

Kostbare Einblicke in die Welt des Kunden

Customer Insights in der CRM-Praxis



Customer Insights: Treibstoff für werthaltige Kundenbeziehungen

Customer Insights sind der Treibstoff schlechthin, um individuell und relevant mit den Kunden in den Dialog treten zu können – und auf diese Weise durchgängig positive Kundenerlebnisse zu generieren.

Doch wie lassen sich diese begehrten Daten erfolgreich gewinnen? Und was ist bei der Einführung einer geeigneten CRM-Lösung zu beachten? Ein Dossier aus der Beratungs- und Umsetzungspraxis.

Inhalt

1

Zum Auftakt

Vom Golden Age in die Quecksilber-Epoche

2

Kundenwissen

Basiswährung der Zufriedenheit

3

„In einer idealen Welt“

Personas als Arbeitsmodelle auf Abruf

4

Insights generieren

Vier entscheidende Trigger

5

Aus Daten werden Taten

Vom Kundenverständnis zur Kundeninteraktion

6

Strategie und Technologie

Drei Take-Aways aus der CRM-Praxis

7

Fazit und Ausblick

CRM als Mindset

1

Zum Auftakt Vom Golden Age in die Quecksilber-Epoche

2007 bis 2015 feierte das Golden Age of Advertising ein furioses Come-back: Don Draper, Kreativdirektor der New Yorker Agentur SterlingCooper, demonstrierte in seinen inzwischen legendären Pitch-Präsentationen, wie klassische Werbung imstande sein kann, eine Vielzahl von Menschen in ihren tiefliegenden Wünschen und Bedürfnissen zu packen. Das einzige Problem dabei: Weder Draper noch seine Agentur noch seine Pitches waren echt. Sie alle waren Teil der Erfolgsserie Mad Men – und die spielte in der Werbewelt der 1960er Jahre.

Was aber machte diese Zeit für die Kundenkommunikation zu einer „Goldenen“? Vielleicht waren es vor allem zwei Gründe: Es gab große, relativ homogene Kollektive. Und diese nutzten eine überschaubare Anzahl von Massenmedien und Kanälen, über die sie sich „bespielen“ ließen. Kommunikation nach dem Gießkannenprinzip ergab damals also durchaus Sinn. Doch schon zur Ausstrahlungszeit der Mad Men war das alles längst Vergangenheit.

Heute haben wir es mehr denn je mit immer diversifizierteren Zielgruppen zu tun – und die wirken oft flüchtig wie Quecksilber. Denn Kunden hegen nicht nur zunehmend individuellere Wünsche: Sie sind auch immer informierter, kritischer, anspruchsvoller und wechselbereiter. Zudem treffen sie ihre Kaufentscheidungen im Rahmen dynamischer, nichtlinearer Customer Journeys. Und diese Entscheidungen werden von einer Vielzahl von Touchpoints beeinflusst.





