

HNU Working Paper

Nr. 8

Alexander H. Kracklauer, Marion Gutschmann, Christoph Karas

Customer Touchpoint Management - Wie können im Rahmen des CRM die erfolgsrelevanten Kundenkontaktpunkte persönlicher gestaltet werden?

2009

Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer, Leiter Kompetenzzentrum Marketing & Sales
Marion Gutschmann (M.A.), Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Christoph Karas, Student der Betriebswirtschaftslehre
HNU Hochschule Neu-Ulm, University, Wileystr. 1, D-89231 Neu-Ulm

Abstrakt

Kommunikation und Unternehmensleistungen zu individualisieren – bis hin zum „one-to-one“-Marketing. Kunden auf allen verfügbaren Kanälen persönlicher, aber auch über die unterschiedlichen Customer Touchpoints hinweg in konsistenter Art und Weise anzusprechen – Leitidee des CRM, die aber nach wie vor mehr Vision als Realität ist. Das vorliegende Paper soll hier Möglichkeiten der Vorgehensweise aufzeigen, um die relevanten Kontaktpunkte effizient persönlicher zu gestalten.

Freie Schlagwörter:

Customer Touchpoints, Kundenkontaktpunkte, Kundenbindung, Kundenbeziehungsmanagement, Point of Sale, Customer Relationship Management, Personalisierung

JEL-Klassifikation:

M31

**„They will forget what you said,
but they will never forget how you made them feel.”**

Carl W. Buechner

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Personalisierung der Kundenbeziehung als Instrument der nachhaltigen Kundenbindung	1
2. Zielsetzung und Vorgehensweise	2
3. Customer Touchpoint Management	3
3.1 Annäherung an den Begriff Customer Touchpoint	3
3.2 Bedeutung der Customer Touchpoints	5
3.3 Fünf Prozessschritte des Customer Touchpoint Managements	7
4. Personalisierung der Kundenbeziehung in den Customer Touchpoints	10
4.1 Annäherung an den Begriff Personalisierung	10
4.2 Einordnung der Customer Touchpoints hinsichtlich ihres Einflusses auf die Personalisierung der Kundenbeziehung	12
4.3 Customer Touchpoints und ausgewählte Instrumente des CRM zur Personalisierung der Kundenbeziehung	14
4.3.1 Telefonberatung/Service	14
4.3.2 Beschwerdemanagement	15
4.3.3 Webshop/Webpräsenz	17
4.3.4 Direkt Mailings	20
5. Zusammenfassung und Ausblick	22
Literaturverzeichnis	25

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Kategorisierungsmodell nach Wirtz
Quelle: Wirtz 2008, S. 83
- Abb. 2: Bedeutung der Customer Touchpoints in der
Aufmerksamkeitsphase
Quelle: Row 2006
- Abb. 3: Bedeutung der Customer Touchpoints in der
Kaufentscheidungsphase
Quelle: Row 2006
- Abb. 4: Die fünf Prozessschritte des Customer
Touchpoint Managements
Quelle: Spengler/Wirth 2009, S. 51
- Abb. 5: 360-Grad-Touchpoint-Analyse
Quelle: Barath/Spengler 2008
- Abb. 6: Grundprinzipien des Relationship Marketing
Quelle: in Anlehnung an Müller 2005, S. 14
- Abb. 7 Einordnung der Customer Touchpoints hinsichtlich ihres
Einflusses auf die Personalisierung
Quelle: in Anlehnung an Winkelmann 2006, S. 493
- Abb. 8: Das Zielsystem des Beschwerdemanagements
Quelle: Stauss/Seidel, S. 79
- Abb. 9: Medien des Direktmarketing
Quelle: Gerdes 2003, S. 26

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer Relationship Management
CRS	Customer Response Software
CTI	Computer Telephony Integration
CTP	Customer Touchpoint
CPFR	Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment
et al.	und andere
evtl.	eventuell
f	und folgende Seite
ff	und fortfolgende Seiten
Hrsg.	Herausgeber
http	Hypertext transfer protocol
IVR	Interactive Voice Response
mCommerce	mobile Commerce
POS	Point of Sale
PURL	personal URL
sog.	so genannt
S.	Seite
Tab.	Tabelle
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
www	world wide web
z.B.	zum Beispiel

1. Personalisierung der Kundenbeziehung als Instrument der nachhaltigen Kundenbindung

Immer noch gilt in der Unternehmenswelt der Leitsatz, dass es wesentlich teurer ist, neue Kunden zu akquirieren, als bestehende Kundenbeziehungen zu pflegen und damit die Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Das Ziel einer langfristigen Kundenbindung ist vor dem Hintergrund gesättigter Märkte, substituierbarer Produkte und Dienstleistungen, fragmentiertem und hedonistischem Konsumverhalten bei abnehmender Markenloyalität, steigender Adaptionsgeschwindigkeit des Wettbewerbs und Erlösverfalls (vgl. Gawlik/Kellner/Seifert 2002, S. 11) jedoch immer schwieriger zu erreichen. Ein Lösungsansatz für Unternehmen unter diesen veränderten Prämissen erfolgreich zu sein, liegt in der Abkehr von der kurzfristigen Transaktions- und Kosten/Nutzenorientierung hin zur nachhaltigen Kundenbeziehungsorientierung. Ziel ist die Optimierung der Kundenzufriedenheit, wie sie mit dem Customer Relationship Management seit einigen Jahren verfolgt wird.

Dass aber eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit nicht zwangsläufig eine erhöhte Kundenbindung zur Folge hat, zeigten bereits 1994 Reichheld und Aspinall (1994, S. 25f). Ein Marketingverantwortlicher aus der Automobilbranche formuliert das Dilemma so: „Kundenbefragungen zeigen, dass selbst sehr zufriedene Kunden zu anderen Marken wechseln, während unzufriedene Kunden bei uns bleiben“ (Howaldt/Utsch/Luck 2005). Es sind insbesondere konkurrierende Bedürfnisse, die Attraktivität von Alternativen und andere situative Faktoren, welche die Kundenloyalität beeinflussen (vgl. Hinterhuber/Matzler 2002, S. 85). Aber auch der Wunsch nach Abwechslung, Neugier und Langeweile führt trotz Kundenzufriedenheit zur Abwanderung der Kunden (vgl. Bänsch 1995, S. 342). Aus diesem Grund suchen die Unternehmen nach „new ways to achieve and retain a competitive advantage via customer intimacy and customer relationship management“ (Kracklauer/Mills/Seifert, 2002, S.V).

Der persönliche und qualitativ hochwertige Kontakt zum Kunden ist eine grundlegende Prämisse für den marktwirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens geworden – ein Prinzip, das seit jeher vom kleinen Tante Emma-Laden beherzigt wird. Eine Studie des CRM-Anbieters Kana unterstreicht dabei die Bedeutung der Personalisierung in der Kundenbeziehung. Fast drei von vier Antwortenden messen dieser einen hohen Stellenwert für ein befriedigendes Einkaufserlebnis bei. Jeder Dritte sagte,

dass fehlende Personalisierung im Kundendienst zu den enttäuschendsten Erlebnissen führte (vgl. Kana 2005).

Es gilt also den Kunden auf allen verfügbaren Kanälen persönlicher, aber auch über die unterschiedlichen Customer Touchpoints hinweg in konsistenter Art und Weise anzusprechen – eine Leitidee des CRM, die aber nach wie vor mehr Vision als Realität ist. Durch die Verschmelzung der On- und Offlinewelten haben sich in den vergangenen Jahren für Marketing und Vertrieb die Möglichkeiten potenziert, mit dem Kunden in Beziehung zu treten und damit entsprechende Einkaufs- und Markenerlebnisse zu forcieren. Aber nicht nur die Instrumente haben sich vervielfältigt, auch das Nutzungsverhalten der Konsumenten hat sich markant verändert – heute liegt die Kommunikationshoheit zunehmend bei den Konsumenten. Sie entscheiden, über welchen Kanal sie welche Informationen erhalten möchten und damit, über welche Kontaktpunkte sie mit dem Unternehmen in Verbindung treten (vgl. Spengler/Wirth 2009, S. 46). In diesem Umfeld neigen Unternehmen dazu, möglichst viele Kanäle einzusetzen. Dies führt jedoch häufig zu einem Streufeld in der Kundenansprache und bindet hohe Budgets (vgl. Ahl, 2006). Während man sich dieses Gieskannenprinzip in guten Zeiten noch leisten konnte, gilt in Zeiten knapper Ressourcen die Leitidee, mit weniger Budget mehr Leistung zu erzielen (vgl. Spengler/Wirth 2009, S. 46).

Ziel muss es daher für jedes Unternehmen sein, die knappen Mittel auf die konventionellen und unkonventionellen Customer Touchpoints zu fokussieren, die ein markentypisches Kundenerlebnis ermöglichen und die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig stärken. Dabei muss vermieden werden, dass die einzelnen Customer Touchpoints einem vielstimmigen Chor ohne Dirigenten gleichen.

2. Zielsetzung und Vorgehensweise

Ziel des Beitrages ist deswegen die Diskussion, über welche Customer Touchpoints die Kundenbeziehung zur langfristigen Kundenbindung im Rahmen des CRM persönlicher gestaltet werden kann.

