Roman Capaul
Daniel Steingruber

Betriebswirtschaft verstehen

Das St. Galler Management-Modell

4. Auflage

Mit PagePlayer-App inkl. Materialien

Cornelsen

D13 Customer Relationship Management (CRM)

→ S. 195 Inhaltsübersicht

www.iwp.unisg.ch/weblinks

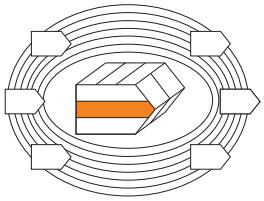
Leitfragen

a) Was wird unter Customer Relationship Management verstanden?
b) Welche Bedeutung hat die Kundenzufriedenheit für das Unternehmen?
c) Wie kann ein Unternehmen erfolgreich Neukunden gewinnen?
d) Wie können Kunden an ein Unternehmen gebunden werden?
e) Wie kann ein Unternehmen Kundenpotenziale erhalten bzw. ausbauen?
f) Was bedeutet Beschwerdemanagement?
g) Welche Ziele verfolgt das Beschwerdemanagement?
h) Was wird unter dem Begriff After-Sales-Management verstanden?
i) Was wird unter Multi-Channel bzw. Cross-Channel verstanden?

Schlüsselbegriffe

Customer Relationship Management, Kundenzufriedenheit, Kundenpotenzial, Kundengewinnung, Kundenbindung, Beschwerdemanagement, After-Sales-Management, CRM-Software, Wiederkäufe, Zusatzkäufe, Folgekäufe, Multi-Channel, Cross-Channel, Touchpoints

Verankerung im Modell



Der Umgang mit der Anspruchsgruppe „Kunden" ist in den Geschäftsprozessen im Bereich der Kundenprozesse anzusiedeln. Die Zufriedenstellung dieser Anspruchsgruppe ist zentral für den Erfolg eines Unternehmens und bedarf deshalb einer besonderen Beziehungspflege. Das Ziel soll aber nicht nur sein, die Kunden durch gezielten Einsatz von geeigneten Marketinginstrumenten anzusprechen, sondern die Beziehung zum Kunden langfristig zu erhalten. Dafür steht der Begriff Customer Relationship Management (CRM). Das CRM ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert alle kundenbezogenen Prozesse innerhalb des Unternehmens. Das Beziehungsmanagement zu weiteren wichtigen Anspruchsgruppen wie Lieferanten oder Kapitalgebern ist analog ausgestaltet.

Beispiel Walbusch*

* weitere Informationen unter: www.walbusch.ch

Walter Busch gründete im Jahr 1934 sein Unternehmen und vertrieb zunächst Schneiderwaren (Rasierer) per Post. Später entwickelte sich Walbusch zu einem Modefachgeschäft und heute liegt der Schwerpunkt des Familienunternehmens bei der Männermode. Die Kundschaft kann online, über Katalog oder in einem der 43 Fachgeschäfte einkaufen. Zur Unternehmensgruppe gehören neben der Marke „Walbusch" die Outdoormarke „Klepper", die Herren-Modemarke „Mey & Edlich" sowie der Gesundheitsversand „Avena". Das Unternehmen erzielte 2017 einen Umsatz von rund EUR 321 Mio. und beschäftigt mehr als 1 000 Mitarbeiter.

13.1 Ziele des CRMs

Das Ziel der Kundenprozesse ist eine langfristige Befriedigung von Kundenbedürfnissen. Damit soll für den Kunden ein Wert geschaffen werden. Eine nachhaltige Profitabilität wird über eine hohe Zahlungsbereitschaft der Kunden und über eine erfolgreiche Kundengewinnung und Kundenbindung erreicht.

Customer Relationship Management (CRM) ist ein kundenorientierter Ansatz der Unternehmensführung. Das unternehmerische Handeln wird auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet, mit dem Ziel, langfristige und partnerschaftliche Kundenbeziehungen optimal zu gestalten. Zu den wichtigsten Aktivitäten gehören die Kundengewinnung und die Kundenbindung.