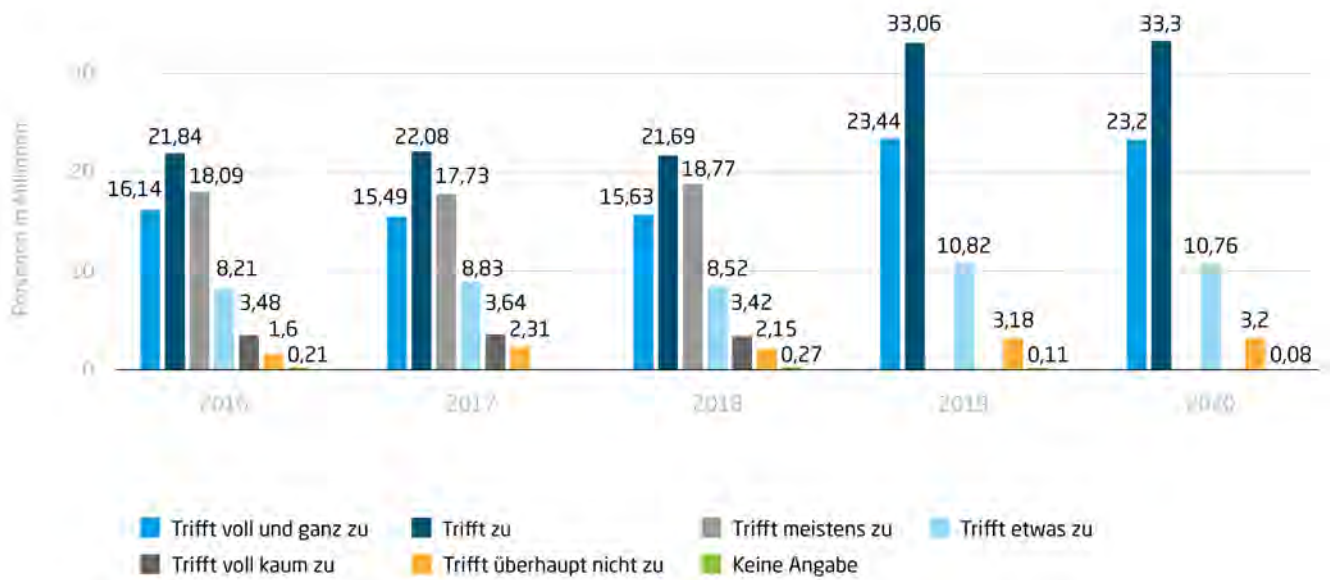
2

Kundenwissen Basiswährung der Zufriedenheit

Für Marken, die sich in dieser immer diffuseren Gemengelage erfolgreich durchsetzen wollen, bedeutet das vor allem: Sie müssen ihren Kunden herausragende Customer Experiences bieten.

Nur so können sie deren Erwartungen erfüllen, diese nach Möglichkeit übertreffen, sie begeistern, vielleicht sogar als Fans für ihr Unternehmen und ihre Marke gewinnen und – als krönende Auszeichnung – erreichen, dass sie aktiv weiterempfohlen werden.

Laut aktueller Studie ergibt sich folgendes Bild der Bevölkerung in Deutschland nach Einstellung zur Aussage „Wenn ich mit einer Marke zufrieden bin, bleibe ich auch bei ihr“ von 2016 bis 2020 (in Millionen):



Zufriedene Kunden sind meist treue Kunden: Zahlen zur Entwicklung des Zusammenspiels von Kundenzufriedenheit und Markenbindung

Quelle: VuMA Touchpoints 2021 (via Statista)



Vier Aspekte verdeutlichen, wie grundlegend die Bedeutung des Kundenerlebnisses für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist:

1 „Einen neuen Kunden zu akquirieren, ist fünfmal so teuer, wie einen Bestandskunden zu halten,“, so die altbekannte Regel.

2 Je zufriedener ein Kunde, desto geringer ist seine Motivation, einer Marke „untreu“ zu werden. Dies gilt übrigens auch für die vermeintlich illoyalen Online-Shopper.¹

3 „Völlig zufriedene“ Kunden tragen laut einer Studie von Info Quest 2,6-mal mehr zum Umsatz bei als „einigermaßen zufriedene“ – und das 14-fache gegenüber „etwas unzufriedenen“ Kunden. Ihre Wiederkaufsrate ist dabei 3- bis 10-mal höher als die der „einigermaßen Zufriedenen“.²

4 Nach nur einer einzigen schlechten Erfahrung mit einem Unternehmen würden sich 54 % der Kunden von ihm abwenden. Bei mehr als einem negativen Erlebnis wären das sogar 76 %.³

Der alles entscheidende Parameter, um Zufriedenheit – idealerweise: Begeisterung – mit Hilfe einer durchgängig positiv erlebten Customer Experience zu schaffen, ist jedoch:

Ich muss meine Zielgruppen überhaupt erst einmal kennen, muss verstehen, was ihnen wirklich wichtig ist, was sie tatsächlich bewegt und wo, wann und wie sie mit meiner Marke in Berührung kommen.

Marketingtechnisch gesprochen: Ich muss Kundenwissen aufbauen und Customer Insights generieren. Denn nur auf der Basis eines immer besseren Kundenverständnisses lassen sich maßgeschneiderte Markenerlebnisse generieren. Und nur diese Erfahrung motiviert Menschen, sich im Markenumfeld persönlich zu engagieren und etwas von sich preiszugeben. So entsteht ein Kreislauf, der sich – strategisch und technisch strukturiert aufgesetzt – dann immer weiter optimieren lässt.



