

„CRM ist Teil des Media-Mixes“

Round Table von **HORIZONT** und **Cocomore** zur wachsenden Bedeutung von CRM und erfolgreichen Strategien in Zeiten der Krise

CRM ist längst kein Softwaretool mehr. Für Markenartikler gewinnt der Dialog mit den Kunden zunehmend an Bedeutung. Das zeigt die Diskussion von Marketern und CRM-Experten in den Räumen von Cocomore in Frankfurt, einem der führenden CRM-Dienstleister.

Während die klassischen Budgets in der breiten Masse gekürzt werden, erfährt das Customer Relationship Management (CRM) in den Unternehmen derzeit eine Renaissance. Woher kommt der Wandel?

Gian-Luca Tomei: Effizienz ist dafür vermutlich das richtige Stichwort. Es ist kein Geheimnis mehr, dass es günstiger ist, einen bestehenden Kunden zu halten als einen Neuen zu gewinnen. CRM ist für Nestlé längst ein wichtiger Bestandteil unserer Marketingstrategie, der weiter an Bedeutung gewinnt.

Das klingt jetzt so, als würde Nestlé künftig mehr investieren?

Tomei: In CRM mit Sicherheit ...

... und Procter & Gamble?

Bridge Einicke: CRM gewinnt in der Krise an Bedeutung, keine Frage. Aber unsere Werbeausgaben über alle Kanäle hinweg lagen im ersten Quartal um 18 Prozent höher als im Vorjahr. Wir setzen nicht den Rotstift an. Allerdings schauen wir uns sehr genau an, wie wir unsere Marketinggelder so effizient wie möglich einsetzen.

Ihr CRM-Budget speist sich aus dem Gesamtmediaetat?

Einicke: CRM ist bei uns Teil des großen Kommunikationsplans. Ich glaube, es ist wichtig, dass Unternehmen CRM nicht isoliert betrachten, sondern immer als Teil des gesamten Marketing-Mixes.

Warum?

Hans-Ulrich von Freyberg: CRM ist kein Kostenfaktor, sondern eine Investition in den Unternehmenswert und in die Marke. Kurzfristig gesehen, können Unternehmen mittels CRM bei ihren Kunden einen direkten Kaufimpuls setzen. Doch das Beziehungsmanagement leistet wesentlich mehr. Im Unterschied zur klassischen Werbung geben die Unternehmen bei CRM das Geld nicht zum Aufbau und zur Pflege von anonymen Beziehungen zu Zielgruppen aus, sondern zum Aufbau von persönlichen Beziehungen.

Oliver Hinz: Was wir heute durch das Internet erleben ist doch, dass sich die Konsumenten organisieren, miteinander kommunizieren, sich gegenseitig Produkte empfehlen. Die klassischen Medien haben es da sehr schwer mitzuhalten. Gerade die junge Generation ist nicht mehr bereit, auf Werbung einzugehen. Sie will das haben, was sie interessiert. Das Ziel von CRM sollte daher immer sein: Mehrwert für den Konsumenten. Das gelingt nur, wenn ein Unternehmen die Bedürfnisse seiner Kunden kennt und diese individuell anspricht.

Soweit die Theorie. Haben Sie ein praktisches Beispiel?

Hinz: Google demonstriert das etwa sehr eindrucksvoll. Da wird in der Suchabfrage eines Users, also im Moment der Offenheit für neue Informationen, dessen Präferenz herausgefunden und diese wird perfekt verknüpft mit individuellen Hinweisen auf Unternehmen, die dazu etwas zu sagen haben. Was der Konsument heute einfach nicht mehr hören will, sind Mas-

senansprachen. Das wird zunehmend problematischer werden.

Setzen deswegen die Unternehmen verstärkt auf CRM?

Tomei: Für uns ist es wichtig, ein Gefühl dafür zu bekommen, mit wem wir es zu tun haben. Und das ist bei CRM wesentlich einfacher als bei der klassischen Kommunikation, wo keine Rückkopplung stattfindet. CRM ist keine einspurige Landstraße, sondern eine Autobahn mit mehreren Spuren, auf denen der Verkehr und die Informationen hin und her flie-

wichtiges Instrument. Wir haben bei Procter schon ein sehr starkes CRM-Programm. Unser Magazin „For me“ etwa wird drei Mal im Jahr an drei Millionen Konsumentinnen personalisiert verschickt. Wir produzieren gemeinsam mit Proximity (BBDO) und einem Netzwerk von freien Journalisten quasi Deutschlands größte Frauenzeitschrift. Wir haben hier eine zielgruppengenaue Ansprache ohne jeglichen Streuverlust. Zusätzlich haben wir noch eine Online-Plattform, die uns die Möglichkeit gibt, tagtäglich mit der Kundin in Dialog zu treten.

nicht nur die Möglichkeit der direkten Ansprache und der direkten Antwort, sondern auch der Interaktion, der Kooperation und der Marktforschung. Über das mobile Web können die Unternehmen sogar situativ mit Kunden kommunizieren.

