

Kundendaten als Werttreiber

Strategisches CRM im Sporthandel bei INTERSPORT Voswinkel

IDB working paper series Nr. 6 (Juli 2026) | ISSN 2941-2773 | URL: [IDB Institut LinkedIn](#)

Autor: Jan Niklas Neul, Leitung CRM-Projekt, INTERSPORT Voswinkel

Welchen Effekt hätte es für Ihr Unternehmen, wenn in jedem Geschäftsjahr mehr Kunden...

- ...Ihrem Unternehmen treu bleiben,
- ...häufiger bei Ihnen kaufen,
- ...pro Einkauf mehr und hochwertiger kaufen,
- ...und Ihr Unternehmen weiterempfehlen?

Genau das ist die Aufgabe von Customer-Relationship-Management (CRM): Unternehmen dabei zu unterstützen, aus jeder einzelnen Kundenbeziehung systematisch mehr Wert zu schöpfen.

Die Basis dafür sind Kundendaten. Denn nur wer seine Kunden kennt, kann jede einzelne Beziehung gezielt entwickeln. Wie Unternehmen das machen können, zeigt dieses Working Paper am Beispiel des dreijährigen CRM-Projekts beim Sporthändler INTERSPORT Voswinkel.

Dabei wird deutlich: Kundendaten wirken auf zwei Ebenen – nicht nur operativ im Marketing, sondern auch strategisch in der Unternehmenssteuerung, denn sie eröffnen eine neue Sicht auf den Umsatz. So, wie Sie Ihren Umsatz nach Produkten, Bereichen, Regionen oder Standorten steuern, können Sie ihn auch nach Kunden steuern. Schließlich ist jeder Jahresumsatz die Summe aller einzelnen Kundenumsätze. Und wie jede Steuerungsgröße lässt sich auch die Kundenbeziehung gezielt steuern – sofern man sie messbar macht.

Jan Niklas Neul

Leitung CRM-Projekt, INTERSPORT Voswinkel

Kundendaten

Gemeint sind alle Daten, die einem einzelnen Kunden zuzuordnen sind – von demografischen Daten und Kontaktdaten über Transaktionsdaten bis hin zu Zufriedenheitsbewertungen. Besonders wertvoll ist, dass sich diese Daten mit den richtigen Systemen sehr gut und einfach verknüpfen lassen – und so einen ganzheitlichen „360-Grad-Blick“ auf den Kunden ermöglichen.