Kreislauf der Customer Insights
Quelle: Vision11

¹ vgl. IFH Köln, Blog-Beitrag „Bezos-Abschied nach Rekordjahr“, 02.07.2021

² www.infoquestcrm.co.uk/case-studies-2

³ Customer Experience Trend-Report 2021

3

„In einer idealen Welt“ Personas als Arbeitsmodelle

Doch welche Insights sind es überhaupt, die Unternehmen helfen, ihre Customer Experience gezielt und individuell zu optimieren? Die Reise zur konsequent kundenzentrierten Ausrichtung beginnt damit, sich überhaupt erst einmal klar darüber zu werden, an welche Zielgruppen sich das Angebot des Unternehmens richtet bzw. richten soll. Vier Fragen sollte man sich dabei stellen:

- 1 Welche Zielkunden will das Unternehmen idealerweise erreichen?
- 2 Welche Kunden gibt es außerdem, für die das Angebot interessant sein könnte?
- 3 Welche Kunden sind langfristige Kunden mit hohem Potenzial?
- 4 Welche Kunden sind für die Unternehmensziele definitiv uninteressant (und vielleicht sogar schädlich)?

Diese Fragen führen uns automatisch auf den Weg zu einer genaueren Zielgruppenanalyse und -bestimmung. Für einen Mobilitätsanbieter etwa dürfte klar sein: „Alle, die von A nach B wollen“ wird für eine kundenzentrierte Ansprache kaum ausreichen. Denn die Erwartungen und Anforderungen an Mobilität sind heute so unterschiedlich wie die Menschen, die sie nutzen.

Zielgruppenmodelle wie die berühmten Sinus-Milieus können helfen, eine deutlich spezifischere Segmentierung vorzunehmen. Möglicherweise basiert das Geschäftsmodell des oben genannten Anbieters auf exklusiven Lösungen im hochpreisigen Segment.

Dann kämen hier z. B. „Konservativ-Etablierte“, „Liberal-Intellektuelle“ oder „Performer“ in Frage. Für die Marketing-Praxis sind soziodemografische Beschreibungen wie diese allerdings oft zu abstrakt und unnahbar.

Eine viel praxisgerechtere Methode ist es, die Zielgruppensegmentierung durch „Personas“ greifbar zu machen. Personas sind dabei Modelle ganz konkreter Nutzer oder Kunden – mit einem Namen, einem Gesicht und spezifischen Attributen. Sie sind also viel plastischer und „anfassbarer“ als abstrakte Zielgruppenbeschreibungen. Und es fällt viel leichter, sich in eine Persona hineinzuversetzen.

Selbstverständlich sollten diese nicht auf Wunschvorstellungen basieren oder „aus dem Bauch“ heraus erfunden werden. Als Informationsbasis können z. B. dienen:

- Kundenwissen, das im Unternehmen bereits vorhanden ist
- Quantitative und qualitative Marktforschungen aus dem Branchenumfeld
- Statistiken
- Zielgruppen-Studien (wie die erwähnten Sinus-Milieus)
- Interviews mit Kunden oder Zielgruppenvertretern
- Social Listening bzw. Social Media Monitoring

TIPP: Das Sales-Department, Handelspartner und andere Vermittler stehen in täglichem Kontakt mit den Kunden. Ihr Wissen liefert wertvolle Einblicke in die realen Situationen, Anforderungen, Wünsche aber auch Widerstände auf Kundenseite. Heben Sie diesen Schatz z.B. mit Hilfe strukturierter (und damit quantifizierbarer) Interviews.



Je nach Zielgruppen, Markt, Branche, strategischen Zielen, Angebot etc. können die Beschreibungskriterien für Personas unterschiedlich ausfallen. Hier ein Beispiel:

- **Demografische Attribute**
z. B. Name, Geschlecht, Alter, Wohnort, Familienstand, Einkommen etc..
- **Berufliche Attribute**
z.B. Beruf, Branche, Unternehmen, Position im Unternehmen etc. (Letzteres ist besonders wichtig in der B2B-Kommunikation)
- **Kommunikationsrelevante Attribute**
z. B. Touchpoints, präferierte Shopping-Kanäle, Mediennutzung, Informationsverhalten etc.
- **Quantitative Attribute**
z. B. Wiederkauftrate, Kaufhäufigkeit (Time between Purchase; TBP), Kundenwert ...
- **Qualitative Attribute**
z. B. Interessen, Kaufkriterien, Einstellungen, Werte ...

Personas als iterativer Prozess

Aber beißt sich die Katze hier möglicherweise in den Schwanz? Sind diese Attribute nicht bereits die Customer Insights, nach denen wir doch erst suchen?