Was bedeutet das?

Von Freyberg: Stellen Sie sich folgende Situation vor: Der Kunde steht am Supermarktregal, trifft seine Kaufentscheidung zwischen konkurrierenden Produkten. Ein Hersteller hat einen QR-Code auf der

Einicke: Wir überlegen ständig, wie wir unser Angebot weiterentwickeln können – ausgehend vom Konsumenten. Wann und wo ist der Konsument offen für welche unserer Botschaften? Die Antwort auf diese Frage ist wichtig, um die richtige Info, den richtigen Service zur richtigen Zeit zur Verfügung zu stellen.

Und wie schaffen Sie das?

Einicke: Wir sprechen sehr viel mit Konsumenten, diskutieren in der Gruppe und in Eins-zu-Eins-Befragungen. Wir besuchen Konsumentinnen zu



„CRM ist kein Selbstzweck, sondern es muss am Ende des Tages Umsatz generieren“

BRIDGE EINICKE, PROCTER & GAMBLE



„Je mehr ich über mein Gegenüber weiß, desto zielgenauer ist mein Angebot“

GIAN-LUCA TOMEI, NESTLÉ

ßen. Ich lerne wie in einer Beziehung. Je mehr ich über mein Gegenüber weiß, desto besser kann ich auf ihn eingehen und desto zielgenauer ist mein Angebot.

Von Freyberg: Es funktioniert auch umgekehrt. Der Konsument lernt das Unternehmen und die Marke immer besser kennen. Es geht um echte Begeisterung.

Von Emotionen reden Marketer ständig. Ist CRM wirklich ein Allheilmittel?

Einicke: Es ist jedenfalls ein strategisch

Tomei: Unser Nestlé Ernährungsstudio im Web wächst und gedeiht nun seit über vier Jahren prächtig. Die Anzahl der monatlichen Zugriffe liegt mittlerweile im sehr hohen sechsstelligen Bereich. Und sie steigt stetig.

Gewinnt das Web innerhalb einer CRM-Strategie an Bedeutung?

Von Freyberg: Ja. CRM hat viel mit Dialog zu tun und das Internet ist das Dialogmedium par excellence. Es bietet

Verpackung. Der Kunde fotografiert ihn mit der Cam seines Mobiltelefons und schickt diesen an den Hersteller. Er bekommt sofort zusätzliche Informationen oder einen Rabattcoupon auf das Handy gesendet. Das ist wirksamer als dem Verbraucher den Coupon in einer Massenaussendung oder einer Tageszeitung anzubieten.

Gibt es bei Procter & Gamble solche Überlegungen?

Hause, um zu verstehen, wie sie mit unseren Produkten umgehen, aber nutzen auch „For me“ als Medium. Das erklärt etwa, weshalb wir im Magazin nicht nur über unsere Produkte, sondern auch über allgemeine Themen wie Ernährung schreiben. Das ist für unsere Kundinnen relevant. Oder wir begleiten sie beim Einkaufen. Ziel des Ganzen ist: Je besser wir unsere Konsumentinnen verstehen, desto relevanter können wir sein.



Experten mit Leidenschaft für den Kunden

Beziehungen zum Kunden müssen Unternehmen entwickeln und pflegen. Darin waren sich die vier Experten des ersten CRM-Roundtables von HORIZONT und der Frankfurter Multimediaagentur und CRM-Spezialisten Cocomore einig. Die Diskussionsteilnehmer (v.l.)

● **Gian-Luca Tomei** ist verantwortlich für den Bereich Brand Management im Corporate Marketing von Nestlé in Frankfurt. Der 40-Jährige arbeitet seit Oktober 2002 für den Lebensmittelriesen.

● **Bridge Einicke** ist Senior Interactive und Direct-to-Consumer Marketing Brand Operations Germany, Austria, Switzerland bei Procter &

Gamble in Schwalbach im Taunus. Die 37-Jährige arbeitet seit dem Jahr 2000 für P&G.