Um diese Frage zu beantworten, wird zunächst im Kapitel 2 eine eindeutige terminologische Arbeitsbasis geschaffen. Hier wird der Begriff Customer Touchpoints definiert und verschiedene Erscheinungsformen darge-

stellt. Ferner wird der unterschiedlichen Bedeutung der einzelnen Customer Touchpoints anhand verschiedener wissenschaftlicher Studien nachgegangen.

Da das Auffinden der richtigen Customer Touchpoints und deren Koordination in Zeiten sinkender Budgets zum Kernziel jedes Unternehmens wird, muss ermittelt werden, welche Customer Touchpoints erfolgsrelevant und geeignet sind, personalisiert zu werden. Hierbei kann auf das so genannte Customer Touchpoint Management zurückgegriffen werden, welches im Kapitel 3 dargestellt wird. Mittels dieses ganzheitlich kundenzentrierten Blickwinkels wird es möglich, den optimalen Mix für die Multi-Channel-Kommunikation unter dem Fokus einer zunehmenden Personalisierung zu finden. Damit werden Streuverluste in der Kundenansprache minimiert und der Autismus der Kommunikationskanäle durchbrochen.

Im darauf folgenden Kapitel 4 wird zunächst geklärt, was im Kontext des vorliegenden Beitrages unter dem Begriff der Personalisierung zu verstehen ist, bevor eine Einordnung einiger ausgewählter Customer Touchpoints hinsichtlich ihres Einflusses auf die Personalisierung der Kundenbeziehung vorgenommen wird. Im Anschluss werden beispielhaft einige Customer Touchpoints herausgegriffen und dargestellt, wie sich diese persönlicher gestalten lassen.

Abschließend werden die zentralen Erkenntnisse in Kapitel 5 zusammenfassend referiert und einige Trends im Kundenbeziehungsmanagement präsentiert.

3. Customer Touchpoint Management

3.1 Annäherung an den Begriff Customer Touchpoint

Unter Customer Touchpoints versteht man „unterschiedliche Kontaktpunkte, an denen Marken in der Öffentlichkeit auftreten und für (potenzielle) Kunden erlebbar werden“ (Spengler/Wirth 2009, S. 46). Kunden werden nicht allein von offiziellen Unternehmensbotschaften wie Werbung oder PR beeinflusst. Häufig sind „Kleinigkeiten“ innerhalb eines Unternehmens wie die Freundlichkeit der Servicemitarbeiter, eine Weiterempfehlung durch Freunde der Kunden, schlechte Erfahrungen mit dem Kundendienst oder auch eine negative Mund-zu-Mund-Propaganda entscheidend. Diese

unterschiedlichen Kundenkontaktpunkte entscheiden in ihrer Gesamtheit über den Erfolg der Kundenstrategie eines Unternehmens.

Aus wissenschaftlicher Perspektive lassen sich die unzähligen Customer Touchpoints auf verschiedene Arten kategorisieren. Die beiden bekanntesten Kategorisierungsmodelle stammen von Wirtz und Springer. Wirtz unterscheidet zwischen folgenden drei Hauptkategorien:

1. den „Customer Information Points“,
2. den „Customer Points of Sale“ und
3. den „Customer Service Points“ (vgl. Wirtz 2008, S. 83).

Wie sich die einzelnen Touchpoints zuordnen lassen, zeigt die nachstehende Abbildung 1:

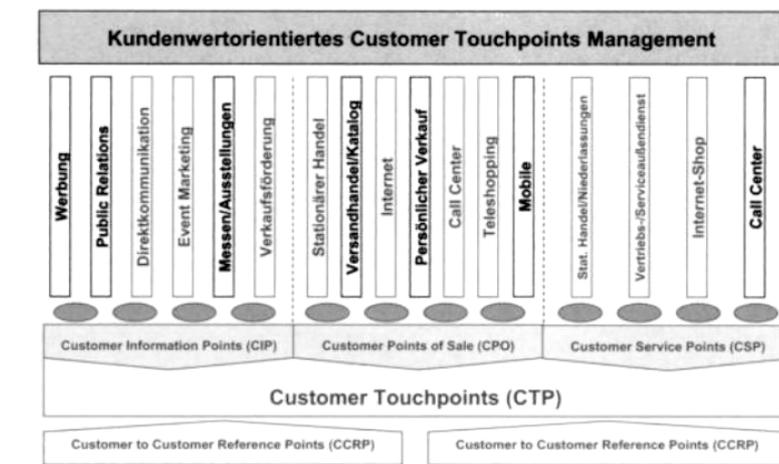


Abb. 1: Kategorisierungsmodell nach Wirtz
(Quelle: Wirtz 2008, S. 83)

Eine weitere Möglichkeit zur Kategorisierung der Customer Touchpoints ist von Spengler /Wirth in die Diskussion eingebracht worden. Sie unterscheiden nach:

- Touchpoints im Vertrieb/ am POS, z.B. Webshop, POS Promotion, Produktblatt
- Touchpoints im Vertrieb/ One-to-One-Kommunikation, z.B. Gutschein, Direktmarketing, pers. Einladung zu Events
- indirekten Touchpoints, z.B. Online-Foren, Fachmagazin, TV-Berichte, Empfehlungen
- Massenmedien, z. B. TV, Radio, Print.

In dieser Arbeit wird an der Unterscheidung von Spengler/Wirth festgehalten, Sie bildet die Grundlage für das später angeführte Touchpoint Management Modell.

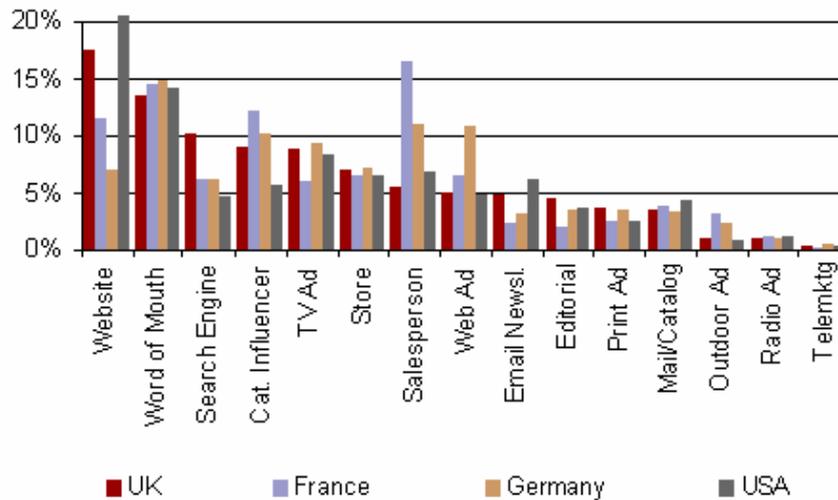
3.2 Bedeutung der Customer Touchpoints

Jeder Customer Touchpoint ist für das Unternehmen ein so genannter „moment of truth“ (= der Moment, in dem der Kunde Kontakt mit dem Produkt/der Dienstleistung/der Marke hat). Dabei sind die einzelnen Customer Touchpoints von unterschiedlicher Bedeutung für das Kundenerlebnis (vgl. Spengler/Wirth 2009, S. 46). So ist es zum Beispiel schwer vorstellbar, dass ein Telekom-Kunde der Meinung sein wird, dass eine schlechte Servicequalität durch das Sponsoring-Engagement beim FC-Bayern München gerechtfertigt sei. Genau anders herum könnte es dagegen bei dem Schuhhersteller Adidas aussehen. Hier wäre es denkbar, dass es für den (potentiellen) Kunden bedeutsamer ist, dass der Fußballstar Cristiano Ronaldo Adidas Schuhe trägt, als die zufriedenstellende Beratung am Telefon. Beides, das Sponsoring und die Telefonberatung, sind Kundenschnittstellen, die je nach Unternehmen und Produkt vom (potentiellen) Kunden mit unterschiedlicher Bedeutung wahrgenommen werden. Dieser differenzierten Gewichtung muss sich ein Unternehmen bewusst sein.

Alle Berührungspunkte aber gemeinsam beeinflussen das Ziel der Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Markenwahrnehmung. Analysen zeigen dabei, dass rund die Hälfte des Markenerlebnisses durch die Touchpoints am Point of Sale geschaffen wird, wobei die persönliche Beratung eine zentrale Rolle spielt. Ferner wird rund ein Drittel des persönlichen Markenerlebnisses durch Empfehlungen von Freunden und Bekannten oder von Produktempfehlungen aus Testberichten sowie redaktionellen Beiträgen bestimmt, während der Kontaktpunkt Internet und Mobiltelefon den Kunden zu 10% beeinflusst (vgl. Spengler/ Wirth 2009, S. 47).

Die Bedeutung der Kundenkontaktpunkte (differenziert nach der Aufmerksamkeits- und Kaufentscheidungsphase) erfasste im Jahr 2006 das Medienconsultingunternehmen DoubleClick in seiner Touchpoint Studie IV. Die Abbildungen 2 (Aufmerksamkeitsphase) und 3 (Kaufentscheidungsphase) zeigen die Ergebnisse für die Länder Deutschland, Großbritannien, Frankreich und den USA. Die Befragungen wurden bei Käufern der Produkte Flugreisen, Hotels, Mietwagen, Kredite und Hypotheken, Banking, Mobilfunkverträge und –geräte sowie Autos durchgeführt.