Kundengewinnung ist bis zu fünfmal teurer als die Bindung von Kunden. Ob sich zwischen dem Unternehmen und dem Kunden eine langfristige Beziehung aufbauen lässt, hängt massgeblich von der Kundenzufriedenheit ab. Deshalb besteht das primäre Ziel des CRMs darin, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen bzw. auf einem für das Unternehmen optimalen Niveau zu halten.

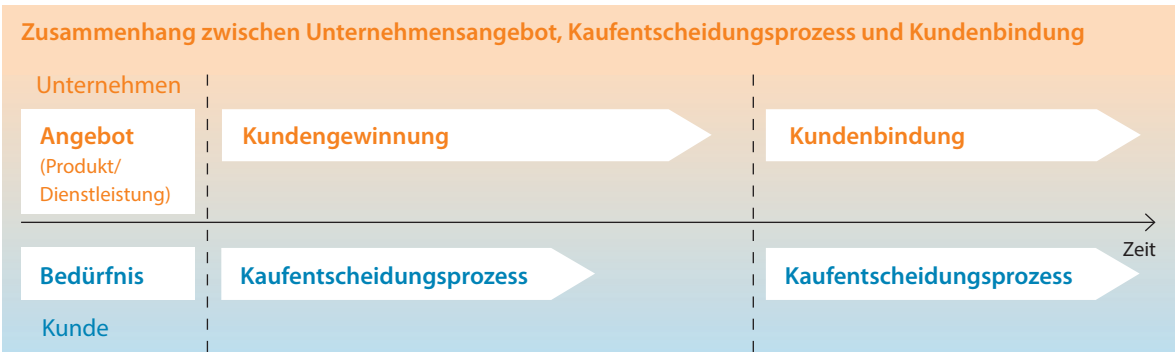
Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines Vergleichs zwischen den Erwartungen, die ein Kunde an eine Leistung (Produkt bzw. Dienstleistung) stellt, und den vom Kunden subjektiv wahrgenommenen Leistungen.

Das Unternehmen kann die Kundenzufriedenheit→ durch die Gestaltung der Kundenprozesse aktiv beeinflussen. Die folgende Abbildung zeigt, inwiefern die Kundenprozesse auf Seite des Unternehmens, der Kaufentscheidungsprozess auf Seite des Kunden und die Kundenzufriedenheit zusammenhängen:

→ S. 300 nachfrageorientierte Preisbestimmung

Abb. 192

Zusammenhang zwischen Unternehmensangebot, Kaufentscheidungsprozess und Kundenbindung



Der Kunde hat ein Bedürfnis→, das er befriedigen will. Das Unternehmen bietet auf dem Markt ein Produkt oder eine Dienstleistung an, welche/-s möglicherweise geeignet ist, das Kundenbedürfnis zu befriedigen. Das Unternehmen versucht, den Kunden zu gewinnen. Dazu setzt das Unternehmen verschiedene Marketinginstrumente→ ein. Der Kunde durchläuft einen Kaufentscheidungsprozess. Am Ende resultiert beim Kunden ein Zustand der Kundenzufriedenheit oder -unzufriedenheit. Nach der Kundengewinnung beginnt auf Seite des Unternehmens der Kundenprozess der „Kundenbindung". Dieser Prozess beinhaltet verschiedene Aktivitäten und richtet sich nach der Kundenzufriedenheit.

→ S. 13 Bedürfnis, Bedarf, Nachfrage

→ S. 282 Marketinginstrumente

Unzufriedene Kunden erfordern andere Massnahmen auf Seite des Unternehmens als zufriedene. Daraus ergeben sich die vielfältigen Aufgaben der Kundenprozesse „Kundengewinnung und -bindung". Die Gestaltung dieser Prozesse ist die Hauptaufgabe des Customer Relationship Managements.

Durch das digitalisierte CRM können Kundendaten (Transaktions- und Verwendungsdaten, Kundenhistorie etc.) zielgerichtet gesammelt und analysiert werden. Dies ermöglicht einerseits individualisiertere Kundenprozesse und andererseits können wichtige Informationen für die Produkt-, Preis- und Vertriebsgestaltung gewonnen werden. Ein gutes, zentrales CRM soll dabei ermöglichen, die richtigen Kunden zum richtigen Zeitpunkt mit dem richtigen Angebot zu erreichen.

