

Die Zukunft des CRM liegt in der Kundendatenanalyse

CRM wird meist nur unter den Aspekten der Mitarbeitendenkontrolle und Effizienzsteigerung eingeführt. Das rächt sich oft bitterlich, weil ein CRM ohne komplexe Datenanalyse sehr selten einen Mehrwert generiert.

Dr. Jörg Staudacher, Natalie Holland

CRM – drei Buchstaben, die selbst nach 30 Jahren mehr für Verwirrung als für Erfolg in Unternehmen stehen. In über 25% aller Unternehmen besteht CRM noch immer lediglich aus einer Liste in Word oder Excel.¹ Zwar kommen Studien zu dem Ergebnis, dass Manager mit dem eigenen CRM-System ganz zufrieden sind.² Wenn man aber in Schweizer Unternehmen genauer hinschaut, sieht das innere Auge eher Mordor mit all seinen Schrecken als das Elfenland aus *Herr der Ringe*. Die Schweiz kennzeichnet kleine Unternehmen, die sich in Nischen auf innovative Angebote fokussieren. Für den Erfolg dieser produktorientierten Unternehmen war das Thema CRM in der Vergangenheit nicht zwingend notwendig. In der sich zementierenden Digitalisierung, sei es in Form von IoT oder „Digital-Interaction-Blockchain“, wird die produktorientierte Ausrichtung verstärkt auf den Prüfstand gestellt werden. An Beispielen wie siroop liess sich beobachten, dass ein fehlendes Know-how im Umgang mit wertvollen Kundendaten nicht mit Geld kompensiert werden kann.³ Aber wie konnte es dazu kommen, dass drei Buchstaben so missverstanden werden und welche Auswege gibt es?

Die Basics stimmen schon nicht

Was es dazu braucht, um CRM-Anstrengungen erfolgreich in den Sand zu setzen, konnten wir aufgrund unserer zahlreichen vernetzten Praxisprojekte am SIB ermitteln.⁴ Das SIB hat das Lernformat Praxisprojekt vor vier Jahren ins Leben gerufen, um den Austausch zwischen Theorie und Praxis weiter zu intensivieren. Dabei unterstützen Studierende Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrössen über neun Monate. Inzwischen wurden über 100 Projekte

erfolgreich durchgeführt. Zu viele Unternehmen erfüllen alle der folgenden vier Voraussetzungen, was die immense Anzahl an gescheiterten CRM-Projekten und die grosse Angst und Ernüchterung in der Praxis erklärt. Die vier Voraussetzungen für garantierten Misserfolg sind folgende:

1. Fehlendes Verständnis für Kundenorientierung und eine fehlende Kundenbeziehungsstrategie
2. Kontrollwahn
3. Fokus auf Effizienzsteigerung anstelle von profitablen Wachstum
4. Fehlendes IT- und Statistik-Verständnis

In jeder Publikation zum Thema CRM wird daraufhingewiesen, dass CRM nicht ein IT-Tool ist, sondern eine Kundenbeziehungsstrategie, die mit Technologie unterstützt wird.⁵ Aber kaum ein Unternehmen hat bspw. konkrete Pläne hinsichtlich Cross-Selling- oder Churn-Management. Dies liegt daran, dass immer noch zu viele Unternehmen den Erfolg alleine auf ihrem Angebot aufbauen wollen. Kundenorientierung oder Kundennähe bedeutet aber nicht nur, bedürfnisorientierte Angebote zu entwickeln. Kundenorientierung hat die gesamte Kundenbeziehung im Blick und vor allem das tägliche Bestreben eines Unternehmens und seiner Mitarbeitenden, diese zu verbessern.⁶ Neben dem fehlenden Grundverständnis über die hohe Relevanz des Konstrukts Kundenorientierung fehlt es in der Geschäftsleitung auch oft am Einfordern einer inklusiven Arbeitsweise. Eine inklusive Kultur bedeutet, dass alle Abteilungen eines Unternehmens funktionsübergreifend miteinander zusammenarbeiten, und dass das Unternehmen den Kunden in den Leistungserstellungsprozess integriert.⁷ Cross Selling ist beispielsweise in der Praxis deshalb

