

Hendrik Schröder und Gabriele Schettgen, Universität Essen

## **Zur Bedeutung des Kundencontrolling im deutschen Bekleidungseinzelhandel - Wie bekannt ist der Kunde tatsächlich?**

Die Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden und die Relevanz von Kundendaten dominieren seit Jahren die betriebswirtschaftliche Diskussion, auch wenn Begriffe und Konzeptnamen immer wieder wechseln. Derzeit steht das Konzept des Customer Relationship Managements im Mittelpunkt des Interesses. Allerdings hat CRM in den meisten Fällen bislang mehr Frust als Lust vermittelt, wie mittlerweile zahlreiche Studien belegen, so auch die in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Sapient erstellte Untersuchung des Lehrstuhls für Marketing & Handel der Universität Essen (kostenfrei unter [www.marketing.uni-essen.de](http://www.marketing.uni-essen.de) oder [www.sapient.de/what/crm.htm](http://www.sapient.de/what/crm.htm)). Der Grund ist recht einfach: Es ist schlicht nicht möglich, auf den Erfolg einer Software zu hoffen, wenn die Anforderungen ungenau oder unbekannt sind, die aus dem Informationsprozeß rund um den Kunden erwachsen.

CRM kann ganz allgemein als „Marketing plus IT“ definiert werden. Es geht darum, dass eine Unternehmung ihre Strukturen und Prozesse an den Bedürfnissen ihrer Kunden ausrichtet. In diesem System kommt dem Kundencontrolling eine Schlüsselfunktion zu: die Erhebung, Analyse und Weiterleitung von Kundendaten. Der Kundencontroller benötigt zu diesem Zweck geeignete Quellen und Instrumente, um die Adressaten im Regelkreis des Customer Relationship Management mit relevanten Informationen zu versorgen.

Besonders hohe Anforderungen an das Kundencontrolling stellt das Management im Bekleidungseinzelhandel. Intensiver Wettbewerb auf der Hersteller- und Handelsstufe, schnell wechselnde Sortimente sowie Kunden, die sich durch variierende Wünsche und Bezugsgruppen auszeichnen, charakterisieren die derzeitige Situation und verlangen nach fundierten Informationen. Stabiles und leicht prognostizierbares Verhalten der Kunden ist mehr und mehr einem Verhalten gewichen, das sich gleichzeitig an unterschiedlichen Trends und Wertvorstellungen orientiert und instabil sowie divergierend ist. Kunden sind Pendler zwischen verschiedenen Gruppen, sie nutzen die vielen sich bietenden Möglich-

keiten, ihr Verhalten ist multioptional. Um so wichtiger wird detailliertes Wissen über die Kunden für die Marktbearbeitung: Was erwarten Kunden? Wie lassen sie sich charakterisieren? Wie zufrieden sind sie mit den Angeboten von Industrie und Handel? Dieses Wissen zu erlangen und durch personenbezogene Kundendaten zu untermauern ist die Kernaufgabe des Kundencontrolling.

So weit die Idealvorstellungen. Aber wie sieht nun das Kundencontrolling in der Praxis des Bekleidungseinzelhandels aus? Um hierauf Antworten zu erhalten, führte der Lehrstuhl für Marketing & Handel an der Universität Essen eine Untersuchung im deutschen Bekleidungseinzelhandel durch. Im Zentrum standen folgende Fragen:

- In welchem Umfang deckt der Bekleidungseinzelhandel das **Aufgabenspektrum des Kundencontrolling** ab?
- Auf welche **Informationsquellen** greift der Bekleidungseinzelhandel zurück, um personenbezogene Kundendaten zu erhalten?
- Welche **Kundendaten** erhebt der Bekleidungseinzelhandel und welche **Instrumente** nutzt er zu ihrer Analyse?
- Welche **Bedeutung** misst der Bekleidungseinzelhandel dem Kundencontrolling in der Gegenwart und in der Zukunft bei?

Das Resultat ist eindeutig: Das Kundencontrolling im Bekleidungseinzelhandel muss insgesamt als rudimentär bezeichnet werden. Und: Der stationäre Einzelhandel - ob mit oder ohne Kundenkarte – hinkt dem Versandhandel bei der Erfüllung der Aufgaben des Kundencontrolling deutlich hinterher. Wir gehen hier auf einige Ergebnisse ein. Die vollständige Studie ist erhältlich unter [www.marketing.uni-essen.de](http://www.marketing.uni-essen.de).