→ Aufgabe 1

13.2 Kundengewinnung

Die **Kundengewinnung** – auch Kundenakquisition genannt – befasst sich mit der Aufgabe des Erschliessens neuer **Kundenpotenziale**[1]. Zwei Grundstrategien lassen sich in der Kundenakquisition unterscheiden:
– Kunden der Konkurrenz abwerben und
– bisherige Nichtverwender[2] bzw. -verbraucher gewinnen.

[1] Kundenpotenzial: sowohl Kunden, welche noch nicht zum Kundenstamm gehören, als auch Kunden, welche bereits zum Kundenstamm gehören und zu einer Umsatzsteigerung beitragen könnten (z. B. durch Erhöhung der Käufe)

[2] Nichtverwender: Kunden, die ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung bisher nicht gekauft bzw. noch nicht in Anspruch genommen haben

Die Aufgabe bei der Abwerbung von Kunden von der Konkurrenz besteht im Wesentlichen darin, den potenziellen Kunden von den Vorteilen der eigenen Leistungen zu überzeugen, um ihn damit zu einem Anbieterwechsel zu bewegen. Bei einem Nichtverwender besteht der Auftrag darin, jene Barrieren abzubauen, die ihn davon abhalten, den Kauf eines bestimmten Produkts oder die Inanspruchnahme einer bestimmten Dienstleistung zu tätigen.

Die Grundstrategie der Kundengewinnung ist massgeblich vom Sättigungsgrad des Marktes abhängig.→→ Entspricht das Marktvolumen beinahe dem Marktpotenzial, herrschen unter den Unternehmen harte Wettbewerbsbedingungen. Um Marktanteile zu gewinnen, müssen die Kunden von der Konkurrenz abgeworben werden. Diese Situation wird auch Verdrängungswettbewerb genannt.

→ S. 277 Marktgrössen

→ S. 108 Produktlebenszyklus

Beispiel Kundengewinnung mit Online-Partnern

Für die Gewinnung neuer Kunden platzieren Unternehmen auf verschiedenen Websites von Online-Partnern sowie auf Social-Media-Plattformen Banner und Werbelinks. Die Unternehmen können z. B. am Seitenrand einer Website eine Werbung platzieren. Wenn der Internetbenutzer auf die Werbung klickt, wird er automatisch auf die Website des Unternehmens weitergeleitet. Ein wesentlicher Vorteil für das Unternehmen ist die zielgruppengerechte→, massgeschneiderte Ansprache potenzieller Kunden. Über die Wirksamkeit von Bannern und Werbelinks lassen sich ausserdem umfangreiche Statistiken generieren. So ist u. a. jederzeit genau ersichtlich, wie viele Nutzer die Website durch einen Partnerlink besucht haben und wie hoch die Anzahl der Bestellungen ist.

→ S. 280 Marktsegmentierung

→ Aufgabe 2

13.3 Kundenbindung

Das Ziel des Customer Relationship Managements besteht darin, die Kundenbeziehungen möglichst nachhaltig zu gestalten, da ein Kunde für das Unternehmen erst mit der Zeit profitabel wird. Im Zentrum der **Kundenbindung** steht die Frage, wie einmal gewonnene Kunden ans Unternehmen gebunden werden können. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Aufgaben der Kundenbindung.

Abb. 193

Aufgaben der Kundenbindung

Kundenbindung

Kundenpotenzial erhalten	Kundenpotenzial ausbauen
– kontinuierliche Wiederkäufe erzeugen – Beschwerdemanagement – After-Sales-Management	– Wiederkäufe erhöhen (Menge, Frequenz, Preis) – Folgekäufe erzeugen/erhöhen – Zusatzkäufe erzeugen/erhöhen