Dr. Jörg Staudacher

Partner WATC Consulting AG /
Begleitender Dozierender
des vernetzten Praxisprojektes
am SIB

joerg.staudacher@wac.ch
Tel.: +41 (0) 44 2896000

Natalie Holland

Studienleiterin Marketing-
manager/in HF am SIB

Natalie.Holland@sib.ch
Tel.: +41 (0) 43 322653

ein solches Drama, weil Abteilungen in Unternehmen sich gerne abschnitten. Aktuelle Beispiele sind die „Digital-Boot-Departments“ in Unternehmen, die zu oft keine Sonne sehen bzw. deren ganzheitliche Kundensicht zumindest infrage gestellt werden kann. An das Thema Churn trauen sich die meisten Unternehmen schon gar nicht erst heran. Dafür müsste man den (unerfreuten) Kunden ja näher kommen.

Zu viel Kontrolle – zu wenig Befähigung

Als zweiter Punkt kann in vielen Unternehmen ein Kontrollwahn ausgemacht werden. Im Rahmen unserer vernetzten Praxisprojekte konnten wir viele CRM-Systeme besichtigen, die eher als Zeiterfassungs-Tools missbraucht werden. Zusätzlich sollten die Vertriebsmitarbeitenden möglichst viele Informationen über die Kunden in das CRM überführen. Dass diese Daten nicht richtig skaliert sind, im Unternehmen kein Verständnis bezüglich Kundenwertberechnung existiert und es auch gar niemanden gibt, der die Daten statistisch hochstehend und kontinuierlich auswerten könnte, spielt für viel zu viele Geschäftsleitungen offenbar keine Rolle. Getreu dem Motto: Alles rein, was kann. Es überrascht immer wieder, dass sich viele Manager – und vor allem die Mitarbeitenden – dieser Schwächen durchaus bewusst sind. Mitarbeitende begehren aber kaum auf. Sie tragen unter dem bestehenden Kontrollwahn lieber fleissig Daten in die Felder ein. Aus CRM wird so ECM (Employer Control Management). Statt den Kunden stehen der Verkaufsmitarbeitende und seine Aktivitäten im Vordergrund. Das ist per se nicht schlecht. Wenn aber die Mitarbeitenden keinen Mehrwert für ihren beruflichen Erfolg sehen, sinkt verständlicherweise die Motivation. Die Daten

werden dann oft nur sporadisch oder unvollständig eingetragen. Versuche, die Dateneingabe und Datenqualität an den Bonus zu koppeln, führen zwar zu mehr Daten, diese werden anschliessend aber viel zu oft gar nicht genutzt.

Eine Verbesserung der Kundenorientierung oder Kundennähe wird in der Wissenschaft mit der Steigerung der Wachstumsmöglichkeiten eines Unternehmens in Verbindung gebracht.⁷ Wenn ein Unternehmen den Kunden besser kennt, kann dieses seine Prozesse, Mitarbeitenden und Angebote besser ausrichten. Darüber hinaus kann ein Unternehmen auf Basis von Kundenwertberechnung das Wachstum möglichst profitabel ausgestalten. Soweit die Gedanken und Empfehlung aus der Wissenschaft. In der Praxis liegt der Fokus, beispielsweise wegen des Währungsdrucks oder stagnierender Märkte, in den letzten Jahren oft auf Effizienzsteigerung mit Schwerpunkt Kostenoptimierung. Verlagerungen ins Ausland, Restrukturierungen und der fanatische Glaube, dass digitale Tools automatisch die Kosten im Unternehmen senken, sind

Strukturierte
Kundendaten sind
das Wertvollste, was
ein Unternehmen
besitzen kann.

die obersten Punkte auf der Agenda von vielen Unternehmen. Selbst Branchen wie Tourismus, Retail oder Automobil, die in den letzten Jahren massiv unter dem zunehmenden Wettbewerbsdruck leiden mussten, setzen zu wenig auf die Generierung von profitablen Wachstum auf Basis besserer Kundendaten. Es werden munter Apps, Webshops, etc. eingeführt, die wiederum Datensilos generie-

ren und die holistische Sicht auf den Kunden eher noch verschlechtern. Ein CRM entfaltet seine volle Kraft, wenn es mit dem Ziel des profitablen Wachstums eingesetzt wird. Zwar kann CRM auch die Effizienz in Marketing und Vertrieb steigern, jedoch ist das der deutlich kleinere Teil der Möglichkeiten.