● **Michael Reidel**, Redaktion HORIZONT

● **Hans-Ulrich von Freyberg** ist Vorstand von Cocomore. Der 48-Jährige gründete im Jahr 2000 die Multimediaagentur. Der Dienstleister betreut unter anderem Real und Sanofi-Aventis. Zuvor war der 48-Jährige unter anderem Vorstandsmitglied bei Bertelsmann Buch.

● **Oliver Hinz** ist seit Januar Professor für Betriebswirtschaft an der Goethe-Universität in Frankfurt. Zuvor arbeite der 35-Jährige unter anderem als externer Berater bei der Dresdner Bank.

Nestlé hat mit den Maggi-Kochstudios ein sehr lebendiges CRM-Tool.

Tomei: Ja in der Tat und nicht nur da. Nestlé steht für Ernährung, Gesundheit und Wohlbefinden. Schon alleine deshalb müssen wir bei all unseren Produkten ständig das Ohr am Puls der Zeit haben.

Wie gelingt Ihnen das?

Tomei: Wir bieten im Nestlé Ernährungsstudio 24 Stunden lang Information, Interaktion, Dialog bis hin zu automatisierten Ernährungsberatern und individueller Betreuung am Telefon. Wir laden Verbraucher zu uns ein, besuchen sie zu Hause und beobachten sie, wie sie ihren Einkauf planen. Bei unserem jährlichen Consumer Day sind fast alle Mitarbeiter draußen bei den Verbrauchern und in den Einkaufsläden. Das ist motivierend und manchmal augenöffnend. Wir sind von dem Weg überzeugt. Der Kunde lernt

Zeitpunkt vom individuellen Verhalten abhängig.

Sie machen sich jetzt keine Freunde.

Von Freyberg: Es geht nicht um Freundschaften, sondern um den wirtschaftlichen Erfolg. Die Klassik spielt für die Reichweite und einen Grundstock an Bekanntheit eine Rolle. Das ist unbestritten. Aber die Gewichte in der Kommunikation werden sich zugunsten von CRM verschieben.

Wie sehen das die Werbungtreibenden?

Einicke: Man braucht auch im Internet eine gewisse Reichweite, sonst bringt das schönste und günstigste CRM-Programm einer Marke gar nichts. Für den Erfolg braucht es eine kritische Größe.

Wo liegt die?

Einicke: Wir sind 2003 mit „For me“ on-

zufrieden sie mit dem Produkt sind. Ganz nebenbei verschmelzen dabei Online und Offline. Es entstehen so tolle Claims, die wir in der TV-Werbung und am PoS einsetzen können, etwa für Ariel Excel Gel. „96 Prozent aller „For me“-Leserinnen fanden, das neue Ariel Excel Gel wäscht auch bei 15 Grad.“ So einen Claim glaubt uns keiner, wenn er von uns kommt. Doch dafür stehen unsere Kundinnen. 500 Kundinnen hatten das neue Waschmittel vor der Markteinführung getestet. Aber raten Sie mal, wie viele auf unseren Testaufruf reagiert haben?

10000?

Einicke: Nicht schlecht. Fast 12000 haben sich gemeldet.

Ariel ist eben Kult ...

Einicke: Nicht nur Ariel. Bei Oil of Olaz wollten wir 5000 Testerinnen gewinnen,

tests ein Produkt von Markt nimmt. So etwas erzeugt eine enorme Glaubwürdigkeit.

Hinz: Außerdem erspart das dem Unternehmen viel Geld, da das Produkt später auf dem Markt mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit sowieso scheitern würde.

Wie geht Nestlé mit dem Thema um?

Tomei: Tests im Vorfeld nehmen wir besonders in solchen Produktkategorien vor, in denen das Verhältnis zu den Verbrauchern ein besonderes ist, wie bei Kinderangeboten oder im kulinarischen Segment, etwa bei saisonalen Angeboten oder bei Änderungen in der Rezeptur. Die Reaktionen sind ein wichtiger Indikator, ob wir richtig oder falsch liegen.

Der Verbraucher wird zum Prosumenten?

Tomei: Jede Art von Produktentwicklung fängt beim Konsumenten an.

Doch alle Mühe ist umsonst, wenn keiner die Plattformen kennt. Wie finden Sie die Consumer?

Tomei: Auf jeder Nestlé-Produktpackung gibt es einen Hinweis auf unser Ernährungsstudio mit URL und Hotline-Nummer. Das hat eine klare Botschaft: „Wende dich an uns, wenn Du mehr über Ernährung wissen möchtest.“

Einicke: Das ist richtig gut.

