

Krämer, Andreas; Tachilzik, Thomas; Bongaerts, Robert

**Article**

## Automatisierung im Kundenbeziehungsmanagement: Chance oder Risiko für Unternehmen?

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Krämer, Andreas; Tachilzik, Thomas; Bongaerts, Robert (2016) :  
Automatisierung im Kundenbeziehungsmanagement: Chance oder Risiko für Unternehmen?,  
Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 4, pp.  
10-17

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275860>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



4 | 2016 **SCHWERPUNKT** Interview mit Jan Hildebrand, McKinsey • Automatisierung im Kundenbeziehungsmanagement • Interview mit Dr. Rüdiger Eichin, SAP Innovationscenter • Impulskäufe im Online-Handel • Der digitale Vertriebsprozess • Marketing Automation bei Swisscom • B-to-B-Marketing im Zeitalter von Industrie 4.0 • Marketing-Automatisierung im B-to-B  
**SPEKTRUM** Shopping-Bonus-Apps und Kundenakquisition • Neue Märkte im professionellen Sportmanagement

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)



## Marketing Automation

# Automatisierung im Kundenbeziehungsmanagement: Chance oder Risiko für Unternehmen?

---

Die technologischen Änderungen und die zunehmende Akzeptanz des digitalen Angebots auf Kundenseite haben einen erheblichen Einfluss auf die Art, wie Unternehmen ihre Kundenbeziehungen gestalten. Dabei sind sowohl die Kunden- als auch die Unternehmensperspektive des Wertmanagements betroffen: Die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen, einschließlich der Art und Weise der Interaktion mit dem Kunden soll a) einen möglichst hohen Kundennutzen generieren und b) den Fokus der Unternehmen auf die Kunden mit hohem und nachhaltigem Umsatz(-potenzial) und Ertrag richten (Bongaerts/Krämer 2014).

**Andreas Krämer, Thomas Tachizik und Robert Bongaerts**

**W**er kennt nicht den Satz „Kunden, die diesen Artikel gekauft haben, kauften auch...“ und/oder „Ihre zuletzt angesehenen Artikel und besonderen Empfehlungen“ mit dem verschwörerischen Zusatz „Inspiriert von Ihrem Browserverlauf“? Trigger dieser vollautomatisierten Empfehlungen beim Marktführer Amazon sind der aktuelle Suchbegriff bzw. das gekaufte Produkt (transaktionsorientiert), ergänzt um individuelle Daten aus dem Kunden-Account (beziehungsorientiert). Das Amazon-Beispiel ist nur eines von vielen für Marketing-Automatisierung. Schließlich hat Jeff Bezos seine Firmen von Beginn an auf Kundenzentrierung, Prozessvereinfachung und reinen Online-Vertrieb („one face to the customer“) ausgerichtet (Simons, 2014). Die zunehmende Digitalisierung erzeugt nicht nur an Kundenkontaktpunkten ungeahnte Datenmengen. Daraus resultieren Chancen in allen Marketingbereichen, die mit einer Marketing-Automatisierung genutzt werden können.

## Zielsetzung

Im Rahmen des Beitrags sollen die veränderte Qualität und Quantität des Kundenbeziehungsmanagements in Zeiten von Smartphone & Co., Big Data, Internet of Things etc. anhand folgender Fragestellungen untersucht werden:

- Wie haben sich die Rahmenbedingungen für das CRM durch technologische Veränderungen und disruptive Geschäftsmodelle verändert? Was sind die Herausforderungen?
- Welche Voraussetzungen sind für die Automatisierung im Marketing zu schaffen?
- Wie kann die Automatisierung von Kunden- und Marketingprozessen erfolgen?
- Worin bestehen die Chancen und Risiken der Marketing-Automatisierung im CRM?

## Disruptive Technologien und die Herausforderungen für das CRM

Die zunehmende Digitalisierung – getrieben auch durch disruptive Geschäftsmodelle – führt zu neuen Herausforderungen sowohl auf Seite des Kunden als auch auf Seite der Anbieter und Wettbewerber (vgl. Abb. 1). Steigende Anforderungen der Kunden sind z.B. einfache und bequeme Prozesse sowie personalisierte Lösungen in Echtzeit.

Auf der anderen Seite besteht das Risiko einer sinkenden Kundenzufriedenheit, wenn beispielsweise mehr Transparenz durch Vergleichsportale oder Produktbewertungen im

Internet entsteht. Anbieter werden mit Datenmengen konfrontiert, die erstmalig auch Unternehmen ohne traditionellen Endkundenkontakt die Chance einer kundenzentrierten Betrachtung ermöglichen. Der Wettbewerb nimmt deutlich an Dynamik zu. So fördern digitale Geschäftsmodelle den Markteintritt auch branchenfremder Unternehmen.

Unternehmen, die ihre Produkte und Prozesse entsprechend ausrichten, haben einen klaren Wettbewerbsvorteil. So ist der rasante Erfolg von Messenger Apps wie Whatsapp nicht wirklich überraschend (Wolf 2015): Messenger Apps erfüllen die genannten Erwartungen der Kunden und sind zudem in der Regel auch kostenlos (Eisenbrand/Mühle 2016).

