

# GEBEN UND NEHMEN

WIE KOMMEN UNTERNEHMEN AN KUNDENDATEN UND WAS GEBEN SIE DAFÜR? DIE NEUEN SOZIALEN MEDIEN HABEN DEN KOMMUNIKATIONSPROZESS ZWISCHEN KUNDEN UND UNTERNEHMEN VERÄNDERT. KUNDEN SIND NICHT LÄNGER PASSIVE REZIPIENTEN DER WERBEBOTSCHAFTEN, DIE DAS UNTERNEHMEN AUSSENDET, SONDERN KOMMUNIZIEREN AUCH VIA INTERNET MIT DEM UNTERNEHMEN. DABEI SIND SIE SICH DES WERTES IHRER DATEN MEHR UND MEHR BEWUSST.

Sie sind vorsichtiger, wenn es darum geht, private Angaben mitzuteilen. Dennoch können wir systematisch Daten von der offenkundigen bis zur persönlichsten Ebene sammeln, wenn wir akzeptieren, dass der Kunde für seine wertvollen Angaben eine Gegenleistung braucht. Führende Unternehmen stellen derzeit faktenbasierte Datensätze zusammen, die sie an den von den Kunden präferierten Touchpoints (Kontaktpunkten) gesammelt haben. So können sie mit dem Einzelnen eine individuelle, ernst zu nehmende Kommunikation führen – auch wenn sie nicht alles über ihr Gegenüber wissen.

Das Marketing versucht seit Langem, so viel Informationen wie möglich über jeden einzelnen Kunden zu sammeln. Oft allerdings

gab es nur enttäuschende Resultate. Das überrascht. Wenn die Kunden so daran interessiert sind, einen individuellen Dialog mit ihren potenziellen Verkäufern oder Lieferanten zu führen, warum geizen sie dann mit Informationen? Und selbst wenn man Informationen bekommt, warum ist es trotzdem so schwer, Individuen aufgrund ihrer Bedürfnisse zu identifizieren?

## Der Grundsatz der Gegenseitigkeit

Eine Ursache liegt wahrscheinlich in der menschlichen Natur und der Notwendigkeit des Tauschhandels, die wir in allen Kulturen beobachten können. Anthropologen sprechen vom Grundsatz der Gegenseitigkeit. Die Basis der meisten Wirtschaftsformen ist der informelle und faire Austausch von Waren oder Dienstleistungen. Dieses Konzept ist nicht neu, sondern extrem gut erforscht und dokumentiert. Marshall Sahlins, ein bekannter amerikanischer Anthropologe, hat in seinem Buch «Stone Age Economics» als Erster drei Typen von Gegenseitigkeit definiert. «Ausgewogene Gegenseitigkeit» bedeutet demnach, jemand gibt einem anderen etwas von Wert und erwartet dafür eine angemessene Gegenleistung.

Das Neue an unserem heutigen Verständnis von Gegenseitigkeit ist der Wert, den wir unseren persönlichen Daten beimessen. Sie gehören zu unserem wertvollsten Besitz. Wenn wir sie teilen, müssen wir etwas mindestens Gleichwertiges dafür bekommen. Und wir müssen sicher sein, dass der Empfänger wertschätzend mit ihnen umgeht und sie nicht missbraucht. Das Einhalten von Datenschutzrichtlinien ist also eine Frage der Notwendigkeit. →

### PHIL WINTERS UND PROF. DR. NILS HAFNER



Phil Winters ist Strategic Advisor bei der Peppers & Rogers Group. Er gilt als Vordenker zum Thema Customer Intelligence.

[www.peppersandrogersgroup.com](http://www.peppersandrogersgroup.com)



Dr. Nils Hafner ist Professor für Kundenbeziehungsmanagement an der Hochschule Luzern. In seinem Blog «Hafner on CRM» gewinnt er dem Thema CRM seine informativen, schönen, schlimmen, tragischen und lustigen Seiten ab.

[www.hafneroncrm.blogspot.com](http://www.hafneroncrm.blogspot.com)

↳ Zwischen Kunde und Unternehmen muss also ein Geben und Nehmen etabliert werden.