Tomei: Sie dürfen ruhig klatschen.

Frau Einicke, Procter hat das nicht?

Einicke: Nein. Wir haben auch eine andere Strategie. Nestlé ist als Marke durchaus ein Begriff, Procter & Gamble nicht. Wir würden die Verbraucher verwirren, wenn wir etwa auf Ariel-Packungen plötzlich www.for-me.de stehen haben würden.

Dann passt „For me“ nicht zu Procter?

Einicke: Es passt wunderbar, es ist nur das einzige Angebot, das markenübergreifend agiert. Das Programm ist im siebten Jahr und damit muss es richtig erfolgreich sein, mit Zahlen Daten und Fakten belegt. CRM ist kein Selbstzweck, sondern es muss am Ende des Tages Umsatz generieren.

Freyberg: Bei CRM lässt sich alles messen, globale Ziele oder individuelle. Gerade das Ergebniscontrolling ist wichtig. Wo lohnt es sich, das Kommunikationsbudget einzusetzen?

Wie viel tragen Ihre CRM-Aktivitäten zum Umsatz bei?

Einicke: Es hat einen sehr starken Return on Invest, sonst gäbe es das Programm längst nicht mehr. Mittlerweile gibt es das Programm in zehn Ländern. Wir müssen aber permanent beweisen, dass es funktioniert. Bitte haben Sie Verständnis, dass ich über Zahlen nicht sprechen möchte.

Tomei: Zu Zahlen nehmen wir keine Stellung. Aber wir sind sehr zufrieden.

Wenn CRM so wichtig und effizient ist, wo stehen wir in fünf Jahren?

Einicke: Wir werden eine Entwicklung weg von einer Einbahnstraßenkommunikation hin zu echten Dialogangeboten beobachten. Mobile wird dabei ein Thema werden. Hier fangen wir erst an zu lernen. Doch es geht dabei nicht nur darum, Service anzubieten, sondern auch relevante Marken zu unterstützen und mehr Umsatz zu generieren.

Tomei: Wenn wir über CRM reden, müssen wir noch stärker über Communities sprechen. Als Markenartikler sollten wir Leute zusammenbringen, mit ihnen interagieren, kommunizieren und das Markenerlebnis ausbauen.

Eine Maggi-Kochstudio-Community?

Tomei: Zum Beispiel.

Hinz: Die Unternehmen werden sich noch stärker dem Konsumenten zuwenden. Wie optimiere ich das Verhältnis zu ihm, wird dabei eine der zentralen Fragen sein. Ich erwarte in den nächsten Jahren eine Evolution und keine Revolution; neue Ideen und effizientere Prozesse. Es wird darum gehen, den einzelnen Kunden noch besser zu verstehen und ihm besondere Angebote im richtigen Moment zu machen.

Von Freyberg: In fünf Jahren hat jedes Unternehmen CRM, weil es durch das Internet ein kostengünstiges und effizientes Marketingtool ist. Das kooperative Marketing – das heißt die Kooperation zwischen Unternehmen und Kunden – wird zunehmen. Es wird eine stärkere Segmentierung der Konsumenten in wertvolle und weniger wertvolle geben, wobei sich wertvoll nicht nur auf Umsatz bezieht, sondern auch auf die virale Kommunikationsleistung. Große Unternehmen haben dann eigene Rabattprogramme, die nicht nur den Absatz ankurbeln sollen, sondern Wissen über die Kunden und ihr individuelles Verhalten generieren. **GESPRÄCHSFÜHRUNG: MICHAEL REIDEL**



„Die junge Generation ist nicht mehr bereit, auf Werbung einzugehen“

OLIVER HINZ, UNIVERSITÄT FRANKFURT



„Die Gewichte werden sich zugunsten von CRM verschieben“

HANS-ULRICH VON FREYBERG, COCOMORE

Nestlé zu vertrauen und wir erfahren mehr über seine Bedürfnisse.

Um ihn dann wieder gezielt ansprechen zu können?

Tomei: Es geht gar nicht so sehr um die werbliche Ansprache. Es geht um das Beziehungsmanagement und das Ziel, dem Verbraucher einen Mehrwert zu geben. Sie können uns etwa Fragen stellen, ihren Body-Mass-Index ausrechnen, Anregungen geben. Die Zeiten, in welchen Werbung das Maß aller Dinge war, sind vorbei. Wir müssen einfach relevant sein, um nachhaltig in den Köpfen der Verbraucher hängen zu bleiben.