Zahlreiche Studien kommen zum gleichen Ergebnis. IT- und Statistikkompetenzen werden immer wichtiger.⁸ Dies ist in vielen Ausbildungen und Unternehmen noch nicht durchgedrungen. Aktuelles Gegenbeispiel dazu ist Zalando, das seine Marketingabteilung neu strukturiert hat. In Zukunft wird jedes Department mit Statistikexperten ergänzt.⁹ Auch bei den Marketing-Studierenden am SIB lässt sich ein Statistikdesinteresse beobachten. So spannend und bunt Fächer wie Customer-Experience-Management und Influencer Marketing sind, ohne solide handwerkliche Fähigkeiten in der Kundendatenaufnahme, -auswertung und -nutzung wird es schwierig werden, sich im digitalen Arbeitsmarkt erfolgreich zu behaupten. Dennoch bleibt ausser Stichworten wie Repräsentativität oft nicht viel hängen. Regressionsanalysen sind als Lerninhalte unbeliebt und Ausführungen zum hohen Stellenwert der Signifikanz gehen im Zeitalter von Instagram leider allzu oft unter. Dabei wird die statistische Vorhersage des Kundenverhaltens im Zentrum künftiger Marketing- und Vertriebsaktivitäten stehen.¹⁰ Trotz Stichworten wie Smart Data oder Deep Learning bereitet es Unternehmen grosse Herausforderungen, Kundenverhalten zu prognostizieren.¹¹ Kunden reagieren aufgrund des inzwischen zu grossen Angebots zunehmend konfus (Consumer Confusion) oder dürsten einfach mal nach Abwechslung (Variety Seeking). So stehen die neuen technischen Möglichkeiten in Unternehmen einem zunehmend hybriden Einkaufsverhalten



der Kunden gegenüber. Strukturierte Kundendaten sind im Rahmen dieser Entwicklung das Wertvollste, was ein Unternehmen besitzen kann.¹² Aber wenn keiner im Unternehmen mit solchen Daten rechnen kann (ausser Amazon und Facebook), geht diese Weisheit im Alltag anscheinend unter. Die fehlende Berücksichtigung der Rahmenbedingungen innerhalb von Unternehmen führt darüber hinaus dazu, dass völlig falsche CRM-Anwendungen ausgewählt werden. So betreiben nicht wenige Unternehmen ihr CRM in Excel oder in der ERP-Anwendung. Es ist geradezu sträflich, dass in vielen Unternehmen nicht genug IT-Verständnis vorhanden ist, um das optimale CRM-System auszuwählen. Ziel ist, die optimale Balance von Kosten und User Experience gegenüber Kundendatenaufnahme und Unterstützung bei der Umsetzung. User Experience und Kosten werden bei der Auswahl der Anwendung oft zu hoch priorisiert anstelle der Unterstützungsmöglichkeiten für eine Wachstumsstrategie. Da der Umfang der einzelnen An-

wendungen inzwischen zu hoch ist, gilt darüber hinaus der Ratschlag, die Anwendungen mehrere Wochen oder Monate im Testbetrieb laufen zu lassen. Reine Analyseprojekte zur Evaluation der einzelnen Anwendungen sind gerade für kleine und mittelgrosse Unternehmen nicht mehr zu empfehlen. Täglich werden neue Funktionen in die einzelnen Anwendungen implementiert. Die Stärken und Schwächen einer Anwendung für das eigene Unternehmen zeigen sich aber meist erst in den Tiefen der einzelnen Funktionsbereiche. Zusätzlich möchten viele Unternehmen möglichst lange die gleiche CRM-Anwendung im Einsatz haben. Die Innovationskraft der CRM-Branche in den vergangenen fünf Jahren hat aber gezeigt, dass ein CRM-Wechsel alle drei bis vier Jahre für Unternehmen von Vorteil sein kann. Neue Features wie Marketing-Automation, integriertes Webtracking oder Landingpages können gerade im Mittelstand das Kundenerlebnis entscheidend verbessern helfen. Nach vier Jahren Erfahrung mit vernetzten Pra-