Neben dem Angebot von kostenlosen Leistungen (oder „Freemium“-Angeboten) versuchen andere Unternehmen, mittels Abo-Systemen neue Geschäftsmodelle für Märkte mit mehrstufigen Wertschöpfungsebenen zu entwickeln (Krämer/Kalka 2016). Ein Beispiel ist das 2011 gegründete US-Unternehmen Dollar Shave Club, welches Rasierer im Abonnement vermarktet (Tepper 2015), die unter Umgehung traditioneller Vertriebsstufen direkt an den Kunden geliefert werden. Durch den direkten Endkunden-Kontakt können so CRM-Potenziale besser abgeschöpft werden, als dies dem Marktführer Procter & Gamble (P&G) mit Gillette möglich war. Obwohl der etwa 13 Milliarden Dollar schwere Rasierer-Markt als gesättigt gilt, brachte der Dollar Shave Club mit aktuell

### Andreas Krämer

Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG in Bonn und Professor für Pricing und Customer Value Management an der Business and Information Technology School (BiTS) in Iserlohn  
andreas.kraemer@exeo-consulting.com

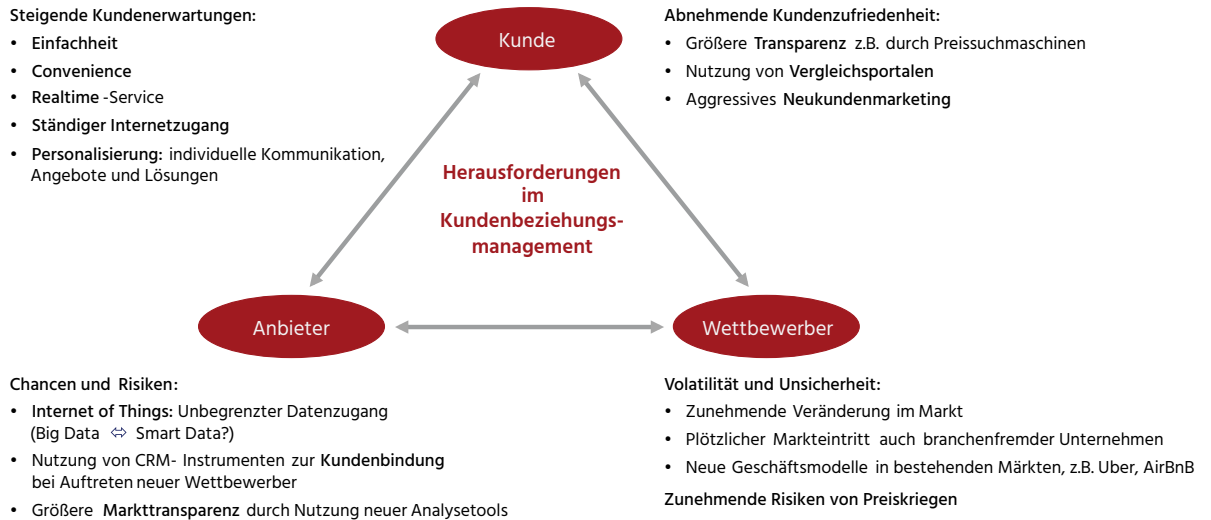
### Thomas Tachilzik

Geschäftsführender Gesellschafter der Tachilzik Consulting GmbH, Bonn  
t.tachilzik@tachilzik-consulting.de

### Robert Bongaerts

Partner der exeo Strategic Consulting AG in Bonn und Lehrbeauftragter an der Business and Information Technology School (BiTS) in Iserlohn  
robert.bongaerts@exeo-consulting.com

**Abb. 1: Herausforderungen im Kundenbeziehungsmanagement durch neue Technologien**



Quelle: Krämer/Tachilzik/Bongaerts, 2016.

ca. 2 Mio. Abos und einem Marktanteil von mehr als 10 % das Marktgefüge deutlich in Bewegung. Die Positionierung als innovatives, sympathisches Unternehmen, das seine Kunden kennt/versteht und ein faires Preis-Leistungs-Verhältnis bietet, sind Grund dafür, dass der Firmenwert ca. 600 Mio. US-\$ beträgt (und das etwa 4 Jahre nach Unternehmensstart).

**Die Vernetzung von Daten und Datenquellen als Voraussetzung zur Entscheidungsunterstützung im Marketing**

Das Beispiel Dollar Shave Club zeigt, wie wichtig die Kundeninformation und der Aufbau einer direkten Kundenbeziehung für den Geschäftserfolg sind. Das Abo-Modell liefert nicht nur einen kontinuierlichen Umsatz und damit finanzielle Stabilität für das Geschäftsmodell, sondern auch ein besseres Verständnis für die Kunden und deren Bedürfnisse. Dass der Branchenprimus P&G das Clubkonzept übernommen hat (Ziobro 2014) und mit einem reinen Online-Vertrieb den Endkunden-Kontakt sucht, unterstreicht diesen Punkt. Kundenkontakt und -Insights werden demzufolge zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil. Voraussetzung dafür ist jedoch nicht nur das Sammeln und Aggregieren von Daten (Big Data), sondern die zielgerichtete Ableitung von Marketingentscheidungen.