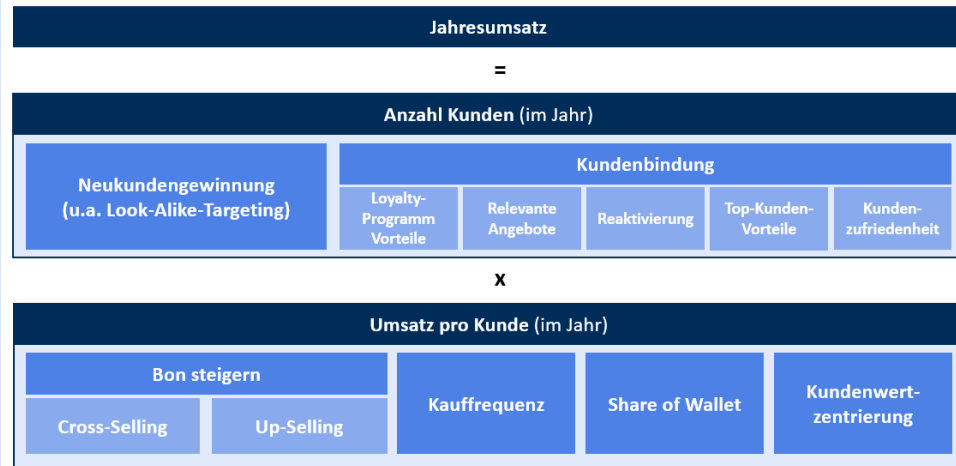


Bild 1

Steuerung des Jahresumsatzes durch kundenorientierte Kennzahlen. Die meisten Handelsunternehmen steuern ihren Umsatz über Produkte, Flächen und Filialen. CRM fügt eine neue Perspektive hinzu – und diese Perspektive verändert, worüber im Management gesprochen werden kann. Bild 1 zeigt diese Perspektive: Der Jahresumsatz ist das Produkt aus zwei Größen: der Anzahl Kunden im Jahr – gemeint sind einzelne Menschen, nicht Käufe oder Bons – und dem Umsatz pro Kunde im Jahr. Beide Größen lassen sich aktiv bearbeiten. Aus einer abstrakten Umsatzzahl werden so konkrete Hebel. Wer den Umsatz pro Kunde steigern will, kann etwa daran arbeiten, dass Kunden häufiger kaufen – zum Beispiel über eine Rabatt- und Coupon-Strategie, die gezielt Zusatzkäufe auslöst. Die Quintessenz: Unternehmen können auch ihre Kunden managen.

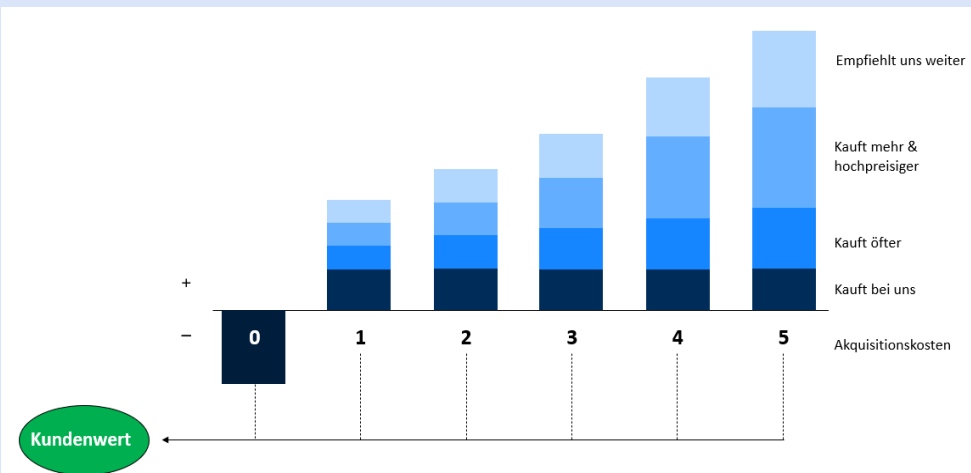


Bild 2

Steuerung des Kundenwerts. Bild 1 zeigt, wie sich der Jahresumsatz aus Kundenperspektive ergibt. Bild 2 zeigt, was ein einzelner Kunde über die Zeit wert sein kann. Der Customer Lifetime Value (CLV) ist die Summe des Werts, den ein Kunde über die gesamte Dauer der Kundenbeziehung erwirtschaftet – abzüglich der Akquisitionskosten. Der CLV steigt, weil ein Kunde wiederkauft, öfter kauft, mehr und hochpreisiger kauft und das Unternehmen im Idealfall sogar weiterempfiehlt (auch die Weiterempfehlung und damit organische Neukundengewinnung kann einem Kunden zugerechnet werden). Es gibt bereits Unternehmen, die den CLV bei M&A-Aktivitäten als Mittel zur Unternehmensbewertung heranziehen – denn die Stabilität eines Geschäftsmodells hängt unmittelbar mit der Qualität seiner Kundenbeziehungen zusammen.

IM SOMMER 2022 STARTETE DER SPORTHÄNDLER *INTERSPORT VOSWINKEL* DAS PROJEKT „CRM“. HEUTE NUTZT DAS UNTERNEHMEN CRM ALS STRATEGISCHEN WETTBEWERBSVORTEIL – UND KNACKT IN 2026 DIE MARKE VON 1 MIO. CLUB-MITGLIEDERN.