→ Aufgaben 3 und 4

Kundenpotenzial erhalten

Um das Kundenpotenzial zu erhalten, müssen beim Kunden kontinuierliche Wiederkäufe erzeugt werden (z. B. die Verlängerung eines Abonnements um ein Jahr). Ist der Kunde mit dem Produkt oder der Dienstleistung zufrieden, dann ist davon auszugehen, dass das Kundenpotenzial erhalten werden kann.
Kundenunzufriedenheit kann jedoch dazu führen, dass der Kunde zur Konkurrenz abwandert. Um das Kundenpotenzial zu erhalten, muss dies verhindert werden. Unzufriedenen Kunden, die in einen aktiven Dialog mit dem Unternehmen treten, um ihre Unzufriedenheit in Form einer Beschwerde zu kommunizieren, wird eine hohe Aufmerksamkeit beigemessen. Eine gezielte Massnahme zur Kundenrückgewinnung ist der systematische Umgang mit Kundenbeschwerden in Form eines Beschwerdemanagements.

Unter Beschwerdemanagement werden alle Massnahmen verstanden, die ein Unternehmen bei geäusserter Kundenunzufriedenheit ergreift, um diese zu beseitigen, damit keine Gefährdung der Kundenbeziehung riskiert wird.

Das Beschwerdemanagement liefert wichtige Hinweise auf Stärken und Schwächen eines Unternehmens aus Sicht der Kundschaft, insbesondere auf Produktions- oder Dienstleistungsmängel, aber sehr oft auch auf Mitarbeiterfehler. Die meisten unzufriedenen Kunden wenden sich ohne weiteren Kontakt von einem Unternehmen ab. Deshalb können Beschwerden als eine wichtige zweite Chance aufgefasst werden, um den verärgerten Kunden zufriedenzustellen. Mithilfe eines effizienten Beschwerdemanagements kann das Feedback der Kunden aufgenommen und für den Lernprozess des Unternehmens genutzt werden.

Beispiel Service und Hilfe

Häufig geben Unternehmen auf ihrer Webseite die Möglichkeit, über ein Kontaktformular eine Nachricht zu senden. Zusätzlich gibt es teilweise auch eine Online-Chatfunktion, wo man direkt mit einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin in Kontakt treten kann. Anderenfalls kann man auch direkt das Gespräch via Telefon suchen. Des Weiteren gibt es vielmals einen Katalog für „Häufige Fragen", auch FAQ (frequently asked questions) genannt.

Abb. 194

Die vorrangigen Ziele eines professionellen Beschwerdemanagements sind:
- eine rasche und unkomplizierte Zufriedenstellung unzufriedener Kunden
- Beschwerdeinformationen sollen so genutzt werden, dass eine Steigerung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen erzielt werden kann.

Die Praxis hat gezeigt, dass ein systematischer Umgang mit Beschwerden eine emotionale Wirkung hat, das Verbundenheitsgefühl des Kunden mit einem Unternehmen langfristig positiv beeinflusst und die Kundentreue im Vergleich zu „beschwerdefreien" Kunden oft grösser ist. Ein professionelles Beschwerdemanagement kann somit die Erhaltung von Kundenpotenzialen unterstützen.

→ Aufgabe 5

Das After-Sales-Management ist eine weitere Möglichkeit, das Kundenpotenzial zu erhalten.

Unter After-Sales-Management werden alle Massnahmen verstanden, die darauf abzielen, den Kunden nach abgeschlossenem Kaufprozess an das Produkt oder die Dienstleistung bzw. an das Unternehmen zu binden.

Diese Form des Managements entstand aus der Erkenntnis, dass die Kundenbeziehung langfristig – über die gesamte Nutzungsdauer eines Produkts – bestehen bleiben und gepflegt werden soll. Das Hauptziel des After-Sales-Managements besteht darin, diesen Zeitraum für gezielte Marketingmassnahmen zu nutzen.

Mögliche Instrumente der After-Sales-Kommunikation:
- Mediawerbung, Kundenzeitschrift
- Direktmarketing[1]
- Internet, Social Media (z. B. Facebook, Twitter, Xing, Community-Blogs)
- persönliche Kommunikation, Service/Kundendienst, Kundenbefragung
- Kundenkarten, Kundenklub

[1] Direktmarketing: kommunikationspolitisches Instrument, das einen persönlichen Kontakt zwischen Unternehmen und Zielgruppe anstrebt, z. B. Telefongespräch

Beispiel Social Media

Am häufigsten nutzen Unternehmen Facebook und LinkedIn. Immer populärer wird Instagram. Dort posten Unternehmen regelmässig Beiträge über Produktneuheiten, Unternehmens-News oder Wettbewerbe oder sie kommentieren aktuelle Themen.