In diesem Kontext gilt es, zunächst den Begriff Big Data einzuordnen. Brynjolfsson/McAfee (2012) unterscheiden dabei die 3 Vs: Volume, Velocity und Variety. Durch die zunehmende Digitalisierung sowie das Internet der Dinge

nimmt das Datenvolumen („Volume“) bisher nicht erahnte Ausmaße an. Im CRM müssen die verschiedenen Datenarten („Variety“) aus internen und externen Datenquellen miteinander verknüpft werden. Hinzu kommt die immer größere Geschwindigkeit, mit der neue Daten entstehen, verbunden und analysiert werden („Velocity“). Mittlerweile wird als vierter – und wahrscheinlich kritischster – Faktor die Validität und Wahrhaftigkeit der Daten in die Betrachtung einbezogen („Veracity“, vgl. Krämer /Tachilzik 2016).

Um Big Data zur Entscheidungsunterstützung nutzen zu können, sind zwei grundsätzlich unterschiedliche Vorgehensweisen zu unterscheiden (Abb. 2). Beim „Technologieorientierten“ Ansatz werden möglichst viele Daten zusammengestellt mit der Hoffnung, bisher unerkannte Zusammenhänge zu erkennen. Im Gegenzug dreht der „Business-Modelorientierte“ Ansatz die Prozess-Schritte um (Top-down): Zunächst werden relevante Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung des Unternehmens identifiziert. Im nächsten Schritt werden zugehörige sensitive Parameter für die Wirtschaftlichkeit bestimmt. Entscheidender Punkt ist somit weniger die Datenmenge und Analytik, sondern das Business-Verständnis der Beteiligten. Erst abschließend steht die Überprüfung von verfügbaren Daten an (Krämer/Tachilzik 2016). Die Kundenbeziehungsebene ist dabei der Nukleus: Hier werden zentrale Daten für die Entscheidungsunterstützung gesammelt.

Stellen sich die ermittelten Datenstrukturen als robust und valide heraus, steht einer Datenanreicherung im CRM-

System nichts im Wege. Schließlich sollten Personen, die für Direktmarketing-Aktionen selektiert werden, nicht nur über eine überdurchschnittliche Netto-Response-Rate verfügen, sondern auch über eine hohe Wirtschaftlichkeit. Eine weitere Form der Datenanreicherung ist möglich, wenn Kundensegment-Informationen in die Kundendatenbank integriert werden. So kann ggf. die Vertriebseffizienz mit vergleichsweise einfachen und bereits verfügbaren Mitteln gesteigert werden.

Während der letzten Dekade sind bei der Entwicklung des Datenmanagements einerseits Veränderungen in der Strukturierung und Aggregation von Daten zu beobachten (siehe Abb. 3, links). Dabei sind unterschiedliche Schichten zu unterscheiden, die fachlich-inhaltlich bzw. datentechnisch definiert werden können (Burgartz/Krämer 2016, S 102). Andererseits ergeben sich Veränderungen in den Prozess-Schritten des Kunden-Datenmanagements (siehe Abb. 3, rechts). So nimmt der Automatisierungsgrad über die Prozess-Schritte zu. Zunächst basierte der Dateninput auf manuellen Erfassungen, die Datenanalyse erfolgte weitgehend manuell und Entscheidungen wurden auf Basis einzelner Individuen getroffen. Heute ist eine komplette Automatisierung verfügbar. Eine vollständige Automatisierung ist möglich, gerät aber an inhaltliche Grenzen (Krämer/Tachilzik 2016, S. 84). Sobald die Technologie ihren „Engpass-Status“ verliert, entsteht ein

