 2006, S.35

und bietet eine themenorientierte, zielbezogene Analyse dieser Informationen.<sup>34</sup> Bildet die Database eine Basis aller Informationen über den Kunden, so bildet das Datawarehouse eine Basis zur strategischen Analyse aller Daten.<sup>35</sup>

### 3.1.3 Datamart

Ein Datamart ist eine Teilmenge aus dem Data Warehouse.<sup>36</sup> Es beschränkt sich auf einen Teilbereich der Daten, welcher bestimmte Abteilungen des Unternehmens mit relevanten Informationen versorgen soll.<sup>37</sup> Diese Datamarts sind auf bestimmte Zielgruppen zugeschnitten<sup>38</sup> und ermöglichen dadurch dem zuständigen Mitarbeiter einen einfachen Zugriff auf die für ihn in diesem Moment relevanten Daten. Er muss diese nicht erst aus einer Unmenge an Daten heraussuchen und sie analysieren, sondern findet sie bereits gefiltert vor.

### 3.1.4 OLAP

Ein sog. Online Analytical Processing, kurz OLAP, ermöglicht es, Daten mehrdimensional zu analysieren, ohne dass hierfür eine zusätzliche Programmierung notwendig ist, da die Daten in multidimensionaler Form gespeichert werden. Ein Beispiel aus dem Einzelhandel für die Analyse der Daten wäre, wenn ein Mitarbeiter herausfinden möchte, welcher Produktumsatz in den Verkaufsregionen München-Sendling und München-Giesing in den Monaten Mai und Juni erzielt wurden.<sup>39</sup> Mussten früher Berechnungen dafür angestellt werden oder ein Programm extra auf die Auswertung dieser spezifischen Daten programmiert werden, so erhält der Mitarbeiter durch OLAP die Ergebnisse per Knopfdruck.

### 3.1.5 Datamining

Beim Datamining geht es darum in den gesammelten Daten Zusammenhänge oder gewisse Muster zu erkennen.<sup>40</sup> Die oben genannten Systeme fassen Datenbanken

---

<sup>34</sup> vgl. Winkelmann: Marketing und Vertrieb, 2010, S. 186

<sup>35</sup> vgl. Fuhrer: Der Weg zur optimalen Kundenbeziehung, 2006, S.35

<sup>36</sup> vgl. ebenda, S.35

<sup>37</sup> vgl. Winkelmann: Marketing und Vertrieb, 2010, S. 186

<sup>38</sup> vgl. Fuhrer: Der Weg zur optimalen Kundenbeziehung, 2006, S.35

<sup>39</sup> vgl. Winkelmann: Marketing und Vertrieb, 2010, S. 186

<sup>40</sup> vgl. Fuhrer: Der Weg zur optimalen Kundenbeziehung, 2006, S.35



zusammen und analysieren diese, um zu erkennen, was der Kunde gekauft hat und was der Grund für diese Kaufentscheidung war. Datamining bietet die Möglichkeit herauszufinden, was in Zukunft gekauft wird und in welchen Zusammenhängen zukünftige Käufe stehen werden. Es können unter anderem Muster festgestellt werden, für welche Art von Sonderausstattung ein z.B. 35-jähriger Mann, der sich einen VW-Golf kauft, zu begeistern sein wird. Hier wird also nicht das aktuelle Verhalten des Kunden analysiert, sondern sein zukünftiges Verhalten prognostiziert.<sup>41</sup>

Die aufgezählten Systeme und Möglichkeiten zur Verwaltung und Analyse von Kundendaten, die in den meisten Datenbanken miteinander verknüpft sind, stellen eine Grundlage für die in dieser Arbeit folgenden Ansätze dar. Ohne vorhandene Kundendaten und die Möglichkeit, diese zielgerichtet zu analysieren, könnten die Ansätze zur Systematisierung von Kundenbeziehungen in der Praxis nicht umgesetzt werden. Es gibt Unternehmen, die extra zu diesem Zweck Software entwickelt haben und diese anderen Unternehmen anbieten. So können deren Prozesse der Datenverarbeitung erleichtert werden. Ein Beispiel dafür ist ein CRM-Programm des Marktführers in der Unternehmenssoftware, SAP<sup>42</sup>. Dieses kann die Daten verarbeiten, um Unternehmen bei der Erstellung von CRM-Strategien und Lösungen zu helfen.<sup>43</sup>

In den folgenden Punkten wird immer davon ausgegangen, dass Kundendaten vorliegen und ein entsprechendes Datenverarbeitungsprogramm existiert.

## 3.2 Consumer decision journey von McKinsey

Die von der Unternehmensberatung McKinsey<sup>44</sup> entwickelte *consumer decision journey* beschreibt die Reise, die ein Verbraucher von der Überlegung ein Produkt zu kaufen bis zum endgültigen Kauf durchlebt. Die englische Originalversion, die hier als Quelle verwendet wurde, findet sich im Anhang dieser Arbeit. Für die Entwicklung dieses An-

---

<sup>41</sup> vgl. Winkelmann: Marketing und Vertrieb, 2010, S. 187f.

<sup>42</sup> für weitere Informationen zum Unternehmen siehe: SAP AG: <http://www.sap.com>, Zugriff vom 02.06.2014

<sup>43</sup> für weitere Informationen zu diesem Programm und seiner Funktionsweise siehe: Katta: Discover SAP CRM, 2009

<sup>44</sup> für weitere Informationen zur Unternehmensberatung McKinsey siehe: McKinsey & Company, Inc.: Über McKinsey, <http://www.mckinsey.de>, Zugriff vom 04.06.2014

satzes hat die Unternehmensberatung die Kaufentscheidungen von rund 20.000 Verbrauchern über fünf Branchen auf drei Kontinenten überprüft und analysiert.<sup>45</sup>

Vor der Entwicklung dieses Ansatzes hat man den Weg zur Entscheidung für eine Marke anhand einer Trichter-Metapher erklärt. Das Ziel jedes Unternehmens ist es, den Verbraucher in dem Moment zu erreichen, in welchem er offen für Einflüsse ist. Die Trichter-Metapher geht davon aus, dass ein Kunde vor der Kauf-Entscheidung mehrere Marken im Kopf hat. Hier befindet er sich also im weiten Ende des Trichters. Die Unternehmen versuchen dann durch Marketing-Maßnahmen diese Anzahl im Kopf der Verbraucher zu reduzieren und sie somit durch den Trichter zu bewegen, bis er sich schließlich nach einer engeren Auswahl für eine Marke entscheidet und sozusagen durch den Kauf und die dadurch entstehende Loyalität aus dem Trichter hinausgeht.<sup>46</sup> Dieser Weg durch den Trichter wird in Abbildung 2 bildlich veranschaulicht. Die Reduktion eines großen Pools an Marken, zu einer Marke, die am Ende gekauft wird, wird hier deutlich.

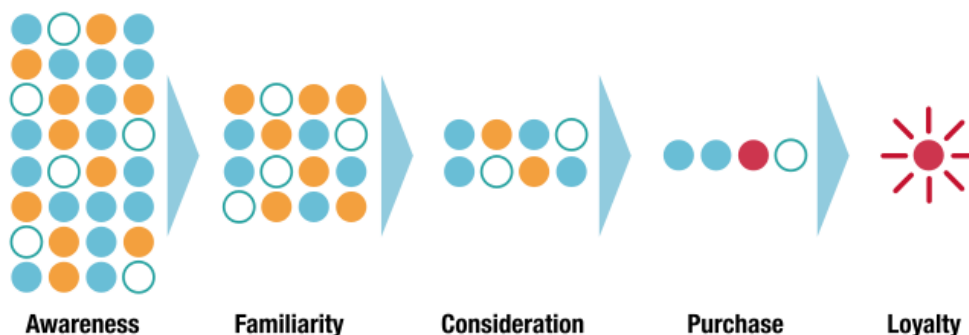


Abbildung 2: Trichter-Metapher<sup>47</sup>

Da die Märkte und damit die Produktangebote immer globaler und größer werden und der Einfluss der Medien weiter zunimmt, kann die Trichter-Metapher nicht alle Berüh-

<sup>45</sup> vgl. McKinsey & Company, Inc: consumer decision journey.: <http://www.mckinsey.com>, Zugriff vom 02.05.2014

<sup>46</sup> vgl. ebenda

<sup>47</sup> ebenda, Exhibit 1

rungspunkte mit dem Verbraucher erfassen. Deshalb hat McKinsey den Ansatz einer Verbraucher-Entscheidungs-Reise entwickelt. Dieses Konzept der Reise eines Verbrauchers zum Kaufentscheidungsprozess ist auf alle geographischen Märkte anwendbar, auf welchen es unterschiedliche Medien, Internetzugang und ein breites Produktangebot gibt. Wenn Marketing-Experten diese Reise verstehen und dadurch ihre Botschaften richtig platzieren, haben sie die Chance, die Konsumenten am richtigen Ort zur richtigen Zeit mit der richtigen Botschaft zu erreichen. Die *consumer decision journey* lässt sich in vier Phasen einteilen: Am Anfang steht die erste Überlegung. Es folgt die aktive Bewertung, dann der Kauf und abschließend das Erlebnis von Marke und Produkt.<sup>48</sup> Diese Phasen und der daraus entstehende Kreislauf sind in Abbildung 3 unter dem Punkt 3.2.3 verdeutlicht.

### 3.2.1 Anfangs-Überlegung

Die Reise beginnt mit einer Anfangs-Überlegung. Hier befinden sich, wie McKinsey durch Forschungen herausgefunden hat Marken, die es mit ihren Botschaften bis in den Kopf des Verbrauchers geschafft haben. Es bleibt also eine begrenzte Anzahl an potenziellen Marken übrig, auf die Kunden bei einer ersten Überlegung zurückgreifen würden. Die Chance, dass Verbraucher sich am Ende für eine Marke entscheiden, die bereits in ihrer Anfangs-Überlegung vorhanden war, ist drei Mal höher als bei Marken, die hier nicht berücksichtigt wurden. Im Gegensatz zum Ansatz der Trichter-Metapher haben aber Marken, die in dieser Anfangs-Überlegung nicht berücksichtigt wurden in der Phase der aktiven Bewertung die Chance, den Prozess des Entscheidung-Treffens zu stören. Sie können dadurch als Marke in den Kopf des Konsumenten hinzukommen. Durch die Möglichkeiten, die Kunden heutzutage haben, sich Informationen zu beschaffen und Botschaften aufzunehmen, kann sich in dieser ersten Phase die Anzahl der berücksichtigten Marken erweitern. Diese Tatsache war in der Trichter-Metapher nicht möglich. Vermarkter können durch hinzufügen von Berührungspunkten in diese Phase eindringen und hier andere Marken verdrängen.<sup>49</sup>

### 3.2.2 Aktive Bewertung und Kauf

In dieser Phase zieht der Kunde hilfreiche Informationen heran, um weitere Marken aus der Anfangs-Überlegung auszuschließen. McKinsey hat in seiner Forschung her-

---

<sup>48</sup> vgl. McKinsey & Company, Inc: consumer decision journey.: <http://www.mckinsey.com>, Zugriff vom 02.05.2014

<sup>49</sup> vgl. ebenda

ausgefunden, dass zwei Drittel der Berührungspunkte in dieser verbraucherorientierten Phase Marketing-Aktivitäten betreffen. Hier verwenden Verbraucher Informationen und Bewertungen von verschiedenen Internetseiten und Empfehlungen von Familie und Freunden. Auch Aktionen am Point of Sale oder eigene Erfahrungen werden herangezogen, um die Anzahl der Marken weiter einzuschränken. Ein Drittel der Berührungspunkte betrifft das unternehmensorientierte Marketing, wie beispielsweise die traditionelle Werbung oder der direkte Kontakt mit Verkäufern. Das klassische Marketing bleibt also wichtig, aber durch die Zunahme der Berührungspunkte ist es für Vermarkter wichtig, ständig zu agieren und die verbraucherorientierten Berührungspunkte so gut es geht zu beeinflussen. Hat letztendlich eine Marke durch kunden- und unternehmensorientiertes Marketing überzeugt, so kauft der Kunde hier das Produkt. Damit ist die Reise und die Arbeit der Vermarkter aber noch lange nicht zu Ende.<sup>50</sup>

### 3.2.3 Erfahrungen nach dem Kauf

Die Produkterfahrungen, die nach dem Kauf gesammelt werden, formen die Meinung der Konsumenten für alle folgenden Kaufabsichten in derselben Produktkategorie. Hieraus lässt sich erkennen, dass die Reise des Konsumenten ein Kreislauf ist, der immer wieder von vorne beginnt.<sup>51</sup> Dieser Kreislauf wird in Abbildung 3 auf der nächsten Seite erkennbar. Hier werden die einzelnen Phasen kurz beschrieben und die Loyalitätsschleife, die in 3.2.4 genauer beschrieben wird, deutlich. Die Reise beginnt mit dem Erkennen eines Bedarfs, eines Anstoßes für den Kauf (Trigger) und der beschriebenen Anfangsüberlegung<sup>52</sup> (Initial consideration set). Im Anschluss werden während der aktiven Bewertung<sup>53</sup> (Active evaluation) einige Marken ausgeschlossen, bis es schließlich zum Kauf<sup>54</sup> (Moment of purchase) kommt. Nach dem Kauf fließen die eigenen Erfahrungen mit dem Produkt ein (Postpurchase experience). Bei positiven Erfahrungen entsteht eine Loyalität zum Unternehmen und Produkt. Dies führt zu einem erneuten Kauf, der Entscheidungsprozess ist jedoch aufgrund der guten Erfahrungen verkürzt. Der Kreislauf beginnt wieder von vorn.

---

<sup>50</sup> vgl. McKinsey & Company, Inc: consumer decision journey.: <http://www.mckinsey.com>, Zugriff vom 02.05.2014

<sup>51</sup> vgl. ebenda

<sup>52</sup> siehe 3.2.1

<sup>53</sup> siehe 3.2.2

<sup>54</sup> siehe 3.2.2

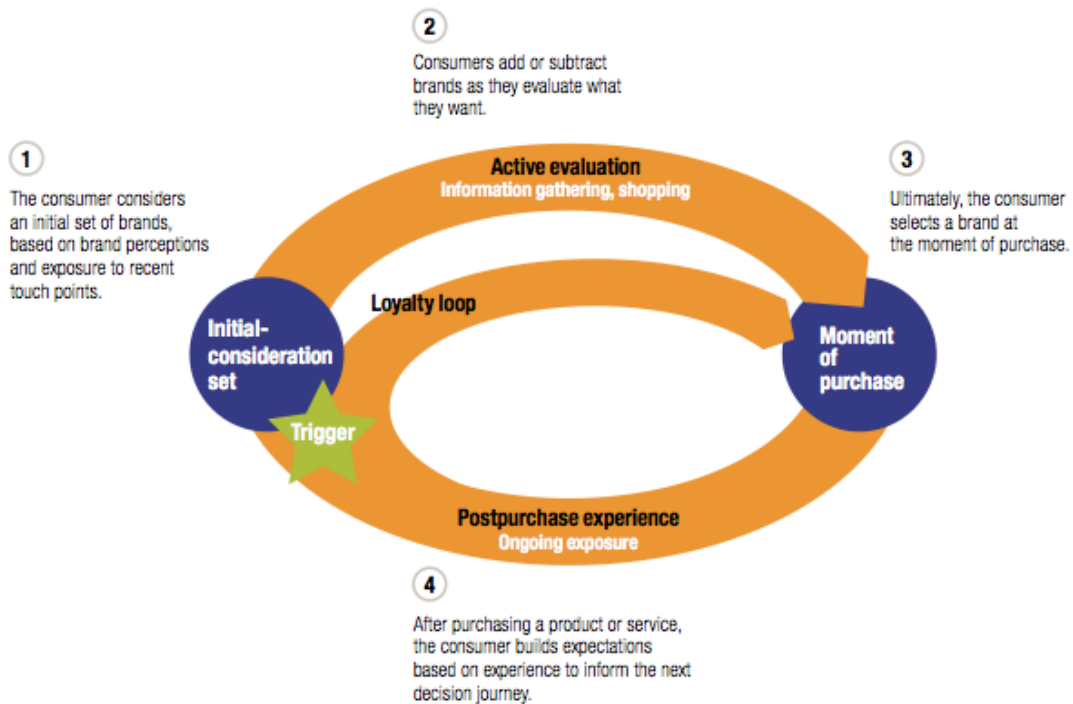


Abbildung 3: Kreislauf der Verbraucher-Reise im Kaufentscheidungsprozess<sup>55</sup>

McKinsey hat herausgefunden, dass 60% der Verbraucher, die Gesichtshautpflege-Produkte gekauft haben nach dem Kauf ins Internet gehen, um weitere Recherchen durchzuführen und um selbst Produktbewertungen abzugeben. Dies ist ein Berührungspunkt, der in der Trichter-Metapher undenkbar war. Nach dem Kauf soll vor allem Loyalität zum Unternehmen bzw. zur Marke entstehen, um sich bei den nächsten Käufen einen Platz in der Vorauswahl möglicher Kaufalternativen der Kunden zu sichern.<sup>56</sup>