Wir müssen feststellen, dass zwar gut 70% der befragten Unternehmungen Kundendaten erheben und analysieren, jedoch nur ein Drittel von ihnen diese Informationen an die entsprechenden Adressaten weiterleitet (Abb. 1). Richtet man darüber hinaus den Blick auf verfeinerte Analysen und die Ableitung von Konsequenzen, fällt das Engagement noch schwächer aus. Geht es gar um die Gestaltung und Pflege von Kundeninformationssystemen oder die Identifikation von Käufertypen und Kundenstrukturen, so kann nur maximal ein Drittel der befragten Händler Ansätze vorzeigen. Kundendaten werden folglich zwar erhoben, aber sie scheinen letztendlich im Daten-Papierkorb zu landen.

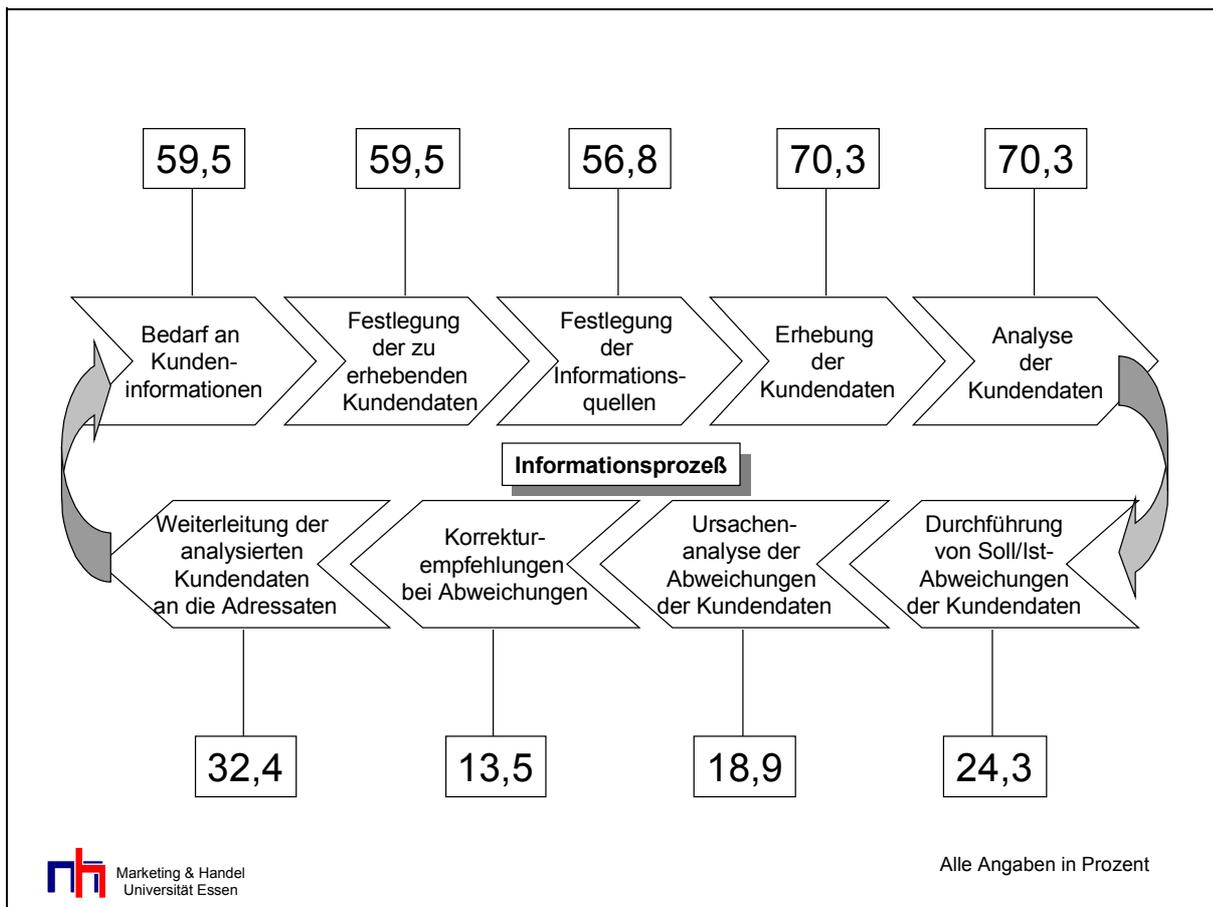


Abb. 2: Gestaltung des Informationsprozesses im Kundencontrolling des deutschen Bekleidungseinzelhandels