xisprojekten und Hunderten von Marketingstudierenden, die über das CRM des eigenen Unternehmens im Unterricht berichtet haben, könnte man zum Schluss kommen, die Situation für das Thema CRM ist ausweglos. Aber etwas Hoffnung besteht, wie das folgende anonymisierte Beispiel aufzeigen soll.

Erkenntnisse aus einem vernetzten Praxisprojekt

Ein Start-up wollte sich in einer Branche disruptiv mit einem reinen Online-Vertrieb etablieren. Die Gründer setzten hauptsächlich auf die schnellere Bereitstellung von Angeboten aus den USA, welche die etablierten grossen Wettbewerber erst mit einer Verzögerung von ein bis zwei Jahren auf den Markt bringen konnten. Die Strategie des Unternehmens setzte auf eine klare Produkteorientierung. Der Webshop bekam alle Aufmerksamkeit der IT-Abteilung und das CRM war ein rudimentäres Add-on der Webshop-Anwendung. Die Verantwortlichen beauftragten die Studenten-

gruppe des SIB mit der Entwicklung eines Prozesses zur Produkttrend-Analyse. Ziel war es, möglichst systematisch Innovationen aus den USA auf ihr Marktpotenzial in der Schweiz zu screenen. Es wurde schnell deutlich, dass ein alleiniger Fokus auf die optimale Auswahl der Angebote keinen nachhaltigen Erfolg garantiert. Zum einen liegt das Marktpotenzial des Unternehmens bei 10%, da nur 10% der Schweizer das Angebot über einen Webshop beziehen wollen. Zum anderen waren die Trendprodukte kaum geeignet, die Kundenloyalität zu steigern, da Kunden neue Angebote von unterschiedlichen Anbietern kontinuierlich ausprobieren (Variety Seeking). Darüber hinaus konnte nach einer herausfordernden Kundenwertanalyse auf Basis der rudimentär existierenden Kundendaten ermittelt werden, dass

das Wertpotenzial der Kunden äussert unterschiedlich ist. Was beim umfangreichen und unsystematischen Einsatz von Rabatten zur Kundengewinnung den Gewinn gefährdete. Der Geschäftsführung wurden die Ergebnisse präsentiert und das vernetzte Praxisprojekt neu auf

Die Zukunft des CRM liegt in der Kunden-datenanalyse.

das Thema CRM ausgerichtet. In einem ersten Schritt berechneten die Studierenden das Cross-Selling-Potenzial von Trendprodukten mit geringer Loyalitätsneigung hin zu Standardprodukten mit hohem Loyalitätspotenzial. Basierend auf diesen Ergebnissen, wurde eine Cross-Selling-Strategie entwickelt. Ziel war es, Kunden, die Trendprodukte im Webshop kauften, systematisch für Standardprodukte zu begeistern und dadurch zu loyalisieren. Aufgrund der begrenzten Ressourcen des Unternehmens war schnell klar, dass eine Marketing-Automation-Software zum Einsatz gelangen musste, um die ausgearbeitete Strategie möglichst ressourcenoptimal umsetzen zu können. In einem weiteren Schritt wurden Churn-Massnahmen entwickelt, um ebenfalls die Kundenloyalität zu steigern. Dies wurde mittels einer Kombination von Zusatzdienstleistungen und Rabatten umgesetzt. Dabei richtete sich die Höhe der Rabatte nach dem Kundenwertpotenzial, um die Profitabilität des Unternehmens zu gewährleisten. Anschliessend wurden drei CRM-Systeme getestet. Nach zwei Monaten wurde eine Cloud-CRM-Lösung ausgewählt, die über eine integrierte Marketing-Automation-Funktion verfügte. Nach der erfolgreichen Entwicklung einer Kundenbeziehungsstrategie, der Definition einer nachhaltigen Wachstumsstrategie und