*„Der Intersport Club ist zu einem echten **Wachstumstreiber** geworden. Mit unseren Club-Mitgliedern verdienen wir nicht nur deutlich mehr Geld, sondern gewinnen auch mehr Kontrolle und Planbarkeit für unser Geschäft.“*

Ralf Lehmkuhl

Geschäftsführer, INTERSPORT Voswinkel

*„Das CRM-Projekt hat bei uns einen **Perspektivwechsel** bewirkt. Heute schauen wir nicht nur auf Umsätze, sondern auf das Kundenverhalten dahinter: Wie häufig kaufen unsere Club-Kunden? Wie schaffen wir es, sie häufiger zu einem Besuch zu bewegen und an uns zu binden?“*

Marcus Werner

Leitung Vertrieb, INTERSPORT Voswinkel

*„Das CRM-Projekt ist eine Erfolgsstory. Unser Club ist zum **Dreh- & Angelpunkt** geworden. Aus Marketing-Sicht haben wir uns in wenigen Jahren einen eigenen Kanal mit bald über 1 Mio. sportbegeisterten Menschen aufgebaut – eine Reichweite, die im Vergleich zu anderen Kanälen unabhängig, kosteneffizienter und Conversion-stärker ist.“*

Michael Rothholz

Leitung Marketing, INTERSPORT Voswinkel



Die wichtigsten Erfolgsfaktoren



ein attraktives Kundenprogramm mit **relevanten Vorteilen für die Kunden**.



Mitarbeiter verstehen den Sinn & Zweck und stehen hinter dem Kundenprogramm. **Mitarbeiter empfehlen es proaktiv** an Kunden.



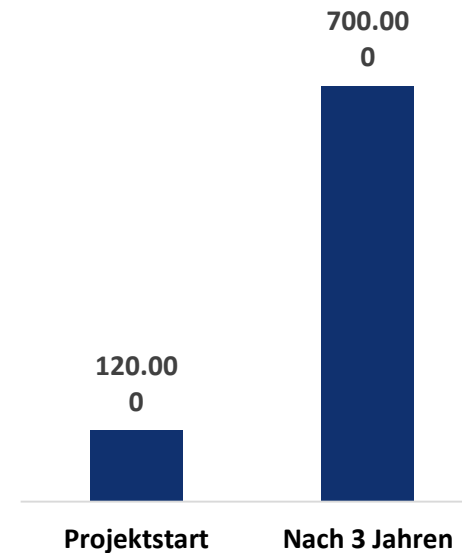
Das Kundenprogramm ist für den Kunden **über alle Kanäle präsent**.



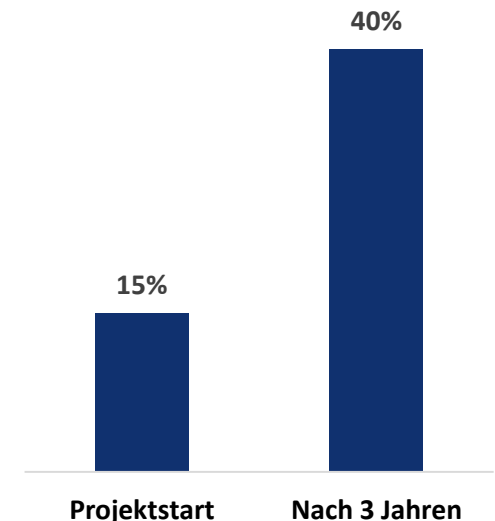
Registrierungsprozess ist einfach und **im Tagesgeschäft integriert**.

Wachstum

Anzahl Club-Mitglieder



Club Umsatzanteil (von Club-Mitgliedern erzielter Umsatz, in Prozent vom Gesamtumsatz)



+42% höher ist der durchschnittliche **Kassenbon** eines **Club-Mitglieds** – im Vergleich zu einem anonymen Kunden (Nicht-Club-Mitglied).