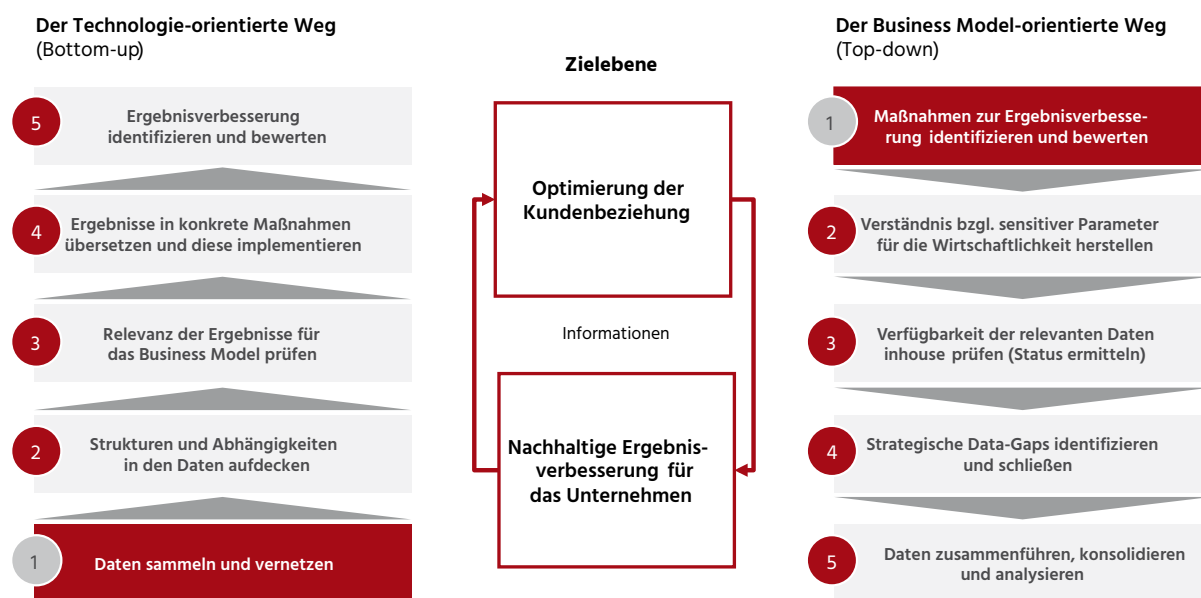
### Zusammenfassung

Automatisierung wird zum Schlüsselfaktor, wenn es in Massenmärkten um das Management von Kundenbeziehungen und -prozessen geht. Einerseits verbessern sich derzeit die Voraussetzungen für eine Implementierung, weil sowohl die Menge und Qualität kundenbezogener Daten ansteigt als auch die technologischen Möglichkeiten erweitert werden. Andererseits müssen Unternehmen in der Lage sein, Wertschöpfung aus der Automatisierung zu generieren. Diese „Value Creation“ (für Kunden und Unternehmen) erfordert eine kundenzentrierte und konsistente Datenhaltung sowie die Fähigkeit, mittels Customer Insight Potenziale zu erkennen.

neuer Engpass: Mit der Erkenntnis, dass das technische Maximum nicht gleichzusetzen ist mit dem inhaltlichen (wirtschaftlichen) Optimum, gewinnt die fachliche Expertise des Marketings & Vertriebs (wieder) an Bedeutung.

Besonders interessant wird die Automatisierung des Datenmanagements, wenn es gelingt, die Datenvernetzung zu einem lernenden System zu entwickeln. Aber auch hier wird auf absehbare Zeit der fachliche Input der Marketing- & Vertriebsmitarbeiter erforderlich sein.

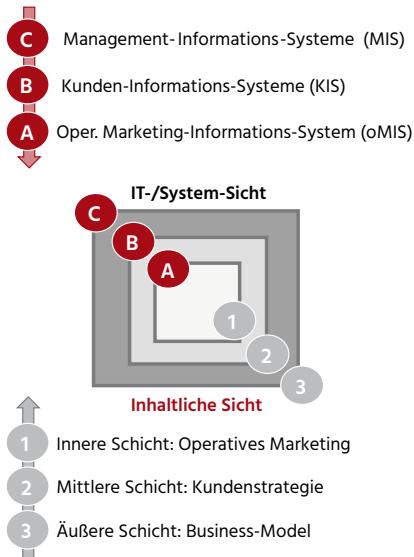
**Abb. 2: Technologie-orientierter vs. Business-Model-orientierter Ansatz**



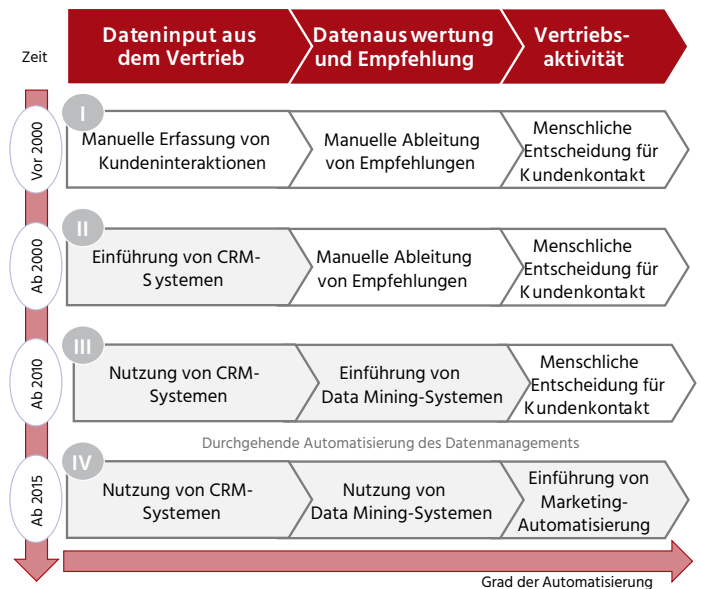
Quelle: Krämer/Tachilzik/Bongaerts, 2016.

**Abb. 3: Automatisierung der CRM-Systeme und des Datenmanagement im Zeitablauf**

**Daten-Hierarchie im Unternehmen**



**Zeitliche Entwicklung der Marketing Automatisierung**



Quelle: Krämer/Tachilzik/Bongaerts, 2016.

**Von den relevanten Informationen zu besseren (automatisierten) Entscheidungen**

Auf Basis einer Segmentierung der Kunden, einer Anreicherung der Daten im CRM und der Festlegung von Business Rules können Marketingprozesse standardisiert und damit automatisiert werden. Dies wird im Folgenden anhand von Aktivitäten im Rahmen eines aktuellen Marketingverständnisses aufgezeigt.