### 3.2.4 Loyalität

Man unterscheidet zwischen aktiven und passiven Loyalisten. Die aktiven Loyalisten halten nicht nur am Unternehmen fest und vertrauen diesem, sondern empfehlen es auch weiter. Passive Loyalisten hingegen halten meist aus Gewohnheit und Überforde-

<sup>55</sup> McKinsey & Company, Inc: consumer decision journey.: <http://www.mckinsey.com>, Zugriff vom 03.05.2014, Exhibit 2

<sup>56</sup> vgl. McKinsey & Company, Inc: consumer decision journey.: <http://www.mckinsey.com>, Zugriff vom 03.05.2014

rung durch das breite Produktangebot zu einer Marke, sind aber dennoch offen für die Botschaften anderer Unternehmen die ihnen einen Grund liefern, zu wechseln. Unternehmen, bei denen der Konsument bisher nicht gekauft hat, haben also die Chance, die Loyalitäts-Schleife zur bisherigen Marke zu unterbrechen und die passiv loyalen Kunden eines anderen Herstellers für sich zu gewinnen. Den Vermarktern von Produkten empfiehlt McKinsey daher, den Ausbau der Basis der aktiven Loyalisten als besonders wichtig zu erachten und deren Berührungspunkte und Bedürfnisse zu erkennen und zu befriedigen.<sup>57</sup>

### 3.2.5 Folgen für das Marketing

In der *consumer decision journey* lassen sich die Kunden also nach der Phase, in der sie sich momentan befinden, systematisieren. McKinsey empfiehlt Unternehmen, vom Gedanken der Trichter-Metapher abzuweichen und die Möglichkeiten zu nutzen die eine solche Reise bietet. Vermarkter müssen lernen, dass sie den Kunden ihre Werbung und damit ihre Botschaften nicht weiter aufdrängen können, sondern viel mehr mit den Kunden interagieren und ihnen die Informationen zu den Produkten geben müssen, die sie benötigen, um eine Kaufentscheidung zu treffen. Vor allem im immer wichtiger werdenden Online-Bereich, wo durch passende und ansprechende Angebote die positive Mund-zu-Mund-Propaganda gesteigert und beobachtet werden kann. Auch besondere Angebote direkt am Point-of-Sale, wie Sonderangebote oder außergewöhnliche Verpackungen können den Konsumenten noch in der letzten Phase seiner Reise beeinflussen.<sup>58</sup>

Nimmt man sich diese Reise, die ein Kunde während seiner Kaufentscheidung durchläuft bei der Planung einer Marketingstrategie zur Hilfe, so können die Kunden hier nach ihren Phasen systematisiert werden und je nach Phase mit den richtigen Botschaften angesprochen werden. Damit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde ein Produkt des Unternehmens kauft oder man Kunden anderer Hersteller für sich gewinnt.

---

<sup>57</sup> vgl. McKinsey & Company, Inc: consumer decision journey.: <http://www.mckinsey.com>, Zugriff vom 03.05.2014

<sup>58</sup> vgl. ebenda

### 3.3 Kundenwert

Immer mehr Unternehmen richten ihre Marketingaktivitäten an der Kundenorientierung aus. Das hängt damit zusammen, dass die hohe Bedeutung von langfristigen Kundenbeziehungen praktisch und wissenschaftlich nachgewiesen wurde.<sup>59</sup> Allerdings gibt es Kunden, die für ein Unternehmen profitabler sind als andere und daher mehr in diese Verbraucher investiert werden sollte.<sup>60</sup> Langfristige Kundenbeziehungen stehen stark in Zusammenhang mit der Profitabilität dieser Konsumenten.<sup>61</sup> So haben viele Unternehmen mittlerweile verstanden, dass Kundenorientierung nicht nur den Verbrauchern einen passenden Nutzen bieten soll, sondern auch darauf zu achten ist, selbst einen Gewinn aus der Geschäftsbeziehung zu ziehen. Eine Möglichkeit, um diesen auszudrücken, ist der Kundenwert.<sup>62</sup> Dieser wird definiert als die Differenz zwischen den zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung der Beziehung entstehende Kosten und den Erlösen, die der Kunde während der gesamten Beziehung erzielt<sup>63</sup>, auch als Customer Lifetime Value bezeichnet kurz CLTV<sup>64</sup>. Hierbei wird mehr Wert auf die Kundenzufriedenheit und damit die Möglichkeit einer langfristigen Geschäftsbeziehung gelegt, als auf kurzfristige Umsätze.<sup>65</sup>

In der Literatur gibt es viele unterschiedliche Modelle und Varianten, wie sich Kunden bewerten lassen. Alle diese Methoden darzustellen, würde den Rahmen der Arbeit überschreiten. Daher habe ich mich entschieden, die Bewertung von Neukunden durch Schätzungen mit quantitativen und qualitativen Komponenten und die Bewertung bereits bestehender Kunden anhand von monetären und zeitlichen Dimensionen zu erläutern.<sup>66</sup>

#### 3.3.1 Schätzung des Kundenwertes bei Neukunden

Je früher man weiß, ob ein Kunde profitabel für das Unternehmen ist, desto eher kann man die Marketingmaßnahmen und die Investitionen für diese danach ausrichten. Da

---

<sup>59</sup> vgl. Bruhn: Kundenorientierung, 2012, S.245

<sup>60</sup> vgl. Preißner: Kundenmanagement leicht gemacht, 2009, S. 211

<sup>61</sup> vgl. Bruhn: Kundenorientierung, 2012, S.245

<sup>62</sup> vgl. Kuhlmann: Grundlagen des Marketing, S. 123f.

<sup>63</sup> vgl. Bruhn: Kundenorientierung, 2012, S.246

<sup>64</sup> vgl. Katta: Discover SAP CRM, 2009, S.41

<sup>65</sup> vgl. ebenda, S. 41

<sup>66</sup> zur weiterführenden Recherche zu den unterschiedlichen Methoden der Kundenbewertung siehe: Günther/Helm: Kundenwert

man vor bzw. bei Beginn einer Kundenbeziehung nur wenig genaue Daten über den Kunden und damit nur ein geringes oder gar kein Analysepotenzial hat, wird die Ermittlung des Kundenwertes hier auf Basis von Schätzwerten vorgenommen. Diese Methode bietet den Unternehmen die Möglichkeit herauszufinden, ob der Kunde überhaupt akquiriert werden soll, wie er zu betreuen und mit welchen Strategien er zu erreichen ist, welche Konditionen sich für ihn am meisten eignen und wie lange die Beziehung voraussichtlich anhalten wird. Bei dieser Schätzung lassen sich zwei Komponenten unterscheiden, das quantitative, also finanzielle und das qualitative Potenzial.<sup>67</sup>

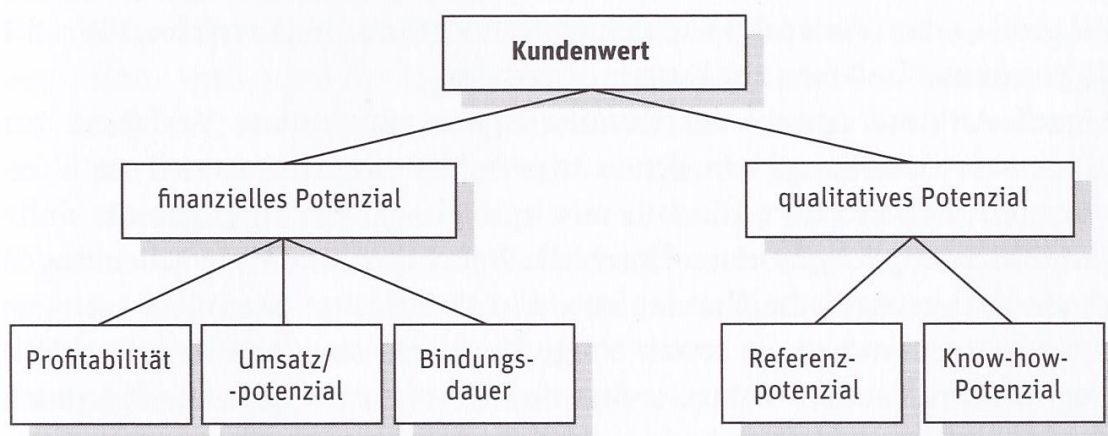


Abbildung 4: Komponenten zur Schätzung des Kundenwerts<sup>68</sup>

Wie Abbildung 4 zeigt, lässt sich das finanzielle Potenzial in die Profitabilität, den Umsatz, bzw. das Umsatzpotenzial und die Bindungsdauer einteilen. Die Profitabilität lässt sich anhand des Deckungsbeitrages ermitteln. Hier ist zu schätzen, ob die Gewinne nach Abzug der Fixkosten eher hoch oder niedrig sein werden, welche Aufwendungen erforderlich werden, um den Kunden zu akquirieren und anschließend zu betreuen und welche bzw. ob Reklamationskosten anfallen. Für das Umsatzpotenzial muss geschätzt werden, welche Umsätze mit dem Kunden möglich sind, ob ein Cross-Selling-Potenzial vorliegt und ob der Kunde das Unternehmen weiterempfehlen wird, um damit für weitere Umsätze zu sorgen. Als letzte Komponente des finanziellen Potenzials ist

<sup>67</sup> vgl. Preißner: Kundenmanagement leicht gemacht, 2009, S. 211

<sup>68</sup> ebenda, S. 211



zu schätzen, wie lange die Beziehung dauern könnte. Die Frage, ob der Kunde womöglich zu einem Stammkunden wird und ob dadurch langfristige Verträge geschlossen werden könnten, sind zu beantworten.<sup>69</sup>

Die qualitativen Größen lassen sich schwieriger schätzen als die quantitativen, da es schwer ist diese Werte in Zahlen bzw. Geldeinheiten umzuwandeln. Diese Komponente lässt sich in Referenzkunden und das Know-how-Potenzial einteilen.<sup>70</sup> Bei Referenzkunden ist zu schätzen, welches Weiterempfehlungsverhalten und welches Einflussvermögen der Verbraucher auf sein soziales Umfeld hat.<sup>71</sup> Hierfür muss beispielsweise bekannt sein, welchen Beruf der Kunde ausübt und welches Ansehen er hier genießt. Die zweite Komponente, das Know-how, beschreibt den möglichen Wissensaustausch zwischen Kunde und Unternehmen. Hier muss geschätzt werden, welches Wissen der Verbraucher hat und welche Möglichkeiten eines Austausches dadurch entstehen könnten.<sup>72</sup>

Wurden diese Schätzungen durchgeführt, so können Voraussagen zu den zu bewertenden Kunden getroffen und deren zukünftiges Potenzial eingeschätzt werden. Neukundengewinnung kostet Geld und daher sind solche vorher getroffenen Schätzungen eine gute Möglichkeit, schon zu Beginn die profitablen Kunden zu erkennen und in deren Akquisition zu investieren. Für die Auswertung der ermittelten Schätzwerte gibt es unterschiedliche Varianten, die teilweise auch bei der Bewertung von Stammkunden angewandt werden. Fast alle Analyseverfahren setzen eine Kundendatenbank voraus und einige davon werden in 3.3.3 kurz angesprochen und erklärt.<sup>73</sup> Bei der Schätzung des Kundenwertes ist es wichtig, sich zu jedem Zeitpunkt im Klaren darüber zu sein, dass es sich um Werte handelt, für die es keine empirische Grundlage gibt, sondern die lediglich anhand von einigen Daten, die man über den Kunden bereits hat oder sie vermutet, geschätzt wurde. Durch die Unsicherheit dieser Methode darf sie nicht überbewertet werden und sollte daher nur als Richtlinie betrachtet werden.<sup>74</sup>

---

<sup>69</sup> vgl. Preißner: Kundenmanagement leicht gemacht, 2009, S. 211 f.

<sup>70</sup> vgl. ebenda, S. 212

<sup>71</sup> vgl. Günther/Helm: Kundenwert, 2006, S.135f.

<sup>72</sup> vgl. Preißner: Kundenmanagement leicht gemacht, 2009, S. 211 f.

<sup>73</sup> vgl. ebenda, S. 212

<sup>74</sup> vgl. ebenda, S. 211

### 3.3.2 Bewertung bereits vorhandener Kunden

Wie bereits beschrieben lohnt es sich für Unternehmen nicht, in die Pflege aller vorhandenen Kundenbeziehungen zu investieren.<sup>75</sup> Analysen zeigen, dass häufig nur ein bestimmter Teil der Kunden wirklich rentabel für das Unternehmen ist. So kann man tendenziell sagen, dass etwa 20% aller vorhandenen Kunden 80% des Umsatzes und der Gewinne generieren.<sup>76</sup> Diese Aussage wird auch 80/20-Regel oder Pareto-Verteilung genannt<sup>77</sup>, da der italienische Ökonom V. Pareto diesen Effekt bei der Analyse der Häufigkeitsverteilung von Vermögen herausgefunden hat. Demnach fand er heraus, dass ein kleiner Prozentsatz der Bevölkerung den Großteil des Vermögens besaß. Es ergab sich, dass 20% der Bevölkerung 80% des Vermögens besitzen.<sup>78</sup> Diese Regelung lässt sich hier auch für die Umsätze der Kunden anwenden. Um die rentablen Kunden herauszufiltern, gibt es viele Methoden. Im Folgenden wird eine davon beschrieben die nach monetärer, auch Wertdimension genannt und zeitlicher Dimension unterscheidet. Diese beiden Dimensionen wiederum lassen sich in Vergangenheits- und Zukunftsorientierung einteilen.<sup>79</sup> Dies lässt sich auch in Abbildung 5 erkennen.

---

<sup>75</sup> vgl. Günther/Helm: Kundenwert, 2006, S.67

<sup>76</sup> vgl. ebenda, S. 67f.

<sup>77</sup> vgl. Katta: Discover SAP CRM, 2009, S.41

<sup>78</sup> vgl. statistics4u: <http://www.statistics4u.info>, Zugriff vom 11.06.2014

<sup>79</sup> vgl. Bruhn: Kundenorientierung, 2012, S.246f.

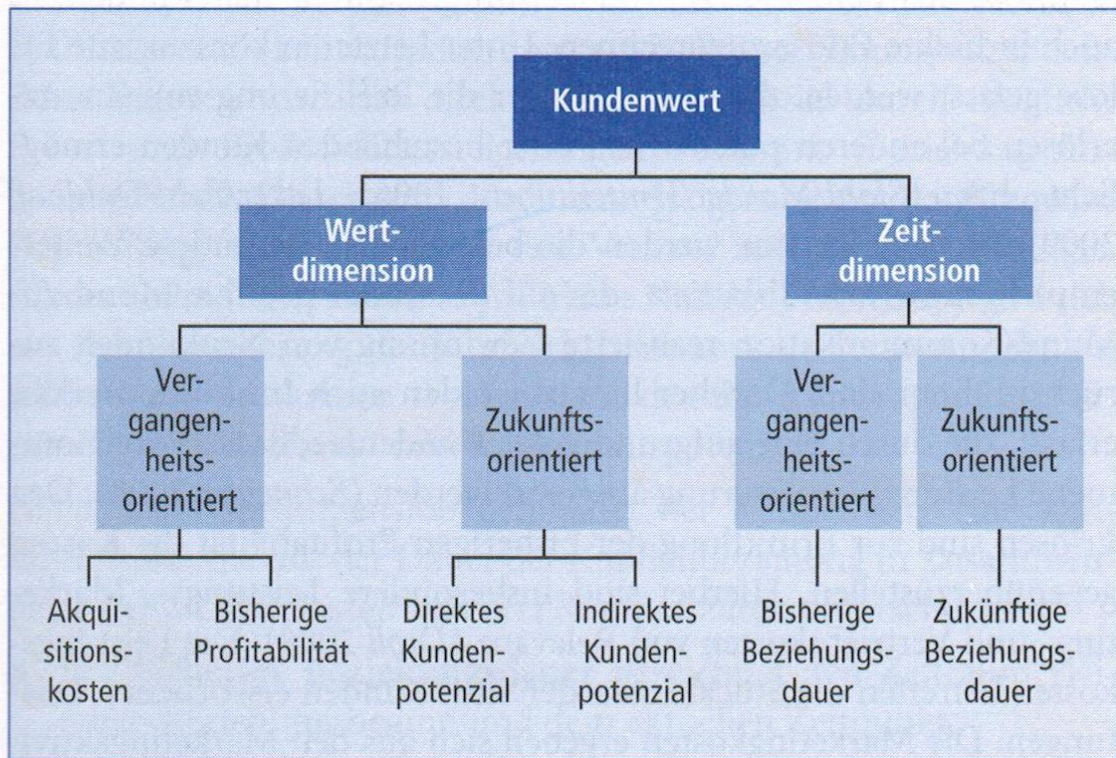


Abbildung 5: Dimensionen des Kundenwerts<sup>80</sup>

Bei der monetären Dimension werden die Bezugsgrößen verwendet, die dem Anbieter einen Nutzen bringen. Die oben stehende Abbildung 5 zeigt, dass im vergangenheitsorientierten Bereich die Kosten gegenüber gestellt werden, die die Akquisition des Kunden betreffen und die Profitabilität, die er bisher erbracht hat. Die Profitabilität ergibt sich dabei aus den vergangenen Erlösen und Kosten dieser Kundenbeziehung. Im zukunftsorientierten Bereich wird das direkte dem indirekten Kundenpotenzial gegenübergestellt. Das direkte Potenzial setzt voraus, dass die Beziehung weiter besteht, der Verbraucher also weiterhin etwas bei diesem Anbieter kauft und auch Preissteigerungen akzeptiert. Auch die Möglichkeit von Erlös- und Profitabilitätssteigerungen, z.B. durch die Steigerung der Kauffrequenz oder dem Wahrnehmen von Cross-Selling-Angeboten wird hier miteinbezogen. Das indirekte Kundenpotenzial bezieht sich auf die

<sup>80</sup> Bruhn: Kundenorientierung, 2012, S.247

Veränderung des Kaufverhaltens anderer Personen für welche der Kunde verantwortlich ist, beispielsweise durch positive Mund-zu-Mund Propaganda.<sup>81</sup>

Die zeitliche Dimension steht in Verbindung mit der Dauer einer Kundenbeziehung. Die bisherige Beziehungsdauer beschreibt die Zeit von der Akquisition bis zum aktuellen Zeitpunkt. Die Restlebensdauer trifft Aussagen über die Dauer der Beziehung vom jetzigen Zeitpunkt bis zu ihrem Ende. Die Gesamtlebensdauer fasst die beiden genannten Zeiträume zusammen und beschreibt die Beziehung ab dem Zeitpunkt der Akquisition bis zum Ende.<sup>82</sup>

Wurden diese Komponenten und Dimensionen erfasst, so lässt sich auf unterschiedliche Weisen der Kundenwert analysieren. Im folgenden Punkt werden kurz einige dieser Methoden vorgestellt.