Blickt man auf die Selbsteinschätzung der Befragten, wie intensiv sie derzeit Kundencontrolling betreiben, dann stufen die meisten Befragten ihre Aktivitäten als wenig intensiv ein (Abb. 3). Nur gut 20% bezeichnen ihr Kundencontrolling als intensiv oder sehr intensiv. Gleichzeitig ist dem gesamten Bekleidungseinzelhandel die zunehmende Bedeutung des Kundencontrolling für die Zukunft durchaus bewusst und er gelobt Besserung durch eine intensivere marktorientierte Gestaltung des Kundencontrolling. Die Ausprägungen „sehr wenig intensiv“ und „nicht vorhanden“ tauchen nicht mehr auf, das heißt: Jede Unternehmung will künftig Kundencontrolling betreiben, und dies auf einem deutlich höheren Niveau als bisher, nämlich zu 80% intensiv oder sehr intensiv.

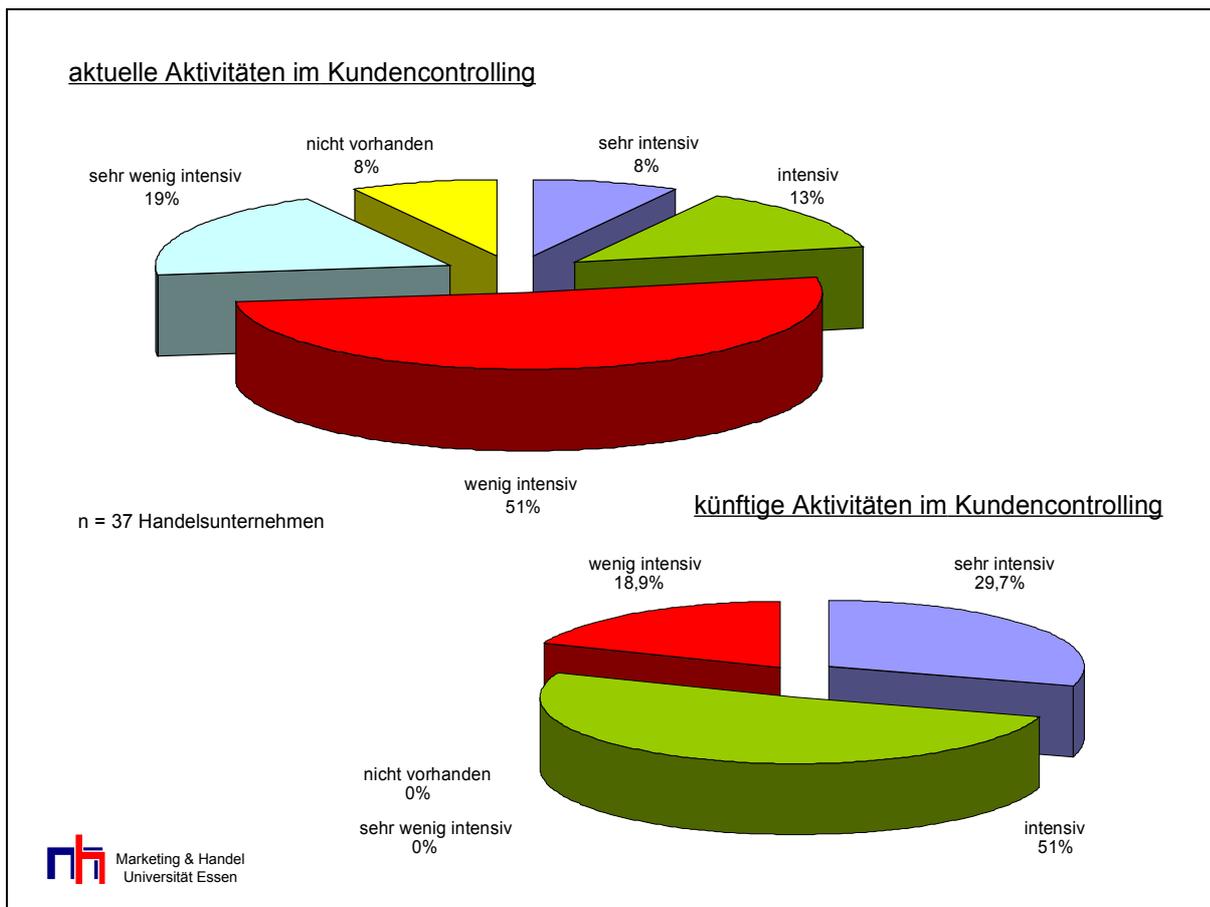


Abb. 4: Selbsteinschätzung der aktuellen und künftigen Aktivitäten des deutschen Bekleidungseinzelhandels im Kundencontrolling