**1. Nutzung von relevanten Daten zur Verbesserung der „Customer Experience“**

Informationen und Angebote für die Kunden werden zunehmend in Echtzeit und individuell zur Verfügung gestellt. Sobald Transaktionsdaten mit einem Kundenkonto oder zumindest Kontaktdaten verbunden sind, können zahlreiche Möglichkeiten einen Mehrwert für den Kunden bieten, zum Beispiel durch

- Senden von Informationen über den Status der Lieferung oder Möglichkeit, die vorhergesagte Zeit oder den Tag der Lieferung zu ändern (Beispiel Online-Handel)

- Bereitstellung von Informationen über Flugverspätungen oder Gate-Änderungen an den Flughäfen oder von kundenindividuellen Angeboten
- Optionen für ein Upselling (zum Beispiel einen bequemeren Sitz im Flugzeug bzw. im Zug zu buchen oder einen Buchungsklassenwechsel, nachdem die Ticketbuchung beendet ist)
- Simulation eines Fahrzeugkaufs mittels Online-Konfigurator.

In einer digitalen und vernetzten Welt wird so der lange diskutierte 1: 1-Marketing-Ansatz realistisch. Im Ergebnis können in Echtzeit auf den einzelnen Kunden zugeschnittene Informationen bereitgestellt werden.

**2. Kunden-Feedback als Lernendes System**

Während früher Unternehmen darauf ausgerichtet waren, die Kundenzufriedenheit im Detail als Kernelement des Relationship Management (der individuellen Ebene, nicht die einzelne Transaktion ist ein Schlüsselement) zu messen, ist in den letzten Jahren einerseits der Trend der Zufriedenheitsmessung in Richtung Transaktionsorientierung (Markey/Reichheld/Dullweber 2009) und andererseits in

Richtung Verkürzung und Fokussierung auf Kernparameter wie Gesamtzufriedenheit und Weiterempfehlungsabsicht gegangen. Vor diesem Hintergrund ist auch der Erfolg des Net Promoter Scores (NPS) zu erklären (Reichheld 2003). Der Hauptvorteil des Werkzeugs liegt in seiner Einfachheit (Bendle/Bagga 2016), da die Verbraucher nur eine einfache Frage beantworten (Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie xy an einen Freund oder Kollegen empfehlen würden?). Die verstärkte Nutzung von Unternehmens-Fanseiten auf Facebook verfolgt das Ziel der Weiterempfehlung des Unternehmens standardisiert analog einer NPS-Befragung, wobei nur die positive Einstufung in zwei Stufen verwendet wird (1. Stufe: „Like“, 2. Stufe „Teilen“). Kunden werden auch nach Online-Käufen immer häufiger automatisiert zur Weiterempfehlung des Produktes auf Facebook angefragt („Teilen Sie diesen Kauf Ihren Freunden mit“), wenn ein Facebook-Cookie bzw. Konto auf dem Endgerät erkannt wird (Tachilzik 2013).

Durch die Verbreitung des Internets, durch eine stärkere Kundenorientierung in den Marketingbereichen (Aufbau von CRM-Datenbanken mit entsprechenden Kontaktinformationen wie E-Mail etc.) sowie durch die Zugänglichkeit kostengünstiger Marktforschungssoftware wurde eine kosteneffiziente Messung der Kundenzufriedenheit deutlich verbessert. Die US-amerikanische Firma SurveyMonkey ist ein besonders gutes Beispiel für ein disruptives Geschäftsmodell, welches Online-Studien in Eigenregie ermöglicht.

### 3. Produktinnovation und -veränderung durch Digitalisierung

Während sich die Verlagsbranche lange Zeit schwer getan hat, eine Verbindung zwischen der „alten Offline-Welt“ und der digitalen Welt herzustellen, haben eine Reihe von Intermediären versucht, die Informations- und Medienkonsumbedürfnisse durch individuell erstellte Nachrichten besser zu erfüllen. Es handelt sich dabei nicht um Verlage, sondern um Anbieter redaktioneller, auf das Leserprofil zugeschnittener Inhalte. Flip-Board ist der Erfinder und Marktführer in diesem kleinen, aber sich schnell entwickelnden Markt für Social-Magazine (Macmanus 2011). Der Verlag C.H. Beck bietet einen Großteil der juristischen Literatur online als Abo an. Die ständig aktualisierte Rechtsprechung setzt dem klassischen Buchgeschäft enge Regeln. Die Produktionszyklen für Standard-Lehrbücher bringen allerdings den Nachteil mit sich, dass die Rechtsprechung bei Erscheinen der Auflage bereits teilweise veraltet ist. Im Rahmen des Abos erhalten Kunden direkten Zugriff auf die aktualisierte Online-Fassung der Standardwerke, der Leser verfügt damit immer über ein „aktuelles Produkt“.