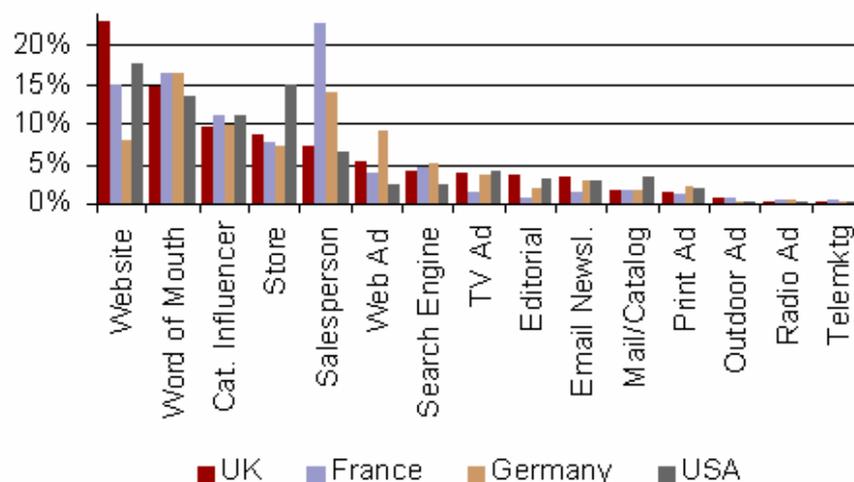
Wenn Sie an Ihren letzten Einkauf denken, wie haben Sie zuerst von dem Produkt oder der Dienstleistung erfahren, das bzw. die Sie gekauft haben?



Quelle: DoubleClick Touchpoints IV, 2006, alle Befragten, sieben Produkt-kategorien; Großbritannien N=1245; Frankreich N=1173; Deutschland N=1166; USA N=2988

Abb. 2: Bedeutung der Customer Touchpoints in der Aufmerksamkeitsphase (Quelle: Row 2006)

Welcher der folgenden Faktoren hat Ihre Entscheidung zum Kauf dieses Produktes oder dieser Dienstleistung am stärksten beeinflusst?



Quelle: DoubleClick Touchpoints IV, 2006, alle Befragten, sieben Produktkategorien; Großbritannien N=1245; Frankreich N=1173; Deutschland N=1166; USA N=2988

Abb. 3: Bedeutung der Customer Touchpoints in der Kaufentscheidungsphase (Quelle: Row 2006)

Auch in dieser Studie zeigt sich, dass die Customer Touchpoints verschiedenen hohe Prioritäten besitzen. Es gilt daher für die Unternehmen zu entscheiden, in welche Kontaktpunkte investiert, welche neu angesteuert oder aber zukünftig eingestellt werden müssen, um ein effektives Ergebnis zu erreichen.

Welche Folgen es haben kann, wenn Customer Touchpoints falsch bzw. nicht ausreichend betreut werden, zeigt der „moment of truth“ am Customer Touchpoint „Hotline der Deutschen Telekom“. Diese Kundenschnittstelle wurde offensichtlich zu wenig intensiv betreut. Kunden beschwerten sich daher über die schlechte Beratung und waren verärgert über die langen Wartezeiten. Ein Kunde tat öffentlich seine Meinung in einem Forum kund, dass er „...die Telekom und vor allem die Hotline und die T-Punkt Läden!“ hasse (Alibengali 2005). Die Unterschätzung und damit suboptimale Bewirtschaftung der Kundenschnittstellen von Seiten der Telekom hatte schwerwiegende Folgen für das Unternehmen. Dieses erlitt einen erheblichen Imageverlust, wodurch allein im Jahr 2007 knapp 1 Million Kunden zur Konkurrenz abwanderten (vgl. Weltonline 2007).

3.3 Fünf Prozessschritte des Customer Touchpoint Managements

„We want a company that focuses on nothing but serving customers“ (Jack Welch, ehemaliger CEO, General Electric). Es besteht aber die Gefahr, dass die Unternehmen über zu viele Kanäle mit dem Kunden in Kontakt kommen wollen, was zu Streuverlusten führt und hohe Budgets bindet. Wie oben bereits angesprochen, gilt es zu analysieren, was beim Empfänger ankommt und zu bestimmen, wie die Wirkung der jeweiligen unternehmerischen Maßnahme ist. Denn „nur wenn sich ein Marken-Touchpoint beim (potentiellen) Kunden durchsetzt, kann er etwas bewirken, die Einstellung zur Marke verändern, sowie den Abverkauf steigern“ (Spengler/Wirth 2009, S. 47).

Diesem Umstand trägt das Kundenkontaktpunkt-Management (Customer Touchpoint Management) Rechnung. Ziel ist es dabei, die Kundenkontaktqualität zu steigern, die Kundenbeziehung auf Dauer zu sichern und im Idealfall auch Mundpropaganda auszulösen (Schüller 2008). Dabei untergliedert sich das Managementtool in 5 Schritte, die nachstehend kurz beschrieben werden (vgl. auch Abb. 4). Im vierten Schritt wird dabei Bezug auf die angestrebte Personalisierung der Kundenbeziehung genommen, die als Optimierungsziel der Customer

Touchpoints im Rahmen dieses Beitrages bestimmt wurde.



Abb. 4: Die fünf Prozessschritte des Customer Touchpoint Managements
(Quelle: Spengler/Wirth 2009, S. 51)

Schritt 1: Qualitatives Touchpoint-Audit (Innenansicht)

In Abstimmung auf die unterschiedlichen Zielgruppen werden die Touchpoints im Unternehmen und im Markt erfasst. Über einhundert Touchpoints sind in dieser Audit-Phase keine Seltenheit. Diese werden anschließend in die bereits in Kapitel 3.1 erläuterten vier Kategorien Vertrieb, One-to-One-Kommunikation, indirekte Kommunikation und klassische Medien unterteilt (vgl. Spengler/Wirth 2009, S. 49).

Schritt 2: Quantitative Befragung und Analyse (Außenansicht)

Um die Wirkung der Customer Touchpoints zu beurteilen muss in einer 360-Grad-Touchpoint-Analyse die Wahrnehmung, der Nutzen und das Verhalten der Zielgruppen gemessen werden. Dabei werden die Reichweite und der Touchpoint Value durch Marktforschung erhoben (vgl. Spengler/Wirth 2009, S. 49). Im Touchpoint Value werden drei Kommunikationsebenen betrachtet. Der Informationswert beurteilt, wie gut ein Touchpoint relevante Informationen über das Produkt/Dienstleistung transportiert. Der Attraktivitätswert zeigt die emotionale Komponente des Touchpoints auf und beschreibt wie attraktiv die Informationsübermittlung dieses Kontaktpunktes empfunden wird. Der Transaktionswert gibt an, wie stark ein Kundenkontaktpunkt das Kaufverhalten beeinflusst (vgl. Spengler/Brenner 2008, S. 21). Zusätzlich wird noch die Kennzahl Touchpoint-Assoziation erhoben. Hier erfolgt ein Benchmark mit direkten Wettbewerbern hinsichtlich der Markenperformance auf den untersuchten Kontaktpunkten (vgl. Spengler/Wirth 2009, S. 49). Anhand der ermittelten Kennzahlen lassen sich die Customer Touchpoints in prioritäre und potenzielle Cluster aufteilen, um später unterschiedliche Maßnahmen einzuleiten.

Das 360°-Touchpoint-Universum

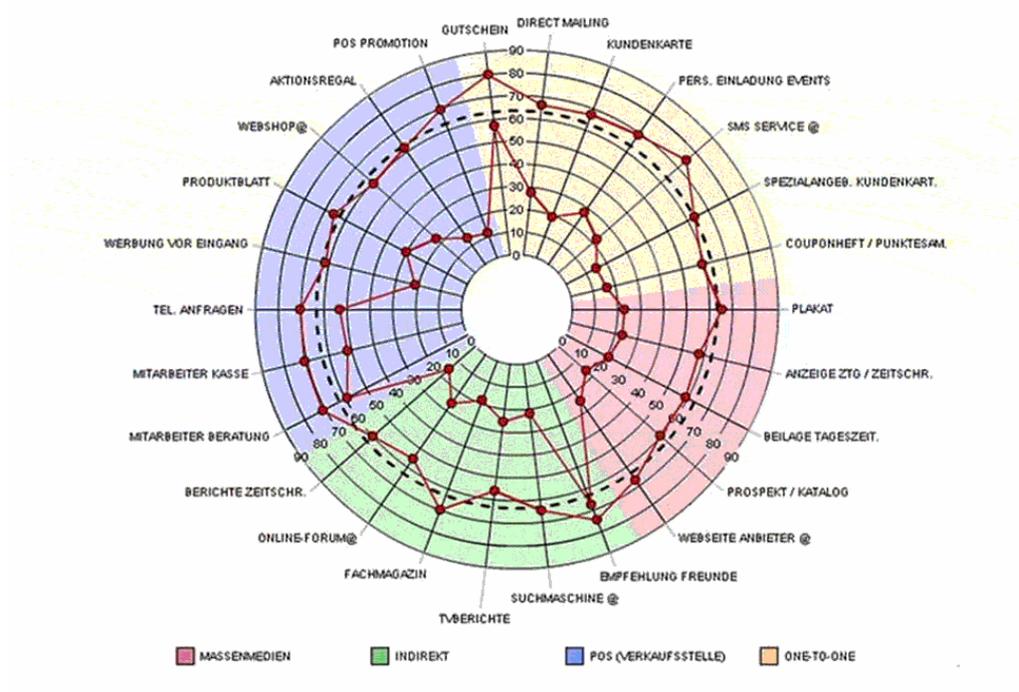


Abb. 5: Die 360-Grad-Touchpoint-Analyse
(Quelle: Barath/Spengler 2008)