Genau hier kommen wir zu einem maßgeblichen Punkt: Eine Persona und ein realer Kunde verhalten sich zueinander wie eine erste These zum späteren Forschungsergebnis. Ohne These ist eine erkenntnisleitende Fragestellung nicht möglich. Doch je weiter die Forschung voranschreitet, desto mehr müssen die Annahmen aus der These mit den Erkenntnissen aus der Praxis abgeglichen und modifiziert werden.

Personas sind also nie in Stein gemeißelt. Sie sind ein permanenter Entwicklungsprozess, in den laufend neue Erkenntnisse einfließen. So lassen sie sich immer weiter verfeinern oder – aufgrund möglicher, völlig unerwarteter Erkenntnisse – vielleicht sogar grundlegend neu oder anders beschreiben. Und je weiter dieser iterative Prozess voranschreitet, desto mehr verlieren die Personas an Bedeutung. Denn dann treten an ihre Stelle reale Kunden, die sich in integrierten CX-Systemen exakt analysieren lassen und mit Hilfe KI-gestützter Marketing-Automation-Systeme individuell gepflegt werden können.

4

Insights generieren Vier entscheidende Trigger

Die Basis für diese permanente Optimierung – und entsprechende Marketing-Maßnahmen – sind jedoch die Insights, die sich aus der konkreten Interaktion mit dem Kunden ergeben. Und damit stehen wir vor der alles entscheidenden Frage: Warum sollten Menschen überhaupt Informationen von sich preisgeben? Und das vor dem Hintergrund der zunehmend kritischen Distanz vieler Konsumenten, einer oft sehr hohen Datensensibilität und immer strengeren Regularien?

Aus Sicht des Digital Experience Managements lassen sich hier vier Handlungsfelder identifizieren.

Mehrwert bieten und transparent kommunizieren

Kundendaten generieren ist immer ein Nehmen und Geben. Der aufgeklärte Kunde von heute weiß das in der Regel. Und seine Bereitschaft, selbst schlichteste Daten von sich aus preiszugeben, ist unmittelbar davon abhängig, ob er klar erkennt, was bei diesem Deal für ihn herausspringt. Doch dabei lediglich an Rabatte und Tiefpreisaktionen zu denken, ist deutlich zu kurz gesprungen. Hier einige Beispiele für Mehrwert in ganz unterschiedlichen Dimensionen:

Klar ist: Der typische Schnäppchenjäger springt vor allem auf Sonderkonditionen und plakativ günstige Angebote an. Early Adopters und Pioniere dagegen möchten schon vorab über Neuerungen Bescheid wissen.

Erlebnisorientierte begeistern sich für Events, Meet&Greet-Aktionen etc. Statusorientierte erwarten VIP-Behandlung und Exklusivität. Individualisten wünschen sich Unikate, die sonst nicht so leicht zu haben sind. Sozialorientierte genießen Gemeinschaftserlebnisse mit Gleichgesinnten. Fachlich Interessierte suchen nach soliden Insider-Informationen (etwa in Form von Experteninterviews etc.). Und Umweltbewusste fordern glaubwürdige Gewissheit über die umweltfreundliche Beschaffenheit von Produkten und die nachhaltige Ausrichtung eines Unternehmens.

Den Einstieg so einfach und niederschwellig wie möglich gestalten

Der Moment der Wahrheit ist gekommen, wenn ein (potenzieller) Kunde vor der Entscheidung steht, sich zu registrieren bzw. ein Registrierungsformular auszufüllen – z. B. zum Erhalt eines Newsletters, zum Download eines Fachbeitrags, zur Teilnahme an einem Webinar etc.

Die Verlockung, bereits in dieser frühen Phase des Kontakts möglichst viele Informationen einzusammeln, ist natürlich groß. Umso mehr sollte man ihr besonders im B2C-Bereich widerstehen!

Der Landingpage-Plattform-Anbieter Unbounce hat hierzu eine ganze Reihe von Studien und Testergebnissen zusammengetragen.⁴ Das Resultat grob zusammengefasst: Je knapper, klarer und einfacher ein Formular, desto höher die Conversion-Rate. Dazu ein paar Facts & Figures:

⁴ www.unbounce.com/conversion-rate-optimization/how-to-optimize-contact-forms



1 „NEVER SUBMIT!“

Im Englischen lassen sich mit den unkomplizierten Aufforderungen „Click here“ (+ 30 %) oder „Go“ (+ 20 %) wesentlich mehr Klicks auf den Call-to-Action-Button generieren, als mit dem bürokratischen „Submit“. Gute Ergebnisse können auch erzielt werden, wenn der CTA eine begehrrliche Information enthält, z. B. „Jetzt kostenlosen Zugang sichern“.