Dabei hat ein Unternehmen gesamthaft sieben Möglichkeiten, von denen hier vier beschrieben werden sollen:

**1. Bekommen:** Im einfachsten Fall muss der Kunde eine Information nicht aktiv mitteilen, um an einen (mitunter unerwarteten) Vorteil zu gelangen.

Die britische Supermarktkette Sainsbury's ist ein Meister im Verteilen personalisierter Rabatt-Coupons. Die Daten, die Sainsbury's aus ihrem NECTAR-Bonuspunktprogramm herausliest, erlauben Rückschlüsse auf Bedürfnisse und Einkaufsgewohnheiten der Kunden. Bis dahin ist es noch ein traditioneller Customer-Intelligence-Prozess. Sainsbury's aber hat diesen noch weiter perfektioniert. Basierend auf dem Vergleich mit ähnlichen Warenkörben von NECTAR-Kunden bekommt man im Augenblick des Bezahlers an der Kasse namhafte Rabatte oder auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnittene Sonderangebote, selbst wenn man nicht Teilnehmer ist.

Dieses Bekommen ist nicht das Gleiche wie bei Promotion-Aktionen für den Massenmarkt, wenn etwa Coca-Cola die neueste Limonade an jeden verteilt, der am Bahnhof zur richtigen Zeit am richtigen Platz steht. Beim Bekommen-Prinzip nutzt ein Unter-

nehmen Informationen, die es im Laufe der Kundenerlebniskette gesammelt hat (der Warenkorb, die Klicks im Internet), um einem spezifischen (wenn auch nicht namentlich bekannten) Individuum im Austausch einen Vorteil zu verschaffen.

**2. Auswählen:** Manchmal reicht es schon, die einfachsten Vorlieben abzufragen, um dem Kunden das Gefühl zu geben, auswählen zu können. Dafür muss man das Individuum nicht eindeutig identifizieren.

Das unabhängige deutsche Webportal Verivox, das die Preise von Energie und Telekommunikation vergleicht, hat dieses Level der «Geben und Nehmen»-Prinzipien gemeistert. Nachdem die User sich als Privatperson oder als Geschäftskunde geoutet haben, werden sie automatisch zum richtigen Startpunkt für ihre Recherche weitergeleitet. Gibt eine Privatperson dann noch zusätzliche Fakten an, ihre Postleitzahl und die ungefähre Menge an benötigtem Strom, bekommt sie eine Liste mit den Top-Angeboten für diese Spezifikation. Sie kann noch mehr auswählen, wenn sie kaufentscheidende Vorlieben angibt, etwa den Wunsch nach erneuerbarer Energien oder nach einer kurzen Vertragslaufzeit. Verivox nutzt diese Vorgaben, um eine passende Auswahl von Angeboten zu präsentieren – und das, ohne eine grosse Menge an persönlichen Angaben abgefragt zu haben. Erst wenn sich der Kunde für ein Angebot entschieden hat, braucht Verivox Daten für

**Grundsatz der Gegenseitigkeit:** In der Natur profitieren Tiere schon lange voneinander – wie in diesem Beispiel die Seeanemone und der Clownfisch.



den Vertragsabschluss. In diesem späten Stadium der Kundenerlebniskette ist man aber auch eher geneigt, etwas von sich preiszugeben, jedenfalls wenn man als Gegenleistung Verivox' Service bekommt.

**3. Austauschen:** Das Austausch-Prinzip kommt zur Geltung, sobald ein Kunde oder User beginnt, Auskunft über sich selbst zu geben, und er davon ausgeht, dass diese Informationen aufgenommen und benutzt werden. Normalerweise beginnt der Austausch damit, sich zu identifizieren, sei es mit einer E-Mail-Adresse, einem (gegebenenfalls falschen) Namen oder einer Adresse. Wichtig ist nur, dass das Unternehmen damit den Kunden eindeutig zuordnen und als bekanntes Individuum ansprechen kann. Panasonic nutzt Verlosungsaktionen, die über Online-Touchpoints und den Einzelhandel laufen, um auf Produkte und Services hinzuweisen. Im Austausch für die Gewinnchance müssen Teilnehmer Panasonic mit Kontaktdaten versorgen – wie sollten sie auch sonst die Gewinnbenachrichtigung bekommen? Es kann eine E-Mail oder postalische Adresse sein. Man darf ein Kreuzchen machen, wenn man zusätzliche Produktinformationen haben möchte, obligatorisch ist das nicht. Das Unternehmen hat gut verstanden, worum es bei Touchpoints und dem fairen Umgang mit Kundendaten geht.