Weiterhin zeigt die Untersuchung: Die Einzelhändler schöpfen nur einen kleinen Teil der vorhandenen **Informationsquellen** aus, um personenbezogene Kundendaten zu erheben. Dabei liegt der Schwerpunkt auf Quellen, die quantitative Daten liefern. Gut 40% der antwortenden Unternehmungen verfügen über **Daten von Kundenkarten** und 50% betreiben Kundendatenbanken. Da aber mehr Unternehmungen angegeben haben, **Kundendaten** zu erheben, nämlich über 70%, kann es sich bei einigen von ihnen nicht um personenbezogene Kundendaten, d.h. dem einzelnen Kunden individuell zurechenbare Daten, sondern nur um Durchschnittsdaten handeln (z.B. Umsatz pro Kunde). Bei den **personenbezogenen Kundendaten** dominieren produktunabhängige Grunddaten, während aussagekräftigere Aktions- und Reaktionsdaten der Kunden, die Aufschlüsse über die Verhaltensweisen der Kunden und Marktaktivitäten des Bekleidungshändlers erlauben, nur von wenigen Händlern erhoben werden.

Das Spektrum an **kundenorientierten Instrumenten** zur Analyse von Kundendaten wird nicht annähernd ausgeschöpft. Heuristische Verfahren (z.B. Klassifikationsschlüssel,

Kundenportfolio, Loyalitätsleiter, Kundenzufriedenheitsanalyse und ABC-Analyse) überwiegen quasi-analytische Verfahren (z.B. Scoring-Tabelle, RFMR-Tabelle, Kundendeckungsbeitragsrechnung und Bedarfsdeckungsquote), und statische Verfahren kommen mehr zum Einsatz als dynamische.

Die Einzelhändler verwenden **Kennzahlen**, die sich überwiegend auf Umsatz- und Absatzzahlen stützen (Abb. 5). Dagegen bildet maximal nur jede vierte Unternehmung kostenbezogene Kennzahlen und Kennzahlen, die sowohl positive als auch negative Erfolgskomponenten enthalten, wie z.B. Deckungsbeiträge. Qualitative Kenngrößen, die hohe Ansprüche an die Konzeptualisierung und Operationalisierung stellen, spielen kaum eine Rolle im Bekleidungseinzelhandel.