Hinz: Der Konsument will doch gar nicht dauernd in Kontakt mit dem Unternehmen stehen. Er will im richtigen Moment von seiner Marke angesprochen werden, wenn er etwas sucht. Das müssen die Unternehmen lernen.

Von Freyberg: Exakt. Ich glaube, vom Gedanken einer Kampagne muss sich die Branche stückweise verabschieden. Denn ein Unternehmen spricht mit einer Kampagne viele mit einer Botschaft und zu einem Zeitpunkt an, die dem Absender gerade günstig erscheinen, aber nicht unbedingt dem Adressaten. CRM bedeutet eigentlich, ein Unternehmen macht seine Botschaft und deren

line gegangen, 2004 lagen wir immer noch erst bei rund 100 000 Unique Visitors im Monat. Seit 2008 fokussieren wir uns stärker auf Online. Im März 2009 hatten wir bereits 1,5 Millionen Besucher (Nielsen NetRating). Unsere kritische Größe habe ich bei einer halben Million Besucher gesehen.

Wie geht es jetzt weiter?

Einicke: Im Januar haben wir die Seite relauncht und mit vielen interaktiven Tools versehen. Konsumenten können jetzt einzelne Artikel bewerten. Das schafft Bewegung, Aktualität und Veränderungen. Sie können auch Tipps hinterlassen und Produkte empfehlen. Die nächste Stufe werden Konsumenten-Videos sein. So wird die Plattform immer stärker zum Reichweiten- und Markenbindungstool.

Das sagen Sie.

Einicke: Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Vor zwei Jahren haben wir damit begonnen, Konsumenten neue Produkte zum Testen zu geben, bevor diese auf den Markt kommen. Es findet keine Incentivierung statt. Wir bitten die Verbraucher lediglich, anschließend online einen Fragebogen auszufüllen. Das machen über 80 Prozent. Wir fragen unsere Konsumentinnen, wie

über 25000 Interessentinnen haben sich beworben. Das ist echte Markenbegeisterung.

Hinz: Letztendlich wird doch damit das real, was uns die Werbung früher vorgemacht hat. Werbung braucht nicht unbedingt eine Klementine, sondern lebendige Markenbotschafterinnen.

Von Freyberg: Da steckt noch mehr drin. Diese Produkttests haben ein enormes virales Potenzial. Wenn P&G den Teilnehmerinnen noch 20 Proben gegeben hätte, mit der Bitte diese weiterzuverteilen, hätte das Unternehmen eine richtige Lawine losgetreten.

Aber kann die Markenbegeisterung nicht umschlagen, wenn das Produkt im Test negativ bewertet wird?

Einicke: Wenn ein Unternehmen damit richtig umgeht, glaube ich das nicht. Wir hatten bisher rund 20 Tests und die sind alle durchweg positiv ausgefallen. Aber als wir den Weg gewählt haben, haben wir uns auch für Transparenz entschieden.

Heißt: Wir würden auch einen Flop kommunizieren?

Von Freyberg: Das wäre auch richtig. Der nächste Durchbruch wird sein, wenn ein Unternehmen kommuniziert, dass es aufgrund eines negativen Verbraucher-

Darüber läßt sich jetzt streiten bei einer Floprate von über 60 Prozent bei Innovationen.

Von Freyberg: Das stimmt. Aber Crowdsourcing hat im CRM einen fruchtbaren Boden. Nehmen Sie Tchibo mit Tchibo Ideas. Jeder kann hier Produktvorschläge einreichen. 4000 Verbraucher machen da mit, das dürfte eine der größten Produktentwicklungsabteilungen in Deutschland sein.

Einicke: Etwas ähnliches hat Procter & Gamble in den USA mit „Connect und Develop“. Mittlerweile kommen 50 Prozent unserer Innovationen von extern.

Hinz: So wie sich Marketing entwickelt, ist die Einbindung des Verbrauchers in die Produktentwicklung über CRM die logische Konsequenz daraus. Die Projekte erfüllen erst ihren Zweck, wenn man den richtigen Nutzen identifizieren konnte.

Einicke: Eben. Zufriedene und begeisterte Konsumenten sind ein riesiges Potenzial, wenn sie sich gehört und verstanden fühlen. Dann werden sie zu aktiven Botschaftern, ohne dass man sie über Gewinnspiele oder ähnliches aktivieren muss. 18 Prozent aller Konversationen gehen über Produkte und Firmen. Also geben wir ihnen doch Anlässe zum Reden.