

Expertenbeitrag Schwächung von Kundenbeziehungen durch CRM





Autor
Univ.-Prof. Dr. Bernd Stauss

bernd.stauss@dml-stauss.de
www.dml-stauss.de

Univ.-Prof. Dr. Bernd Stauss ist Inhaber des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte liegen in den Feldern Dienstleistungsqualität, Service Customer Relationship Management sowie Kundenbindung durch Zufriedenheits- und Beschwerdemanagement.

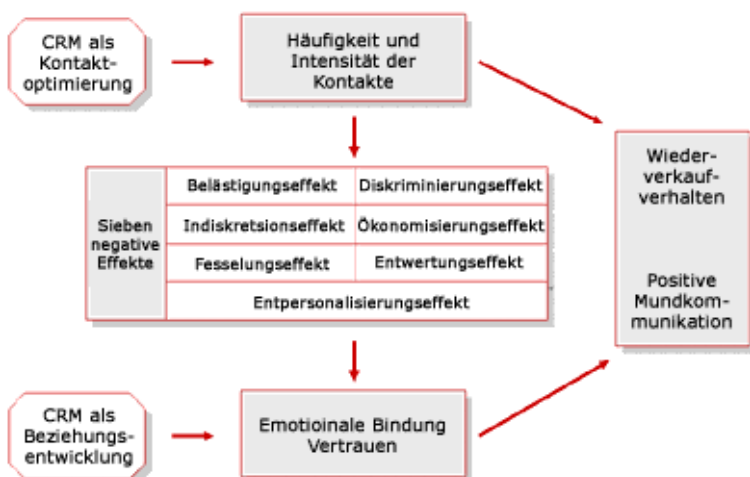
Seit Jahren gehört das Customer Relationship Management (CRM) zu den zentralen Themen in Marketing, Vertrieb und Service. Wesentliches Ziel des CRM ist es, die Geschäftsprozesse kundenorientiert auszurichten und profitable Kundenbeziehungen aufzubauen. Wesentlich für die Erreichung dieses Zieles ist die Integration der kundenbezogenen Prozesse unter Nutzung einer zentralen Kundendatenbank, die eine individualisierte Kundenansprache gestattet, sowie eine Bündelung der kundengerichteten Kommunikation in einem Customer Interaction Center. Die bisherigen Erfahrungen mit der Implementierung von CRM-Systemen zeigen, dass die angestrebten Bindungswirkungen nicht automatisch entstehen und dass ein unüberlegter Einsatz von CRM-Kontaktmassnahmen sogar zu einer Schwächung der Kundenbindung führen kann.

Customer Relationship Management: Ein Begriff - zwei Konzepte

Mit dem Begriff Customer Relationship Management werden ganz unterschiedliche Konzepte bezeichnet. Als zwei Varianten könnten das Verständnis von CRM als Beziehungsentwicklung und als Kontaktoptimierung unterschieden werden. CRM als Beziehungsentwicklung zielt auf den Aufbau und die Intensivierung von Kundenloyalität über die Förderung von Vertrauen und emotionaler Bindung an das Unternehmen durch kundenorientierte Leistungen in allen Phasen der Geschäftsbeziehung. Demgegenüber handelt es sich bei CRM als Kontaktoptimierung um einen technologiegetriebenen Ansatz, der primär darauf abzielt, Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen durch kundenindividuelle Ansprache im Direktmarketing zu erreichen. Selbstverständlich sind beide Verständnisse miteinander vereinbar, wenn die Kontaktoptimierung exakt auf die Ziele eines strategischen Konzepts der Beziehungsentwicklung abgestimmt ist. Wenn dies jedoch nicht der Fall ist, besteht die Gefahr, dass CRM-Kontakt-Aktivitäten Vertrauen und innere Bindung von Kunden negativ beeinflussen und damit zu einer Schwächung von Kundenbeziehungen führen.

Sieben negative Effekte

Dabei können insbesondere sieben negative Effekte auftreten:



Belästigungseffekt: Häufig wird im CRM-Kontext Kontakthäufigkeit und positiver Beziehungsaufbau gleichgesetzt. Dies ist aber keineswegs realistisch. So kommt es vor, dass Kunden die Existenz einer engen Beziehung zu einem Anbieter abstreiten, selbst wenn sie wiederholt kaufen. Andere Kunden sprechen von einer engen Beziehung, obwohl sie schon lange Zeit keinen Kontakt mehr zum Anbieter hatten und auch für die nahe Zukunft keinen Kauf planen. Demnach ist eine Zunahme der Kontaktfrequenz nicht zwangsläufig mit einer Verbesserung der Beziehung verbunden. Oft ist das Gegenteil der Fall. Eine ständige Ansprache kann als ärgerliche Belästigung empfunden werden. Dann aber schaffen die CRM-Kontakte keinen Nutzen für Kunden, sondern Kosten.