### 3.3.3 Methoden zur Analyse des Kundenwerts

Einige der möglichen Methoden, um Kunden anhand des Kundenwerts zu bewerten, werden im Verlauf der Arbeit als eigene Ansätze zur Systematisierung von Kundenbeziehungen detailliert vorgestellt. Teilweise kann bei diesen der Kundenwert als Bezugsgröße verwendet werden und daher entstehen hier Zusammenhänge. So besteht die Möglichkeit durch den ermittelten Kundenwert ein Kundenportfolio, das in 3.5. beschrieben wird oder eine Kundensegmentierung, wie in 3.6. dargestellt, zu erstellen.<sup>83</sup> Eine weitere Möglichkeit wäre eine ABC-Analyse. Diese stützt sich auf die Pareto-Verteilung<sup>84</sup> und teilt die Verbraucher in A-,B- und C-Kunden ein. Bei den A-Kunden handelt es sich um die 20% der Konsumenten, die 80% des Umsatzes erbringen. Sie haben einen hohen Ertrag, ohne dass dafür ein großer Aufwand oder enorme Kosten erforderlich wären. Die B-Kunden sind Verbraucher mit mittlerem Ertrag, bei welchen die Kosten gut gedeckt werden und der Aufwand im Rahmen bleibt. C-Kunden sind jene mit niedrigem Ertrag, die einen großen Aufwand benötigen, bei geringer bzw. keiner Kostendeckung.<sup>85</sup> Dieses Verfahren liefert keine quantitativen Ergebnisse und er-

---

<sup>81</sup> vgl. Bruhn: Kundenorientierung, 2012, S.247 ff.

<sup>82</sup> vgl. ebenda, S. 249

<sup>83</sup> vgl. ebenda, S 253ff.

<sup>84</sup> vgl. Fuhrer: Der Weg zur optimalen Kundenbeziehung, 2006, S.20

<sup>85</sup> vgl. ebenda, S.21

möglicht keine Ableitung optimaler Entscheidungen. Es zeigt aber mögliche Wege auf.<sup>86</sup>

Ein zweiter bekannter Analyseansatz ist die Recency-Frequency-Monetary Ratio-Methode. Hier gibt es drei Beurteilungskriterien für Kunden. Zum einen die Recency<sup>87</sup>, das letzte Kaufdatum<sup>88</sup>, bei welcher die Verbraucher, die kürzlich etwas gekauft haben, höher bewertet werden. Dann die Frequency bei welcher die Häufigkeit der Käufe betrachtet wird und die Kunden, die häufiger kaufen höher bewertet werden. Zum anderen wird die Monetary Ratio betrachtet. Hier werden die Konsumenten höher bewertet, die einen höheren Deckungsbeitrag bzw. Umsatz haben. Dieses Verfahren kann beispielsweise mit einem Punktesystem ausgewertet werden. Hier werden auf bestimmte, vorher festgelegte Faktoren Punkte verteilt.<sup>89</sup> Diese Möglichkeit der Punktevergabe eignet sich auch für die Bewertung von Neukunden durch Schätzungen, da hier kaum Daten vorliegen, die eine Berechnung zulassen.<sup>90</sup> Eine weitere Möglichkeit zur Auswertung der Schätzwerte ist, diese durch eine Profitabilitätsanalyse in drei Typen einzuteilen.

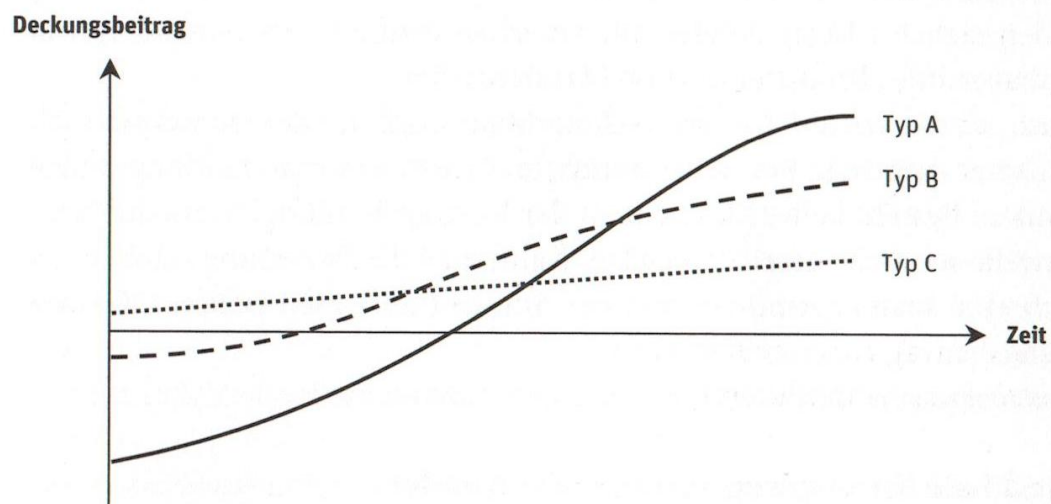


Abbildung 6: Möglicher Verlauf einer Profitabilitätsanalyse<sup>91</sup>

<sup>86</sup> vgl. Bruhn: Kundenorientierung, 2012, S.250f.

<sup>87</sup> vgl. Preißner: Kundenmanagement leicht gemacht, 2009, S. 221

<sup>88</sup> vgl. Bruhn: Kundenorientierung, 2012, S.254

<sup>89</sup> vgl. Preißner: Kundenmanagement leicht gemacht, 2009, S. 221

<sup>90</sup> vgl. ebenda S. 214

<sup>91</sup> Preißner: Kundenmanagement leicht gemacht, 2009, S. 215

Typ A sind Kundenbeziehungen, bei welchen zunächst etwas investiert werden muss und die erst nach einiger Zeit rentabel werden. Typ B sind Kunden, die sich relativ leicht werben lassen, aber nicht zu hohen Deckungsbeiträgen führen. Und schließlich Typ C, welchen man hauptsächlich in Märkten mit Laufkundschaft findet. Hier werden schon zu Beginn hohe Deckungsbeiträge erzielt, da keine Ausgaben für den Erhalt und den Ausbau der Geschäftsbeziehungen anfallen. Allerdings bleibt das Gesamtniveau der Deckungsbeiträge gering.<sup>92</sup> Abbildung 6 zeigt einen möglichen Verlauf einer solchen Profitabilitätsanalyse auf. Dieser kann nach der Ermittlung und Einteilung der Kunden erfasst werden. Es wird erkennbar, dass der Deckungsbeitrag des Typ A zu einem späteren Zeitpunkt ansteigt, als bei den anderen beiden Typen. Allerdings steigt er langfristig gesehen höher an und überholt damit die beiden anderen Typen B und C nach einiger Zeit.<sup>93</sup>

Der Kundenwert ist also eine Möglichkeit, Kunden nach verschiedenen Kriterien zu bewerten und sie dadurch zu systematisieren. Auch hier erleichtern Software-Programme die Erfassung und Auswertung der Daten. Neben den in diesem Punkt erläuterten Methoden gibt es in der Literatur viele weitere Varianten zur Berechnung des Kundenwertes, deren Erläuterung über den Rahmen der Arbeit hinausgeführt hätten und die daher keine Erwähnung finden.<sup>94</sup>

### 3.4 Kundenlebenszyklus

Für das Konzept des Kundenlebenszyklus gibt es unterschiedliche Ansätze und Erklärungsvarianten. In meiner Arbeit beziehe ich mich hauptsächlich auf die Auslegung von Manfred Bruhn.

Der Kundenlebenszyklus basiert auf der Grundüberlegung, dass jedes Untersuchungsobjekt eine gewisse Lebensdauer aufweist. Wie auch beim Menschen durchläuft jedes Objekt verschiedene Phasen (Kindheit, Jugend, Erwachsene, Senioren usw.). Ähnliche Konzepte gibt es auch beim Produkt-, Markt- und Markentypenlebenszyklus. Wie in Punkt 2.1.1 bereits erläutert, hat sich im Laufe der Jahre der Trend weg von der Produktorientierung hin zur Kundenorientierung entwickelt. Aus diesem Grund wurde auch das Konzept des Lebenszyklus auf die Entwicklung von Kundenbeziehungen

---

<sup>92</sup> vgl. Preißner: Kundenmanagement leicht gemacht, 2009, S. 215f.

<sup>93</sup> vgl. Verlauf der Profitabilitätsanalyse in Abbildung 6

<sup>94</sup> für weitere Möglichkeiten zur Berechnung und Analyse des Kundenwerts siehe: Günther/Helm: Kundenwert

gen übertragen. Hierbei lassen sich drei Lebenszyklen unterscheiden, die für den Kundenlebenszyklus entscheidend sind.<sup>95</sup>

### 3.4.1 Kundenlebenszeitzyklus

Der Kundenlebenszeitzyklus, der sich in die zwei Phasen Kundenalterszyklus und Kundenlebensphasenzyklus unterteilt, beschreibt die Bedürfnisse, welche ein Verbraucher zu einem bestimmten Zeitpunkt seines Lebens hat. Am Beispiel von Hauptpflegeprodukten lässt sich erkennen, dass ein Baby im Alter von 8 Monaten andere Produkte benötigt, als seine 27-jährige Mutter.<sup>96</sup> Hier unterscheiden sich die Bedürfnisse also auf Grund des Alters. Der Alterszyklus bietet viele Möglichkeiten, die Produkte und das Marketing am altersbedingten Käufer- und Konsumverhalten auszurichten. Darüber hinaus lassen sich die Bedürfnisse auch in verschiedene Lebensphasen, wie zum Beispiel *Singles, Junge Familien, Ältere Familien, Empty-Nest-Familien und Rentner-Familien* einteilen. Je nachdem in welcher Lebensphase sich der Kunde befindet, unterscheiden sich die Bedürfnisse und damit das Konsumverhalten. Zwar treten bestimmte Lebensphasen meist in einem gewissen Alter ein aber es sind Unterschiede auszumachen.<sup>97</sup> So kann beispielsweise in der Phase *Junge Familien* die Mutter ein biologisches Alter von 17 Jahren haben oder auch eines von 28 Jahren, in welchem sie persönlich nach dem Alterszyklus andere Bedürfnisse hat.

Es zeigt sich, dass sich anhand des Kundenalterszyklus und des Kundenlebensphasenzyklus die Bedürfnisse der Konsumenten anhand ihres Alters und/oder ihrer Lebensphase, in der sie sich aktuell befinden oder sich zukünftig befinden werden, unterscheiden lassen. Für den Marketingbereich eines Unternehmens bedeutet das, dass sich damit die „aktuelle Ausnutzung der Kundenpotenziale“<sup>98</sup> überprüfen lässt und so beispielsweise Cross-Selling-Potentiale realisiert werden können. Außerdem können hier durch die Kenntnis der Bedürfnisse, die ein Kunde in der aktuellen Phase hat oder zukünftig haben wird, die mittel- bis langfristig für das Unternehmen attraktiven Kunden ermittelt werden.<sup>99</sup>

Zur Verdeutlichung der verschiedenen Bedürfnisse in unterschiedlichen Lebensphasen zeigt Abbildung 7 wie ein möglicher Markenwechsel aufgrund des Wechsels der Le-

---

<sup>95</sup> vgl. Bruhn: Relationship Marketing, 2013, S. 59 f.

<sup>96</sup> vgl. Bruhn: ebenda, Schaubild 3-1, S.61

<sup>97</sup> vgl. ebenda, S. 60ff.

<sup>98</sup> ebenda, S.63

<sup>99</sup> vgl. ebenda, S. 62ff.

bensphase im Bereich Möbelhaus und Supermarkt stattfinden kann. Ein Student oder Auszubildender, Singles, DINKS<sup>100</sup> oder auch junge und ältere Familien beispielsweise würden sich bei der Wahl eines Möbelhauses eher für den schwedischen Großkonzern IKEA und beim Supermarkt für den Discounter LIDL entscheiden. Empty-Nest-Familien, bei welchen die Kinder bereits aus dem Haus sind, Rentner-Familien oder alleinstehende Ältere würden in dieser Phase zum Beispiel ROLF BENZ als Einrichtungsmarke wählen, da diese wesentlich hochwertiger ist. Auch beim Supermarkt gibt es in dieser Phase einen Wechsel weg vom Discounter hin zu einer Supermarktkette wie EDEKA. Diese bietet mehr Auswahl und hochwertige Produkte in verschiedenen Preisklassen an.<sup>101</sup>

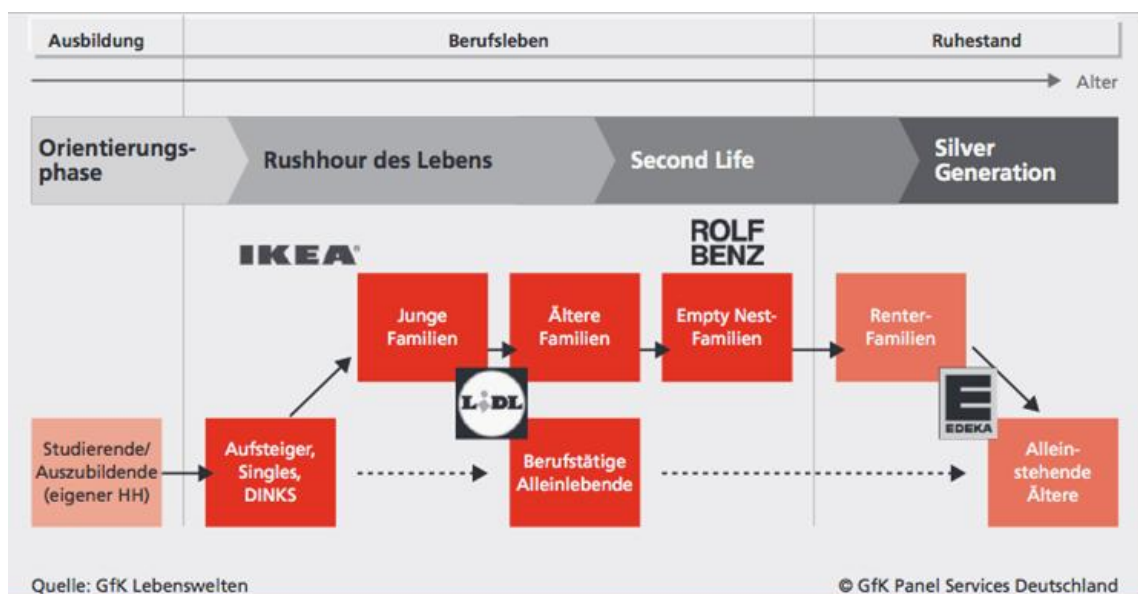


Abbildung 7: Markenwechselverhalten innerhalb der Lebensphasen<sup>102</sup>

Zwar können mit diesem Kundenlebenszeitzyklus, in seinen beiden Varianten, idealtypisch die Erfolgspotenziale eines bestimmten Kunden ermittelt werden, dies reicht aber für eine Prognose zukünftiger Erträge von Kunden nicht aus. Hier müssen weitere Merkmale der Kunden, wie zum Beispiel das Einkommen, die Anzahl der Kinder oder

<sup>100</sup> siehe Abkürzungsverzeichnis

<sup>101</sup> vgl. Abbildung 7

<sup>102</sup> GfK Panel Services Deutschland/GfK-Nürnberg e.V.: <http://www.gfk.com>, Zugriff vom 14.05.2014



die Höhe der Rente, sowie die Lebenshaltungskosten der Stadt, in der man lebt miteinbezogen werden.<sup>103</sup> So kann sich nicht jeder Rentner Möbel von ROLF BENZ oder Lebensmittel von EDEKA leisten. Daher ist dieses Modell sicher hilfreich und auf gewisse Gruppen anwendbar, allerdings dürfen Einflussgrößen wie Lebensumstände hierbei nicht verallgemeinert werden.