### 4. Dynamisches Pricing auf Basis der individuellen Kundendaten

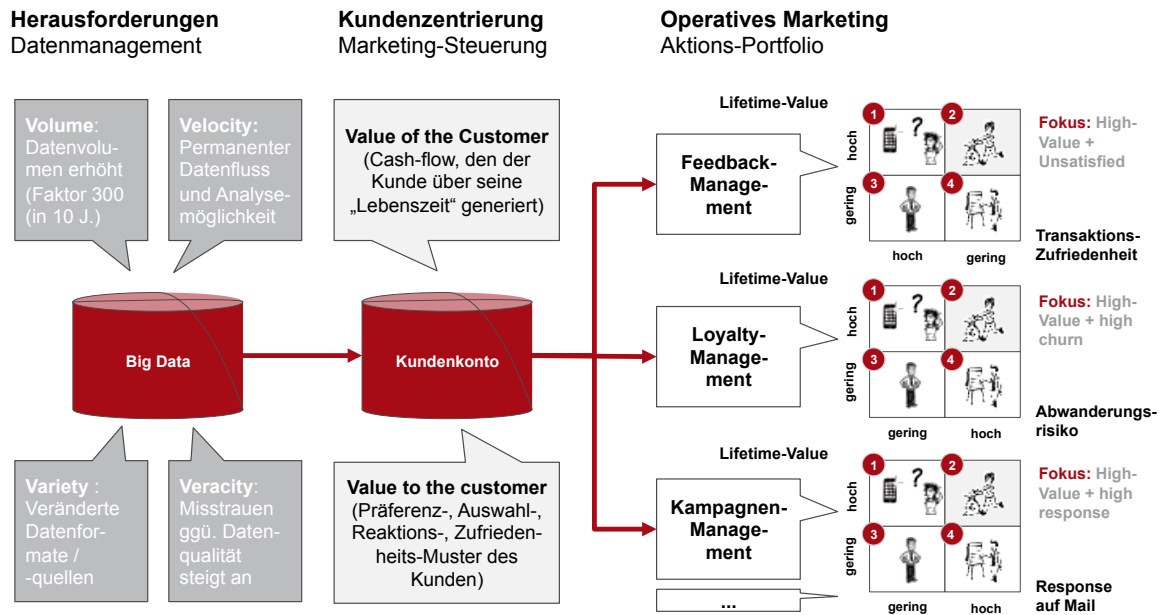
Das Thema „dynamisches Pricing“ wird aktuell sehr kontrovers diskutiert (Puscher 2016). Wie Paul Krugman (2000) bereits beschrieben hat, handelt es sich bei der dynamischen Preisgestaltung um eine neue Version der „uralten“ Praxis der Preisdiskriminierung. Neu ist, dass eine dynamische Preisgestaltung auch unter Ertrags-Kosten-Gesichtspunkten in Massenmärkten ermöglicht wird. Eine häufige Form der dynamischen Preisgestaltung ist die Veränderung der Preise im Laufe der Zeit. An den Tagen oder Zeitfenstern mit erwarteter höherer Kaufkraft werden die Preise erhöht und entsprechend in Zeiten schwacher Nachfrage verringert. Dies sind typische Muster bei Fluggesellschaften, Bahnreisen, Hotels und Mietwagen. Diese Unternehmen setzen auf stark automatisierte Yield-Management-Systeme (Cross/Higbie/Cross 2011), um gleichzeitig die Kapazitätsauslastung und die Gesamteinnahmen zu verbessern. Hierzu wird die Verfügbarkeit unterschiedlicher Preishöhen verändert. In jüngerer Zeit wird auch im stationären Einzelhandel über den Einsatz von dynamischer Preisgestaltung diskutiert. Eine Automatisierung der Pricing-Prozesse beinhaltet grundsätz-

#### Handlungsempfehlungen

1. Schaffen Sie die Voraussetzungen für Marketing-Automatisierung: Immer mehr Daten werden im Rahmen der Digitalisierung sowohl auf Kunden- als auch auf Produktebene generiert, die, wenn sie kundenzentriert gesammelt und mit anderen Datenquellen vernetzt werden, für das automatisierte Marketing herangezogen werden können.
2. Marketing-Automatisierung ist kein Selbstzweck. Zielsetzung muss daher der „Business-Model-orientierte“ Ansatz sein: Zunächst sind Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung zu identifizieren, erst abschließend erfolgt die Überprüfung verfügbarer Daten. Dabei muss sichergestellt werden, dass es zu keiner Beeinträchtigung in der Kundenbeziehung kommt.
3. Entscheidender Punkt ist somit weniger die Datenmenge und Analytik, sondern das Business-Verständnis der Beteiligten. Dabei ist ein Zusammenspiel aus Vertriebsabteilungen, Controlling und IT erforderlich.



**Abb. 4: Von Big Data zur Automatisierung der Marketing-Prozesse**



Quelle: Krämer/Tachilzik/Bongaerts, 2016.

lich die Gefahr von Preiskriegen, wenn Preissenkungen eines Anbieters kurzfristig entsprechende Preissenkungen der Wettbewerber bewirken und damit eine „ungewollte Dynamik“ ausgelöst wird (Krämer/Jung/Burgartz 2016).