Schritt 3: Beurteilung der Stärken und Schwächen

In diesem Schritt werden sowohl die einzelnen Touchpoints als auch der Touchpoint-Mix auf den einzelnen Ebenen Markt, Mitbewerber und Zielgruppen beurteilt. Zudem wird ein bereichsspezifischer Aktionsplan entwickelt, um die Strategie und die Maßnahmen zu optimieren. Dabei müssen die Touchpoints die Positionierung der Marke widerspiegeln, der Touchpoint-Mix und die optimale Budgetverteilung müssen berücksichtigt werden. Hier muss auch die Entscheidung gefällt werden, welche Touchpoints sich zur Personalisierung eignen und welche Budgets dafür eingesetzt werden

Schritt 4: Umsetzung

In diesem Schritt werden die Optimierungsziele im Bereich Vertrieb, One-to-One, Massenmedien und indirekte Kommunikation umgesetzt. Hier werden die Instrumente zur persönlicheren Gestaltung der Kunden-

beziehung ausgewählt. Die Instrumente, die hierbei eingesetzt werden können, werden im nachstehenden Kapitel 4 eingehend beleuchtet.

Schritt 5: Wiederholungsmessung

Um die Strategie und die damit verbundenen Maßnahmen zu bewerten, wird im abschließenden fünften Schritt des Managementmodells eine Messung dieser Unternehmensaktivitäten durchgeführt. Dabei sollte die Messung wiederkehrend durchgeführt werden, um langfristigen Erfolg am Customer Touchpoint zu garantieren.

4. Personalisierung der Kundenbeziehung an den Customer Touchpoints

4.1 Annäherung an den Begriff der Personalisierung

Bevor analysiert wird, wie die Kundenbeziehung an den Customer Touchpoints personalisiert werden kann, muss der Begriff Personalisierung geklärt werden. Dabei wird in Anlehnung an Müller (vgl. 2005, S.13ff) über die Grundprinzipien des Relationship Marketing Individualisierung, Interaktion, Integration und Selektion bzw. Investition die Brücke zur Personalisierung geschlagen (siehe hierzu auch Abbildung 6).

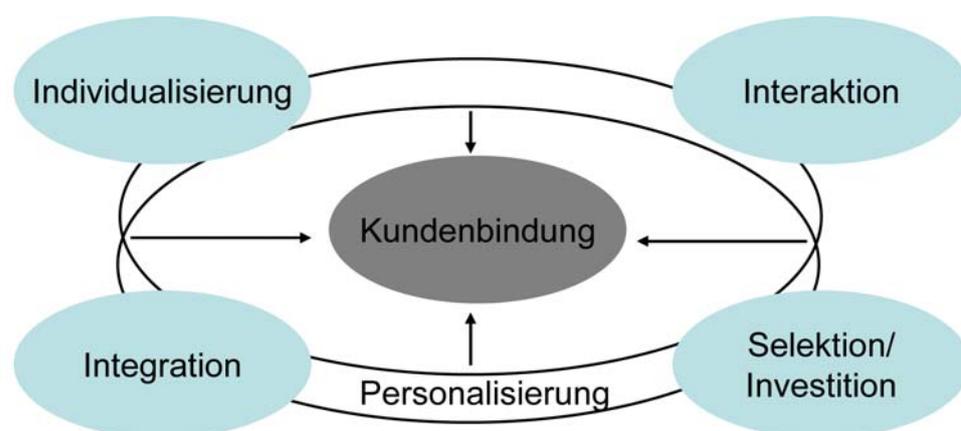


Abb. 6: Grundprinzipien des Relationship Marketing
(Quelle: in Anlehnung an Müller 2005, S. 14)

Individualisierung

Im Rahmen von Individualisierungsstrategien wird weder der anonyme Markt noch ein Marktsegment adressiert, sondern es tritt der einzelne Kunde mit seinen individuellen Eigenschaften, spezifischen Bedürfnissen und jeweiligen Erwartungen in den Vordergrund (vgl. Eckel 1997, S. 54). Dabei beschränkt sich die Individualisierung nicht auf die Kernleistung, sondern umfasst vielmehr auch die Kommunikation. Dieses Verständnis der Individualisierung entspringt zum einem dem Ansatz der Mass Customization und zum anderen dem Dialogmarketing (vgl. Müller 2005, S. 15).

Interaktion

Hierbei steht die Interaktion zwischen Anbieter und Kunde im Fokus. Es geht um die Überwindung einseitig vermittelter Vermarktungsbotschaften hin zu einer aktiven Kommunikation. Der Kunde soll inspiriert werden, bewusst oder unbewusst seine Bedürfnisse, Wünsche und Vorschläge preiszugeben. Berry bezeichnete diesen Informationsaustausch als „two-way-communication“ (Berry 1995, S. 238). Alle Parteien werden als aktive Wesen aufgefasst, die den Interaktionsprozess anstoßen und regulativ auf den Verlauf einwirken können.

Integration

Die Integrativität beruht auf dem Grundgedanken der Mitwirkung des Nachfragers an der Leistungserstellung (vgl. Engelhardt/Freiling 1995, S. 37f). In diesem Prozess offenbart der Nachfrager seine Präferenzen und Wünsche und kooperiert mit dem Anbieter bei der Spezifizierung seiner gewünschten Idealleistung.

Selektion und Investition

Da ein Unternehmen nicht alle potentiellen Kunden an sich binden sollte und das auch nicht kann, gilt es die für den Erfolg des Unternehmens relevanten Kunden zu identifizieren und auszuwählen. Es muss eine kundenindividuelle Priorisierung von Geschäftsbeziehungen auf Basis längerfristig ausgerichteter Kundenpotenziale stattfinden (vgl. Diller 2001, S. 77). Auf dieser Grundlage können dann Investitionen geplant werden.

Müller leitet aus diesen Grundprinzipien des Relationship Marketing die Wesenszüge der Personalisierung ab. So lässt sich die Personalisierung im Kern als Individualisierung der Kernleistung und Kommunikation verstehen. Die technologischen Möglichkeiten ermöglichen dabei die Integration des Kunden; und über die Interaktion zwischen Anbieter und Kunde werden die erforderlichen Informationen gewonnen. Dabei repräsentieren alle anbieterseitigen Bemühungen Investitionen in potenziell profitable Kunden.

Damit geht die Personalisierung über eine bloße persönliche Anrede oder das Einfügen eines Namens in die Betreffzeile bei weitem hinaus. Es müssen Inhalte maßgeschneidert auf den Empfänger angepasst werden. Dies ist beispielsweise bei einem personalisierten Newsletter der Fall, der auf Grundlage vorliegender soziodemographischer Daten kundenadäquate Informationen beinhaltet.

Die Personalisierung versteht sich dabei auch nicht als einmaliger Akt, sie ist vielmehr ein kontinuierlich laufender Prozess. Die zur Personalisierung notwendigen Kundendaten werden fortlaufend bei jedem Kundenkontakt ergänzt und müssen kontinuierlich qualitätsgesichert werden.

Wichtig ist ferner, dass die Personalisierung nicht ohne jegliche kritische Reflexion stattfinden darf, da die Speicherung personenbezogener Daten besondere Anforderungen an den Datenschutz und die Datensicherheit stellt. Versäumnisse und Verstöße können hierbei mitunter erhebliche Strafen nach sich ziehen. Auch muss die Akzeptanz seitens des Kunden gefördert werden, der sich nicht belästigt fühlen darf. Es bietet sich daher an, die Instrumente der Personalisierung dosiert einzusetzen. Zusätzlich sollte dem Kunden immer die Möglichkeit eingeräumt werden, einzelne Funktionen wie z.B. Empfehlungen auszuschalten. Auch eine Aufklärung der Kunden, was mit seinen Daten gemacht, ist aus rechtlichen Gründen und zur Gewährleistung des Vertrauensverhältnisses notwendig (vgl. Leimstoll 2009).

4.2 Einordnung der Customer Touchpoints hinsichtlich ihres Einflusses auf die Personalisierung der Kundenbeziehung

Wie im dritten und vierten Schritt des „Touchpoint Management“ - Modells aufgezeigt, werden die relevanten Customer Touchpoints ausgewählt und auf das zentrale Ziel einer erhöhten Personalisierung hin optimiert. Zur

persönlicheren Gestaltung der Kundenbeziehung „hat sich im Business-to-Business-Bereich mit dem Key Account Management bereits seit längerer Zeit ein Instrument zur Pflege der Beziehungen zu einigen wenigen, besonders wichtigen Kunden etabliert“ (vgl. Gawlik/Kellner/Seifert 2002, S. 7). Zur Realisierung von One-to-One-Beziehungen im Konsumgüterbereich haben sich neben den klassischen Möglichkeiten durch neue Entwicklungen im Informations- und Kommunikationssektor weitere neue Wege aufgetan.