2 Weniger ist (wie immer) mehr

Die Beschränkung auf drei bis max. fünf Ausfüllfelder führt zu signifikant höheren Conversions als sechs oder mehr davon. Ein Beispiel: Die Entscheidung des Unternehmens Imagescape, sein Formular von elf auf vier Felder zu reduzieren, ließ die Conversions hier von 5,4 % auf 11,9 % ansteigen.

3 Telefonnummer als Conversion-Killer

Ist die Frage nach der Telefonnummer wirklich nötig? Menschen wollen ungern von „irgendjemandem“ angerufen werden. Tests ergaben, dass die Abfrage der Telefonnummer die Conversions um rund 5 % zurückgehen lässt.

Statt vor allem B2C-Kunden also schon beim Registrierungsprozess mit zu vielen Informationswünschen zu „überfallen“, lassen sich die Basisdaten Vorname, Name, E-Mail-Adresse und eventuell Region oder Wohnort wesentlich erfolversprechender anreichern, wenn der Kunde im Laufe des Dialogs mehr Vertrauen gefasst hat.

Den Kunden in seiner Mündigkeit bestätigen

Der Kunde von heute möchte weder von oben herab behandelt werden noch lässt er sich für dumm verkaufen. Stattdessen erwartet er einen fairen, transparenten und partnerschaftlichen Austausch auf Augenhöhe. Zu einer gelungenen Customer Experience gehört daher, ihn als mündigen Partner ernst zu nehmen – und ihn als solchen in die Kommunikation mit einzubeziehen.

Maßnahmen, um dies unter Beweis zu stellen, können beispielsweise sein:

- Das Abfragen von Kundeninteressen – um Kommunikation und Angebote dann individuell an diesen Interessen auszurichten
- Community-Umfragen zur Zufriedenheit oder zu möglichen Verbesserungen (z.B. von Angeboten, Services etc.)
- Community-Umfragen zu Themen, die Kunden wichtig sind (z.B. Fair Trade im Fashion-Bereich) – und der glaubwürdige Nachweis des Engagements der Marke in dieser Sache
- Das Einbeziehen von Kunden als Produkttester oder im Rahmen von ko-kreativen Open-Innovation-Projekten

Doch egal, welche Maßnahmen im konkreten Fall am geeignetsten sind: Alles beginnt mit einer zugewandten, offenen und wertschätzenden Kommunikationshaltung sowie der entsprechenden Tonality.

Purpose Driven Marketing: Vertrauen und emotionale Bindung schaffen

Wahre Schönheit für alle! Mit diesem Versprechen revolutionierte Dove in den Nuller Jahren nicht nur den Kosmetikmarkt, sondern die gesamte Beauty- und Fashion-Welt.

Doch was damals noch mutige Pionierarbeit war, hat sich längst zum Megatrend entwickelt: Kunden orientieren sich zunehmend an einem tieferen Zweck, den ein Unternehmen verfolgt. Und sie bevorzugen Marken, mit deren Werten sie sich identifizieren können.

Dass es sich hier nicht um ein Phänomen innerhalb kleiner elitärer Gruppen handelt, belegt eine Umfrage der Organisation Werbungtreibende im Markenverband (OWM). Konsumenten sinnstiftendes Verhalten auf ihren Konsum. Sogar 83 % der Befragten erwarten, dass Unternehmen verantwortungsbewusst handeln.⁵ Und laut einer Accenture-Studie bevorzugen 50 % der Generationen Y und Z Marken, die ihnen das Gefühl geben, „Teil einer Bewegung“ zu sein.⁶

⁵ Organisation Werbungtreibende im Markenverband/ Different: Vom Buzz zum Business – der Impact purpose-getriebenen Marketings, 2019.

⁶ Accenture Strategy: Generation P(urpose): From fidelity to future value, 2021.



Die Voraussetzungen für erfolgreiches Purpose Driven Marketing sind jedoch eine klare Haltung, Authentizität, Transparenz – und eine entsprechend glaubwürdige Kommunikation.