Für die Anbieter besteht auch die Möglichkeit, über Kundeninformationen (bereits getätigte Käufe, genutzter Browser, Wohnort etc.) individuelle Preise zu berechnen, um die maximale Zahlungsbereitschaft der Verbraucher möglichst komplett abzuschöpfen. Dies wird allerdings vergleichsweise kritisch bewertet (insbesondere bezogen auf die Internetgiganten Google, Facebook und Amazon, vgl. Bernasek/Mongan 2015 bzw. Krämer/Burgartz 2016). Wie eine aktuelle Befragung belegt, sind 44 Prozent der deutschen Amazon-Kunden der Meinung, Amazon könne es sich nicht leisten, seinen Kunden entsprechend ihres Profils unterschiedliche Preise anzubieten. Mehr als 50 Prozent der Amazon-Kunden vertreten die Auffassung, dann nicht mehr beim Online-Händler einzukaufen (Kalka/Krämer 2016).

### 5. Differenziertes Kundenmanagement zur Erhöhung der Kundenhaltbarkeit

Der Customer-Lifetime-Value ist vielfach im Wesentlichen durch die Dauer der Geschäftsbeziehungen mit den Kunden getrieben. Je länger dieses Verhältnis andauert, desto höher sind

die kumulierten Einnahmen aus der Kundenbeziehung. So haben zum Beispiel Gupta, Lehmann und Stuart (2004) gezeigt, dass es weit mehr wert ist, die Kundenbindungsrate um 1 Prozent zu erhöhen als die Neukundenquote (Gupta et al. 2004).


Die Abwanderung von Kunden (Churn) ist zu einem gewissen Grad vorhersehbar. Wenn es gelingt, die Wahrscheinlichkeit einer Kundenabwanderung und gleichzeitig den Wert eines einzelnen Kunden zu bestimmen, können anhand von Business Rules kundenindividuelle Maßnahmen automatisiert angestoßen werden. Prognosemöglichkeiten werden verbessert, wenn sowohl die Qualität und Quantität der Daten erhöht wird. So können die Unternehmen die Treiber des Kundenverhaltens besser erkennen. Zusätzlich sind automatisierte Routinen für eine größere Kundenbasis erforderlich, um eine Entscheidungshilfe im Einzelfall und in Echtzeit zu ermöglichen.

Abbildung 4 zeigt die Abhängigkeiten zwischen einem gezielten segmentorientierten Marketing und Big Data sowie einem zentralen Kundenkonto. Idealerweise werden aus dem Big Data Informationen bereitgestellt, die den einzelnen Kunden zugeordnet werden können, z.B. die zentralen Dimensionen Kundenbedürfnisse und Kundendeckungsbeitrag (Bongaerts/Krämer 2014). Auf dieser Basis können dann gezielte Marketingmaßnahmen wie Kunden-Feedback, Kundenmanagement oder Direktmarketing-Kampagnen etc. angestoßen werden.

## Ausblick: Kundenzentrierung als Basis des digitalen Geschäftsmodells

In dem Maße wie Digitalisierung und Big Data die Geschäftsmodelle verändern, ändert sich die Rolle von CRM im Unternehmen. Die Kunden wollen nur von Unternehmen kontaktiert werden, wenn relevante Informationen zu Verfügung gestellt und die aus Kundensicht bevorzugten Kommunikationsmittel genutzt werden. Persönliche Interaktion ist kein Muss mehr, damit ergeben sich Chancen für die Prozess-Standardisierung und Automatisierung. Nur durch eine Marketing-Automatisierung kann die aus der Digitalisierung erwartete Datenflut letztlich in Echtzeit in gezielte Marketingaktivitäten zur Steigerung sowohl der Kundenbedürfnisbefriedigung als auch zur Kundenwertsteigerung genutzt werden. Andernfalls bleiben die Chancen ungenutzt.

Bisher ergeben sich klare Engpässe für eine Automatisierung von Kundenprozessen, die durch Big Data aufgelöst werden. Datenmenge und -qualität werden weniger zu einem limitierenden Faktor. In der Gegenperspektive ergeben sich neue Engpassfaktoren und Risiken. Zum einen muss bei der zunehmenden Automatisierung der Marketingprozesse sichergestellt werden, dass es weder zu einer Verringerung des wahrgenommenen Kundennutzens noch zu einer Beeinträchtigung der Kundenbeziehung kommt. Zum anderen bestehen auch Risiken, zum Beispiel, wenn automatisierte Angebote

von „automatisierten Kunden“, den sogenannten „bots“ (Roboter), genutzt werden – der durch diese nicht gewollte Maschine-zu-Maschine-Kommunikation entstehende Schaden für die Werbeindustrie wird auf 7,2 Milliarden US-Dollar für 2016 geschätzt (White Ops 2015) – oder wenn durch Automatisierung der Preissetzung der Preiswettbewerb „ungewollt“ verschärft wird. Werden diese Risiken beachtet, können durch Marketing-Automatisierung Zusatzpotenziale erschlossen werden. 