### 3.4.2 Kundenepisodenzyklus

Der Kundenepisodenzyklus basiert auf der Grundlage, dass bestimmte Ereignisse bei der Leistungsanspruchnahme *„wiederholt und/oder zu bereits im Vorfeld bekannten Zeitpunkten auftreten.“*<sup>104</sup> Die Ursachen hierfür möchte ich anhand eines Beispiels verdeutlichen.

Betrachtet man Ausflüge in einen Zoo, so sind hier die unterschiedlichen Episoden deutlich zu erkennen. Diese lassen sich entweder anhand des Alters oder der aktuellen Lebensphase messen. Als Kind besucht man den Zoo häufig, nicht nur mit der Familie sondern auch bei Klassenausflügen oder Geburtstagen. Danach flacht die Anzahl der Besuche erst einmal ab, da das Interesse sinkt. Bekommt man dann selbst ein Kind, steigt dieses wieder an, da das Kind das Bedürfnis hat, den Zoo zu besuchen. Danach wird die Nachfrage an Ausflügen seltener. Wenn die eigenen Kinder irgendwann Eltern werden, so vermehrt sich die Anzahl der Zoobesuche wieder, da die Enkel mit ihren Großeltern in den Zoo gehen möchten.<sup>105</sup> Der Verlauf dieser Episodenzyklen ist in Abbildung 8 zu sehen. Im Verlauf der Kundenlebenszeit, die sich anhand von Lebensphasen oder dem Alter messen lässt, ändert sich die Nachfrage an Zoobesuchen und so bilden sich unterschiedliche Episoden im Nachfrageverhalten.<sup>106</sup>

---

<sup>103</sup> vgl. Bruhn: Relationship Marketing, 2013, S. 64

<sup>104</sup> ebenda, S.64

<sup>105</sup> vgl. ebenda, Schaubild 3-5, S.65

<sup>106</sup> siehe hierzu Abbildung 8

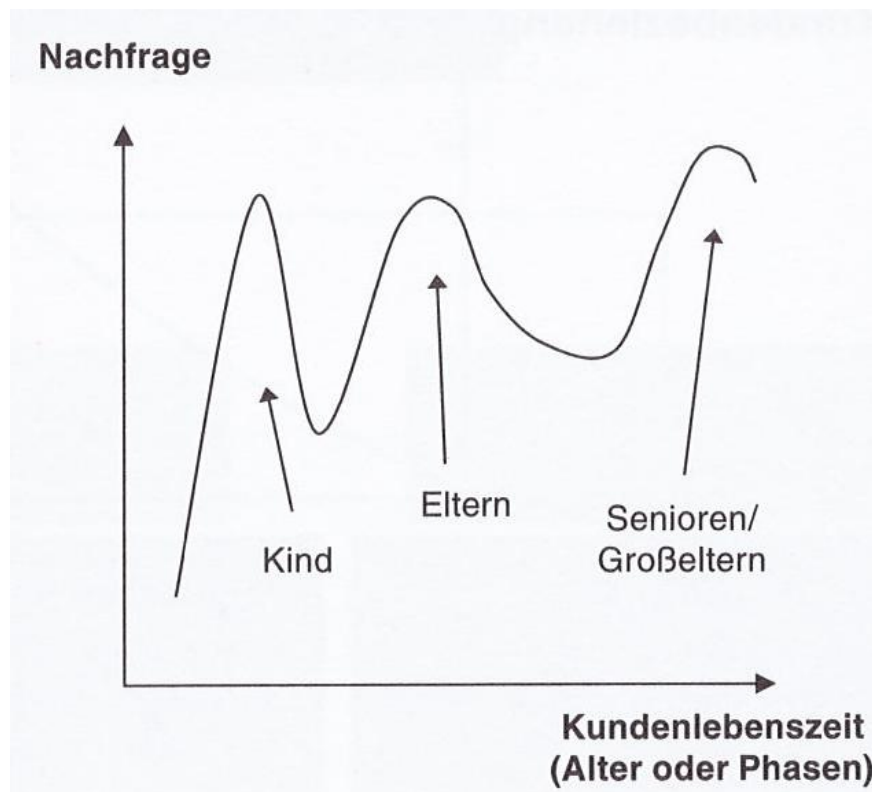


Abbildung 8: Zoobesuche im Lebenszeitzyklus<sup>107</sup>

Dieses Beispiel zeigt, dass im Kundenlebenszyklus unterschiedliche Episoden der Kundenbeziehung existieren die durch einen Einsatz von Marketinginstrumenten eine gezielte Steuerung der Beziehung ermöglichen. Zu beachten ist, dass die Episoden nicht bei jedem Verbraucher eintreten müssen bzw. nicht alle Episoden bei jedem Produkt existieren. Außerdem muss beachtet werden, dass hier weder die Beziehung zum Kunden in ihrer Gesamtheit noch die Zusammenhänge zwischen den Episoden betrachtet werden.<sup>108</sup> Der in 3.4.1 beschriebene Kundenlebenszeitzyklus und der gerade erläuterte Kundenepisodenzyklus bilden die Grundlage für den Kundenbeziehungszyklus, der im folgenden Punkt ausgeführt wird.

<sup>107</sup> Bruhn: Relationship Marketing, 2013, Schaubild 3-5 ,S.65

<sup>108</sup> vgl. ebenda, S.65

### 3.4.3 Kundenbeziehungszyklus

Der Kundenbeziehungszyklus wird in einigen Quellen auch als der Kundenlebenszyklus beschrieben, wobei die oben erwähnten Zyklen keine Erwähnung finden. In der Erläuterung von Bruhn spielt dieser aber mit den bereits erwähnten Zyklen zusammen. Zudem unterscheidet sich beim Beziehungszyklus auch die Einteilung der Phasen. Grundsätzlich lässt sich der Kundenbeziehungszyklus aber in drei Phasen gliedern: die Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung. Bei der Kundenakquisition wird der Erstkontakt zwischen potenziellen Kunden und dem Unternehmen beschrieben. Stauss unterscheidet hier verschiedene Phasen, die Anbahnungsphase, in welcher sich der Verbraucher zunächst Informationen über den Anbieter einholt, während dieser Maßnahmen zur Akquisition ergreift. Hier hat noch kein Kauf/Verkauf stattgefunden. Entscheidet sich der Kunde schließlich zum Kauf, so geht die Beziehung in die Sozialisationsphase. Hier sammelt der Kunde nach seinem ersten Kauf Erfahrungen mit dem Produkt und den Leistungen des Unternehmens und beurteilt diese. Im Gegenzug gewinnt das Unternehmen Informationen über den Neukunden und kann so spätere Marketingmaßnahmen vorbereiten. Für den Anbieter ist die Kundenakquisitionsphase ökonomisch gesehen negativ, da sie mit Investitionen verbunden ist<sup>109</sup>. Unternehmen haben in dieser Phase die Möglichkeiten Anreize, wie Sonderangebote oder Produktbeilagen zu nutzen oder durch Leistungsproben und Werbemaßnahmen zu überzeugen.<sup>110</sup>

Entwickelt sich aus der Kundenakquise eine positive Beziehung zwischen Anbieter und Kunden, so kann in der Kundenbindungsphase diese Beziehung ausgeweitet werden. In der Wachstumsphase werden Kundenpotenziale ausgeschöpft und der Anbieter versucht dem Kunden, zum Beispiel durch Cross-Selling oder Individualisierungsangebote Problemlösungen zu bieten die verhindern sollen, dass er diese bei anderen Anbietern sucht. Anschließend kommt es zur Reifephase der Beziehung. Hier muss der Kunde nicht mehr überzeugt werden, sondern es wird versucht, die Gewinne, die man mit ihm erzielt, zu halten. Dies kann erreicht werden, indem ihm die angebotenen Leistungen auf einfache und bequeme Weise zur Verfügung gestellt werden und somit seine Zufriedenheit gesichert wird.<sup>111</sup> Im Gegensatz zur Kundenakquisition die für das Unternehmen aus ökonomischer Sicht negativ war, da hier kaum Gewinne erzielt werden, nimmt in der Kundenbindung „die ökonomische Vorteilhaftigkeit der Kundenbezie-

---

<sup>109</sup> vgl. Bruhn: Relationship Marketing, 2013, S.67f.

<sup>110</sup> vgl. Georgi/Hadwich: Management von Kundenbeziehungen, 2010, S.13

<sup>111</sup> vgl. Bruhn: Relationship Marketing, 2013, S.68f.

hung für das Unternehmen zu.<sup>112</sup> Zu unterscheiden ist allerdings, ob Verbraucher faktisch an ein Unternehmen gebunden sind, sie also temporär von einem Hersteller- oder Markenwechsel abgehalten werden, da ein Vertragsverhältnis besteht oder ob sie willig mit dem Unternehmen verbunden sind und aus reiner Zufriedenheit nicht zu einem anderen Unternehmen wechseln.<sup>113</sup>

Eine freiwillige Bindung an ein Unternehmen durch Zufriedenheit für den Anbieter ist dadurch langfristig profitabler, weil daraus eine positive Mund-zu-Mund-Propaganda entstehen kann, da zufriedene Kunden das Unternehmen an Dritte weiterempfehlen, wodurch keine Mehrkosten entstehen. Zu dem nutzen zufriedene Kunden möglicherweise das gesamte Leistungsangebot des Anbieters. Bei faktisch gebundenen Kunden besteht die Gefahr, dass es während der Laufzeit des Vertrages zu Unzufriedenheit kommt und der Verbraucher sich in dieser Bindung nicht mehr wohlfühlt, diese aber auch nicht beenden kann, da er vertraglich gebunden ist. Das kann genau das Gegenteil bewirken und zu schlechter Mund-zu-Mund-Propaganda führen.<sup>114</sup>

Entscheidet sich ein Kunde schließlich, dass er die Leistungen des Unternehmens zukünftig nicht mehr in Anspruch nehmen möchte, so beginnt hier die Kundenrückgewinnung. Auch diese lässt sich unterteilen. Überlegt sich ein Kunde, seine Beziehung zum Unternehmen nicht weiterzuführen und in Zukunft möglicherweise einen anderen Anbieter zu nutzen, befindet er sich in der Gefährdungsphase. Trifft er nun die Entscheidung, den Anbieter tatsächlich zu verlassen, befindet sich die Beziehung in der Auflösungsphase. In dieser besteht die Möglichkeit, die Beziehung offiziell zu beenden oder die Kündigung geheim auszuführen. In der Abstinenzphase befindet sich der Konsument, wenn er keine Leistungen des Unternehmens mehr in Anspruch nimmt. Ziel der Rückgewinnungsphase ist es, den Kunden in der Gefährdungs- und Auflösungsphase durch Fehlerbehebung oder Rückgewinnungsmaßnahmen zurückzugewinnen. Gelingt es einem Unternehmen, die Phasen zu identifizieren und diesen entgegenzuwirken, kann eine endgültige Abwanderung verhindert werden. Im Gegensatz zur Kundenbindung ist diese Phase genau wie die Kundenakquisition ökonomisch negativ, da Kosten für die Rückgewinnungsmaßnahmen anfallen.<sup>115</sup>

---

<sup>112</sup> Bruhn: Relationship Marketing, 2013, S.69

<sup>113</sup> vgl. Georgi/Hadwich: Management von Kundenbeziehungen, 2010, S.14

<sup>114</sup> vgl. ebenda, S.14

<sup>115</sup> vgl. Bruhn: Relationship Marketing, 2013, S.70

Es lässt sich festhalten, dass dieses Erklärungsmodell sowohl aus Anbieter, als auch aus Verbrauchersicht betrachtet werden kann.<sup>116</sup> Der Kundenlebenszyklus weist mit seinem Kundenlebenszeitzyklus, Kundenepisodenzyklus und Kundenbeziehungszyklus für Unternehmen die Möglichkeit auf, Kundenbeziehungen, dank der verschiedenen Phasen, aufzuteilen, zu differenzieren und verschiedene Maßnahmen und individuelle Strategien zu planen.

### 3.5 Kundenportfolio

Eine weitere Möglichkeit um Kunden bewerten zu können, um daraus Strategien zur Kundenbindung abzuleiten ist die Erstellung eines Kundenprofils.<sup>117</sup> Entwickelt hat sich diese Analyseform aus der, von der Boston Consulting Group<sup>118</sup> entwickelten, Portfolioanalyse für Produkte, die hier auf die Untersuchung von Kunden angewandt wird.<sup>119</sup>

Als Dimensionen zur Erstellung einer solchen Vierfelder-Matrix können verschiedene Elemente verwendet werden. Nach der Methode von Manfred Bruhn wird hier der Kundenwert, der bereits in 3.3 erläutert wurde und das Ertragspotential als Messgrößen verwendet.<sup>120</sup> Auf die anderen möglichen Dimensionen wird nicht eingegangen. Diese unterscheiden sich je nach Unternehmen und Fragestellung.

Zur inhaltlichen Beschreibung des Ertragspotentials lassen sich branchenbezogen bzw. nach individuellen Anforderungen Beurteilungskriterien unterscheiden. Beispiele hierfür wären das verfügbare Einkommen, der bisher getätigte Umsatz und viele mehr. Bei Erstellung des Portfolios wird dann anhand der Ergebnisse des Kundenwertes und des Ertragspotentials eine Einteilung des Kunden in eine der Gruppen in der Matrix vorgenommen. Diese Unterteilung differenziert vier Kundengruppen: Star-, Ertrags-,

---

<sup>116</sup> vgl. Bruhn: Relationship Marketing, 2013, S.71

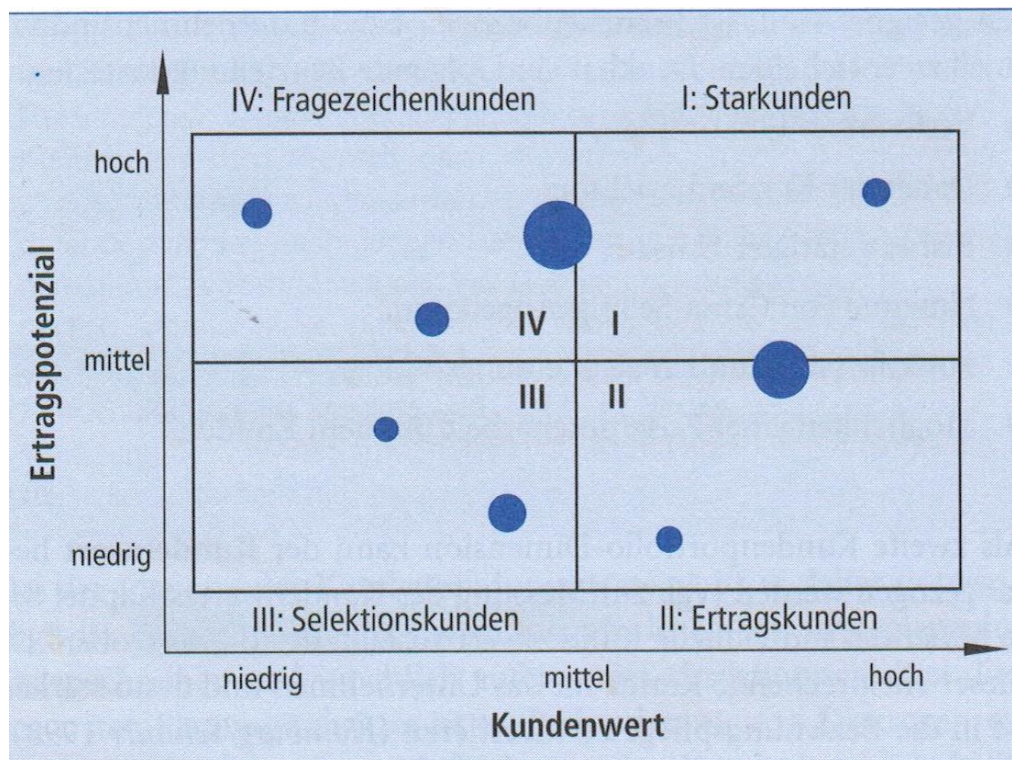
<sup>117</sup> vgl. Bruhn: Kundenorientierung, 2012, S.102

<sup>118</sup> für Informationen zur Matrix siehe: The Boston Consulting Group: <http://www.bcg.de>, Zugriff vom 15.05.2014

<sup>119</sup> vgl. Fuhrer: Der Weg zur optimalen Kundenbeziehung, 2006, S.26

<sup>120</sup> vgl. Bruhn Kundenorientierung, 2012, S.102f.

Selektions-, und Fragezeichenkunden.<sup>121</sup> Diese Gruppen werden im folgenden Verlauf



erklärt.

Abbildung 9: Darstellung eines Kundenportfolios<sup>122</sup>

Die Abbildung 9 zeigt ein mögliches Kundenportfolio, das anhand des Kundenwertes, der in vertikaler Richtung abgebildet ist und des Ertragspotenzials, das horizontal abgebildet wird, erstellt wurde. Es ist zu erkennen, dass die für das Unternehmen rentabelsten Kunden einen hohen Kundenwert und einen hohen Ertragswert haben (Starkunden). Der größte Anteil bei diesem Kundenportfolio hat einen niedrigen bis mittleren Kundenwert und ein mittleres bis hohes Ertragspotenzial (Fragezeichenkunden). Die verbleibenden Kundengruppen weisen beide ein niedriges Ertragspotenzial

<sup>121</sup> vgl. ebenda, S.102f.