Die im Folgenden dargestellte Abbildung 7 stellt in Anlehnung an das Value-Spectrum-Modell von Winkelmann eine mögliche Einordnung einiger zentraler Customer Touchpoints der Online- und Offlinewelt hinsichtlich ihres Einflusses auf eine persönlichere Kundenbeziehung dar. Dabei verdeutlicht die Abbildung, dass die Customer Touchpoints mit dem höchsten Grad der Personalisierung zum Kunden diejenigen sind, in denen der Kunde in eine interaktive und integrierte Kommunikation mit dem Unternehmen tritt.



Abb. 7: Einordnung der Customer Touchpoints hinsichtlich ihres Einflusses auf die Personalisierung (in Anlehnung an Winkelmann 2006, S. 493)

4.3 Customer Touchpoints und ausgewählte Instrumente des CRM zur Personalisierung der Kundenbeziehung

Im folgenden Abschnitt sollen nun einige ausgewählte Instrumente präsentiert werden, die eine persönlichere Gestaltung der Customer Touchpoints erlauben. Dabei wird auf diejenigen Customer Touchpoints Bezug genommen, die in der obigen Abbildung 7 das höchste Personalisierungspotential mit sich bringen und für größere Kundengruppen geeignet erscheinen. Da sich der VIP-Service nur an einen kleinen Personenkreis richtet, bleibt dieser ausgeklammert.

4.3.1 Telefonberatung/Service

Zur Personalisierung der Telefonberatung lassen sich zwei Technologien des CRM einsetzen, die so genannte Computer Telephony Integration (CTI) und die Interactive Voice Response (IVR).

CTI ermöglicht die Identifikation eines Anrufers anhand seiner gespeicherten Nummer (Gawlik/Kellner/Seifert 2002, S. 58). Das angeschlossene CRM-System überträgt daraufhin alle für die Anrufbearbeitung relevanten Kundendaten auf den Arbeitsplatz des Agenten (Kontaktdaten, verwendete Produkte, spezielle Hinweise zur Betreuung etc.) (Ebenda). Zudem liegen alle Unterlagen aus vergangenen Kommunikationen vor. Das können z.B. Rechnungen, der Vertragsabschluss oder Beschwerdebriefe sein. Durch den Umfang an Hintergrunddaten kann der Berater ein persönlicheres Gespräch zu führen, und den Kunden eher zielführend beraten.

Die Interactive Voice Response (IVR) wird einer persönlichen Anrufannahme vorgeschaltet. Damit werden standardisierte Anfragen automatisch bearbeitet und ggf. an einen geeigneten Agenten weitervermittelt (Gawlik/Kellner/Seifert 2002, S. 58). Ein Beispiel hierfür ist die Hotline der Deutschen Telekom AG. Kunden werden per Computer nach ihrem Anliegen befragt, ob es beispielsweise um eine Vertragsverlängerung oder Fragen zur aktuellen Rechnung geht. Dementsprechend werden die Kunden per „Skill Base Routing“ (automatisierte Weiterleitung zu Mitarbeitern mit entsprechendem Fachwissen) an die entsprechende Endstelle verbunden. Das Anliegen des Anrufers wird vom Fachpersonal besser verstanden, es kann ihm mit Detailwissen zur Seite gestanden werden und das Problem zielgerichtet gelöst werden. Mit diesem Instrument muss allerdings vorsichtig umgegangen werden – zu lange Wartezeiten und zu hohe

Komplexität können schnell zur Verärgerung des Kunden führen. Auch der Eindruck, einer seelenlosen Maschinerie ausgesetzt zu sein, führt zu problematischen Kundenkontakten.

Zunehmend wird auch erkannt, dass die Vernetzung der einzelnen Customer Touchpoints die zentrale Herausforderung für die Zukunft darstellt. Nur wenn an den einzelnen Customer Touchpoints ein konsistentes und qualitativ hochwertiges Auftreten erreicht wird, können positive Kundenerlebnisse erreicht werden. Die Forderung lautet daher, die einzelnen Kanäle miteinander zu vernetzen. Dabei spielen die Call-Center-Systeme eine wichtige Rolle. Sie sollen stärker als bisher mit den CRM-Systemen zusammenrücken. „Das Call-Center wird heute als Verlängerung von Verkauf, Marketing und Service begriffen und nicht mehr nur als ‚Puffer‘ für ungeliebte Kundenanfragen“ (Crowden 2009). Über eine übergreifende Kombination aus CRM- und Call-Center-Lösung können in Echtzeit aktualisierte Daten ohne Medienbrüche in einer einheitlichen IT-Applikation hinterlegt werden. Dabei bekommt das Unternehmen eine umfassende Sicht auf den Kunden und der Kunde erhält an unterschiedlichen Customer Touchpoints konsistente Informationen. So könnte beispielsweise der Call-Center Agent aus Gesprächen hervorgehende Anfragen direkt an die passende Stelle weitergeben. Zum Beispiel an den Verkauf die Aufgabe, ein Angebot zu einem neuen Produkt zu erstellen, an dem der Kunde Interesse gezeigt hat. Dabei muss gewährleistet sein, dass alle Mitarbeiter bei ihren Aufgaben durch eine automatische Prozessführung unterstützt und miteinander vernetzt werden. Die Rolle des IT-Systems liegt hierbei in der Steuerung der Prozesse, d.h. der Erkennung und Zuweisung der Einzelprozesse an die richtigen Personen (ebenda).

4.3.2 Beschwerdemanagement

In der Studie „Aktuelle Trends im Beschwerde-Management deutscher Unternehmen“ – einem Kooperationsprojekt des Lehrstuhls für Marketing der Universität Dortmund und MATERNA – aus dem Jahr 2005 zeigte sich bereits deutlich, dass deutsche Unternehmen dem Customer Touchpoint Beschwerdemanagement einen großen Stellenwert beimessen: 51 Prozent der befragten Unternehmen betreiben bereits ein aktives Beschwerde-Management und über 90 Prozent der befragten Unternehmensvertreter glauben, dass die Bedeutung stark oder zumindest leicht zunehmen wird (Materna 2005).

An der Bedeutung dieser Kundenschnittstelle hat sich bis heute nichts geändert, da sie nicht nur die Kundenzufriedenheit und damit auch die Kundenbindung erhöht, sondern auch der Qualitätssicherung, Produktverbesserung sowie der Optimierung ganzer Unternehmensprozesse dient. Nicht selten wird das Beschwerdemanagement auch als „die eigentliche Wurzel des Kundenbeziehungsmanagements“ eingestuft (Mende 2006, S. 39). Stauss und Seidel erarbeiteten 2002 ein Zielsystem des Beschwerdemanagements, das in der nachstehenden Abbildung 8 dargestellt ist.



Abb. 8: Das Zielsystem des Beschwerdemanagements
(Quelle: in Anlehnung an Stauss/Seidel 2002, S. 79)

Das Beschwerdemanagement lässt sich gemäß Stauss und Seidel (2002, S. 499ff) in zwei Einheiten untergliedern: das Beschwerde-Center zur operativen Kundenkontaktabwicklung und die Bereichsleitung Beschwerdemanagement, die konzeptionell-steuernde Aufgabenstellungen innehat. Das Beschwerde-Center stellt dabei die direkte Schnittstelle zum Kunden dar und ist zunächst analog zu einem traditionellen Call-Center aufgebaut. Aufgrund des ähnlichen Aufbaus zum Call-Center lässt sich eine Personalisierung auch hier über die zuvor detailliert dargestellten Instrumente CTI, IVR und End-to-End-Lösungen erreichen.

Im Rahmen des Beschwerdemanagements ist die Personalisierung auch darin zu sehen, dass die persönliche Kundenbeziehung als Kompetenzquelle für systematische Produkt- und Dienstleistungsanalysen herangezogen werden kann (vgl. Gawlik/Kellner/Seifert 2002, S. 73). Beispielsweise gehen im Henkel-Konzern jährlich ca. 80.000 Anrufe von Konsumenten ein. „Henkel erfuhr so von Distributionslücken auf der Schwäbischen Alp, da 40 Anrufer die Listung eines neuen Kalklösers in einem Supermarkt forderten. Ferner wurde aufgrund des Servicetelefons festgestellt, dass Drei-Kilo-Pakete eines Waschmittels aufgrund kleiner Tragegriffe nur schwer zu transportieren waren“ (Bruhn/Georgi 1999, S. 411-440).

Dem Beschwerdemanagement kommt genau besehen eine doppelte Rolle zu. Einerseits kann eine personalisierte Ansprache im Beschwerde-Center forciert werden, andererseits kann das Beschwerdemanagement dabei behilflich sein, weitere Customer Touchpoints (wie das Produkt/die Dienstleistung selbst) zu personalisieren. Es kann als zentrales Instrument der Customer Integration fungieren, in dessen Rahmen Kundenwünsche gezielt in die Entwicklung spezieller Problemlösungen mit einfließen.

4.3.3 Webshop/Webpräsenz

Gerade der Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien eröffnet viele neue, kostengünstige und effiziente Formen der Kundenansprache. Insbesondere durch das Internet ergeben sich ständig Möglichkeiten, in den Dialog mit dem Kunden zu treten. Hier zeigen sich auch die größten Personalisierungspotentiale. Am Beispiel einer Internetpräsenz sollen einige Instrumente aufgezeigt werden, wie die webbasierte Kundenbeziehung persönlicher gestaltet werden kann.