Denn wenn etwa der weltweit größte Ölkonzern sich in einer Social-Media-Kampagne plötzlich als Vorkämpfer für den Klimawandel stilisiert und Nutzer fragt „Was bist du bereit zu ändern, um dabei zu helfen, Emissionen zu reduzieren?“. Dann kann das – wie im Fall von Shell – extrem nach hinten losgehen.⁷

Ganz anders das Beispiel Nike. Mit „Just do it!“ ermutigt die Marke Sportlerinnen und Sportler, ihre Träume und Ziele zu erreichen. Ganz besondere Relevanz erhielt dieser Purpose 2018 durch die Wahl eines außergewöhnlichen Testimonials: des Footballspielers Colin Kaepernick, der die Bewegung des Black-Lives-Matter-Kniefalls in der NFL auslöste.⁸

Ist ein sinnstiftender Zweck auf diese Weise glaubwürdig unterfüttert, sind Menschen bereit, einer Marke Vertrauen zu schenken und sich emotional an sie zu binden.

Und genau das ist nicht nur die Grundlage für langfristige Kundenbeziehungen – sondern auch für die Bereitschaft des Kunden, in den Dialog mit (s)einer Marke einzutreten und etwas mit ihr zu teilen.

Die Voraussetzung für diesen Dialog – und damit für die Generierung von Customer Insights – wird jedoch geschaffen, indem es einer Marke gelingt, Kunden an den von ihnen bevorzugten Touchpoints mit wirklich relevantem Content zu begeistern. Und hier kommt zusätzlich zur zeitgemäßen strategischen Ausrichtung die technologische Dimension des Customer Experience Managements ins Spiel.

7 Vgl. utopia.de/shell-twitter-greta-thunberg-alexandria-ocasio-cortez-210124/

8 Vgl. ebid.org/purpose-driven-marketing

	PURPOSE-AKTIVISTEN	PURPOSE-MITLÄUFER	PURPOSE-VETERANEN
	kollektivistisch leidensfähig idealistisch	indifferent aufwandsgetrieben preisbewusst	egoistisch einkommensstark produktbezogen
ALTER	14-29	30-49	50+
KAUFKRAFT	€	€€	€€€
AWARENESS			
	WIR ↔ ICH		

Purpose-affine Kunden finden sich vor allem in den jüngeren und in den kaufkräftigen älteren Kohorten

Quelle: Vision11 nach OMW/Different, a.a.O.

5

Aus Daten werden Taten Vom Kundenverständnis zur Kundeninteraktion

Customer Insights alleine bieten noch keinen Mehrwert für ein Unternehmen. Denn erst mit Hilfe integrierter CRM-Systeme lassen sich diese Daten an einem zentralen Ort zusammenführen, systematisch verarbeiten und präzise analysieren – so dass Marketing und Sales jederzeit über eine 360°-Sicht auf den Kunden verfügen.

Zu den Informationen, die ein Kunde freiwillig preisgibt (z.B. im Rahmen von Registrierungen oder Feedback-Aktionen) werden hier auch Transaktionsdaten oder – im Rahmen einer Omni-Channel-Strategie – Reaktionen in den Sozialen Medienberücksichtigt.

Einen wichtigen Beitrag zur Nutzbarkeit der Kunden-Insights liefert zudem die automatisierte Aufbereitung zuvor definierter Kennzahlen. So kann etwa der Customer Lifetime Value (CLV), der Customer-Satisfaction-Wert (CSAT) oder der Net Promoter Score (NPS) berechnet und dargestellt werden.

Auf dieser Datengrundlage lassen sich nun mit Hilfe von Algorithmen, prädiktiven Methoden und Künstlicher Intelligenz Muster und Korrelationen erkennen. Darauf aufbauend können Marketing-Automation-Lösungen dafür eingesetzt werden, um auf bestimmte kundenspezifische Situationen sehr zeitnah oder sogar in Echtzeit zu reagieren.

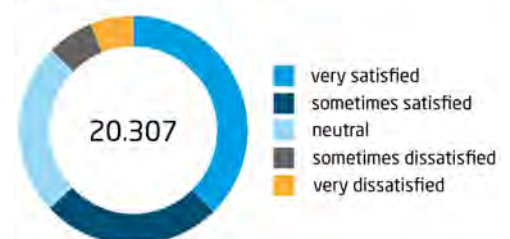
Basierend auf soziodemografischen Daten, Kaufhistorie, Interessen und Erkenntnissen aus Kundenfeedback-Aktionen können Kunden nun auf den von ihnen bevorzugten Kanälen z. B. mit individuell relevantem Content und maßgeschneiderten, hochpersonalisierten Angeboten versorgt werden.