After-Sales-Kommunikation kann dann erfolgreich eingesetzt werden, wenn eine lückenlose Kundeninformation vorhanden ist. Hierfür wird eine **CRM-Software** genutzt, welche wichtige Kundendaten, Verkaufschancen und Kundeninteressen verwaltet. Ein CRM-System ist eine Datenbankanwendung. Sie ermöglicht eine strukturierte und automatisierte Erfassung sämtlicher Daten von Kunden und Kontakte mit ihnen. Auch lassen sich Aufgaben und Aktivitäten speichern, die im Zusammenhang mit Kunden zu erledigen sind, deren termingerechte Erledigung von der Software überwacht wird. Mithilfe einer solchen Datenbank können die Verkaufschancen pro Kunde erfasst und statistisch ausgewertet werden. Die Software gibt Aufschluss darüber, welche Kunden das höchste Kaufpotenzial aufweisen. Mithilfe dieser Information kann das Marketing die verkaufsfördernden Massnahmen speziell auf diese Zielgruppe abstimmen.

Kundenpotenzial ausbauen

Umsätze lassen sich durch die Erhöhung der Kaufmenge und der Kauffrequenz sowie durch den Verkauf teurerer Produkte vergrössern. Bezogen auf das CRM sind die Kundenpotenziale nicht einfach nur zu erhalten, sondern auszubauen. Dieser Ausbau kann auf unterschiedliche Weisen geschehen. Dies soll am Beispiel von Gillette aufgezeigt werden:

Tab. 118

Art des Kaufes	Erklärung	Beispiel Gillette
Wiederkäufe erhöhen	alle Kaufprozesse des gleichen Produkts	Kauffrequenz erhöhen durch einen Wechsel auf ein neueres Rasierermodell (z. B. Wechsel von Gillette Fusion ProGlide zu Gillette SkinGuard)
Folgekäufe erzeugen und/oder erhöhen	direkte Kaufverbunde zwischen dem Erstprodukt und einer anderen Leistung	Kauf von Rasierklingen bei Besitz eines Gillette-Rasierers
Zusatzkäufe erzeugen und/oder erhöhen	Verbundmechanismus zwischen dem Erstprodukt und einer anderen Leistung. Der Nutzen- und Beschaffungsverbund ist aber für den Kunden nicht per se erkennbar.	Kauf von Pflegeprodukten der Marke Gillette (z. B. Aftershave)

Folge- und Zusatzkäufe über das Internet werden durch proaktives Aufzeigen in der Art von „Wir empfehlen dazu“, „Andere Kunden kauften dazu“ oder „Mögliche Alternativen“ erzeugt.

Kundenbindungsmassnahmen

Die Marketinginstrumente Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik bieten dem Unternehmen vielfältige Möglichkeiten zur Gestaltung der Kundenbindung. Die folgende Tabelle* zeigt eine Übersicht über die Kundenbindungsmassnahmen. Auf den Ebenen der einzelnen Marketinginstrumente lassen sich je nach Fokus drei Arten von Massnahmen unterschieden:

- Fokus Interaktion: Die Massnahmen erfordern einen „Dialog" zwischen dem Unternehmen und dem Kunden.
- Fokus Zufriedenheit: Hier steht die Kundenzufriedenheit im Mittelpunkt, d. h., die Massnahmen sind darauf ausgerichtet, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.
- Fokus Wechselbarrieren: Ziel dieser Massnahmen ist die Steigerung von Wechselbarrieren, um zu verhindern, dass der Kunde zur Konkurrenz abwandert. Besonders mittels Kommunikationspolitik werden die Vorteile der eigenen Leistung gegenüber der Konkurrenz hervorgehoben.

* Quelle: Munich Business School (2005). Zitiert in Pufahl, M. & Laux, D. D. & Gruhler, J. M. (2006). *Vertriebsstrategien für den Mittelstand. Die Vitaminkur für Absatz, Umsatz und Ertrag.* Wiesbaden: Gabler. S. 107.