Durch den Einsatz von Customer Response Software ist es beispielsweise möglich, dem Kunden einen persönlichen Dialog mit dem Unternehmen anzubieten (Gawlik/Kellner/Seifert 2002, S. 75). Dies ist auch die Grundlage für so genannte Agenten, Avatare bzw. Lingubots, die dem Kunden auf der Website eines Unternehmens als „persönlicher“ Ansprechpartner zur Seite stehen (vgl. ebenda). So unterstützt beispielsweise der Konsumgüterhersteller Procter & Gamble seine Onlinekunden mit der Markenfigur Mr. Clean (Bauer/Neumann/Mäder 2008, S. 216).

Ein weiteres Beispiel ist der virtuelle Weinberater „WizAdvisor“, der einen Dialog mit dem Kunden führt und ihn nach seinen Bedürfnissen und

Wünschen qualifiziert (vgl. Winwizard 2009). „WizAdvisor“ hat hilfreiche Tipps und Empfehlungen für Weinliebhaber, die nach einer Online-Beratung aussagten, dass sie aufgrund der guten Beratung bereit wären mehr zu kaufen (vgl. TECHchannel 2009b). Neben den beabsichtigten Umsatzsteigerungen kann der Einsatz von Customer Response Software zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung führen (vgl. Gawlik/ Kellner/Seifert 2002, S. 79).

Neben CRS kann auch über Data Mining die Internetpräsenz persönlicher gestaltet werden, wobei unter dem Begriff zum Teil sehr unterschiedliche Inhalte subsumiert werden (vgl. Payne/Rapp 1999, S. 246). „In fact, the term currently is not specific to a product, technology, methodology, or practice“ (Ferruzza 1998). Demzufolge finden sich zahlreiche unscharfe oder widersprüchliche Definitionen, Interpretationen und Abgrenzungen (vgl. Petrak 1997, S. 4). So lässt sich der Begriff „Data-Mining“ im Wesentlichen in folgenden zentralen Gedanken zusammenfassen: mit Hilfe von Data-Mining wird versucht aus Datenbeständen des CRM Rückschlüsse auf Verhalten, Interessen und Wünsche des Konsumenten zu schließen, die bisher noch nicht erkannt worden sind. Die „Durchsuchung“ der Datenbestände erfolgt dabei automatisch mit Hilfe eines Computers.

Die Auswirkungen des Data-Mining auf eine persönlichere Beziehung zum Kunden wird anhand des Online-Versandhaus Amazon deutlich. Durch Data-Mining werden Produktempfehlungen angezeigt, die über die Interessen des Kunden ermittelt wurden. Die Interessen wiederum werden aus vorhergehenden Einkäufen und Einkäufen anderer Kunden mit ähnlichem Kaufverhalten herausgefiltert. Beispielsweise werden dem Kunden weitere Bücher über Immobilien in Berlin empfohlen, wenn er Bücher mit diesem Inhalt bereits gekauft hat. Er wird über Preisnachlässe und Neuerscheinungen informiert. Des Weiteren werden aber auch Bücher über den Gardasee empfohlen, wenn Kunden, die „Bauen in Berlin“ gekauft haben, sich auch für diese Produkte interessiert haben. Dazu wird sogar noch die Wahrscheinlichkeit errechnet und angegeben, wie groß das Interesse anderer Kunden mit ähnlichem Kaufverhalten für „Gardasee im Sommer“ war. Als Grundlage hierfür dienen nicht nur Käufe des Produkts, sondern auch Klicks zum Artikel. Diese elektronische Spur ist neben dem Kauf Grundlage für erfolgreiches Data-Mining, mit dessen Hilfe sich persönliche Empfehlungen bewerkstelligen lassen. Anstatt das Einkaufsverhalten des Kunden wie im Falle von Amazon zu tracken, erlaubt auch eine direkte Abfrage von persönlichen Interessen eine persönlichere

Gestaltung des Customer Touchpoints Internetshop. Der Kunde kann sich in diesem Fall in einem Konfigurationsbildschirm aus bestimmten Meta-Kategorien selbst sein Interessenprofil zusammenstellen. In einem eigenen Bereich auf der Website, der meistens mit dem Präfix "My-" versehen ist, können dann nach diesen Voreinstellungen zusammengestellte Seiten betrachtet werden. Nach diesem Verfahren funktioniert beispielsweise MyYahoo.

Ein weiterer, viel versprechender Ansatz zur Personalisierung des Touchpoints ist PURL, die komplett personalisierte Website (personal URL). Eine Firma hat beispielsweise die URL www.firma.de. Ein bestimmter Kunde würde die PURL www.firma.de/kunde zugeordnet bekommen. Damit der Kunde auf die Website gelangt, wird ihm diese beispielsweise über eine Postkarte, Email oder Newsletter bekannt gemacht. Der Kunde besucht die persönliche Website, auf der eine persönliche Willkommensbotschaft Aufmerksamkeit erzeugt und über besondere Nutzenversprechen Interesse geweckt wird. Sobald der Kunde auf der einzigartigen Website ist, kann er Wünsche äußern, Fragebögen zu seiner Person oder Interessen ausfüllen. Denn je genauer die Daten über die Person aus einem CRM System vorliegen, umso persönlicher können die veröffentlichten Botschaften und Informationen sein (vgl. Märtterer 2009, S. 59).

Ein Kosmetikversender könnte für 18-Jährige auf der personalisierten Website beispielsweise einen neuen Disco-Glitter-Lipgloss in den Vordergrund rücken, während bei der 45-jährigen Adressatin die Anti-Aging-Creme ins virtuelle Schaufenster gestellt wird. Ein frischgebackener Neuwagen-Besitzer könnte mit der Übergabe seiner Fahrzeugpapiere gleich seine eigene PURL bekommen. Dort könnte er beispielsweise immer auf dem neusten Stand alle Daten seines Fahrzeuges und seiner Werkstatt vorfinden (vgl. ebenda).

Es muss aber nicht gleich die komplexe und aufwändig personalisierte PURL Version sein. Auch aktionsbezogene PURL sind denkbar. So können beispielsweise über Bildpersonalisierung entsprechende Effekte geschaffen werden. Das kalifornische Hotel Porola Plaza erzielte mit personalisierten Botschaften im Sand, gedruckt auf Postkarten, eine Besucher-rate von 7,4 Prozent.

„It triggered curiosity, when people got the direct mail with their own URLs“, beschreibt Wade Bryant, Marketingdirektor des Hotels, die Reaktionen, die verraten, dass die PURLs tatsächlich zu einem erfolgsversprechenden Instrument im Rahmen einer persönlichen Kundenansprache werden können (vgl. ebenda, S. 60).

4.3.4 Direkt Mailing

Direkt Mailings sind eine Form des Direktmarketings. Werden Direct Mailings dialogisch gestaltet, kann über das Dialogmarketing die Anonymität des Kunden beseitigt und das Wissen über die Kunden, das „Tante Emma“ noch in ihrem Gedächtnis abspeichern konnte, über technische Hilfsmittel, Datenbanken und IT-Systeme gespeichert und für das Marketing nutzbar gemacht werden. Der Kunde wird direkt und gezielt angesprochen, seine Reaktionen werden erfasst und im Data-Warehouse ausgewertet (vgl. Gerdes 2005, S. 389). Hier versteht sich die Personalisierung also nicht als Individualisierung der Kernleistung, sondern der Kommunikation.

Es gibt unzählige Medien des Direktmarketings (siehe Abbildung 9). Das Direkt Mailing ist eines der wichtigsten Medien, dem auch in den nächsten Jahren eine positive Entwicklung prognostiziert wird (ebenda, S. 391). Die Ziele des Direkt Mailings liegen in der Imagepflege, Neukundengewinnung, Kundenbindung und dem reinen Verkauf.

Adressierte Werbesendung <ul style="list-style-type: none"> • Mailing • Katalog • Prospekt 	Unadressierte Werbesendung <ul style="list-style-type: none"> • Postwurfsendung • Haushaltswerbung • Teiladressiert 	Telefon, Fax <ul style="list-style-type: none"> • Aktiv, Outbound • Passiv, Inbound 	Neue Medien <ul style="list-style-type: none"> • E-Mail • E-Newsletter • SMS, MMS • Internet
Print <ul style="list-style-type: none"> • Anzeige • Beilage 	TV <ul style="list-style-type: none"> • Werbespot • DRTV • Tele- und Home-shopping 	Radio <ul style="list-style-type: none"> • Werbespot • Direct Response Radio 	Sonstige <ul style="list-style-type: none"> • Außenwerbung • Rechnungs- und Paketbeilage • On-Pack • POS-Werbung

Abb. 9: Medien des Direktmarketings
(Quelle: Gerdes 2003, S. 26)

Klassisch handelt es sich beim Mailing um eine papiergestützte werbliche Ansprache von potentiellen Kunden. Dabei kann die Ansprache verschiedene Formen annehmen (vgl. Kreutzer 2009, S.133 ff):

Individuelle Einzelansprache

Basierend auf der bisherigen Kundenhistorie erfolgt hierbei die Ansprache gezielt ausgerichtet auf jeden einzelnen Empfänger. Bei der Umsetzung dieser inhaltlichen Individualisierung kann das Konzept der Mass Customization eingesetzt werden. In so genannte Templates werden unterschiedliche Textbausteine eingespeist, die je nach Empfängerprofil dynamisch zugeordnet werden. So ist es möglich an einem Tag mehr als 1000 Mailings zu versenden, die eine gleichartige Struktur, aber einen individualisierten Inhalt aufweisen.