« Daten gehören zu unserem wertvollsten Besitz. Wenn wir sie teilen, müssen wir etwas mindestens Gleichwertiges dafür bekommen. »

Ganz selbstverständlich läuft dieser Austausch von persönlichen Daten und einer Dienstleistung ab, wenn ein Kunde ein Produkt bestellt und der Verkäufer es liefern soll.

Gleiches gilt bei Interaktionen in sozialen Medien. Noch mehr Angaben als auf Facebook werden beispielsweise bei der Partnersuche gemacht. Im Austausch für die Chance, einen passenden Partner zu treffen, geben Nutzer sehr viele persönliche Fakten und Vorlieben an. Offensichtlich erwarten sie einen hohen Gegenwert.

**4. Konvertieren:** Diese Grundregel wird für Kundenbindungs- oder Bonuspunktprogramme genutzt. Im Tausch für alle Arten persönlicher Daten und für Informationen zu Vorlieben bekommt der Kunde Punkte. Üblicherweise fallen diese Punkte bei einem Kauf an. Sie haben einen Wert, weil sie später in Güter oder Dienstleistungen konvertiert werden können.

Dieser zukünftige Wert gilt als angemessene Gegenleistung dafür, an unzähligen Touchpoints Informationen sammeln zu dürfen. Sobald ein Kunde seine Kundenkarte nutzt – sei es, um seinen Punkte-Kontostand online zu checken, um im Internet nach Rabatt-Coupons zu suchen oder beim Einkaufen bei der Partnerorganisation des Kartenherausgebers – hinterlässt er seine Daten. Diese tauscht er wissentlich und freiwillig ein gegen einen wahrgenommenen zukünftigen Wert.

Das Konvertieren-Prinzip muss nicht immer mit Einkäufen zu tun haben. «Kunden-helfen-Kunden»-Websites von Unternehmen wie Dell oder Swisscom ermöglichen Mitgliedern der Community je-

nen Ratgebern, die ihnen am besten geholfen haben, Punkte zu geben. Diese Punkte sind nicht eintauschbar, sie sorgen aber für ein gewisses Renommee, zeigen also Anerkennung. Die Dienstleistung «Helfen» wird über die Punkte konvertiert in «Respekt» gewandelt.

Diese Prinzipien der Gegenseitigkeit können frei kombiniert werden. In Foren oder Communitys im Internet bieten führende Unternehmen unterschiedliche Ebenen der ausgewogenen Gegenseitigkeit an. Ein User kann die Beiträge in einem Forum lesen, ohne sich selbst identifizieren zu müssen (auswählen), aber um auf dem neuesten Stand gehalten zu werden oder Zusammenfassungen zu bekommen, muss er seine Interessen nennen und eine E-Mail-Adresse hinterlegen. Um selbst einen Beitrag zu verfassen (Austausch), werden zusätzliche persönliche Angaben gefordert, der volle Name etwa und Infos zu Vorlieben oder die Genehmigung zur Kontaktaufnahme. Will man in einem Kunden-Forum als glaubwürdiger Experte vorgestellt werden, muss man schon sehr vieles angeben und geleistet haben (konvertieren).

Wenn man die unterschiedlichen Prinzipien der Gegenseitigkeit kennt, fällt es erheblich leichter, systematisch Daten von Kunden und potenziellen Käufern zu sammeln. Denn: Während der Privatheitsgrad von unterschiedlichen Informationen in den jeweiligen Kundensegmenten differenziert betrachtet wird, sind die Grundregeln für Gegenseitigkeit und damit für die Gewinnung von Informationen immer gleich. ▲▲

# WISSEN ALS WETTBEWERBSFAKTOR

JEDE SEKUNDE WIRD EINE STUNDE VIDEOMATERIAL BEI YOUTUBE HOCHGELADEN. VIER MILLIARDEN INHALTE WERDEN TÄGLICH AUF FACEBOOK GEPOSTET. PRO TAG WERDEN ZWÖLF TERABYTE AN TWEETS PRODUZIERT. 500 MILLIONEN VERBINDUNGSDATEN WERDEN PRO TAG GESPEICHERT UND 350 MILLIONEN ZÄHLERABLESUNGEN PRO JAHR.