Tab. 119

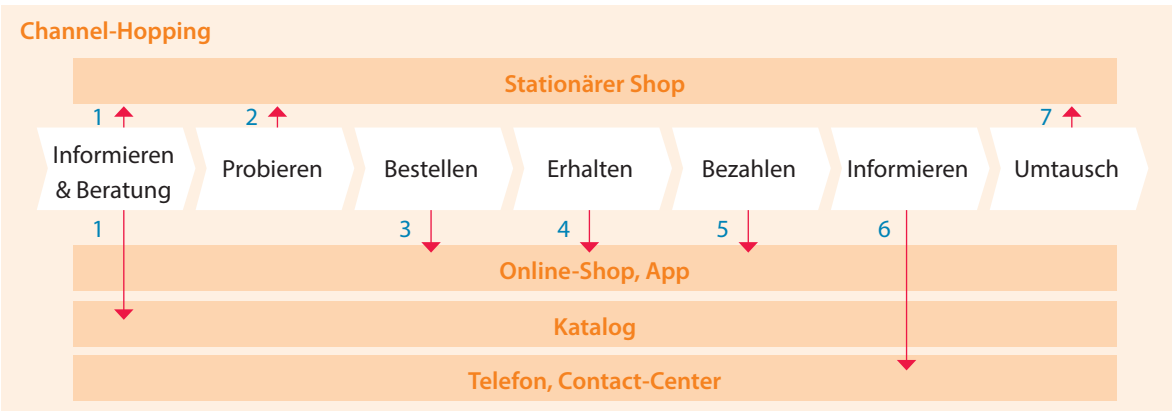
Marketing-instrumente	Massnahmen mit dem Fokus „Interaktion"	Massnahmen mit dem Fokus „Zufriedenheit"	Massnahmen mit dem Fokus „Wechselbarriere"
Produktpolitik	– gemeinsame Produktentwicklung (sog. Crowdsourcing) – Kundenbewertungen der Produkte – Social Media, Community-Blogs	– individuelle Angebote – Qualitätsstandards – Servicestandards – Zusatzleistungen – Garantien	– individuelle technische Standards
Preispolitik	– Kundenkarten	– Preisgarantien – zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung	– Rabatt- und Bonussysteme – Preisdifferenzierung – Kundenkarten
Distributionspolitik	– Kundenbesuche	– Online-Bestellung – Katalogverkauf – Direktverkauf	– Abonnemente – Standortwahl
Kommunikationspolitik	– Direkt-Mail – Events – Servicenummern – Gewinnspiele – Produktmuster – Social Media, Community-Blogs	– Kundenklubs – Kundenzeitschriften – Beschwerdemanagement	– Rabatt- und Bonussysteme – Preisdifferenzierung – Kundenkarten – Online-Konto

→ S. 537 Crowdsourcing
→ Aufgaben 6 und 7

13.4 Multi-Channel und Cross-Channel

Die Begriffe **Multi-Channel** und **Cross-Channel** werden oft als Synonyme verwendet, obschon ein wesentlicher Unterschied besteht. Beim klassischen Multi-Channel-Unternehmen kann der Kunde über verschiedene Kanäle (stationärer Shop / Verkaufslokal, Online-Shop, App, Katalog, Telefon, Contact-Center) bedient werden, wobei die Prozesse in den einzelnen Kanälen voneinander isoliert laufen. Beim Cross-Channel-Unternehmen kann der Kunde während des Prozesses (z. B. Hosenkauf) zwischen den verschiedenen Kanälen wechseln, sogenanntes „Channel-Hopping" betreiben (siehe ein mögliches Vorgehen für einen Hosenkauf in Abbildung 195). Die Kanäle interagieren dabei miteinander und beinhalten dieselben Angebote.

Abb. 195



Die Hauptaufgaben eines zentralen CRM beim Cross-Channel-Unternehmen bestehen darin, die Customer Experience an allen **Touchpoints**[1] zu optimieren. Ziel ist es, die Kunden individuell zu gewinnen und zu binden, eine profitable Kundenbeziehung dauerhaft zu pflegen sowie die Kundenzufriedenheit und den Kundenwert permanent zu steigern.