<sup>122</sup> vgl. Bruhn Kundenorientierung, 2012, S.104

und einen niedrigen (Selektionskunden) bzw. hohen (Ertragskunden) Kundenwert auf.<sup>123</sup> Diese Kundengruppen werden im folgenden Teil erläutert.

### 3.5.1 Starkunden

Diese Kunden haben nach der vorgenommenen Berechnung sowohl ein hohes Ertragspotential als auch einen hohen Kundenwert.<sup>124</sup> Da diese Kunden somit eine „*starke Verkaufsposition und ein attraktives Gewinnpotential*“<sup>125</sup> haben, ist hier eine gezielte Strategie zur Kundenbindung zu verfolgen. Diese sollte die Kunden gezielt ansprechen und sie sich besonders fühlen lassen. Beispiele hierfür wären ein VIP-Service, z.B. durch eine extra Hotline für Premium Kunden oder die Einladung der Starkunden zu speziellen Events des Unternehmens.<sup>126</sup> Es ist wichtig, die Beziehung zu diesen Kunden aufrecht zu erhalten und sie mit gezielten Marketingstrategien anzusprechen.

### 3.5.2 Ertragskunden

Trotz ihres hohen Kundenwertes wird bei dieser Gruppe nur ein geringes Entwicklungspotential vermutet. Diese Kunden kaufen das meiste ihres Bedarfs beim Unternehmen, es wird aber angenommen, dass sich dieser Bedarf in naher Zukunft nicht ändern wird. Ziel ist es hier, die Kunden möglichst lang zu binden, ohne große Investitionen tätigen zu müssen um sie zu halten. Als Möglichkeiten im Marketing sind hier also gezielte Kundenbindungsmaßnahmen nötig. Denkbar wäre die Gründung eines Kundenclubs, in welchem die Kunden bestimmte Vorteile und Angebote bekommen oder eine Kundenkarte, die der Verbraucher immer bei sich hat und nach einer gewissen Anzahl an Einkäufen einen Bonus erhält.<sup>127</sup>

### 3.5.3 Selektionskunden

---

<sup>123</sup> vgl. Abbildung 9

<sup>124</sup> vgl. Bruhn Kundenorientierung, 2012, S.103

<sup>125</sup> Fuhrer: Der Weg zur optimalen Kundenbeziehung, 2006, S.28

<sup>126</sup> vgl. Bruhn: Kundenorientierung, 2012, S. 103

<sup>127</sup> vgl. ebenda, S. 104f.

Hierbei handelt es sich um Kunden, bei denen angenommen wird, dass sie zukünftig keine Umsatzsteigerung für das Unternehmen einbringen und somit für das Unternehmen unrentabel sind. Diese für das Unternehmen uninteressanten Kunden brauchen keine spezielle Marketingstrategie, vielmehr reicht es aus, unspezifische Kundenbindungsmaßnahmen durchzuführen. Denkbar wäre hier die Einrichtung eines allgemeinen Telefonservices, der für alle Kunden gleichermaßen zugänglich ist.<sup>128</sup>

### 3.5.4 Fragezeichenkunden

Diese Kundengruppe besitzt ein hohes Ertragspotential und zu Anfang noch einen niedrigen Kundenwert, bei welchem aber ein Steigerungspotential gesehen wird. So könnte es sich hierbei beispielsweise um einen Studenten handeln, der Anfangs noch über einen geringen Kundenwert verfügt. In naher Zukunft, nach Ende des Studiums, wird sich dieser höchstwahrscheinlich ändern, wenn er ins Berufsleben einsteigt. Es gilt diese Kunden zu ermitteln und zu aktivieren, um sie schließlich zu Starkunden zu machen. Hier müssen Marketingstrategien, die in Frage kommen, durchdacht und zum richtigen Zeitpunkt initiiert werden. Der genannte Student könnte über ein Direct-Mailing erreicht werden. Hier werden ihm Produkte angeboten, die er zukünftig als attraktiv erachten könnte.<sup>129</sup>

Durch die Erstellung eines Kundenportfolios entsteht die Möglichkeit, Kunden aufgrund des Kundenwerts und Ertragspotenzials, zwei wichtigen Bezugsgrößen für das Unternehmen, zu differenzieren. Durch die anschließende Einteilung in die genannten Gruppen, lassen sie sich systematisieren und sich geeignete Marketingstrategien entwickeln.

## 3.6 Kundensegmentierung

Der Ansatz der Kundensegmentierung stellt eine Grundlage für das Customer Relationship Management dar. Das Grundprinzip ist, die Untersuchungsgegenstände in einzelne Teile, auch Segmente genannt, einzuteilen. Wie ein Unternehmen dabei vorgeht, ist abhängig von der Entwicklung des Marktes, in dem es agiert. Umso weiter fortgeschritten und gesättigt der Markt ist, umso wichtiger werden Kundenmerkmale

---

<sup>128</sup> vgl. ebenda, S. 105

<sup>129</sup> vgl. Bruhn Kundenorientierung, 2012, S.105



und deren Unterscheidung. Bisher wurde hauptsächlich von einer Marktsegmentierung gesprochen. Bei dieser wurde der Gesamtmarkt in Teilmärkte unterteilt und dabei die Kundengruppen identifiziert, die für ein Unternehmen rentabel sein könnten, da sie sich für dieses interessieren. Hier wurden also Kunden und Nicht-Kunden gleichermaßen segmentiert. Im Laufe der Jahre hat sich diese Art der Segmentierung weiterentwickelt und so wird der Begriff der Kundensegmentierung immer häufiger diskutiert. Es werden Kunden und Nicht-Kunden unterschieden und unter anderem anhand ihres Kundenwertes in Gruppen eingeteilt. Damit fasst man Kunden mit ähnlich hohen Werten in Segmente zusammen und so können diese gezielt angesprochen werden. Zudem ist die Kenntnis der Kundenbedürfnisse für diese Einteilung wichtig.<sup>130</sup>

### **3.6.1 Kundensegmentierung der 1. Stufe:**

Es werden Kunden, die bereits ans Unternehmen gebunden sind von Verbrauchern, die das Unternehmen für sich gewinnen möchte, unterschieden. In der ersten Stufe wird also zwischen den vorhandenen Kunden, die als Ist-Kunden bezeichnet werden und den Kunden, die aktuell noch bei einem Wettbewerber kaufen, den sog. Soll-Kunden unterschieden. Über die bereits vorhandenen Kunden wurden schon einige Informationen gesammelt und in Kundendatenbanken verarbeitet. Daher macht es Sinn, diese von potenziellen Kunden zu unterscheiden und im Management anders zu behandeln.<sup>131</sup>

### **3.6.2 Kundensegmentierung der 2. Stufe**

In diesem Teil der Segmentierung werden die bekannten Ist-Kunden nach ihren Merkmalen in homogenen Gruppen zusammengefasst. Es werden dann also einzelne Kunden betrachtet. Das Ziel hierbei ist es, dass man die Kunden herausfiltern kann, die dem Unternehmen am meisten Gewinn bringen um diese Gruppen später gezielt fördern zu können. Durch die Informationen, die über diese Kunden bei ihren letzten Käufen und Kontakten mit dem Unternehmen gesammelt wurden, lassen sie sich sehr gut in einzelne Segmente einteilen. Für den Anbieter ist es wichtig zu wissen, wie viel Geld in welche Kundengruppe investiert werden soll. Vor allem für die Ansprache rentabler Kunden, also diejenigen, die einen hohen Kundenwert aufweisen, sind durchdachte, mit höheren Ausgaben verbundene Strategien geeignet. Dieses Prinzip, die Segmen-

---

<sup>130</sup> vgl. Georgi/Hadwich: Management von Kundenbeziehungen, 2010, S.179ff.

<sup>131</sup> vgl. ebenda, S.181

tierung auch anhand des Budgets zu betrachten, lässt sich auch auf die Soll-Kunden übertragen. So gibt es Kunden, die nach einer Neugewinnung für das Unternehmen rentabler sind, als andere und diese sind speziell zu fördern. Die Problemstellung dabei ist allerdings, dass man über Neukunden nur wenige brauchbare Informationen hat. Bei der Segmentierung wird meist der Kundenwert als Bezugsgröße verwendet.<sup>132</sup>

### 3.6.3 Individuelle Bearbeitung von Kunden

Bei dieser Möglichkeit der Kundensegmentierung wird jeder Kunde einzeln, direkt bezogen auf seine individuellen Bedürfnisse, bearbeitet und später beraten. Ein Beispiel für eine sinnvolle, individuelle Bearbeitung wäre beispielsweise ein Beratungsgespräch bei einer Bank. Hier gibt es einen spezialisierten Berater, der auf die Bedürfnisse des einzelnen Kunden eingeht und durch Interaktion im Gespräch ein passendes Angebot entwickelt. Allerdings ist bei dieser Art der Bearbeitung zu beachten, dass es in den meisten Branchen kaum möglich ist, wirklich jeden Kunden individuell zu betreuen. Meist bedarf es einer vorherigen Kundensegmentierung, die dann dazu führt, dass z.B. Fragebögen standardisiert werden. Diese werden dann an die vorher ermittelte Kundengruppe ausgegeben.<sup>133</sup> Eine gänzlich individuelle Bearbeitung, bei welcher jeder Kunde einzeln auf seine Bedürfnisse hin bearbeitet wird, würde sich für die meisten Unternehmen nicht rechnen und zu dem sehr viel Zeit und Aufwand in Anspruch nehmen.

### 3.6.4 Segmentierungskriterien

Die Kriterien, nach welchen eine solche Kundensegmentierung durchgeführt wird, müssen gewisse Anforderungen erfüllen. Zum einen müssen sie mit vorhandenen Marktforschungsmethoden messbar sein, um sie überhaupt erfassen zu können. Zum anderen müssen sie zeitlich stabil sein. Sie müssen auch nach der Erhebung noch Gültigkeit haben, um sinnvolle Marketingstrategien ableiten zu können. Darüber hinaus sind Indikatoren zu wählen, die auf das zukünftige Verhalten der Käufer abzielen. Das sind Eigenschaften oder Verhaltensweisen, durch welche ein Kauf stattfinden wird. Des Weiteren müssen die Kriterien so gewählt sein, „dass sie die direkte Ansprache der mit

---

<sup>132</sup> vgl. ebenda, S.182ff.

<sup>133</sup> vgl. Georgi/Hadwich: Management von Kundenbeziehungen, 2010, S.183f.

*ihrer Hilfe abgegrenzten Zielsegmente gewährleisten.*<sup>134</sup> Kann man die Marketingstrategie mit den ausgewählten Instrumenten nicht durchführen, so hat man sich für die falschen Kriterien entschieden. Außerdem müssen sich die Kundensegmentierung und die dafür ausgewählten Kriterien für das Unternehmen rechnen. Der Gewinn, der durch Marketingstrategien, die auf Grund der vorherigen Segmentierung durchgeführt wurden, muss höher sein, als die Kosten der Segmentierung.<sup>135</sup>

Für die Auswahl der Kriterien werden die der Marktsegmentierung verwendet, Diese werden durch spezifische Kriterien zur Segmentierung von Kunden erweitert.<sup>136</sup> Inhaltlich lassen sich diese Kriterien unterscheiden, indem man betrachtet, ob sie sich vom Unternehmen steuern lassen oder nicht. Dadurch können sie in endogene und exogene Kriterien unterteilt werden. Die endogenen Kriterien lassen sich vom Unternehmen steuern. Hier stehen ökonomische Kriterien, die z.B. den Kundenwert beschreiben, verhaltensbezogene Kriterien, wie die Mund-zu-Mund Propaganda und psychologische Kriterien, zu welchen unter anderem die Kundenzufriedenheit gehört, zur Verfügung. Anhand dieser Kriterien lassen sich Verbraucher in profitable und unprofitable Kundengruppen einteilen. Die exogenen Kriterien lassen sich vom Unternehmen gar nicht oder nur teilweise steuern. Sie können sich beispielsweise branchenbezogen unterscheiden<sup>137</sup>.

Im Folgenden werden die exogenen Kriterien für den Konsumgütermarkt erläutert. Die demographischen Kriterien beziehen sich auf das Alter, wie man es z.B. im Kundenlebenszeitzyklus, der in 3.4.1 beschrieben wurde, verwendet. Ein sozioökonomisches Kriterium könnte die Veränderung des Einkommens sein, wenn beispielsweise ein Student nach seinem Studium eine Arbeitsstelle in einem Unternehmen antritt. Aus dieser Veränderung heraus können sich auch psychologische Kriterien ergeben. Der Student kann durch sein neues Einkommen neue Qualitätsanforderungen an Produkte entwickeln. So ist es ihm dann beispielsweise nicht mehr wichtig, dass ein Produkt besonders preisgünstig ist, sondern auch, dass es anderen Ansprüchen, wie Komfort gerecht wird. Auch verhaltensbezogene Kriterien können für eine Segmentierung in Frage kommen, da sich Menschen immer mehr schon vorher über verschiedene Produktangebote informieren, meist im Internet oder direkt bei den Anbietern.<sup>138</sup>

---

<sup>134</sup> Bruhn: Relationship Marketing, 2013, S. 120

<sup>135</sup> vgl. ebenda, S.120

<sup>136</sup> vgl. Georgi/Hadwich: Management von Kundenbeziehungen, 2010, S.186

<sup>137</sup> vgl. Bruhn: Relationship Marketing, 2013, S.121f.

<sup>138</sup> vgl. ebenda, S.119 ff.

Nach den aufgeführten Kriterien können also Segmentierungen vorgenommen und ausgewertet werden, um anschließend spezielle Kundengruppen anzusprechen. Welche der genannten Kriterien ein Unternehmen verwendet, hängt davon ab, welche Fragestellung geklärt werden soll und welche Ziele erreicht werden wollen. Einige dieser Kriterien sind zugänglicher und einfacher zu ermitteln, als andere. Für eine zielgerichtete Kundensegmentierung eignet sich eine Kombination aus mehreren Kriterien, da sie damit aussagekräftiger wird.<sup>139</sup> Hat man schließlich eine solche Segmentierung erfolgreich durchgeführt und kennt nun seine Kundengruppen, so muss man entscheiden, wie man darauf reagiert. Nicht rentable Kunden sind möglicherweise auszusondern und in zukünftige Marketingstrategien nicht miteinzubeziehen. Attraktive Kunden hingegen müssen noch enger an das Unternehmen gebunden werden, um das Risiko, dass sie zu einem anderen Wettbewerber wechseln, zu minimieren. Diese Strategie zielt hauptsächlich auf die vorhandenen Ist-Kunden ab. Diese Denkweise kann aber teilweise auch auf Soll-Kunden angewendet werden. So werden hier dann die nicht rentablen Neukunden nicht oder nur teilweise gefördert.<sup>140</sup> Bei der Planung der Marketingstrategie auf Grund der Segmentierung dürfen die Verbraucher, die bereits vom Unternehmen abgewandert sind, nicht vergessen werden. Werden diese in Kundengruppen zusammengefasst, wird das Rückgewinnungsmanagement vereinfacht und effektiver gemacht.<sup>141</sup>

Durch diesen Ansatz hat man neben der Möglichkeit, Ist-Kunden von Soll-Kunden zu trennen, auch die Chance Kundengruppen, die nach verschiedenen Kriterien erstellt wurden, direkt mit den passenden Maßnahmen und Instrumenten anzusprechen. Ob so eine Segmentierung sinnvoll ist, hängt von der aktuellen Marktsituation ab. Eine Pflege und Bearbeitung von Kundendaten, die Gewinnung von Informationen über Soll-Kunden und die Ausweitung der Kundenbeziehung von Ist-Kunden, ist vor allem in gesättigten Märkten sinnvoll. Hier agieren viele Wettbewerber und der Kunde hat dadurch jederzeit die Chance, den Anbieter zu wechseln und sich an ein anderes Unternehmen zu binden.<sup>142</sup> Dieser Möglichkeit muss man durch die Kenntnis der Bedürfnisse und der Eigenheiten der Kunden zuvor kommen.

---

<sup>139</sup> vgl. ebenda, S.122f.

<sup>140</sup> vgl. Georgi/Hadwich: Management von Kundenbeziehungen, 2010, S.191

<sup>141</sup> vgl. ebenda, S.196

<sup>142</sup> vgl. ebenda, S.182

Der Ansatz der Kundensegmentierung kann zu dem in eine Erfolgskette implementiert werden.<sup>143</sup>

---

<sup>143</sup> für weitere Informationen zur Anwendung der Kundensegmentierung auf Basis einer Erfolgskette siehe: Bruhn: Relationship Marketing, 2013, ab S.124

## 4 Kritische Reflexion der vorgestellten Ansätze

Die oben aufgeführten Ansätze bieten Unternehmen die Möglichkeit, die Geschäftsbeziehungen, die zwischen ihnen und den Kunden bestehen, zu systematisieren. Dadurch können die Kunden generiert werden, die für das Unternehmen profitabel sind. Anschließend lassen sich diese mit speziellen Marketingmaßnahmen ansprechen. Im folgenden Verlauf der Arbeit werden die Vor- und Nachteile der Ansätze vorgestellt und anschließend eine Schlussfolgerung zur Anwendbarkeit dieser Ansätze getroffen.