Indiskretionseffekt: Die Individualisierung des Kundenkontaktes beruht auf der Auswertung der Daten aus der Kundendatenbank. Daher machen Unternehmen grosse Anstrengungen, vom Kunden direkt persönliche Daten zu erfragen oder indirekt Informationen mit Hilfe des Datamining zu erschliessen. Ein Teil der Kunden empfindet diese Vorgehensweise als indiskret. Manche brechen den Kontakt schon ab, wenn sie bei der Aufnahme der Geschäftsbeziehung genötigt werden, eine Vielzahl individueller Informationen zu liefern. Andere sehen auch in der Ansprache unter Bezugnahme auf die Kundenhistorie eine Verletzung ihrer Privatsphäre. Dann ist die Individualisierung für Kunden mit einer Reduzierung von Vertrauen in das Unternehmen verbunden.

Fesselungseffekt: CRM-Massnahmen basieren vielfach auf der Schaffung von Bindungen, etwa durch das Angebot von Vorteilen im Rahmen von Loyalitätsprogrammen. Doch wenn Kunden diese Bindungen als Einschränkung ihrer Wahlfreiheit ansehen, reagieren sie mit innerem Widerstand. Sie lehnen eine Intensivierung der Geschäftsbeziehung ab und verstärken ihre Suche nach Alternativen. Dann binden die Massnahmen nicht Kunden, sondern vertreiben sie.

Entpersonalisierungseffekt: CRM-Massnahmen dienen vielfach dem Zweck, teure persönliche Beziehungen durch Pseudobeziehungen zu ersetzen. Die damit verbundene Entpersonalisierung ist vielfach mit einer Abnahme der inneren Kundenbindung verbunden. Dazu kommt, dass viele Kunden den "Pseudo"-Charakter der Beziehung durchschauen. Man denke nur an die Verwendung von Textbausteinen, die keinen Bezug zum individuellen Fall aufweisen, oder an die gedruckten, scheinbar persönlichen Unterschriften, die den Eindruck einer vorgetäuschten Beziehung verstärken.

Ökonomisierungseffekt: Er besteht darin, dass die Kontaktmassnahmen den ökonomischen Charakter der Beziehung in das Bewusstsein des Kunden rücken. Gerade bei Kunden, die eine starke emotionale Bindung an ein Unternehmen haben, kann dies zu einer Neubewertung der Geschäftsbeziehung führen. Ihre Bereitschaft, aus innerer Verbundenheit die Leistungen des Anbieters wiederholt in Anspruch zu nehmen, wird verdrängt durch eine Motivation, die auf ökonomische Vorteile abzielt. Insofern können ökonomische Bindungsanreize das emotional geprägte Vertrauen eher stören als stärken.

Entwertungseffekt: Dieser Effekt entsteht, wenn Kunden Vorteile entzogen werden, die an einen bestimmten Kundenwert gebunden sind. Man denke z.B. an Loyalitätsprogramme, die vorsehen, dass Kunden Leistungsvorteile verlieren, wenn die Umsätze in der betrachteten Zeitspanne nicht bestimmte Mindestgrössen übersteigen. Die damit an den Kunden kommunizierte Botschaft lautet: Wir schätzen dich als Kunden nur im Ausmass deines Umsatzes. Schon wenn du - und sei es zeitweise - unsere Wertstandards unterschreitest, bist du auch nichts mehr wert. Dies wird von Kunden als Demütigung empfunden.

Diskriminierungseffekt: Analog entsteht dieser Effekt als Folge der Tatsache, dass die Kundenwertdifferenzierung nicht nur zur Bevorzugung der wertvollen Kunden führt, sondern auch zu der Benachteiligung der Mehrheit nicht so wertvoller Kunden. Dabei erfahren auch emotional sehr loyale Kunden, dass das Unternehmen, dem sie sich verbunden fühlen, sie als zweitrangig und nahezu wertlos ansieht. Gleichzeitig wird ihnen demonstriert, dass sich das Unternehmen um andere Kunden bemüht, denen Betreuung und Vorteile angeboten werden. Diese Diskriminierung kann ebenfalls zu

Beziehungsverständnis entwickeln und CRM richtig einsetzen

Angesichts dieser möglichen negativen Effekte erscheint es naiv, Kontaktintensivierung mittels CRM-Massnahmen mit dem Aufbau vertrauensvoller Beziehungen gleichzusetzen. Stattdessen müssen Manager sorgfältig analysieren, welches Beziehungsverständnis ihre relevanten Kundensegmente haben und inwiefern die jeweiligen Massnahmen geeignet sind, die so verstandenen Beziehungen zu stärken. Nur so lässt sich vermeiden, dass die mit hohen Investitionen implementierten CRM-Projekte Kundenbeziehungen schwächen statt stärken.

Weitere Informationen unter www.post.ch/directpoint.

Die Schweizerische Post
PostMail
Direct Marketing
Viktoriastrasse 21
3030 Bern

Telefon 0848 888 888
E-Mail directpoint@post.ch
Internet www.post.ch/directpoint