[1] Touchpoint: Schnitt- bzw. Kontaktstelle zwischen Unternehmen und Kunde

Beispiel Walbusch – 360°-Kundensicht an allen Touchpoints

Kunden wollen barrierefrei zwischen Touchpoints wechseln können. Deshalb hat Walbusch ein umfassendes Multi-Channel-CRM eingeführt, bei dem alle Touchpoints vom Contact-Center über den Online-Shop bis hin zur Kasse in einer CRM-Lösung zusammengeführt sind. Durch diese 360°-Sicht auf den Kunden garantiert das Unternehmen eine Durchgängigkeit der operativen Bestell- und Serviceprozesse. Sämtliche Mitarbeitenden der Touchpoints haben Zugriff auf den laufenden Kaufprozess und die Kundenhistorie. So kann sich der Kunde im Contact-Center informieren, später online bestellen und sich bei Fragen telefonisch oder direkt in einer der Filialen an die Mitarbeiter wenden. Durch die 360°-CRM-Lösung wird er stets als dieselbe Person erkannt und dementsprechend betreut. Walbusch stellt so sicher, dass die Mitarbeitenden die Kundenanliegen sofort erfassen und kompetent bearbeiten können. Zudem wird dem Kunden das Gefühl gegeben, dass man ihn kennt. Walbusch gewann 2014 und 2015 für diese innovative CRM-Lösung mehrere Preise.

Aufgaben – D13 Customer Relationship Management

1
Welche Rolle spielt die Kundenzufriedenheit für das Customer Relationship Management? Begründen Sie Ihre Antwort.

2
Heute besitzt fast jedes Unternehmen eine Website. Nicht jede Website bringt aber Neukunden. Wie können Sie als Unternehmer sicherstellen, dass Ihre Website effektiv neue Kunden bringt? Formulieren Sie gezielte Massnahmen.

3
Nehmen Sie zu folgender Aussage Stellung: „Kunden zu binden, ist fünfmal billiger, als Kunden zu finden."

4
Wählen Sie drei Unternehmen, bei denen Sie bereits mehrere Käufe getätigt oder Dienstleistungsangebote in Anspruch genommen haben. Wie versuchen die jeweiligen Unternehmen, Sie als Kunde an sich zu binden? Wie reagieren Sie auf diese Kundenbindungsmassnahmen?

5
Das Beschwerdemanagement beinhaltet den systematischen Umgang mit Kundenbeschwerden.

a Suchen Sie im Internet nach einem Unternehmen, bei dem Sie eine Beschwerde anbringen können. Vergleichen Sie zu zweit die Kundenfreundlichkeit des Beschwerdemanagements anhand von Kriterien (z. B. Auffindbarkeit und Verständlichkeit von Formularen).

b Diskutieren Sie Ihre Erfahrungen oder die Erfahrungen eines Familienmitglieds mit dem Beschwerdemanagement eines Unternehmens. Welchen Einfluss hatte das Beschwerdemanagement auf die Kundenzufriedenheit?

6
Sie sind Inhaber eines Einzelhandelsbetriebs und machen sich Gedanken zum Einsatz verschiedener Kundenbindungsmassnahmen: Kundenzeitschrift, Kundenkarte und Mailing. Die finanziellen Mittel lassen nur den Einsatz *eines* Instruments zu. Sie sind unsicher, welches für Sie die beste Lösung wäre, um Ihre Kunden effektiv ansprechen und zu einem Wiederkauf animieren zu können. Erstellen Sie eine Nutzwertanalyse→ (Kriterien: Kosten für das Unternehmen, Effektivität und Innovationskraft; Punkte 1–5) und entscheiden Sie sich anhand dieser Analyse für eine der drei Optionen.

→ S. 556 Nutzwertanalyse

7
Welche Möglichkeiten stehen einem Skigebiet mit einer Skischule zur Verfügung, um die Kundenbeziehung zu pflegen? Formulieren Sie konkrete Massnahmen für die Gestaltung der Kundenprozesse Kundengewinnung und -bindung.