Datengetriebenes Customer Experience Management lässt sich aber auch sehr effizient im Churn Management einsetzen. So ist es etwa möglich, als abwanderungsgefährdet identifizierte Kunden gezielt z. B. durch Vorzugs-Services oder Sonderkonditionen neu für die Marke zu gewinnen.

Net Promoter Score
Global NPS: Last 90 Days



Customer Satisfaction
Customer Satisfaction by product



Im Dashboard eines CRM-Systems
aufbereitete Kennzahlen (NPS und CSAT)
Quelle: Vision11



6

Strategie und Technologie Drei Take-Aways aus der CRM-Praxis

Hat sich ein Unternehmen entschieden, diese Potenziale zu nutzen, stellt sich sogleich die Frage nach der geeigneten CRM-Lösung. Aktuell existieren mehr als 100 verschiedene Systeme auf dem Markt. Um sich in diesem Dschungel zurecht zu finden, sind CRM-Expertise und ein strukturiertes Vorgehen bei der Evaluierung gefragt.

Den Ausgangspunkt sollten dabei immer die generellen Unternehmensziele und die strategischen Ziele des CRM-Projekts bilden. Aus diesen lassen sich dann schlüssig die fachlichen Anforderungen an das System ableiten. Und jene bilden die Grundlage für die technische Dimension der Evaluierung. Die untenstehende Grafik gibt einen Überblick der einzelnen, nun folgenden Schritte.

Auf den Auswertungsprozess als solchen soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden.⁹

⁹ Mehr dazu unter: visioneleven.com/crm-vergleich-die-fast-lane-zur-richtigen-loesung



Strukturierter Prozess zur Evaluierung einer CRM-Lösung

Quelle: Vision11



In der Praxis lassen sich jedoch immer wieder drei Stellgrößen identifizieren, die jedes Unternehmen zur erfolgreichen Einführung seiner CRM-Lösung nutzen kann.

1 Die Shortlist-Situation als Chance nutzen

Haben es Systemanbieter schließlich auf die Shortlist geschafft, treten sie oftmals mit sehr heterogenen, schwer vergleichbaren und zum Teil auch oberflächlichen Angeboten an. Unternehmen müssen dies nicht in Kauf nehmen.

Im Gegenteil: Mit erfahrenen Beratern an ihrer Seite lässt sich diese Gelegenheit nutzen, die Angebote zu challengen – und Anbieter dazu zu bewegen, sich wirklich mit dem konkreten Projekt und dem Lastenheft des Kunden auseinanderzusetzen.

2 Systemanforderungen priorisieren

Moderne CRM-Systeme sind äußerst mächtig – und sie können die unterschiedlichsten Anforderungen in vielfältigen Ausprägungen erfüllen. Genau danach richtet sich am Ende auch die sehr komplexe Kalkulation ihrer Nutzungsgebühren. Für eine wirtschaftlich sinnvolle Gestaltung der Einführung ist es daher hilfreich, sich immer wieder auf die ursprünglich definierten Anforderungen zu beziehen:

Was sind die absoluten Must-haves für die Phase 1? Und welche darüber hinausgehenden Anforderungen lassen sich ggf. auch noch in einer zweiten oder dritten Phase erfüllen?

3 Die Akzeptanz der Anwender durch Involvement fördern

Maßgeblich für den erfolgreichen Einsatz eines CRM-Systems ist die Akzeptanz seiner Anwender (und im Grunde aller Mitarbeitenden, die mit den neuen Prozessen in Berührung kommen). Umso wichtiger ist es, diese schon frühzeitig in das Anforderungsmanagement miteinzubeziehen. Was erwarten sie vom System? Welche Funktionen erleichtern ihnen die Arbeit? Bei welchen Vorgängen wünschen sie sich systemseitig Unterstützung etc.?

Dieses Involvement fördert die Bereitschaft, den Wandel, den das neue System bedeutet, von Anfang an anzunehmen. Doch auch nach der Einführung ist es entscheidend, die Mitarbeiter abzuholen, sie mitzunehmen und auf ihrer Reise zu einem neuen Mindset im Unternehmen zu begleiten.