Persönliche Einzelansprache

Bei der persönlichen Einzelansprache kommt häufig die Infopost im Sinne der adressierten Werbesendung (Kataloge, Proben, Produktmuster etc.) zum Einsatz, wobei die Personalisierung lediglich im Hinblick auf den Namen erfolgt.

Halbpersonalisierte Ansprache

Hierbei wird auf die Vorleistung der Deutschen Post zurückgegriffen, die mit dem Produkt Postwurfspezial eine zielgruppenorientierte Ansprache der Zielpersonen anbietet. Dabei werden Werbemittel beispielsweise wie folgt adressiert: „An die Bewohner des Hauses, Musterstraße 1, 12345 Musterstadt“.

Unpersonalisierte Ansprache

Wie der Name verrät, wird hier auf jegliche Form der Personalisierung verzichtet.

Neben der papiergestützten werblichen Ansprache hat sich in den letzten Jahren die elektronische Ansprache der Kunden via Email und elektronischem Newsletter etabliert. Auch hier ist die persönliche Anrede Grundvoraussetzung für erhöhte Aufmerksamkeit und gesteigertes Interesse (vgl. Aschoff 2005, S.129). Jens Stolze, Gründer und Inhaber der Online-

Marketing Agentur creative360, ist sich sicher, dass der Aufwand im E-mail-Marketing „mit der Treue der Empfänger und positiven Grundeinstellung gegenüber dem Unternehmen“ belohnt wird (Stolze 2009). Damit aber die Individualisierung umgesetzt werden kann, müssen möglichst umfassende Empfängerprofile vorliegen. Dabei ist es insbesondere im Hinblick auf eine erhöhte Akzeptanz von Seiten der Kunden unabdingbar, das Einverständnis für den angestrebten Dialog einzuholen. Dies gilt vor allen Dingen für die elektronische Werbung, denn aus Sicht des Gesetzgebers gilt diese als „unzumutbare Belästigung“, die der vorherigen Einwilligung des Empfängers bedarf – dies gilt für E-Mails, ebenso wie SMS und jegliche mobile Werbung (Schwarz 2009, S. 43).

Signalisiert ein Kunde aktiv seine Erlaubnis für einen Dialog zwischen ihm und dem Unternehmen, wird von Permission Marketing gesprochen (Gawlik/ Kellner/ Seifert 2002, S. 79). Ein Beispiel aus der Praxis sind elektronische Newsletter per Email. Bei „men's health online“ haben Verbraucher die Möglichkeit sich für E-Mails dieser Art zu registrieren. Dabei werden Sie nach soziodemographischen Daten gefragt, wie Name, Geburtsdatum, Geschlecht, und haben dann die Möglichkeit den Inhalt des Newsletters zu bestimmen. Sie können Informationen zu den Bereichen Fitness, Health, Food, Love, Style, Tech, Life anfordern. Im Anschluss bekommt der Abonnent dann pro Monat eine persönlich adressierte Email und Informationen zu den von ihm gewünschten Bereichen.. Eine extra Mail erhält der Abonnent zu seinem Geburtstag mit „persönlichen“ Glückwünschen der Redaktion. Durch den personalisierten Content der Newsletter kann davon ausgegangen werden, dass eine hohe Aufmerksamkeit der Empfänger gegenüber den Inhalten besteht (vgl. Mann 2004, S. 143). Durch diese informationelle Selbstbestimmung wird eine persönlichere und emotionalere Beziehung zum Kunden erzeugt als im klassischen Direktmarketing. Denn „...der hohe Grad der Einbeziehung lässt beim Kunden einen hohen Grad an Verbundenheit entstehen“ (Gawlik/Kellner/ Seifert 2002, S. 81).

5. Zusammenfassung und Ausblick

Unternehmen stehen heute neuen Herausforderungen gegenüber, um Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Ein effektives Kundenbeziehungsmanagement gilt als Schlüssel zum Erfolg, wobei die Unternehmen den gesellschaftlichen Wertewandel hin zu einer Individualisierung und Differenzierung als Chance begreifen müssen.

Im Zeitalter des Information-Overkills und der zunehmenden Verschiebung der Kommunikationshoheit auf die Seite des Konsumenten muss die Kundenbeziehung persönlicher gestaltet werden, wenn positive Kundenerlebnisse und eine stabile Kundenloyalität erreicht werden sollen.

Dabei genügt es nicht mehr, den Nachfrager lediglich persönlich zu adressieren, vielmehr muss der Weg hin zu einer wirklichen Individualisierung beschritten werden. Ein Weg ist z.B. auf Grundlage detaillierter und stetig aktualisierter Empfängerprofile dynamisch angepasste Inhalte zur Verfügung zu stellen. Diese Individualisierung in der Ansprache darf dabei aber dem momentan bestehenden Autismus der Kanäle nicht zum Opfer fallen, denn der Kunde erwartet ein konsistentes Auftreten über die unterschiedlichen Kanäle hinweg. Das CRM-System der Zukunft muss daher auf automatisierten, integrierten, synchronisierten und durchgängigen Prozessen beruhen. Welche Kanäle dabei bei der Vernetzung zur Reduzierung von Streuverlusten und Erhöhung der Kundenbindung in den Fokus gerückt werden müssen, lässt sich mit Hilfe des geschilderten Touchpoint Management Modells ermitteln.

Bereits heute existieren insbesondere bedingt durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien viele effiziente und kostengünstige Instrumente zur Personalisierung der Kundenbeziehung in den Customer Touchpoints. Gerade durch das Internet ergeben sich ständig neue Möglichkeiten in den Dialog mit dem Kunden zu treten. Angefangen von E-Mail über Livechat, Call-Back-Button (um einen telefonischen Rückruf anzufordern), Internettelefonie (Voice-over-IP) bis hin zu geführtem Browsen. Wirkliche Innovationen werden jedoch kurz- und mittelfristig vor allem im Bereich mCommerce, dem Vertriebskanal der Zukunft, liegen. Der iPhone Hype zeigt, welche Möglichkeiten der Emotionalisierung und Individualisierung in diesem Kanal liegen. Denn gerade internetfähige Endgeräte bieten im Zusammenhang mit CRM-Systemen hinsichtlich der Lokalisierung und Identifikation von Nutzern und der darauf aufbauenden Personalisierung von Inhalten und Diensten neue Möglichkeiten einer interaktiven, dialogischen Marketingkommunikation für ein effizientes One-to-One-Marketing (vgl. Holland 2004, S.176). So startet beispielsweise Vodafone dieses Jahr mit „myCampaign“ in den Markt für lokale Internetwerbung auf Mobilfunkgeräten (vgl. TECHchannel 2009a).

Dabei handelt es sich um einen lokalisierten Werbeservice, der insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit eröffnet, lokal begrenzte mobile Werbekampagnen kosteneffektiv zu gestalten und gleichzeitig eine eigene Website im mobilen Web zu erstellen (vgl. TECHchannel 2009).

Aber auch dem Direktvertrieb/Außendienst kommt zukünftig die Ausweitung von CRM-Lösungen auf mobile Endgeräte wie Handhelds, Palms und Handys zu Gute. Die persönliche Beratung durch Außendienstmitarbeiter spielt für viele Kunden eine zentrale Rolle. Damit diese aber ihrer Rolle gerecht werden können, sind sie auf aktuelle Daten angewiesen. Das CRM-System der Zukunft wird zukünftig diesen Mitarbeitern vollautomatisch die relevanten Informationen (z.B. Vertrags- oder Rechnungsdaten) zur Verfügung stellen beziehungsweise als SMS oder per Email zusenden (vgl. Geishauser 2008).

Ein weiteres Zukunftsszenario ist, dass Kunden über so genannte Self-Service-Schnittstellen immer mehr in die Pflicht genommen werden, „so wie es einige Mobilfunk-Anbieter, Kreditkarten-Herausgeber und Webshop-Betreiber heute zum Beispiel schon erfolgreich tun“ (Crowden 2009). Hierbei können die Kunden über eine Online-Schnittstelle ihr Profil sowie einen Großteil der Transaktionen mit dem Unternehmen selbstständig abwickeln.

Ferner sollten zukünftig die Customer Touchpoints nicht nur persönlicher gestaltet werden, sondern auch emotionaler: „They will forget what you said, but they will never forget how you made them feel“. Die Beziehung zum Kunden in den verschiedenen Customer Touchpoints auf einer rein rationalen Ebene zu begreifen und zu optimieren scheint nicht mehr ausreichend. Das menschliche Denken und Handeln, aber auch die sozialen Beziehungen zu anderen Menschen sind stets durch untergründige Stimmungen, Gefühle und Motivationen mitbedingt.