Je mehr Informationen gewonnen werden und je mehr Menschen beispielsweise soziale Netzwerke in Form von Kommentaren, Links, Videos, Audiodateien oder Bildern nutzen, desto gigantischer, unübersichtlicher und heterogener wird die dabei entstehende Datenmenge. Zwischen den verschiedenen Datenpools gibt es in der Regel keine Verknüpfung, die Daten selbst unterscheiden sich je nach Herkunft strukturell ganz erheblich. Das Synonym für dieses Phänomen ist nicht neu, aber aktueller denn je: Big Data.

## Herausforderung und Aufgabe

Die Datenmenge ist riesig, unstrukturiert, unterliegt einer ausserordentlich hohen Dynamik und Volatilität und passt aufgrund ihrer Heterogenität so gar nicht zu den herkömmlichen, relationalen Datenbanken mit eindeutig identifizierbaren und miteinander verbundenen Datensätzen. Die zunehmende Intelligenz jener Dinge,

die uns umgeben, lässt den Datenstrom täglich schneller und unstrukturierter wachsen.

Die künftigen Datenmengen zu verwalten und zu strukturieren, um daraus letztlich verwertbares Marketingwissen zu generieren, ist eine der zentralen Aufgabenstellungen der Zukunft. Dabei geht es übertragen gesprochen darum, die unzähligen Puzzleteile zu sortieren, die relevanten von den unwichtigen zu trennen und dann die richtigen Teile zu einem schlüssigen Gesamtbild zusammenzufassen. Dazu bedarf es einer extrem leistungsfähigen technischen Infrastruktur, intelligenter Datenanalyse-Tools sowie vor allem hoher Analysekompetenz.

## Intelligentes Datenmanagement

Die ständig wachsende Anzahl von Daten und Informationen aus unterschiedlichen Quellen in unterschiedlichen Qualitäten, Befüllungsgraden und Aktualitäten erfordert ein zentrales Datenmanagement.

Der Input muss kanalisiert, zu meist enorm speicherintensiven Datenbanken zusammengefasst und dort validiert, bei Bedarf angereichert und organisiert werden. Über geeignete Schnittstellen sind diese Datenbanken mit dem bestehenden Data Warehouse, mit den CRM- oder ERP-Systemen zu verknüpfen, so dass ein Austausch stattfinden kann.

Das daraus entstehende zentrale, intelligente Datenmanagement kann dann eine konsistente, aktuelle und redundanzfreie 360°-Sicht auf Kunden und Interessenten ermöglichen. Prozesse, Kapazitäten und Schnittstellen sollten höchst flexibel ausgelegt sein, um die laufende Integration ständig neu entstehender Informationen gewährleisten zu können. Auf dieser Basis ist es letztlich möglich, alle Marketing- und Vertriebsaktivitäten tagesaktuell

### RENÉ KOLLER



René Koller ist Geschäftsführer der Schober Information Group (Schweiz) AG in Bachenbülach.

## « Die zunehmende Intelligenz jener Dinge, die uns umgeben, lässt den Datenstrom täglich schneller und unstrukturierter wachsen. »

intelligent zu steuern und in einen echten Dialog mit Kunden und Interessenten zu treten.

### Bessere Wertschöpfung

Wem es gelingt, aus den vielfältigen Kunden-, Markt-, Mikrogeografie- und sonstigen Daten verwertbares Wissen für das Marketing zu generieren, der wird zukünftig einen erheblichen Wettbewerbsvorteil haben. Dabei gilt die Faustregel: Einen neuen Kunden zu gewinnen, kostet deutlich mehr, als einen bestehenden zu halten. Deshalb sollten vorhandene Kundenpotenziale und die verfügbaren Daten darüber optimal genutzt werden. Analytisches CRM sorgt hier für eine bessere Wertschöpfung.