der Implementierung eines CRM-Systems wurde die verbleibende Schwäche des Start-ups angegangen. Bei der Gründung hatten sich die Partner stark auf ihre IT-Kompetenzen im Bereich Webshop-Design und auf ihre Trend- und Produktentwicklungs-kompetenzen verlassen. Das Unternehmen verfügte aber über keine Kompetenzen im Bereich Kundendatenmanagement und Statistik. Die Studentengruppe entwickelte ein statistisches Analysemodell, um das Kundenverhalten besser vorhersagen zu können. Damit überbrückten sie eine zentrale Schwäche von CRM-Systemen. So konnte das vernetzte Praxisprojekt dem Unternehmen helfen, drei Schwächen zu eliminieren und den Gewinn zu steigern. Die fehlende Kompetenz im Bereich Statistik konnte aber nur begrenzt aufgelöst werden, da das entwickelte Analysemodell der Studierenden kontinuierlich im Alltag optimiert werden müsste.

Ohne Kundendatenanalyse kein erfolgreiches CRM

Abschliessend kann aufgrund der Erfahrungen aus dem vernetzten Praxisprojekt davon ausgegangen werden, dass viele Schwächen in Unternehmen zum Thema CRM behoben werden können. Die zentrale Herausforderung stellt die Kundendatenanalyse dar. Trotz der vielen neuen Features von CRM-Systemen bleibt die automatisierte Kundendatenanalyse momentan völlig auf der Strecke. Zwar gibt es einzelne innovative Zusatzmodule.¹³ Wenn CRM-Systeme aber Unternehmen nicht mehr oder weniger automatisiert in der Datenaufnahme und vor allem in der Datenanalyse unterstützen, wird CRM weiterhin ein besseres Adressbuch mit vielen offenen Textfeldern bleiben. CRM ist tot – es lebe die Kundendatenanalyse! ●

Literatur

- ¹ <https://www.computerworld.ch/business/business-software/crm-kundendatenbank-1584189.html>
- ² <http://www.trovarit.com/ch/studien/marktstudien/crm-in-der-praxis/>
- ³ <http://whataboutthecustomer.com/de/customer-loyalty-de/business-model-generation-and-customer-value-modelling-why-siroop-lost-140-mio/>
- ⁴ <https://www.sib.ch/studieren/dipl-marketingmanager-hf/#highlights>
- ⁵ Hippner, H./Hubrich, B./ Wilde D.K. (2011): Grundlagen des CRM, Wiesbaden.
- ⁶ Krafft, M./Götz, O. (2011): Der Zusammenhang zwischen Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie deren Erfolgswirkung in Hippner, H./Hubrich, B./ Wilde D.K. (2011): Grundlagen des CRM, Wiesbaden, S. 214–246.
- ⁷ http://whataboutthecustomer.com/wp-content/uploads/2018/05/Auswirkung_Kundenorientierung_auf_Profitabilitaet.pdf
- ⁸ <http://whataboutthecustomer.com/de/kundenorientierung/>
- ⁹ Aepli, M./Angst, V./Iten, R./ Kaiser, H./Lüthi, I./Schweri, J. (2017): Die Entwicklung der Kompetenzenanforderungen auf dem Arbeitsmarkt im Zuge der Digitalisierung. SECO Publikation Arbeitsmarktpolitik No 47.
- ¹⁰ http://whataboutthecustomer.com/wp-content/uploads/2018/09/WATC_Kundentaten_auf_Reorganisation.pdf
- ¹¹ Schuler, C. (2016): CRM 4.0 – die grenzenlose Bedeutung von CRM im Zeitalter der digitalen Transformation.
- ¹² <https://www.stern.de/digital/online/amazon--der-konzern-will-etwas-viel-wertvolleres-als-unser-geld-8478732.html>
- ¹³ beispielhaft <http://ce-pos.com/> oder <https://squirro.com/>