Umso wichtiger ist es, diese schon frühzeitig in die Definition des CRM Zielbilds und das Anforderungsmanagement miteinzubeziehen. Welche Anforderungen haben sie? Welche Informationen und Prozesse erleichtern ihnen die Arbeit? Bei welchen Vorgängen wünschen sie sich systemseitig Unterstützung etc.? Dieses Involvement fördert die Bereitschaft, den Wandel, den ein ganzheitlicher CRM-Ansatz bedeutet, von Anfang an anzunehmen. Auch nach Einführung eines neuen Systems ist es entscheidend, die Mitarbeiter abzuholen, sie mitzunehmen und auf ihrer Reise zu einem neuen Mindset im Unternehmen zu begleiten.

7

Fazit und Ausblick

Die Notwendigkeit, Marketing & Sales durch datenbasiertes Customer Experience Management auf neue, effizientere und vor allem kundenzentrierte Grundlagen zu stellen, haben viele längst erkannt. 2019 etwa hatten bereits 43 % aller deutschen Unternehmen eine CRM-Software im Einsatz. Bei Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten waren es sogar schon 67 %.¹⁰ Der Digitalisierungsschub im Zuge der Corona-Krise dürfte diesen Trend zusätzlich verstärkt haben.

Doch was bedeutet das für die Realität der Beziehungen zwischen Marken und Kunden? Aus der CRM-Praxis wissen wir: Die Potenziale der immer leistungsfähigeren Systeme werden vielerorts oft nicht annähernd genutzt. Und obwohl die Technik und das Umsetzungs-Know-how auf breiter Basis vorhanden sind, werden Kunden allzu häufig noch mit der guten alten Gießkanne bearbeitet.

Gleichzeitig besteht die große Verlockung, Kunden lediglich als „Datenhüllen“ zu begreifen – auf die sich dann hemmungslose virtuelle Treibjagden ausrichten lassen. Mit echter Customer Centricity und echtem Kundenbeziehungsmanagement hat das wenig zu tun. Gefordert sind vielmehr digital angestoßene positive Kundenerlebnisse, die sich ins reale Leben übertragen lassen und dort nachhaltig begeisternde Wirkung zeigen.

Und ja, oft sind die entsprechenden Veränderungen mit einem grundlegenden Umdenken in weiten Teilen des Unternehmens verbunden.

Denn gegebenenfalls müssen Marketing, Sales, Aftersales aber auch die Produktentwicklung auf ganz neue Weise und viel agiler miteinander kooperieren.

Ein CRM-System zu implementieren genügt also bei Weitem nicht: Parallel dazu muss sich ein CRM-Mindset im Unternehmen herausbilden – und dieser Prozess ergibt sich weder von selbst noch von heute auf morgen. Vielmehr sollte er durch Schulungen, Coachings und das Vorleben durch die Führungskräfte gezielt vorangetrieben werden.

Doch die Mühe lohnt sich: Am Ende winkt die großartige Chance, so persönlich, reaktions-schnell und messbar wie nie auf die individuellen Situationen, Wünsche und Bedürfnisse eines jeden Kunden einzugehen. Das Wissen und das Handwerkszeug dafür stehen bereit!

Die industrialisierte Werbewelt von Don Draper & Co beruhte auf dem Umstand, dass Massenprodukte an ein Massenpublikum nur noch durch Massenkommunikation verkauft werden konnten. Intelligente Technologien schaffen nun auf hocheffiziente Weise die Voraussetzungen, wieder wie vorindustrielle Kaufleute handeln zu können. Deren Erfolgsgeheimnis: Sie kannten ihre Kunden ganz genau – und waren so in der Lage, ihre Umgangsweise und ihre Angebote ganz persönlich auf sie zuzuschneiden.



Eva-Christiane Diemar

Teamleiterin Strategie & Kommunikation
eva.diemar@visioneleven.com

¹⁰ Statistisches Bundesamt, Schriftliche Befragung, Dezember 2019 (via Statista).

A couple is seen from behind, standing on a rocky shore at sunset. They are making heart shapes with their hands against the bright sky. The man is wearing a tan jacket and a grey beanie, and the woman is wearing a light blue jacket and a red beanie. Their reflection is visible on the hood of a red car in the foreground. The background shows the ocean and a clear sky.

Kontakt

Vision11 GmbH

Pettenkoferstr. 33
80336 München

T: +49 89 4161524-0

F: +49 89 4161524-99

info@visioneleven.com

www.visioneleven.com