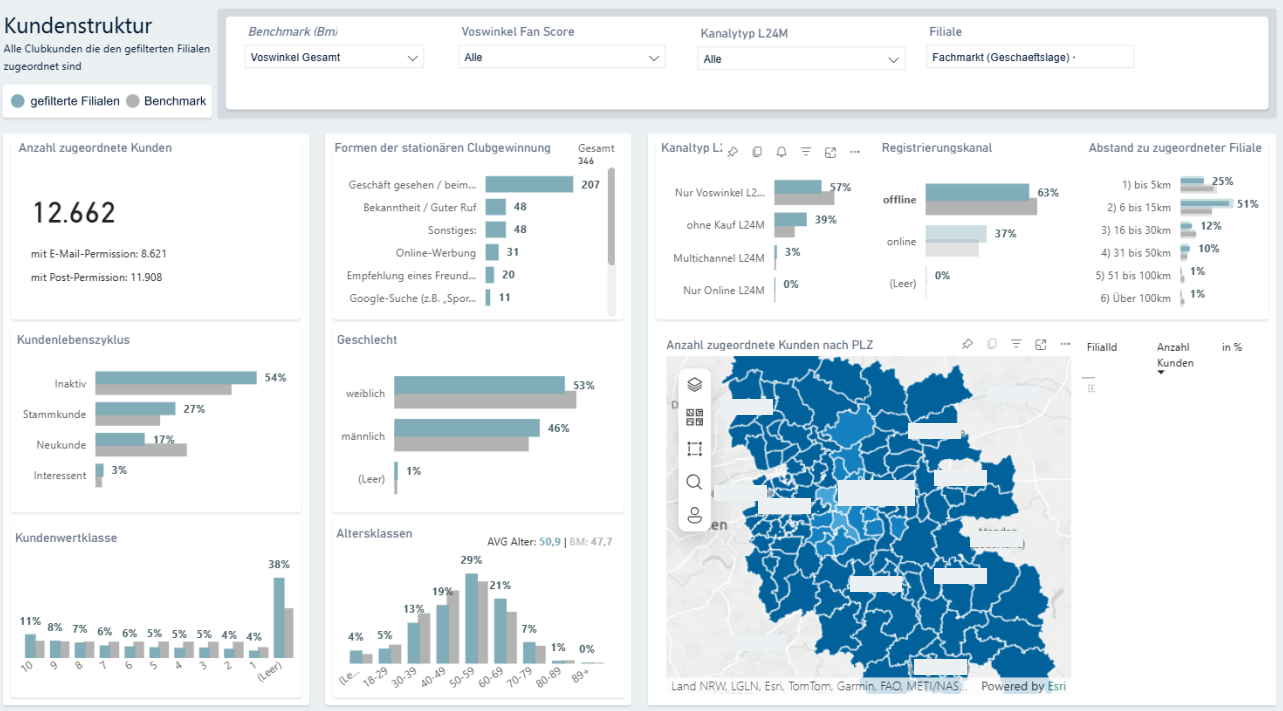


Bild 1

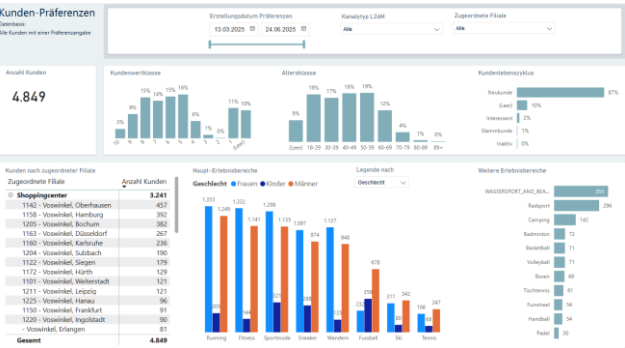


Bild 2

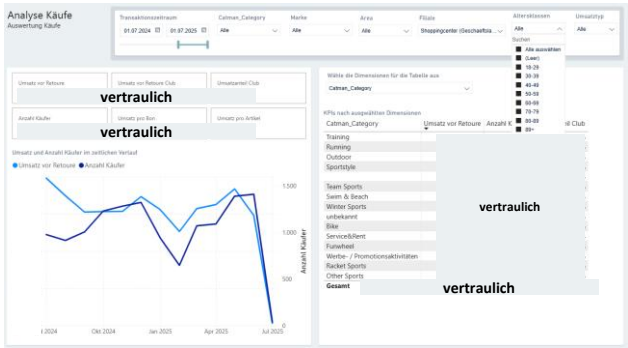


Bild 3

Warum bieten fast alle großen Handelsunternehmen – Ikea, Adidas, Rewe, Starbucks, Douglas – ein Kundenbindungsprogramm an? Die naheliegende Antwort lautet: um Kunden über exklusive Vorteile und Rabatte zu binden. Sie ist richtig, aber sie ist nur die halbe Wahrheit. Der mindestens ebenso große Grund: Ein Kundenprogramm ist im stationären Handel der einzige Weg, überhaupt zu erfahren, *wer* kauft. Ohne Programm ist jeder Bon anonym. Mit Programm können Kundendaten abgefragt und jeder Einkauf einem Kundenprofil zugeordnet werden. Aus einer Summe von Transaktionen wird ein Bild von Menschen – und dann lässt sich ein Unternehmen kundenorientiert steuern. Wie das konkret aussieht, zeigen die Auswertungen auf der linken Seite, umgesetzt mit Microsoft Power BI. Die **Kundenstrukturanalyse** (Bild 1) beantwortet die Basisfragen: Woher kommen unsere Kunden? Wie sind Alter und Geschlecht verteilt? Welche Kanäle und Marketingmaßnahmen sind für die Neukundengewinnung am erfolgreichsten? Die **Kunden-Präferenz-Analyse** (Bild 2) zeigt, für welche Sportbereiche sich die Kunden interessieren. Die Präferenzen werden bei der Registrierung für den INTERSPORT Club abgefragt. Sie helfen nicht nur dem Marketing, personalisierte und relevante Angebote zu machen – sie sind zugleich ein Marktforschungsinstrument für Einkauf und Vertrieb, mit der eigenen Kundschaft als Stichprobe. Die **Kaufanalyse** (Bild 3) verbindet beides und zeigt, welche Kundengruppen welche Produkte kaufen.