### Kernthesen

1. Die wachsende Datenverfügbarkeit ist der Treiber für eine stärkere Automatisierung der Kundenprozesse.
2. Automatisierung ist kein Selbstzweck, sondern muss die unternehmensinternen Wirkungen (Kosten) genau so berücksichtigen wie den Kundennutzen.
3. Voraussetzung einer Marketing-Automatisierung ist die kundenzentrierte Sammlung, Vernetzung und Auswertung von Daten.
4. Die Kundenbeziehung wird zu einem Wettbewerbsfaktor, wenn sich andere Differenzierungsfaktoren immer mehr angleichen.
5. Controlling-Prozesse sind erforderlich, um die Zielerreichung überprüfen und um ggf. operativ gegensteuern zu können.

## Literatur

- Bendle, N./Bagga, C. (2016): The Metrics That Marketers Muddle, in: MIT Sloan Management Review, 57, Spring 2016. S. 73–82.
- Bernasek, A./Mongan, D. (2015): All You Can Pay: How Companies Use Our Data Empty Our Wallets, New York.
- Bongaerts, R./Krämer, A. (2014): Value-to-Value-Segmentierung im Vertrieb, in: Marketing Review St. Gallen, 32, 4, S. 12–20.
- Brynjolfsson, E./McAfee, A. (2012): Big Data: The Management Revolution, in: Harvard Business Review, 90, 10, S. 60–68.
- Burgartz, T./Krämer, A. (2016): Measures to Understand and Control Customer Relationship and Loyalty, in: Mack et al. (Hrsg.), Managing in a VUCA World. Springer, New York 2015, S. 99–114.
- Cross, R.G./Higbie, J.A./Cross, Z.N. (2011): Milestones in the application of analytical pricing and revenue management, in: Journal of Revenue and Pricing Management, 10, 1, S. 8–18.
- Eisenbrand, R./Mühle, C. (2016): Messenger Marketing, in: Absatzwirtschaft, 59, 1/2, S. 38–40.
- Gupta, S./Lehmann, D./Stuart, J. (2004): Valuing customers, in: Journal of Marketing Research, 41,1, S. 7–18.
- Krämer, A./Tachilzik, T. (2016): Die Zukunft von Big Data im Vertrieb, in: Sales Management Review, 2016, Heft 2, S. 64–71.
- Krämer, A./Tachilzik, T./Burgartz, R. (2016): Technology and Disruption: How the New Customer Relationship Influences the Corporate Strategy, in: Khare, A., Schatz, R., Stewart, B. (Hrsg.): Phantom ex machina: Digital disruption's role in business model transformation. Springer, erscheint 2016.
- Krämer, A./Burgartz, T. (2016): Controlling von innovativen Preismodellen, in: Controlling, 28, 6, S. 329–337.
- Krämer, A./Jung, M./Burgartz, T. (2016): A Small Step from Price Competition to Price War: Understanding Causes, Effects and Possible Countermeasures, in: International Business Research, 9, 3, S. 1–13.
- Krämer, A./Kalka, R. (2016): How Digital Disruption Changes Pricing Strategies and Price Model, in: Khare, A., Schatz, R., Stewart, B. (Hrsg.): Phantom ex machina: Digital disruption's role in business model transformation. Springer, erscheint 2016.
- Krugman P. (2000): What Price Fairness? N.Y. TIMES, Oct. 4, 2000, A35.
- Markey, R./Reichheld, F./Dullweber, A. (2009): Closing the customer feedback loop, in: Harvard Business Review, 87, 12, S. 43–47.
- Macmanus, R. (2011): Social Magazines: What's Their Business Model?, [http://readwrite.com/2011/01/18/social\\_magazines\\_business\\_model](http://readwrite.com/2011/01/18/social_magazines_business_model). Abruf 12.04.2016.
- Puscher, F. (2016): Was falsches Pricing kostet, in: Absatzwirtschaft, 59, 4, S. 32–36.
- Reichheld, F. (2003): The One Number You Need to Grow, in: Harvard Business Review, 81, 12, S. 46–54.
- Simons, R. (2014): Choosing the Right Customer, in: Harvard Business Review, 92, 3, S. 48–55.
- Tachilzik, T. (2013): Social CRM im Unternehmensbetrieb, Vortrag Konferenz DMEXCO, Köln, 18. September 2013.
- Tepper, F. (2015): Dollar Shave Club Raises \$75M To Fend Off Gillette And Harry's, <http://techcrunch.com/2015/06/22/dollar-shave-club-raises-75mm-to-fend-off-gillette-and-harrys/> Abruf: 12.04.2016.
- White Ops – Association of National Advertisers and White Ops (2015): Bot Baseline Report, Fraud in Digital Advertising <http://www.whiteops.com/botfraud> Abruf: 14.04.2016.
- Wolf, M. (2015): Think Again: Tech and Media Outlook 2016, <http://www.wsj.com/articles/think-again-nine-top-insights-into-tech-and-media-for-2016-1445618763> Abruf: 12.04.2016.
- Ziobro, P. (2014): Gillette Subscription Service Takes Aim At Dollar Shave Club, <http://blogs.wsj.com/corporate-intelligence/2014/04/29/gillette-subscription-service-takes-aim-at-dollar-shave-club/> Abruf: 12.04.2016.