### 4.1 Vor- und Nachteile der Ansätze zur Bewertung von Kundenbeziehungen

Der erste der vorgestellten Ansätze sind die Kundendatenbanken. Wie bereits erwähnt<sup>144</sup>, stellen die Kundendatenbanken keinen eigenen Ansatz dar. Vielmehr sind sie eine Grundlage für alle vorgestellten Ansätze und sollten in jedem Unternehmen existieren und gepflegt werden. Sie bieten zunächst einmal die Möglichkeit, Daten von Kunden zu sammeln, zu speichern und anschließend auszuwerten. Diese unterschiedlichen und vielfältigen Daten müssen zueinander in Beziehung gebracht werden, sie müssen einen Sinn ergeben und eine Analyse ermöglichen.<sup>145</sup> Bei richtiger Auswertung bieten sie den Vorteil, dass kundenorientierte Geschäftsprozesse effizienter gestaltet werden können<sup>146</sup> und der Kunde zielgerechter identifiziert werden kann. Dafür müssen alle Daten, die über Kunden vorhanden sind, in die Systeme des Unternehmens integriert werden.<sup>147</sup> Ein weiterer Vorteil ist es, dass das umfangreiche Datenmaterial kreative Lösungen für das Marketing ermöglicht und dadurch mehr Transparenz geschaffen wird. Zudem können bei einer richtigen Integration der Daten alle Abteilungen das gesammelte Wissen nutzen.<sup>148</sup> Ein Nachteil ist es, dass viele Unternehmen die Informationen aus den Kundendaten oftmals nicht zu nutzen wissen. Klare Verantwortungen in diesem Bereich werden nicht dirigiert. Viele Mitarbeiter wissen nicht wo sie die Daten überhaupt finden und wer für deren Pflege zuständig ist.<sup>149</sup> Außerdem ist z.B. Data-

---

<sup>144</sup> siehe hierzu 3.1

<sup>145</sup> vgl. O'Reilly Verlag GmbH & Co.KG: <http://www.oreilly.de>, Zugriff vom 15.06.2014

<sup>146</sup> vgl. Bruhn: Kundenorientierung, 2012, S.318

<sup>147</sup> vgl. Engmann: SAP CRM, S.45f.

<sup>148</sup> vgl. Winkelmann: Marketing und Vertrieb, 2010, S.189

<sup>149</sup> vgl. Winkelmann: Marketing und Vertrieb, 2010, S.189 f.

Mining auf große Datenbanken angewiesen, die viele Mittelstandsunternehmen nicht haben und es sich daher nicht anwenden lässt.<sup>150</sup> Es ist also für jedes Unternehmen wichtig, eine Kundendatenbank zu führen, in welcher alle Verbraucherdaten, gesammelt, gespeichert und analysiert werden können. Somit werden Muster erkennbar. Diese Datenbank muss für alle Mitarbeiter zugänglich sein und es muss klar festgelegt werden, wer für die Pflege dieser Datenbank zuständig ist.<sup>151</sup>

Ein weiterer erläuteter Ansatz ist die von McKinsey entwickelte *consumer decision journey*<sup>152</sup>. Diese beschreibt den Weg eines Kunden von der ersten Kaufüberlegung bis hin zum endgültigen Kauf und die anschließende Bewertung des Produktes. Wurde vor dieser Entwicklung noch von einer Trichter-Metapher ausgegangen, an deren Ende der Kauf eines Produktes stand, so bietet diese Reise den Vorteil, dass auch die Produkt-erfahrungen und die daraus resultierende Bewertung berücksichtigt werden.<sup>153</sup> Ein weiterer Vorteil dieses einfachen Konzeptes ist es, dass die wichtigsten Aspekte dieser Verbraucherreise hervorgehoben werden und die Möglichkeit besteht einzelne Teile dieses Weges isoliert zu betrachten. Es lässt sich erkennen, wo Marketingausgaben am besten investiert werden sollen und welche Möglichkeiten der Anbieter hat, in diese Reise einzugreifen, um Berührungspunkte zum Verbraucher herzustellen.<sup>154</sup> So zeigt die *consumer decision journey* vielen Unternehmen beispielsweise auf, dass weniger in die Werbung investiert werden sollte, als viel mehr in den Aufbau und die Pflege der Webseite. Hier erhalten die Kunden Informationen; ein für Unternehmen wichtiger Kontakt- und Berührungspunkt zum Verbraucher. Ein wirklicher Nachteil dieser Reise konnte nicht identifiziert werden, da es sich um eine empirische Forschung und ein daraus resultierendes Ergebnis handelt. Es wird die Reise beschrieben, die ein Verbraucher macht und was die Folgen davon sind. Die Kenntnis über diese Reise und die Berührungspunkte kann für alle Anbieter hilfreich sein um zu verstehen, warum ein Konsument sich für ein Produkt entscheidet. Zudem zeigt sie Möglichkeiten auf, zu welchem Zeitpunkt direkt in die Reise eingegriffen werden kann, um so von den Verbrauchern berücksichtigt zu werden.<sup>155</sup>

---

<sup>150</sup> vgl. ebenda, S.188

<sup>151</sup> vgl. ebenda, S.188

<sup>152</sup> siehe hierzu 3.2

<sup>153</sup> vgl. Die Firma GmbH: <http://www.diefirma.de>, Zugriff vom 15.06.2014

<sup>154</sup> vgl. The Economist Group: The funnel is dead, <http://www.economistinsights.com>, Zugriff vom 15.06.2014

<sup>155</sup> vgl. McKinsey & Company, Inc: consumer decision journey.: <http://www.mckinsey.com>, Zugriff vom 15.06.2014

Auch der Kundenwert<sup>156</sup>, der Wege zur Bewertung einzelner Konsumenten aufzeigt, hat Vor- und Nachteile. So bietet dieser nicht nur den Nutzen, profitable von nicht-profitablen Kunden zu unterscheiden, sondern durch eine solche Bewertung lassen sich auch Folgen für das Beziehungsmarketing ableiten.<sup>157</sup> Amerikanischen Forschern zu Folge repräsentiert „*der Wert der Kundenbeziehung einen maßgeblichen Bestimmungsfaktor des Unternehmenswerts.*“<sup>158</sup> Das heißt, dass er auch den Wert des Unternehmens am Markt erhöht und dadurch Vorteile gegenüber Wettbewerbern bringt. Außerdem bietet die Bewertung der Kunden die Möglichkeit, die Verbraucher anhand verschiedener Methoden zu segmentieren, dadurch auf die speziellen Kundenbedürfnisse einzugehen und sie nach ihrer Profitabilität getrennt zu behandeln.<sup>159</sup> Ein Nachteil dieses Ansatzes ist, dass sich durch monetäre Bewertungsmethoden keine qualitativen Faktoren berücksichtigen lassen und diese also kombiniert werden müssen. Dies kann zu Unübersichtlichkeiten und Bewertungsfehlern führen und daher ist es schwer diese auf den gesamten Kundenstamm anzuwenden. Ein weiterer Nachteil ist es, dass durch die Verbraucherbewertung möglicherweise als unrentabel identifizierte Kunden ausgeschlossen werden. Sollten diese Informationen in irgendeiner Weise publik werden, kann dies dem Unternehmen schaden.<sup>160</sup> Außerdem wurde in der Erläuterung der Bewertung von Neukunden bereits erwähnt, dass es sich hier nur um Schätzwerte handelt und diese daher große Unsicherheiten mit sich bringen und nicht repräsentativ sind.<sup>161</sup> Dies gilt auch für zukunftsorientierte Werte, wie die Dauer der Kundenbeziehung.<sup>162</sup> Der Kundenwert bietet also noch viel Diskussionspotenzial, da die Bewertung der Kunden relativ komplex ist und es unterschiedlichste Methoden für die Bewertung und Auswertung gibt.

Der Kundenlebenszyklus, der hier nach dem Modell von Manfred Bruhn aufgezeigt wurde<sup>163</sup>, beschreibt die Kundenbeziehungen anhand von unterschiedlichen Lebensphasen, Lebensepisoden und Beziehungsphasen. Dieser Ansatz wird sehr häufig angewendet. Der Vorteil liegt darin, dass er Lebenszyklen und bestimmte, vorhersehbare Ereignisse im Leben der Konsumenten beschreibt die für das Beziehungsmarketing relevant sind. Daraus lassen sich Strategien ableiten, die dann zum richtigen Zeitpunkt

---

<sup>156</sup> siehe hierzu 3.3.3

<sup>157</sup> vgl. Günther/Helm: Kundenwert, 2006, S.44

<sup>158</sup> ebenda, S.63

<sup>159</sup> vgl. Bruhn: Kundenorientierung, 2012, S. 267

<sup>160</sup> vgl. ESB Business School: <http://www.esb-business-school.de>, Zugriff vom 15.06.2014

<sup>161</sup> vgl. Preißner: Kundenmanagement leicht gemacht, 2009, S. 211

<sup>162</sup> vgl. ESB Business School: <http://www.esb-business-school.de>, Zugriff vom 15.06.2014

<sup>163</sup> siehe hierzu 3.3.4



zum Einsatz kommen.<sup>164</sup> Außerdem lässt sich der beschriebene Kundenbeziehungszyklus sowohl aus der Anbieter-, als auch aus der Kundenperspektive betrachten.<sup>165</sup> Ein Nachteil dieses Konzeptes ist, dass die Reihenfolge, die Abgrenzung und die Dauer der Phasen nicht genau bekannt sind und daher mit Schätzwerten gearbeitet werden muss. Außerdem gilt festzuhalten, dass der Kundenlebenszyklus keine Relevanz für die Beziehungsqualität hat. Dies wäre allerdings wichtig, wenn davon Strategien zur Erfüllung der Kundenerwartungen abgeleitet werden sollen.<sup>166</sup> Dennoch ist das Konzept eine gute Grundlage dafür, seine Kunden und deren Bedürfnisse in verschiedenen Lebensphasen besser kennenzulernen und sie damit zu systematisieren. Somit können Kundengruppen mit den gleichen Bedürfnissen besser angesprochen werden.

Kundenportfolios<sup>167</sup>, welche die Kunden nach ihrem Kundenwert und dem Ertragspotenzial systematisieren und in Kundengruppen gliedern, leiten Kundenprioritäten sachlich ab und Marktverhältnisse können so anschaulich dargestellt werden<sup>168</sup>. Es lässt sich nach der Einteilung erkennen, mit welcher Priorität das Unternehmen in welche Kundengruppe investieren sollte.<sup>169</sup> Außerdem wird hier nicht nur deutlich, in welche Kundengruppen es sich zu investieren lohnt, sondern auch welche Kunden aus Verkäufersicht unattraktiv sind und daher aussortiert werden sollten.<sup>170</sup> Der Nachteil eines Kundenportfolios ist, dass ein hoher Zeitaufwand für die Datenbeschaffung nötig ist und daher eine Portfolio-Erstellung nur ein bis zwei Mal im Jahr möglich ist.<sup>171</sup> Außerdem berücksichtigt die Segmentierung meist nur aktuelle Beziehungen und schließt potenzielle Kunden nicht mit ein, wodurch eine Kundengruppe verloren geht. Zudem werden häufig nicht-monetäre Größen wie das Referenzpotenzial vernachlässigt, da es einfacher ist nur messbare Werte zu verwenden.<sup>172</sup> Dennoch ist es ein guter Ansatz um Kunden in Gruppen einteilen und somit Marketingstrategien, sowie daraus folgende Investitionen gezielt ableiten zu können.

Der vorgestellte Ansatz der Kundensegmentierung<sup>173</sup> systematisiert anhand verschiedener Kriterien die Kundenbeziehungen. Vorteil dieser Herangehensweise ist, dass

---

<sup>164</sup> vgl. Bruhn: Relationship Marketing, 2013, S.59

<sup>165</sup> vgl. ebenda, S. 71

<sup>166</sup> vgl. Keuper/Mehl (Hrsg.): <http://www.automotive-consultants.de>, Zugriff vom 15.06.2014

<sup>167</sup> siehe hierzu 3.5

<sup>168</sup> vgl. Winkelmann: Marketing und Vertrieb, 2010, S. 328f.

<sup>169</sup> vgl. Bruhn: Kundenorientierung, 2012, S. 102

<sup>170</sup> vgl. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG: <http://www.haufe.de>, Zugriff vom 15.06.2014

<sup>171</sup> vgl. Winkelmann: Marketing und Vertrieb, 2010, S. 329

<sup>172</sup> vgl. University of Fribourg: <http://diuf.unifr.ch>, Zugriff vom 15.06.2014

<sup>173</sup> siehe hierzu 3.6

diese gut nachvollziehbar, greifbar sind und somit eine einfache Übersicht über Ist- und Soll-Kunden und deren Lebensumstände bzw. Bedürfnisse bieten.<sup>174</sup> Die demographischen und sozioökonomischen Kriterien sind einfach zu beschaffen und zu messen. Damit wird die gezielte Ansprache der Gruppen möglich.<sup>175</sup> Der Nachteil daran ist, dass nur auf Basis ausschließlich dieser Kriterien keine Rückschlüsse auf das Kaufverhalten gezogen werden können. Viel mehr müssen hier die aussagekräftigeren, verhaltensbezogenen und psychologischen Kriterien miteinbezogen werden. Diese sind aber nur schwer messbar und der Zugang zu diesen ist nicht leicht.<sup>176</sup> Dieser Ansatz zur Systematisierung von Kundenbeziehungen ist einfach durchzuführen, vorausgesetzt der Auswertende verwendet nur einige Kriterien zur oberflächlichen Segmentierung. Für die Ableitung von Marketingstrategien müssen die Unternehmen mit einer genauen Segmentierung arbeiten. Dies bedeutet einen hohen Zeit- und Analyseaufwand.

## 4.2 Schlussfolgerung

Die vorgestellten Vor- und Nachteile der Ansätze zur Bewertung von Kundenbeziehungen zeigen auf, dass in diesem Bereich noch Forschungs- und Diskussionsbedarf besteht. Werden diese Ansätze kritisch betrachtet, wird deutlich, dass viele nur in Kombinationen mit anderen möglich sind. Zur Erstellung eines Kundenportfolios und einer Kundensegmentierung wird beispielsweise der Kundenwert als Bezugsgröße herangezogen. Mit diesem Kundenwert alleine können wiederum auch Kunden bewertet werden. Grundlage aller vorgestellten Ansätze ist eine Kundendatenbank, die jedes Unternehmen nicht nur einsetzen, sondern auch pflegen sollte. Aber auch hier ist durch die in 3.1 vorgestellten Ansätze der Data Base, Data Warehouse, Data Mart, OLAP und Datamining eine Vorsegmentierung und damit auch eine Systematisierung von Kunden und den Beziehungen zu diesen möglich. Hierfür ist es für Unternehmen ratsam, geeignete CRM-Software einzusetzen, welche die Kundendaten aufnimmt und auch auswertet.<sup>177</sup> Einige Ansätze benötigen zur Datenbeschaffung einen großen Zeit- und Analyseaufwand und rentieren sich daher nicht für Kleinunternehmer.

Die *consumer decision journey* hingegen ist eine gute Grundlage für alle CRM Aktivitäten. Wie bereits aufgeführt, beschreibt dieses Modell den Kaufprozess, den jeder Kun-

---

<sup>174</sup> vgl. Georgi/Hadwich: Management von Kundenbeziehungen, 2010, S.195ff.

<sup>175</sup> vgl. Bruhn: Relationship Marketing, 2013, S.122

<sup>176</sup> vgl. ebenda, S.122f.

<sup>177</sup> Hier wäre es möglich eine CRM-Software von SAP zu verwenden. Für weitere detaillierte Informationen dazu siehe: Engmann, Carsten: SAP CRM, 2014 oder Katta Srin: SAP CRM, 2009

---

de vor und nach dem Kauf eines Produkts erlebt. Dieser Vorgang wiederholt sich wie ein Kreislauf. Hier werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie es es trotz der Tatsache, dass man nicht zur Vorauswahl der verschiedenen Kauf- oder Marktalternativen gehört, möglich ist, einzugreifen und den Verbraucher mit der richtigen Strategie für sich zu gewinnen. Auch der Kundenlebenszyklus ist eine gute Basis, um die eigenen Kunden und deren Bedürfnisse kennenzulernen.

Die Anwendbarkeit der Konzepte unterscheidet sich je nach Unternehmen und Marktsituation. Hier muss jeder Anbieter für sich selbst entscheiden, welcher oder welche Ansätze für ihn am passendsten ist/sind.. Ein Patentrezept welcher Ansatz sich für welche Art von Unternehmen eignet gibt es noch nicht. Aber anhand der aufgeführten Vor- und Nachteile kann eine Vorauswahl getroffen werden.