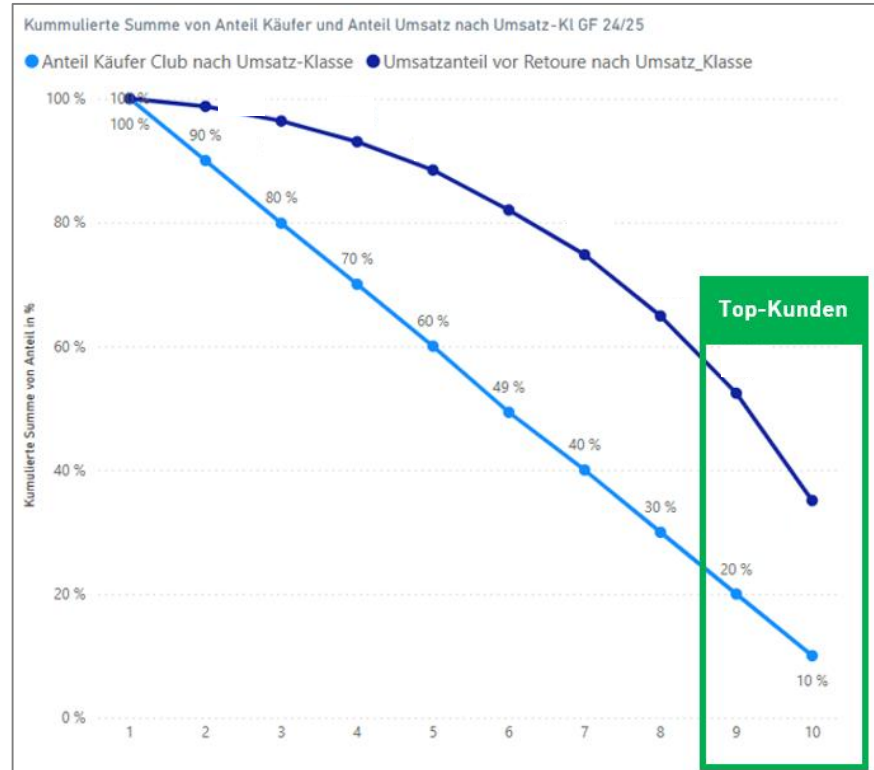


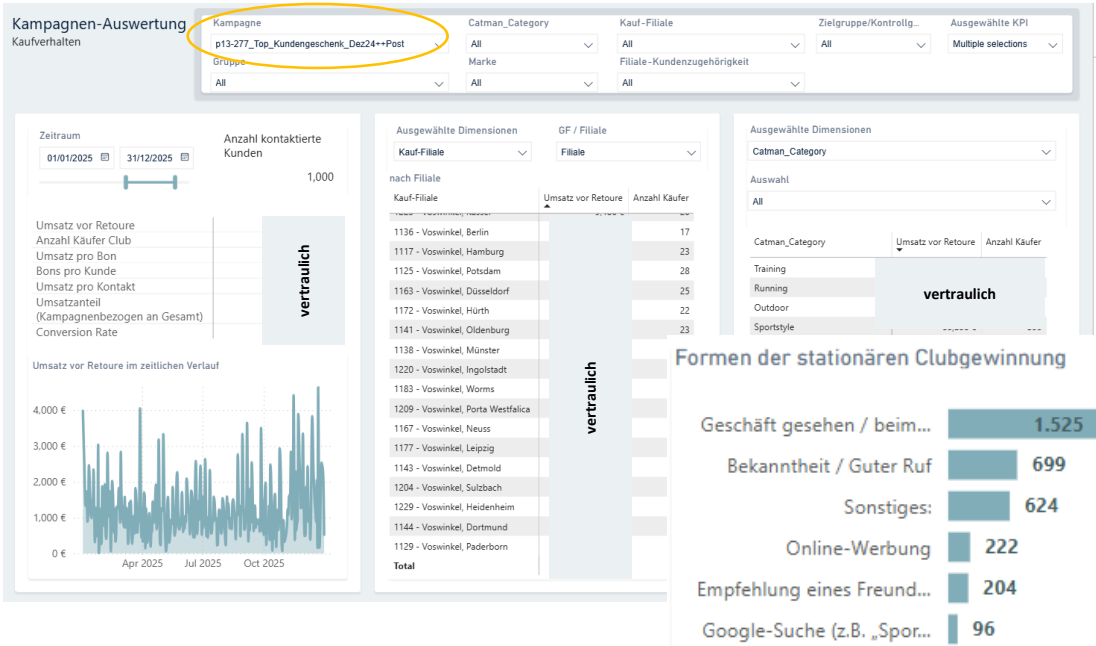
Bild 1



Bild 2

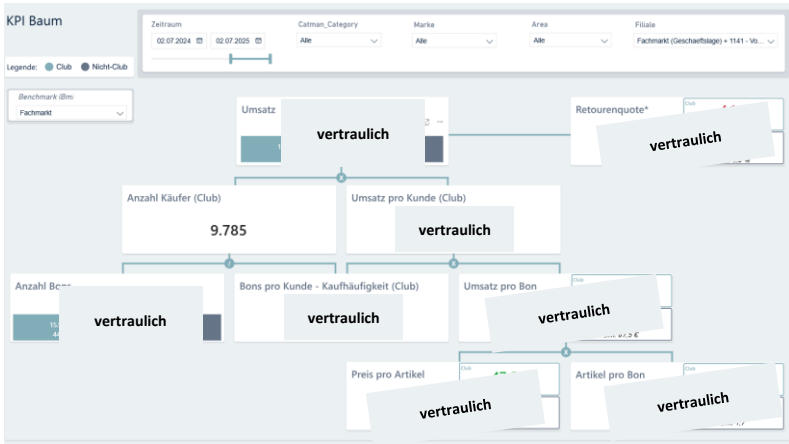
Der Jahresumsatz ist die Summe aller Kundenumsätze – und diese fallen sehr unterschiedlich aus. Bild 1 zeigt sie kumuliert nach Umsatzklassen: Die stärksten 20% der Club-Kunden erwirtschaften mehr als die Hälfte des Umsatzes – und über alle Kunden (Club-Mitglieder + anonyme Kunden) wäre das Verhältnis wahrscheinlich vielmehr bei 20% zu 80%. Ohne Kundenprogramm bleibt diese Verteilung unsichtbar. Mit Kundenprogramm wird sie zur Managementfrage: Welche Kunden dürfen wir unter keinen Umständen verlieren? Kundenwertzentrierung heißt, diese Antwort in Maßnahmen zu übersetzen. Bild 2 zeigt eine Auswahl an Maßnahmen für Top-Kunden: ein exklusives Flutlicht-Ski-Event für 400 Top-Kunden, Run-Clubs, Premium-Vorteile im Club-Programm. Nicht alle Kunden sind gleich – und das sollte bei der Allokation von (Marketing-)Ressourcen berücksichtigt werden.