Das aus der integrierten Datenbasis über analytisches CRM gewonnene Wissen ist die Basis zum «richtigen» Umgang mit bestehenden Kunden. «Richtig» im Sinne von Bindung und Ausbau von Kundenbeziehungen. Hier sind kurzfristig gezielte Cross-Selling und Up-Selling-Massnahmen denkbar.

Aber das Potenzial eines intelligenten Kundenkontaktes geht deutlich weiter und zielt auf eine langfristige Wirkung ab. Etwa die Anpassung des bestehenden Sortiments oder die Entwicklung neuer, besser am Kundenwunsch orientierter Produkte. Oder eine Veränderung bei Verpackungseinheiten, -material oder Vertriebskanälen. Ebenso macht bei der Kommunikation eine ständige Angleichung von Stil, Tonality, Image und Inhalten an die Erwartungen und Gewohnheiten der potenziell besten Kunden Sinn. So kann bestehender Kundenkontakt quantitativ ausgebaut und qualitativ optimiert werden.

Für ein gesundes Unternehmenswachstum ist es ebenso wichtig, Neukundenpotenziale zu identifizieren. Dabei geht man in der Regel vom Idealtypus des profitabelsten Bestandskunden aus und sucht auf der Basis dieses Profils innerhalb des eigenen Marktgebietes nach sogenannten Zwillingen. Da längst nicht mehr von allen Menschen alle Adressen und Namen vorhanden sind, ist hier oft auch der Weg über das Geomarketing, das nicht auf Personenebene, sondern bis auf Haushaltsebene genau analysiert, der geeignete Weg zur Potenzialermittlung. Auf Basis dieses Ergebnisses lassen sich sowohl strategische Fragen beantworten (etwa Standortplanung, Vertriebssteuerung, Expansion) als auch konkrete Werbe- und Vertriebsmassnahmen organisieren.

Analyselösungen setzen in jeder Phase der Kundenlebenszyklen an. Hier nur drei Beispiele:

Die immer neue Datenentstehung erfordert eine ständige Angleichung des eigenen Bestands und des Umgangs damit. Aber auch Kunden unterliegen unterschiedlichen Lebenszyklen (Customer Lifecycle). Etwas vereinfacht reicht dieser von der Anbahnung über Verkauf und Ausbau bis hin zu Sättigung, Verlust (zum Beispiel durch innere oder tatsächliche Kündigung), und letztlich zur Revitalisierung. Die verschiedenen Positionen im Kundenbestand zu kennen, ist von entscheidender Bedeutung, um einen jeweils

angemessenen – also im Sinne des Unternehmens wertschöpfenden – Dialog zum Kunden führen zu können. Dafür gibt es unterschiedliche Analyseverfahren wie etwa:

### Kunden- und Interessentensegmentierung



Es gilt zu ermitteln, welche der Kunden und Interessenten werberelevant sind. Dafür werden Modelle entwickelt, durch die der Kundenbestand in Segmente eingeteilt und bewertet wird. Diese Segmente werden detailliert profiliert und liefern dadurch die optimale Basis für kundenspezifische Dialogmassnahmen.

### Kundenwertanalyse



Die Rentabilität und Werthaltigkeit eines Kunden ist Massstab für den gezielten Einsatz der Marketing- und Vertriebsausgaben. Es empfiehlt sich deshalb, die Kunden nach individuellem Kundenwert und Entwicklungsmöglichkeiten zu analysieren. Das Ergebnis: Kunden können nach wirtschaftlichem Potenzial selektiv betreut werden. So wird das Budget effizient eingesetzt.

### Reaktivierungsanalyse



Verlorene oder inaktive Kunden – durch Reaktivierungsanalysen lässt sich ermitteln, welche Kunden profitabel wiedergewonnen werden können beziehungsweise bei welchen inaktiven Kunden sich weitere Investitionen in den Kundendialog nicht lohnen. Das Ergebnis: Konkrete Ansatzpunkte für die Optimierung des Kundenmanagements und die Wertschöpfung mit Bestandskunden. ▲▲