## 5 Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass durch die Entwicklung, dass sich nicht mehr nur auf den Markt, das Produkt oder die Wettbewerber konzentriert wird, sondern mehr auf die Kunden und ihre Bedürfnisse eingegangen wird, für Unternehmen und auch für die Verbraucher ein Vorteil entsteht. Um diesen in vollem Umfang nutzen zu können und Strategien zu entwickeln, muss der Anbieter seine Kunden und ihre Wünsche kennen. Die vorgestellten Ansätze bieten eine Grundlage, Kundenbeziehungen zu systematisieren und dadurch die richtigen Kunden zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu erreichen.

Unternehmen benötigen eine gut programmierte und gepflegte Kundendatenbank, da diese den Grundstein eines Customer Relationship Managements bildet. Ist diese existent, lassen sich die in der Arbeit vorgestellten Ansätze verwirklichen und Kunden können anhand verschiedener Kriterien systematisiert werden. Das führt dazu, dass profitable von weniger profitablen Verbrauchern unterschieden und so Konsequenzen für das Marketing gezogen werden können. Jeder dieser Ansätze bringt Vor- und Nachteile mit sich, die je nach Unternehmen und Zielsetzung anders gewichtet werden können. Auch eine Kombination oder ein Zusammenspiel mehrerer Ansätze ist möglich.

In der Arbeit wurde aufgezeigt, dass es unterschiedliche Ansätze gibt, um Kunden zu differenzieren und die Beziehungen zu diesen zu systematisieren. Sechs davon wurden mit Ihren Vor- und Nachteilen vorgestellt und bieten damit einen Überblick über diesen Themenbereich. Immer neue Forschungen, theoretische Ausarbeitungen und aktuelle Beiträge in Fachzeitschriften zeigen auf, dass noch erheblicher Bedarf einer thematischen Weiterentwicklung besteht. Da die Konzepte von verschiedenen Autoren mit unterschiedlichen Herangehensweisen erklärt werden, ist es schwierig sich für einen Erklärungsweg zu entscheiden. Da es bisher keine Forschungen darüber gibt, welche der Methoden in der Praxis für welches Unternehmen am einfachsten umzusetzen ist, besteht hier noch weiterer Forschungsbedarf um den Prozess zu vereinfachen. Auch fehlt es an einheitlichen Darstellungen der Ansätze.

Langfristig gesehen, werden sich Unternehmen und auch Wissenschaftler, durch die steigende Wichtigkeit des Kundenbeziehungsmanagements, noch intensiver mit der Thematik auseinandersetzen müssen. Denn in Zukunft wird es, vor allem durch die Weiterentwicklung der Kommunikationskanäle und der sozialen Netzwerke, für Kunden immer einfacher werden, Produkte zu vergleichen, Bewertungen anderer Verbraucher in ihre Kaufentscheidung mit einzubeziehen und einen schnellen Anbieterwechsel in Betracht zu ziehen. Um dies zu vermeiden oder für das eigene Unternehmen zu nut-

zen, müssen die Bedürfnisse der Zielgruppe bekannt sein und das Unternehmen muss in der Lage sein auf diese zu reagieren.

## 6 Perspektiven des Kundenbeziehungsmanagement

Da das Management von Kundenbeziehungen immer wichtiger wird und als Vorteil in wettbewerbsintensiven Märkten genutzt werden kann<sup>178</sup>, wird in diesem abschließenden Teil der Arbeit ein Blick auf die Zukunftsperspektiven des Kundenbeziehungsmanagements geworfen. Unternehmen müssen sich noch wesentlich mehr mit dieser Thematik auseinandersetzen. Dazu gehört unter anderem die Überlegung, in Kundenbeziehungen zu denken, also die vorgestellten Ansätze auf ihre Tauglichkeit für das eigene Unternehmen zu prüfen. Dadurch können Vorteile gegenüber anderen bisher verwendeten Marketing-Strategien herausgearbeitet werden. Zudem müssen viele Anbieter noch lernen, wie wichtig die Sammlung, Speicherung und Analyse von Kundendaten ist. Die meisten wagen sich wegen des zeitlichen und organisatorischen Aufwands, fehlenden Fachkenntnissen oder Bestimmungen zum Datenschutz nicht an diese Thematik heran.<sup>179</sup> Diese Hürden sind zu überwinden und werden bei ersten sichtbaren Erfolgen vergessen sein. Wird nach der Prüfung der möglichen Methoden ein Konzept für das Beziehungsmanagement und daraus resultierende Marketing-Maßnahmen ausgearbeitet, so muss das Unternehmen seine Ziele und Methoden die angewendet werden sollen, klar definieren. Es sollte auch in Betracht gezogen werden, Stammkunden in den Entwicklungsprozess mit einzubeziehen, da hier Informationen gewonnen werden können, an welche ein Unternehmen anders nicht herankommen würde. Auch die Mitarbeiter sollten am Prozess teilhaben, ihre Kreativität mit einbringen und mit dem gesamten Team kooperieren. Das ermöglicht schließlich eine Implementierung des Beziehungsmanagements in die Unternehmensstruktur und Kultur.<sup>180</sup>

Es ist erkennbar, dass, wenn Unternehmen sich in der Praxis an die Thematik der Kundenbeziehung und das Management heranwagen und nicht nach dem ersten Versuch aufgeben, ein gut durchdachtes Konzept einige Wettbewerbsvorteile ermöglicht. Durch ein einzigartiges Kundenbeziehungsmanagement, das auf die individuellen Bedürfnisse der Konsumenten eingeht, kann man Verbraucher beeindrucken und für sich gewinnen.

---

<sup>178</sup> vgl. Georgi/Hadwich: Management von Kundenbeziehungen, 2010, S.7

<sup>179</sup> vgl. Bruhn: Relationship Marketing, 2013, S.407f.

<sup>180</sup> vgl. ebenda, S.408ff.

Doch nicht nur im praktischen Bereich gibt es noch Forschungsbedarf. Auch in der Wissenschaft gibt es noch offene Fragestellungen. So hat, wie bereits erwähnt meine Literaturrecherche einige Schwachstellen in der Wissenschaft aufgezeigt. Nicht nur Probleme bei den dort behandelten Methoden, die sich durch mangelnde Forschungsergebnisse und dem Festhalten an bereits in den Unternehmen vorhandenen Kontrollmethoden ergeben, sind eine Schwachstelle. Auch im empirischen Bereich gibt es offene Fragen. Viele Auswirkungen auf den Erfolg der erläuterten Ansätze sind noch nicht empirisch belegt und es fehlt noch an Methoden diese messen zu können.<sup>181</sup>

Es wird deutlich, dass im immer wichtiger werdenden Kundenbeziehungsmanagement und den daraus resultierenden Strategien im Marketing zukünftig noch theoretische und praktische Untersuchung nötig sein werden, um die Planung, Durchführung und Kontrolle der Ansätze verständlicher und anwendbar zu machen. Vor allem auf die praktische Anwendbarkeit der Methoden muss ein Fokus gelegt werden. Nur so können Unternehmen diese Ansätze auch verwenden und das Kundenbeziehungsmanagement für sich nutzen.

---

<sup>181</sup> vgl. Bruhn: Relationship Marketing, 2013, S.412f.

---

# Literaturverzeichnis



## Monographien

BIBLIOGRAPHISCHES INSTITUT & F.A. BROCKHAUS AG: Duden- Das Große Fremdwörterbuch, Dudenverlag, Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich, 2003

BRUHN, Manfred: Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 4.Auflage, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München 2012

BRUHN Manfred: Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, 3. Auflage, Franz Vahlen GmbH, München 2013

ENGMANN, Carsten: SAP CRM. Funktionen, Prozesse, Customizing, SAP PRESS, Bonn 2014

GEORGI, Dominik/HADWICH, Karsten (Hrsg.): Management von Kundenbeziehungen. Perspektiven-Analysen-Strategien-Instrumente, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

GÜNTER, Bernd/ HELM, Sabrina (Hrsg): Kundenwert. Grundlagen-Innovative Konzepte-Praktische Umsetzungen, 3.Auflage, Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

KATTA, Srimi: Discover SAP CRM. Entdecke die Welt von SAP, Galileo Press, Bonn 2009

KUHLMANN, Christian: Grundlagen des Marketing, Verlag Franz Vahlen GmbH, München 2004

PEPELS, Werner: Marketing Kommunikation, 2. Auflage, UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz, München 2011

PREIßNER, Andreas: Kundenmanagement leicht gemacht. Was die Kunden von Ihnen erwarten und wie Sie dies erfüllen, FinanzBuch Verlag GmbH, München 2009

STAHL, Heinz: Modernes Kundenmanagement, 3. Auflage, expert verlag, Renningen 2009

WINKELMANN, Peter: Marketing und Vertrieb. Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, 7. Auflage, München 2010

## Sonstige Quellen/ Internetquellen

BEITRAINING: Kundennewsletter, URL: <http://static.bei-training.com/files/newsletter/2011/2/newsletter-deutschland-2011-2.pdf>, Zugriff vom 22.05.2014

BEST MANAGEMENT e.U.: Hermeneutik, URL: <http://lexikon.stangl.eu/237/hermeneutik/>, Zugriff vom 22.05.2014

BIBLIOGRAPHISCHES INSTITUT GMBH: kompilatorisch, URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/kompilatorisch>, Zugriff vom 22.05.2014

DIE FIRMA GmbH: Mobile Kommunikation, URL: [http://www.diefirma.de/fileadmin/user\\_upload/Themen/df\\_factsheet\\_mobile\\_kommunikation.pdf](http://www.diefirma.de/fileadmin/user_upload/Themen/df_factsheet_mobile_kommunikation.pdf), Zugriff vom 15.06.2014

ESB BUSINESS SCHOOL: Kundenbewertung, URL: [http://www.esb-business-school.de/fileadmin/\\_research/dokumente/Diskussionsbeitraege/2012\\_2\\_Reutlinger\\_Diskussionsbeitrag\\_2012\\_-\\_2.pdf](http://www.esb-business-school.de/fileadmin/_research/dokumente/Diskussionsbeitraege/2012_2_Reutlinger_Diskussionsbeitrag_2012_-_2.pdf), Zugriff vom 15.06.2014

FUHRER, DANIEL: Diplomarbeit. Der Weg zur optimalen Kundenbeziehung, GRIN Verlag GmbH, angefertigt für das Kaufmännische Bildungszentrum Luzern, Nordstedt 2006

GfK PANEL SERVICES DEUTSCHLAND/GfK-NÜRNBERG e.V.: Lebenslange Markenbindung. Realität oder Illusion, URL: [http://www.gfk.com/imperia/md/content/ps\\_de/kb\\_buch\\_2008.pdf](http://www.gfk.com/imperia/md/content/ps_de/kb_buch_2008.pdf), Zugriff vom 14.05.2014

HAUFE-LEXWARE GmbH & Co. KG: Kundenportfolio-Analyse, URL: [http://www.haufe.de/finance/finance-office-professional/kundenportfolio-analyse-wettbewerbsvorteile-und-hoehere-1-sinn-und-zweck-von-kundenportfolios\\_idesk\\_PI11525\\_HI1325445.html](http://www.haufe.de/finance/finance-office-professional/kundenportfolio-analyse-wettbewerbsvorteile-und-hoehere-1-sinn-und-zweck-von-kundenportfolios_idesk_PI11525_HI1325445.html), Zugriff vom 15.06.2014

HILBERT, Andreas/SOMMER, Stefan: Multi-Channel-Beziehungsmanagement für den elektronischen Kaufprozess. TU Dresden, URL: <http://ceur-ws.org/Vol-542/paper11.pdf>, Zugriff vom 08.05.2014

HOLLAND, Heinrich: Customer Relationship Management, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/customer-relationship-management-crm.html>, Zugriff vom 08.05.2014

KEUPER, Frank/ MEHL, Rainer (Hrsg.): Customer Management, URL:  
[http://www.automotive-consultants.de/fileadmin/Web-Dateien/Ver%C3%B6ffentlichungen/Customer\\_Managment/cm3.0.pdf](http://www.automotive-consultants.de/fileadmin/Web-Dateien/Ver%C3%B6ffentlichungen/Customer_Managment/cm3.0.pdf), Zugriff vom 15.06.2014

McGRIP/McGRIP Web Excellence: Was ist CRM, URL:  
[http://www.mcgrip.de/crm/4\\_crm.htm](http://www.mcgrip.de/crm/4_crm.htm), Zugriff vom 10.05.2014

McKINSEY & COMPANY, Inc.: Über McKinsey, URL:  
[http://www.mckinsey.de/ueber\\_uns](http://www.mckinsey.de/ueber_uns), Zugriff vom 04.06.2014

McKINSEY & COMPANY, Inc.: The consumer decision journey, URL:  
[http://www.mckinsey.com/insights/marketing\\_sales/the\\_consumer\\_decision\\_journey](http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/the_consumer_decision_journey), Zugriff vom 20.05.2014

O'REILLY VERLAG GMBH & Co.KG: Datenbanken-Ziele und Möglichkeiten, URL:  
<http://www.oreilly.de/catalog/oobasebasger/chapter/ch02.pdf>, Zugriff vom 15.06.2014

SAP AG: Informationsblatt, URL:  
[http://www.sap.com/bin/sapcom/de\\_de/downloadasset.2014-02-feb-01-01.sap-corporate-2014-fact-sheet-de-pdf.bypassReg.html](http://www.sap.com/bin/sapcom/de_de/downloadasset.2014-02-feb-01-01.sap-corporate-2014-fact-sheet-de-pdf.bypassReg.html), Zugriff vom 02.06.2014

SDI-MANAGEMENT CONSULTING AG: Dominik Georgi, URL: <http://www.sdi-mc.com/?p=485&lang=de>, Zugriff vom 22.05.2014

SPRINGER GABLER SPRINGER FACHMEDIEN WIESBADEN GmbH: Prof. Dr. Manfred Bruhn, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Autoren/prof-dr-manfred-bruhn.html>, Zugriff vom 22.05.2014

STATISTICS4U: Pareto Verteilung, URL:  
[http://www.statistics4u.info/fundstat\\_germ/cc\\_distri\\_pareto.html](http://www.statistics4u.info/fundstat_germ/cc_distri_pareto.html), Zugriff vom 11.06.2014

THE BOSTON CONSULTING GROUP: Portfoliomatrix, URL:  
[http://www.bcg.de/bcg\\_deutschland/geschichte/klassiker/portfoliomatrix.aspx](http://www.bcg.de/bcg_deutschland/geschichte/klassiker/portfoliomatrix.aspx), Zugriff vom 15.05.2014

THE ECONOMIST GROUP: The consumer decision journey, URL:  
<http://cdn.economistgroup.com/leanback/wp-content/uploads/2013/04/McKinsey-Consumer-Decision-Journey.jpg>, Zugriff vom 15.06.2014

THE ECONOMIST GROUP: The funnel is dead. Long live the consumer decision journey, URL: <http://www.economistinsights.com/opinion/funnel-dead-long-live-consumer-decision-journey>, Zugriff vom 15.06.2014

UNIVERSITÄT HOHENHEIM: Prof. Dr. Karsten Hadwich, URL: <https://dlm.uni-hohenheim.de/hadwich>, Zugriff vom 22.05.2014

UNIVERSITY OF FRIBOURG: Calculation of Costumer Value, URL: [http://diuf.unifr.ch/is/studentprojects/pdf/reports/CRM\\_SS05\\_Calculation\\_of\\_Customer\\_Value%28MelanieKeller%29.pdf](http://diuf.unifr.ch/is/studentprojects/pdf/reports/CRM_SS05_Calculation_of_Customer_Value%28MelanieKeller%29.pdf), Zugriff vom 15.06.2014.

# Anlage

Anhang 1: *Consumer decision journey* von McKinsey.....XVI

Anhang 1: *Consumer decision journey* von McKinsey

McKinsey Quarterly

1

*Marketing & Sales Practice*

# The consumer decision journey

Consumers are moving outside the purchasing funnel—changing the way they research and buy your products. If your marketing hasn't changed in response, it should.

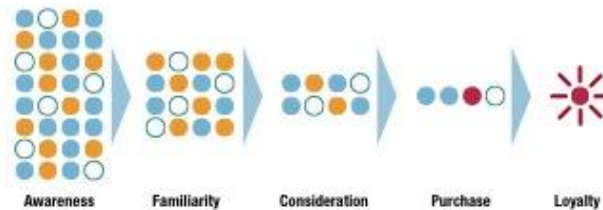
**David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jørgen Vetvik**

**If marketing has one goal**, it's to reach consumers at the moments that most influence their decisions. That's why consumer electronics companies make sure not only that customers see their televisions in stores but also that those televisions display vivid high-definition pictures. It's why Amazon.com, a decade ago, began offering targeted product recommendations to consumers already logged in and ready to buy. And it explains P&G's decision, long ago, to produce radio and then TV programs to reach the audiences most likely to buy its products—hence, the term “soap opera.”

Marketing has always sought those moments, or touch points, when consumers are open to influence. For years, touch points have been understood through the metaphor of a “funnel”—consumers start with a number of potential brands in mind (the wide end of the funnel), marketing is then directed at them as they methodically reduce that number and move through the funnel, and at the end they emerge with the one brand they chose to purchase (Exhibit 1). But today, the funnel concept fails to capture all the touch points and key buying factors resulting from the explosion of product choices and digital channels, coupled with the emergence of an increasingly discerning, well-informed consumer. A more sophisticated approach is required to help marketers navigate this environment, which is less linear

**David Court** is a director in McKinsey's Dallas office, **Dave Elzinga** is a principal in the Chicago office, **Susie Mulder** is a principal in the Boston office, and **Ole Jørgen Vetvik** is a principal in the Oslo office.