Marketing-Maßnahmen



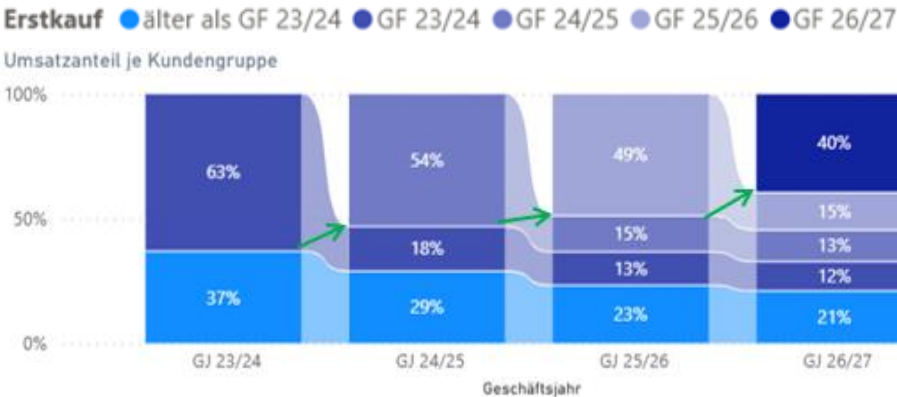
Jedes Handelsunternehmen hat ein Marketingbudget, dessen Höhe es selbst bestimmt. Die entscheidenden Fragen sind: wie hoch sollte das Budget sein – und wie wird es idealerweise eingesetzt? Zur Beantwortung gibt es nur einen Weg: Erfolgsmessung.

Kundenverhalten



CRM ermöglicht neue Kennzahlen: Kaufhäufigkeit, Umsatz je Kunde, Kunden-bindung. Und messen zu können ist die Voraussetzung dafür, etwas zu verändern.

Umsatz je Kundengruppe* und Geschäftsjahr



„Die richtige Botschaft, an den richtigen Kunden, zum richtigen Zeitpunkt.“

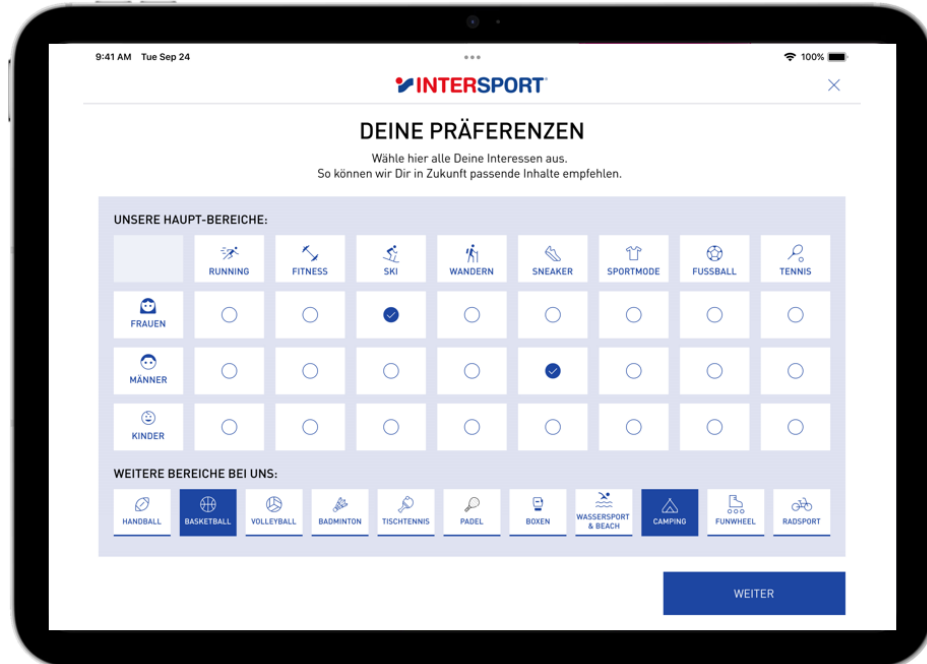


Bild 1



Bild 2 (Dymatrix Customer Data Platform)