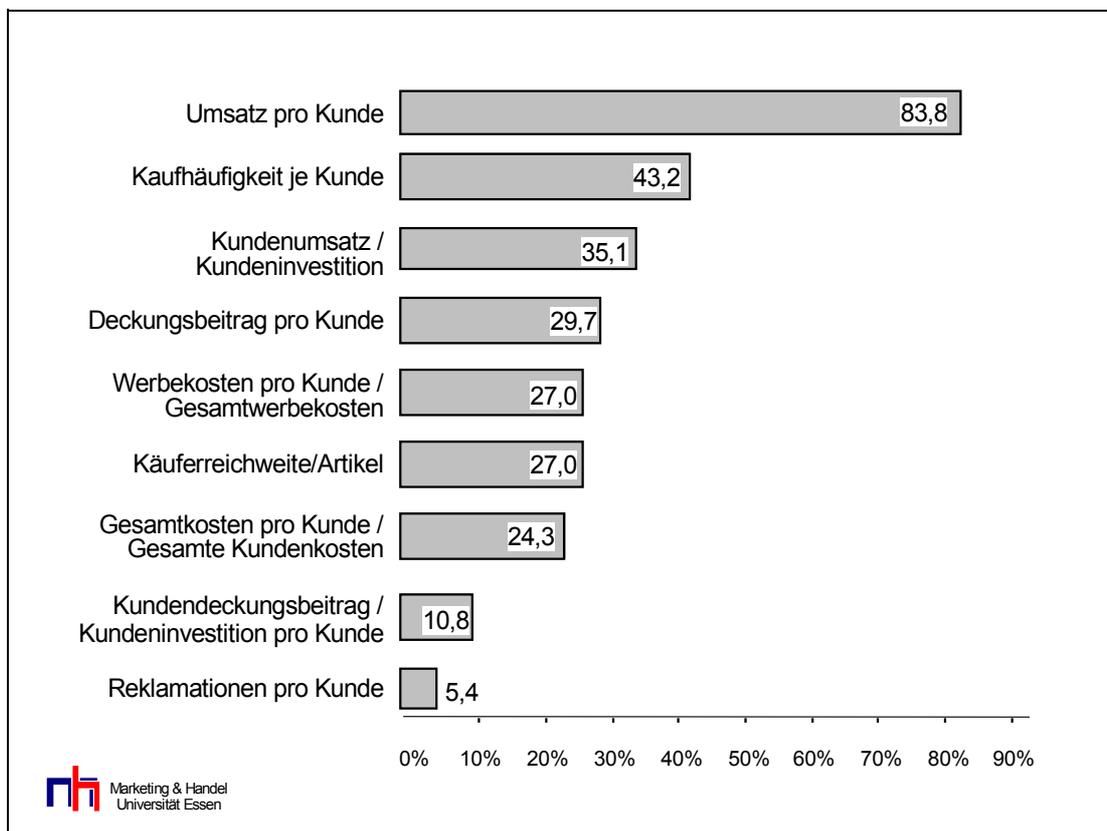


Abb. 6: Kundenorientierte Kennzahlen im Bekleidungseinzelhandel

Über die Hälfte der Befragten kann ihre **Managementstrategie** nicht eindeutig den als Antworten vorgegebenen kundenorientierten Managementkonzeptionen (z.B. Lean Management, TQM, Benchmarking, Business Reengineering, Category Management, Relationship Marketing) zuordnen. Allerdings sagen diese Antworten allein weder etwas über die tatsächliche Verbreitung der angesprochenen Konzeptionen noch über die

Kundenorientierung der Händler aus. Denn jede Unternehmung kann eines der Konzepte benutzen, ohne es so zu benennen, oder sie kann Elemente verschiedener Konzepte miteinander verknüpfen, so dass die Zuordnung zu einem Einzelkonzept unmöglich wird.

Welche Erkenntnisse können Bekleidungseinzelhändler aus der vorliegenden Untersuchung ziehen, um das Kundencontrolling besser zu gestalten? Zunächst muss in den Unternehmungen das Problembewusstsein dafür geschaffen werden, dass kundenbezogene Daten wichtig für die erfolgreiche Marktbearbeitung sind. Allgemeine Sortimentsdaten erlauben dem Bekleidungshändler nur einen sehr eingeschränkten Einblick in die gegenwärtigen Bedürfnisse des einzelnen Mode-Kunden. Die Erhebung und Analyse personenbezogener Kundendaten schließt die Lücke. Darüber hinaus gewähren personenorientierte Nachkaufdaten (z.B. Zufriedenheit) einen Ausblick auf die zukünftigen Anforderungen des Mode-Kunden. Auch sollten mehr Informationsquellen genutzt werden, hierzu zählen vor allem die Erkenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die verschiedenen Quellen sind auf ihren Informationsgehalt zu prüfen und Informationsdefizite sind durch den Einsatz bislang nicht genutzter Informationsquellen zu beheben.

Die Schiefelage zwischen quantitativen und qualitativen Daten ist zu beseitigen. Quantitative Kundendaten liefern in der Regel Aussagen darüber, was gewesen ist, wie z.B. Umsatz, Verbundkäufe und Kaufzeitpunkte. Dies ist wichtig. Kundencontrolling muss jedoch früher ansetzen, nämlich bei den Ursachen der Einkaufsstättenwahl und bei den Bedürfnissen der Kunden. Damit sind qualitative Kundendaten angesprochen. Hier besteht im deutschen Bekleidungseinzelhandel Nachholbedarf. Gerade diese Daten sind notwendig, um das (multioptionale) Kaufverhalten der Mode-Kunden besser bewerten und prognostizieren zu können.

Die kundenorientierte Anpassung an die Marktentwicklung verlangt, dass neue kundenorientierte Instrumente der Marktbearbeitung eingesetzt werden. Hierzu wie auch zur Einführung neuer kundenorientierter Managementstrategien muss die Bereitschaft vorhanden sein, Neues auszuprobieren und Altes aufzugeben. Nur wenn es gelingt, ein aktives Kundencontrolling zu installieren, kann das Customer Relationship Management erfolgreich im Bekleidungseinzelhandel arbeiten und langfristig die kundenorientierte Marktbearbeitung und damit den Erfolg der Handelsunternehmung sicherstellen.