Exhibit 1

**The traditional funnel**

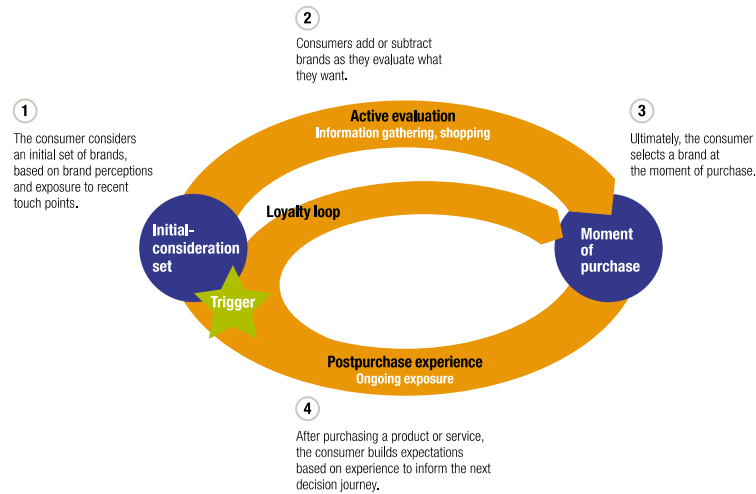
and more complicated than the funnel suggests. We call this approach the *consumer decision journey*. Our thinking is applicable to any geographic market that has different kinds of media, Internet access, and wide product choice, including big cities in emerging markets such as China and India.

We developed this approach by examining the purchase decisions of almost 20,000 consumers across five industries and three continents. Our research showed that the proliferation of media and products requires marketers to find new ways to get their brands included in the initial-consideration set that consumers develop as they begin their decision journey. We also found that because of the shift away from one-way communication—from marketers to consumers—toward a two-way conversation, marketers need a more systematic way to satisfy customer demands and manage word-of-mouth. In addition, the research identified two different types of customer loyalty, challenging companies to reinvigorate their loyalty programs and the way they manage the customer experience.



Finally, the research reinforced our belief in the importance not only of aligning all elements of marketing—strategy, spending, channel management, and message—with the journey that consumers undertake when they make purchasing decisions but also of integrating those elements across the organization. When marketers understand this journey and direct their spending and messaging to the moments of maximum influence, they stand a much greater chance of reaching consumers in the right place at the right time with the right message.

Exhibit 2

**The consumer decision journey****How consumers make decisions**

Every day, people form impressions of brands from touch points such as advertisements, news reports, conversations with family and friends, and product experiences. Unless consumers are actively shopping, much of that exposure appears wasted. But what happens when something triggers the impulse to buy? Those accumulated impressions then become crucial because they shape the initial-consideration set: the small number of brands consumers regard at the outset as potential purchasing options.

The funnel analogy suggests that consumers systematically narrow the initial-consideration set as they weigh options, make decisions, and buy products. Then, the postsale phase becomes a trial period determining consumer loyalty to brands and the likelihood of buying their products again. Marketers have been taught to “push” marketing toward consumers at each stage of the funnel process to influence their behavior. But our qualitative and quantitative research in the automobile, skin care, insurance, consumer electronics, and mobile-telecom industries shows that something quite different now occurs.

Actually, the decision-making process is a more circular journey, with four primary phases representing potential battlegrounds where



marketers can win or lose: initial consideration; active evaluation, or the process of researching potential purchases; closure, when consumers buy brands; and postpurchase, when consumers experience them (Exhibit 2). The funnel metaphor does help a good deal—for example, by providing a way to understand the strength of a brand compared with its competitors at different stages, highlighting the bottlenecks that stall adoption, and making it possible to focus on different aspects of the marketing challenge. Nonetheless, we found that in three areas profound changes in the way consumers make buying decisions called for a new approach.

#### Brand consideration

Imagine that a consumer has decided to buy a car. As with most kinds of products, the consumer will immediately be able to name an initial-consideration set of brands to purchase. In our qualitative research, consumers told us that the fragmenting of media and the proliferation of products have actually made them reduce the number of brands they consider at the outset. Faced with a plethora of choices and communications, consumers tend to fall back on the limited set of brands that have made it through the wilderness of messages. Brand awareness matters: brands in the initial-consideration set can be up to three times more likely to be purchased eventually than brands that aren't in it.

Not all is lost for brands excluded from this first stage, however. Contrary to the funnel metaphor, the number of brands under consideration during the active-evaluation phase may now actually expand rather than narrow as consumers seek information and

Exhibit 3

#### Adding brands

Sector	Share of purchases, %			Average number of brands	
	Initial consideration	Active evaluation	Loyalty loop <sup>1</sup>	In initial-consideration set	Added in active consideration
Autos	63	30	7	3.8	2.2
Personal computers	49	24	27	1.7	1.0
Skin care	38	37	25	1.5	1.8
Telecom carriers	38	20	42	1.5	0.9
Auto insurance	13	9	78	3.2	1.4

<sup>1</sup> For skin care, includes consumers who purchased their current brand 2 or more times in past 3 months and for whom current brand made up at least 70% of total category purchases in past 3 months; for all others, includes consumers who purchased same brand on current occasion as on previous occasion and did not consider any other brands.

Source: McKinsey consumer decision surveys: 2008 US auto and skin care, 2008 Germany mobile telecom, 2009 US auto insurance

shop a category. Brands may “interrupt” the decision-making process by entering into consideration and even force the exit of rivals. The number of brands added in later stages differs by industry: our research showed that people actively evaluating personal computers added an average of 1 brand to their initial-consideration set of 1.7, while automobile shoppers added 2.2 to their initial set of 3.8 (Exhibit 3). This change in behavior creates opportunities for marketers by adding touch points when brands can make an impact. Brands already under consideration can no longer take that status for granted.

#### Empowered consumers

The second profound change is that outreach of consumers to marketers has become dramatically more important than marketers’ outreach to consumers. Marketing used to be driven by companies; “pushed” on consumers through traditional advertising, direct marketing, sponsorships, and other channels. At each point in the funnel, as consumers whittled down their brand options, marketers would attempt to sway their decisions. This imprecise approach often failed to reach the right consumers at the right time.

In today’s decision journey, consumer-driven marketing is increasingly important as customers seize control of the process and actively “pull” information helpful to them. Our research found that two-thirds of the touch points during the active-evaluation phase involve consumer-

driven marketing activities, such as Internet reviews and word-of-mouth recommendations from friends and family, as well as in-store interactions and recollections of past experiences. A third of the touch points involve company-driven marketing (Exhibit 4). Traditional marketing remains important,

but the change in the way consumers make decisions means that marketers must move aggressively beyond purely push-style communication and learn to influence consumer-driven touch points, such as word-of-mouth and Internet information sites.

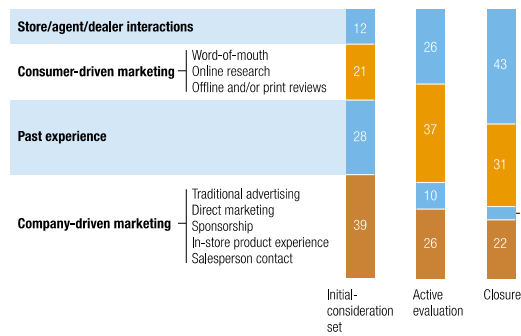
### Marketers must move aggressively beyond purely push-style communication and learn to influence consumer-driven touch points

The experience of US automobile manufacturers shows why marketers must master these new touch points. Companies like Chrysler and GM have long focused on using strong sales incentives and in-dealer programs to win during the active-evaluation and moment-of-purchase phases. These companies have been fighting the wrong battle: the real challenges for them are the initial-consideration and post-purchase phases, which Asian brands such as Toyota Motor and Honda

Exhibit 4

**Where it counts**

Most-influential touch points by stage of consumer decision journey, for competitors and new customers, % of effectiveness<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Based on research conducted on German, Japanese, and US consumers in following sectors: for initial consideration—autos, auto insurance, telecom handsets and carriers; for active evaluation—auto insurance, telecom handsets; for closure—autos, auto insurance, skin care, and TVs; figures may not sum to 100%, because of rounding.

dominate with their brand strength and product quality. Positive experiences with Asian vehicles have made purchasers loyal to them, and that in turn generates positive word-of-mouth that increases the likelihood of their making it into the initial-consideration set. Not even constant sales incentives by US manufacturers can overcome this virtuous cycle.

#### Two types of loyalty

When consumers reach a decision at the moment of purchase, the marketer's work has just begun: the postpurchase experience shapes their opinion for every subsequent decision in the category, so the journey is an ongoing cycle. More than 60 percent of consumers of facial skin care products, for example, go online to conduct further research after the purchase—a touch point unimaginable when the funnel was conceived.

Although the need to provide an after-sales experience that inspires loyalty and therefore repeat purchases isn't new, not all loyalty is equal in today's increasingly competitive, complex world. Of consumers who profess loyalty to a brand, some are active loyalists, who not only stick with it but also recommend it. Others are passive loyalists who, whether from laziness or confusion caused by the dizzying array of choices, stay with a brand without being committed to it. Despite their claims of allegiance, passive consumers are open to messages from competitors that give them a reason to switch.

Take the automotive-insurance industry, in which most companies have a large base of seemingly loyal customers who renew every year. Our research found as much as a sixfold difference in the ratio of active to passive loyalists among major brands, so companies have opportunities to interrupt the loyalty loop. The US insurers GEICO and Progressive are doing just that, snaring the passively loyal customers of other companies by making comparison shopping and switching easy. They are giving consumers reasons to leave, not excuses to stay.

All marketers should make expanding the base of active loyalists a priority, and to do so they must focus their spending on the new touch points. That will require entirely new marketing efforts, not just investments in Internet sites and efforts to drive word-of-mouth or a renewed commitment to customer satisfaction.

#### **Aligning marketing with the consumer decision journey**

Developing a deep knowledge of how consumers make decisions is the first step. For most marketers, the difficult part is focusing strategies and spending on the most influential touch points. In some cases, the marketing effort's direction must change, perhaps from focusing brand advertising on the initial-consideration phase to developing Internet properties that help consumers gain a better understanding of the brand when they actively evaluate it. Other marketers may need to retool their loyalty programs by focusing on active rather than passive loyalists or to spend money on in-store activities or word-of-mouth programs. The increasing complexity of the consumer decision journey will force virtually all companies to adopt new ways of measuring consumer attitudes, brand performance, and the effectiveness of marketing expenditures across the whole process.

Without such a realignment of spending, marketers face two risks. First, they could waste money: at a time when revenue growth is critical and funding tight, advertising and other investments will be less effective because consumers aren't getting the right information at the right time. Second, marketers could seem out of touch—for instance, by trying to push products on customers rather than providing them with the information, support, and experience they want to reach decisions themselves.

Four kinds of activities can help marketers address the new realities of the consumer decision journey.

#### **Prioritize objectives and spending**

In the past, most marketers consciously chose to focus on either end of the marketing funnel—building awareness or generating loyalty among current customers. Our research reveals a need to be much

more specific about the touch points used to influence consumers as they move through initial consideration to active evaluation to closure. By looking just at the traditional marketing funnel's front or back end, companies could miss exciting opportunities not only to focus investments on the most important points of the decision journey but also to target the right customers.

In the skin care industry, for example, we found that some brands are much stronger in the initial-consideration phase than in active evaluation or closure. For them, our research suggests a need to shift focus from overall brand positioning—already powerful enough to ensure that they get considered—to efforts that make consumers act or to investments in packaging and in-store activities targeted at the moment of purchase.

#### Tailor messaging

For some companies, new messaging is required to win in whatever part of the consumer journey offers the greatest revenue opportunity. A general message cutting across all stages may have to be replaced by one addressing weaknesses at a specific point, such as initial consideration or active evaluation.

Take the automotive industry. A number of brands in it could grow if consumers took them into consideration. Hyundai, the South Korean car manufacturer, tackled precisely this problem by adopting a marketing campaign built around protecting consumers financially by allowing them to return their vehicles if they lose their jobs. This provocative message, tied to something very real for Americans,

### Broadband connectivity lets marketers provide rich applications to consumers learning about products

became a major factor in helping Hyundai break into the initial-consideration set of many new consumers. In a poor automotive market, the company's market share is growing.

#### Invest in consumer-driven marketing

To look beyond funnel-inspired push marketing, companies must invest in vehicles that let marketers interact with consumers as they learn about brands. The epicenter of consumer-driven marketing is the Internet, crucial during the active-evaluation phase as consumers seek information, reviews, and recommendations. Strong performance at this point in the decision journey requires a mind-set shift from buying media to developing properties that attract consumers: digital assets such as Web sites about products, programs to foster



word-of-mouth, and systems that customize advertising by viewing the context and the consumer. Many organizations face the difficult and, at times, risky venture of shifting money to fundamentally new properties, such as P&G invested to gain radio exposure in the 1930s and television exposure in the 1950s.

Broadband connectivity, for example, lets marketers provide rich applications to consumers learning about products. Simple, dynamic tools that help consumers decide which products make sense for them are now essential elements of an online arsenal. American Express's card finder and Ford's car configurator, for example, rapidly and visually sort options with each click, making

life easier for consumers at every stage of the decision journey. Marketers can influence online word-of-mouth by using tools that spot online conversations about brands, analyze what's being said, and allow marketers to post their own comments.

Finally, content-management systems and online targeting engines let marketers create hundreds of variations on an advertisement, taking into account the context where it appears, the past behavior of viewers, and a real-time inventory of what an organization needs to promote. For instance, many airlines manage and relentlessly optimize thousands of combinations of offers, prices, creative content, and formats to ensure that potential travelers see the most relevant opportunities. Digital marketing has long promised this kind of targeting. Now we finally have the tools to make it more accurate and to manage it cost effectively.

#### Win the in-store battle

Our research found that one consequence of the new world of marketing complexity is that more consumers hold off their final purchase decision until they're in a store. Merchandising and packaging have therefore become very important selling factors, a point that's not widely understood. Consumers want to look at a product in action and are highly influenced by the visual dimension: up to 40 percent of them change their minds because of something they see, learn, or do at this point—say, packaging, placement, or interactions with salespeople.

In skin care, for example, some brands that are fairly unlikely to be in a consumer's initial-consideration set nonetheless win at the point of purchase with attractive packages and on-shelf messaging. Such

elements have now become essential selling tools because consumers of these products are still in play when they enter a store. That's also true in some consumer electronics segments, which explains those impressive rows of high-definition TVs in stores.

Sometimes it takes a combination of approaches—great packaging, a favorable shelf position, forceful fixtures, informative signage—to attract consumers who enter a store with a strong attachment to their initial-consideration set. Our research shows that in-store touch points provide a significant opportunity for other brands.

#### Integrating all customer-facing activities

In many companies, different parts of the organization undertake specific customer-facing activities—including informational Web sites, PR, and loyalty programs. Funding is opaque. A number of executives are responsible for each element, and they don't coordinate their work or even communicate. These activities must be integrated and given appropriate leadership.

The necessary changes are profound. A comprehensive view of all customer-facing activities is as important for business unit heads as for CEOs and chief marketing officers. But the full scope of the consumer decision journey goes beyond the traditional role of CMOs, who in many companies focus on brand building, advertisements, and perhaps market research. These responsibilities aren't going away. What's now required of CMOs is a broader role that realigns marketing with the current realities of consumer decision making, intensifies efforts

to shape the public profiles of companies, and builds new marketing capabilities.

#### Related articles on [mckinseyquarterly.com](http://mckinseyquarterly.com)

[The downturn's new rules for marketers](#)

[Profiling from proliferation](#)

[The evolving role of the CMO](#)

Consider the range of skills needed to manage the customer experience in the automotive-insurance industry, in which some companies have many passive loyalists who can be pried

away by rivals. Increasing the percentage of active loyalists requires not only integrating customer-facing activities into the marketing organization but also more subtle forms of organizational cooperation. These include identifying active loyalists through customer research, as well as understanding what drives that loyalty and how to harness it with word-of-mouth programs. Companies need an integrated, organization-wide "voice of the customer," with skills from advertising

to public relations, product development, market research, and data management. It's hard but necessary to unify these activities, and the CMO is the natural candidate to do so.

The authors wish to acknowledge the contributions of Mary Ellen Coe, Jonathan Doogan, Ewan Duncan, Betsy Holden, and Brian Salsberg.

Copyright © 2009 McKinsey & Company. All rights reserved.

We welcome your comments on this article. Please send them to [quarterly\\_comments@mckinsey.com](mailto:quarterly_comments@mckinsey.com).



Marketers have long been aware of profound changes in the way consumers research and buy products. Yet a failure to change the focus of marketing to match that evolution has undermined the core goal of reaching customers at the moments that most influence their purchases. The shift in consumer decision making means that marketers need to adjust their spending and to view the change not as a loss of power over consumers but as an opportunity to be in the right place at the right time, giving them the information and support they need to make the right decisions. ○



## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname