

Dipl.-Kff. Gabriele Schettgen

Zur Rolle des Kundencontrolling im deutschen Bekleidungseinzelhandel - Wie bekannt ist der Kunde tatsächlich?

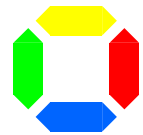
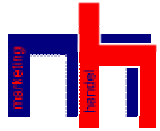
Kundenorientierung und Kundendaten sind in aller Munde, verbunden mit unterschiedlichen Begriffen und Konzepten. Allen voran beschäftigt das Customer Relationship Management derzeit die Literatur und die Manager der großen Handelsunternehmen, wie eine aktuelle Studie des Lehrstuhls für Marketing & Handel der Universität Essen und der Unternehmensberatung Sapient bestätigt (Customer Relationship Management – Strategie und Erfolg, 2002).

CRM kann ganz allgemein als „Marketing plus IT“ definiert werden. Es geht folglich um die ganzheitliche kundenorientierte Gestaltung des Unternehmens von der Prozeßorientierung über die Gewinn- und IT-Orientierung bis hin zur Kundenorientierung.

In diesem Gesamtsystem kommt dem Kundencontrolling eine Schlüsselfunktion zu. Ihm obliegt es, für die Erhebung, Analyse und Weiterleitung von Kundendaten zu sorgen. Der Kundencontroller greift dabei auf die im Rahmen des CRM installierten IT-Quellen und auf geeignete Instrumente der Gewinnung und Aufbereitung von Daten zurück, die er dann an die Informationsadressaten im Regelkreis des Customer Relationship Management weiterleitet.

Vor allem im Bekleidungseinzelhandel mit seiner hohen Marktdynamik und den multioptionalen Mode-Kunden ist detailliertes Wissen über die aktuellen und zukünftigen Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden die zentrale Grundlage für die erfolgreiche Marktbearbeitung. Dieses Wissen zu erlangen und durch personenbezogene Kundendaten zu untermauern ist die Kernaufgabe des Kundencontrolling. So weit die Idealvorstellungen. Aber wie aktiv sind Kundencontroller im Bekleidungseinzelhandel tatsächlich?

Um dieser Frage nachzugehen führte der Lehrstuhl für Marketing & Handel an der Universität Essen eine Untersuchung im deutschen Bekleidungseinzelhandels mit folgenden Kernfragen:



- 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?

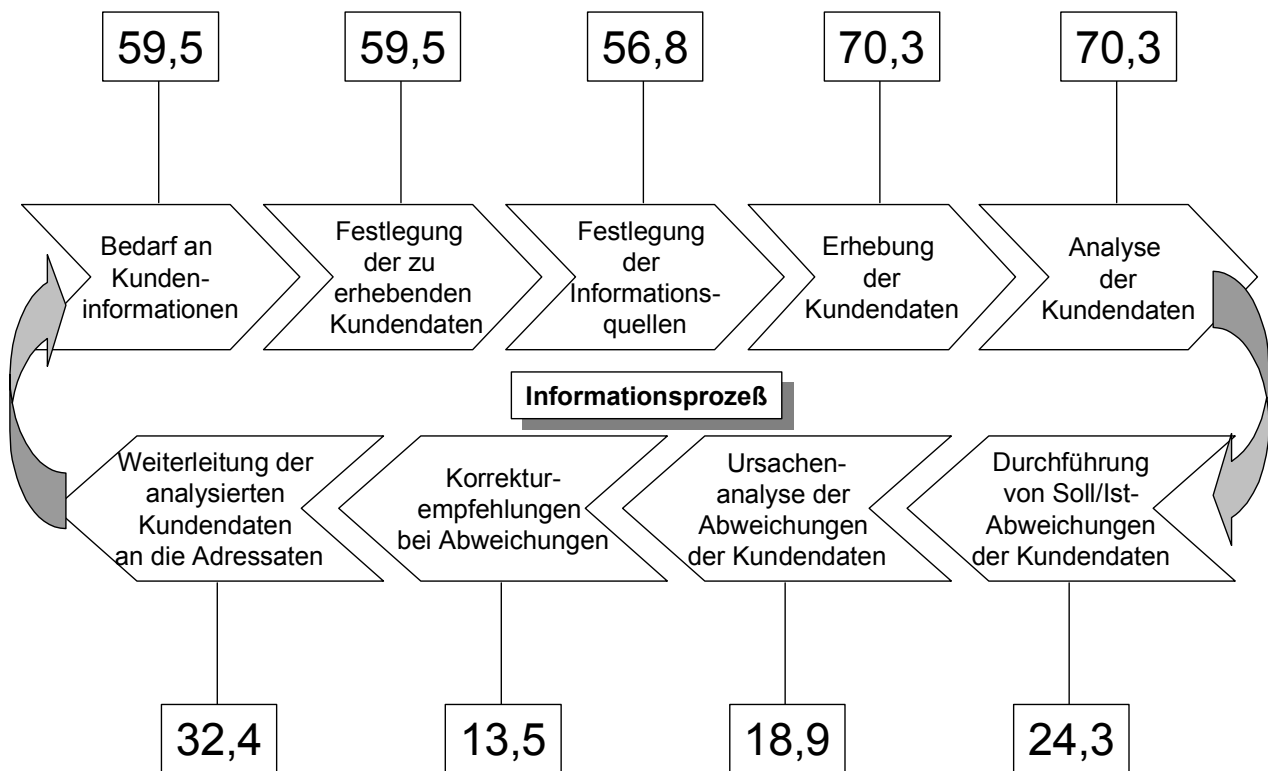
Das Ergebnis ist eindeutig:

Das Kundencontrolling im Bekleidungseinzelhandel steckt noch in den Kinderschuhen - teilweise sogar in den Babysöckchen!

Der stationäre Einzelhandel - ob mit oder ohne eine Kundenkarte – hinkt dem Versandhandel in der Wahrnehmung der Aufgaben des Kundencontrolling deutlich hinterher.

Wir müssen feststellen, daß zwar 70,3% der befragten Unternehmen Kundendaten erheben und analysieren, jedoch nur ein Drittel von ihnen diese Informationen innerhalb des Informationsprozesses an die entsprechenden Informationsadressaten 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 Ermittlung von Typologien oder Schemata der eigenen Kundenstruktur, so kann nur maximal ein Drittel der befragten Unternehmen Ansätze vorzeigen.

Kundendaten werden folglich zwar erhoben, aber sie scheinen letztendlich im Daten-Papierkorb zu landen!



Alle Angaben in Prozent

Abb. 1: Gestaltung des Informationsprozesses im Kundencontrolling des deutschen Bekleidungseinzelhandels

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 Selbsteinschätzung der befragten Unternehmen ergibt, daß derzeit nur ca. 20% ihre Aktivitäten im Kundencontrolling als intensiv oder sehr intensiv bezeichnen. Gänzlich anders sehen die Befragten ihr künftiges Engagement auf dem Gebiet des Kundencontrolling (Abb. 2). Die Ausprägungen „sehr wenig intensiv“ und „nicht vorhanden“ tauchen nicht mehr auf, das heißt: Jedes Unternehmen will künftig Kundencontrolling betreiben, und dies auf einem deutlich höheren Niveau als bisher, nämlich zu 80% intensiv oder sehr intensiv.

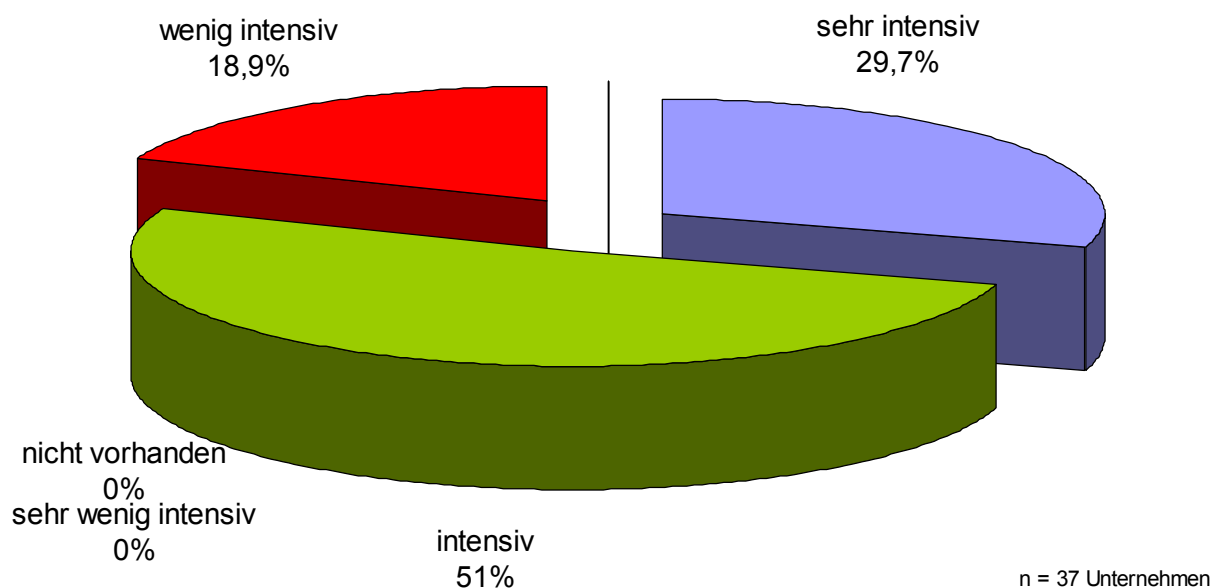


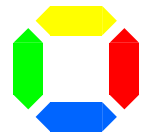
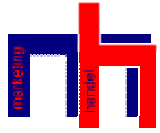
Abb. 2: Selbsteinschätzung der künftigen Aktivitäten im Kundencontrolling im deutschen Bekleidungs-Einzelhandel

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 Unternehmen verfügen über **Daten von Kundenkarten** und 50% betreiben Kundendatenbanken. Da 70,3% der Unternehmen angegeben haben, **Kundendaten** zu erheben, kann es sich in einer Reihe von Unternehmen 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 Bekleidungsunternehmens erlauben, nur von wenigen Unternehmen erhoben werden.

Das Spektrum an **kundenorientierten Instrumenten** zur Analyse von Kundendaten wird nicht annähernd ausgeschöpft. Heuristische Verfahren überwiegen quasi-analytische Verfahren, und statische Verfahren kommen mehr zum Einsatz als dynamische.

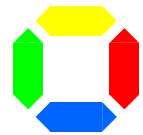
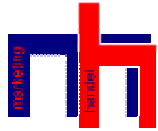
Die Einzelhändler verwenden **Kennzahlen**, die sich überwiegend auf Umsatz- und Absatzzahlen stützen. Dagegen bildet maximal nur jedes vierte Unternehmen kostenbezogene Kennzahlen und Kennzahlen, die sowohl positive als auch negative Erfolgskomponenten enthalten, wie z.B. Deckungsbeiträge. Qualitative Kennzahlen, die den höchsten Anspruch an die Konzeptualisierung und Operationalisierung stellen, spielen kaum eine Rolle im Bekleidungseinzelhandel.

Über die Hälfte der befragten Unternehmen kann ihre **Managementstrategie** nicht eindeutig den als Antworten vorgegebenen kundenorientierten Managementkonzeptionen zuordnen. Allerdings sagen allein diese Antworten weder etwas über die tatsächliche Verbreitung der angesprochenen Konzeptionen noch über die Kundenorientierung der befragten Handelsunternehmen aus. Denn jedes Unternehmen kann eines der Konzepte benutzen, ohne es so zu benennen.

Welche Erkenntnisse können Bekleidungseinzelhändler aus der vorliegenden Untersuchung ziehen, um das Kundencontrolling besser zu gestalten?

Zunächst muß in den Unternehmen das **Problembewußtsein** dafür geschaffen werden, daß kundenbezogene Daten wichtig für die erfolgreiche Marktbearbeitung sind. Allgemeine Sortimentsdaten erlauben dem Bekleidungsunternehmen 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 die personenorientierten Nachkaufdaten einen Ausblick auf die zukünftigen Anforderungen des Mode-Kunden, deren Kenntnis den zukünftigen Erfolg des Unternehmens sicherstellt.

Es sollten mehr **Informationsquellen** genutzt werden, hierzu zählen auch die Erkenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die verschiedenen Quellen sind auf ihren Informationsgehalt zu prüfen und **Informationslücken** sind durch den Einsatz von bislang ungenutzten Informationsquellen zu **schließen**.



Bei den bisher verwendeten Kundendaten ist die Schiefe zwischen quantitativen und qualitativen Daten zu beseitigen. **Quantitative Kundendaten** liefern in der Regel Aussagen darüber, was gewesen ist, wie z.B. Umsatz, Verbundkäufe und Kaufzeitpunkte. 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 wichtig, um das (multioptionale) Kaufverhalten der Mode-Kunden besser einschätzen und prognostizieren zu können.

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