Literaturverzeichnis

Alibengali: Gulliboard Onlineforum,
URL: <http://board.gulli.com/thread/400976-deutschetelekom---dsl-light---hotline/>, [zuletzt eingesehen am 22.09.2009]

Aschoff, M.: „Professionelles Direkt- und Dialogmarketing per Email“, 2. Auflage, Hanser Verlag, München, Wien, 2005

Bänsch, A.: „Variety seeking – Marketingfolgerungen aus Überlegungen und Untersuchungen zum Abwechslungsbedürfnis von Konsumenten“, GfK-Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 41 Jg. (1995), H.4, S. 342-365

Barath, T./Spengler, C.: „Effizientes Kommunizieren als messbare und damit kalkulierbare Größe“, in: Journal Marke 41,
URL: http://www.accelerom.com/fileadmin/pdf/Kommunikation_als_messbare_u_kalkulierbare_Groesse_Marketing_Journal_Marke41.pdf
[zuletzt eingesehen am 22.09.2009]

Bauer, H. H./Neumann, M. M./Mäder, R.: „Virtuelle Verkaufsberater in interaktiven Medien“, in: Bauer, H. H./Große-Leege, D./Rösger, J. (Hrsg.): „Interactive Marketing im Web 2.0+“, 2. Auflage, Franz Vahlen Verlag, München, 2008

Berry, L.L.: „Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives“, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 4, 23, S. 236-245

Bruhn, M./Georgi, D.: „Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements“, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): „Handbuch Kundenbindungsmanagement“, 2. Auflage; Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999

Crowden, C. B.: „Fünf Trends für CRM – Was CRM-Systeme der Zukunft können sollten“, in: crmmanger.de, 2009,
URL: http://www.crmmanager.de/magazin/news_h37598_bsi_fuenf_trends_fuer_crm.html, [zuletzt eingesehen am 24.09.2009]

Diller, H.: „Die Erfolgsaussichten des Beziehungsmarketing im Internet“, in: Eggert, A./Fassott, G. (Hrsg.): „eCRM – Electronic Customer Relationship Management: Management der Kundenbeziehung im Internet-Zeitalter“, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2001, S. 66-85

Eckel, H.: „Beziehungsmarketing im Dienstleistungsunternehmen“, GHS , Göttingen, 1997

Eggert, A./Fassott, G. (Hrsg.): „eCRM - Electronic Customer Relationship Management: Management der Kundenbeziehung im Internet-Zeitalter“, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2001

Engelhardt, W. H./Freiling, J.: „Die integrative Gestaltung von Leistungspotentialen“, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., S. 899-918

Ferruzza, G. M.: „Decision Technologies in Database Marketing“, URL: <http://www.cmsnet.com/News/dtarticl2.html>, [Stand: 1998]

Finkelman, D. P. /Goland, A. R.: „How not to satisfy your customers“, in: the McKinsey Quarterly, Nr.4 (1990), S. 2-12

Gawlik, T./Kellner, J./Seifert, D.: „Effiziente Kundenbindung mit CRM: Wie Procter & Gamble, Henkel und Kraft mit ihren Marken Kundenbeziehungen gestalten“, 1.Auflage, Galileo Press, Bonn, 2002

Geishauser, R.: „Was die Zukunft bringt: Das CRM von übermorgen denkt mit“, in: crmmanager, 06/2008, URL: http://www.crmmanager.de/magazin/artikel_1848_customer_relationship_management_zukunft.html [zuletzt eingesehen am 23.09.2009]

Gerdes, J.: „Macht sich der Dialog bezahlt?“, Siegfried-Vögele-Institut, Königstein, 2003

Gerdes, J.: „Kundenbindung durch Dialogmarketing“, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): „Handbuch Kundenbindungsmanagement“, 5. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2005

Hinterhuber, H. H./Matzler, K.: „Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung“, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002

Howaldt, K./Utsch, P./Luck, L.: „Kundenbindungsprogramme – Unverzichtbares Marketinginstrument oder Kostentreiber?“, in: absatzwirtschaft online, URL:http://www.absatzwirtschaft.de/Content/default.aspx?_p=1003201&_t=ft&_b=38652&nc=1, [zuletzt eingesehen am 23.09.2009]

Kana, URL: <http://www.kana.com>, [zuletzt eingesehen am 22.09.2009]

Klingsporn, B.: „Wenn Kunden mehr als nur Nummern sind. Kundenbindung im Internet (II)“, in: Gablers Magazin, H.6-7, S. 50-52, 1997

Kotler, P./Bliemel, F.: „Marketing Management - Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung“, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1995

Kracklauer, A. H./Mills, D. Q./Seifert, D. (Hrsg.): „Collaborative Customer Relationship Management: Taking CRM to the Next Level“, Springer Verlag Berlin, 2004

Kreutzer, R. T.: „Praxisorientiertes Dialog-Marketing“, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wien, 2009

Leimstoll, U.: „Personalisierung im Kundenbeziehungsmanagement“, in: Blickpunkt:KMU, 4/2009,

URL: [http://www.experience-event.ch/experience/event09.nsf/img/eXp09-bpkmu_04_09_itk1/\\$file/eXp09-bpkmu_04_09_itk1.pdf](http://www.experience-event.ch/experience/event09.nsf/img/eXp09-bpkmu_04_09_itk1/$file/eXp09-bpkmu_04_09_itk1.pdf), [zuletzt eingesehen am 21.09.2009]

Mann, A.: „Dialogmarketing: Konzeption und empirische Befunde“, 1. Auflage; Gabler Verlag, Wiesbaden, 2004

Materna Information & Communication, 2005

URL: <http://www.materna.de>, [zuletzt eingesehen am 18.09.2009]

Märtterer, G.: „Mehr Relevanz der Werbebotschaften“, in: direkt marketing 2, 2009

Mende, M.: „Strategische Planung im Beschwerdemanagement“, 1. Auflage, DUV, Wiesbaden, 2006

Mummert und Partner: „Virtuelle Assistenten: Geheimwaffe gegen Milliarden-Verluste im Internet“, in: Mummert und Partner Pressemitteilung [20.03.2001], S. 1-2

Müller, U.: „Kundenbindung im E-Commerce – Personalisierung als Instrument des Customer Relationship Marketing“, 1. Auflage, DUV, Wiesbaden, 2005

Payne, A./Rapp, R. (Hrsg.): „Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung“, München, 1999

Petrak, J.: „Data Mining – Methoden und Anwendungen“, in: Technical Report TR-97-15, 1997

Reichheld, F./Aspinall, K.: „Building High-Loyalty Business Systems“, in: Journal of Retail Banking, Nr. 4 (1994), S. 21-29

Row, H.: „Doubleclick Touchpoints 4: How digital media fit into consumer purchase decisions“,

URL: http://www.doubleclick.com/insight/pdfs/dc_touchpointsIV_0611.pdf, [zuletzt eingesehen am 22.09.2009]

Schüller, A. M.: „Das Customer-Touchpoint-Management: Erfolgreich entlang der Kundenkontaktpunkte“,

URL: http://www.crmmanager.de/magazin/artikel_1827_customer_touchpoint_management.html, [zuletzt eingesehen am 22.05.2008]

Schwarz, T.: „Permission Marketing“, in: Diller, H. (Hrsg.): „Mobilität und Marketing“, Wissenschaftliche Gesellschaft für Innovatives Marketing e.V., Nürnberg, 2009

Spengler, C./Brenner, M.-S.: „Mehr Effizienz im Marken- und Marktmanagement“, in: Marketing & Kommunikation 6/7-08, S.19 – 21

Spengler, C./Wirth, W.: „Wirkung von Marketing und Vertrieb steuern: Die Wirkung von Marketing und Vertriebsmaßnahmen maximieren“, in: i-o new management, 3/2009, S. 46-51

Stauss, B./Neuhauss, P. u.a.: „Das Qualitative Zufriedenheitsmodell (QZM)“, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): „Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung“, 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2004, S.85

Stauss, B./Seidel, W.: „Beschwerdemanagement“, 3. Auflage, Hanser Verlag, 2002

Stolze: „Trends 2009 für das Online-Marketing im B2B-Segment“, in: crmmanger, 05/2009,
URL: http://www.crmmanager.de/magazin/artikel_2107_b2b_online_marketing_trends_2009.html [zuletzt eingesehen am 23.09.2009]

TECHchannel 2009a, o.V.: „Vodafone startet lokalisierte Handywerbung“, URL: http://www.tecchannel.de/kommunikation/news/2019776/vodafone_startet_mobilen_self_service_werbedienst/, [zuletzt eingesehen am 22.09.2009]

TECHchannel 2009b, o.V: Virtueller Berater hilft bei der Weinauswahl; URL: http://www.tecchannel.de/news/themen/business/451193/virtueller_berater_hilft_bei_der_weinauswahl/, [zuletzt eingesehen am 22.09.2009]

Vahs, D./Schäfer-Kunz, J.: „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre: Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen“, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2005

Weltonline: „Telekom verliert halbe Millionen Kunden“, URL: http://www.welt.de/wirtschaft/article1341958/Telekom_verliert_eine_halbe_Million_Kunden.html, [zuletzt eingesehen am 22.09.2009]

Wikipedia, o.V.: „Touchpoint“, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Touchpoint>, [zuletzt eingesehen am 21.09.2009]

Winkelmann, P.: „Marketing und Vertrieb. Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung“, 5. Auflage, Oldenbourg Verlag, 2006

Wirtz, B. W.: „Multichannel Marketing: Grundlagen, Instrumente Prozesse“, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2008

Wizadvisor, o.V.: „Mehr Service, mehr Umsatz im Internet“, URL: <http://www.wizadvisor.com/>, [zuletzt eingesehen am 21.09.2009]