Stellen Sie sich vor, Ihre Werbung wird nicht als störend empfunden, sondern als Service – interessiert gelesen statt weggeworfen. Das ist kein kreatives Problem, sondern ein Daten- und Systemproblem. Die erste Voraussetzung sind die richtigen Kundendaten: Bild 1 zeigt bspw. die Registrierungsoberfläche des INTERSPORT CLUB, auf der Kunden selbst auswählen, welche Sportarten für sie relevant sind. Das Unternehmen erhält damit nicht nur Transaktionsdaten, sondern erklärte Interessen. Die zweite Voraussetzung sind die richtigen Systeme: Bild 2 zeigt eine Architektur mit der Customer Data Platform (CDP) im Zentrum, in der unterschiedliche Daten aus verschiedenen Systemen zu einem einheitlichen Kundenprofil zusammenlaufen. Erst dieses 360-Kundenprofil macht es möglich, jeden Kunden mit Hilfe einer Marketing Automation über alle Kanäle hinweg individuell und gezielt anzusprechen.

Kundenbefragung nach dem Einkauf

Basierend auf Deinem Einkauf - wie wahrscheinlich ist es, dass Du uns an einen Freund oder Kollegen weiterempfehlst?

sehr unwahrscheinlich sehr wahrscheinlich

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Erreichbarkeit des Geschäfts



Verfügbarkeit von Mitarbeitern



Freundlichkeit & Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter



Beratung & Kompetenz



Sortiment & Auswahl



Verfügbarkeit von Größen & Produkten



Preis-Leistungs-Verhältnis



Attraktive Aktionen und Rabatte



Wartezeit Kasse



Teile uns dein Feedback zum Einkauf mit.
(z.B. Ergänzungen oder Wünsche zum Sortiment)

+21,49€

Ø jährliches
Umsatzplus je Kunde
je Zufriedenheitsstufe
zwischen Bewertungen 5-10.

+12,44€

Höherer Ø **Bon**
je Kunde je
Zufriedenheitsstufe

+0,31

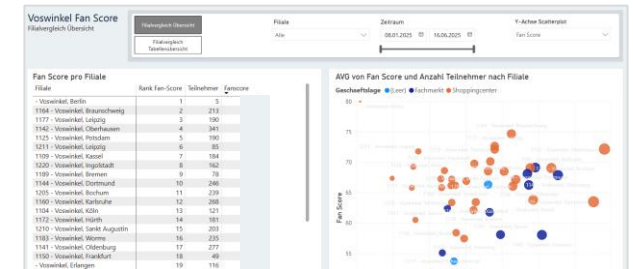
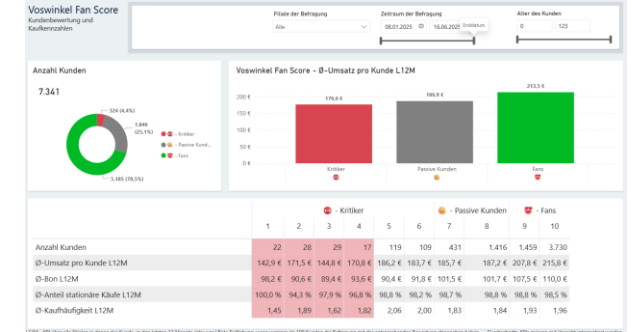
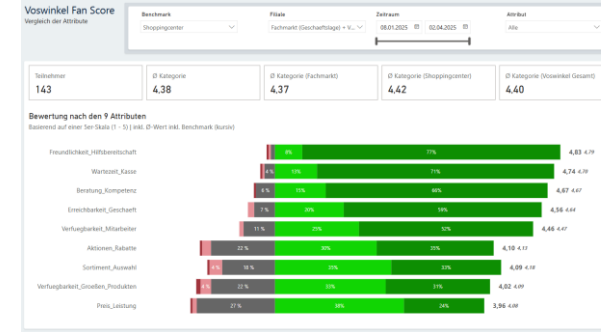
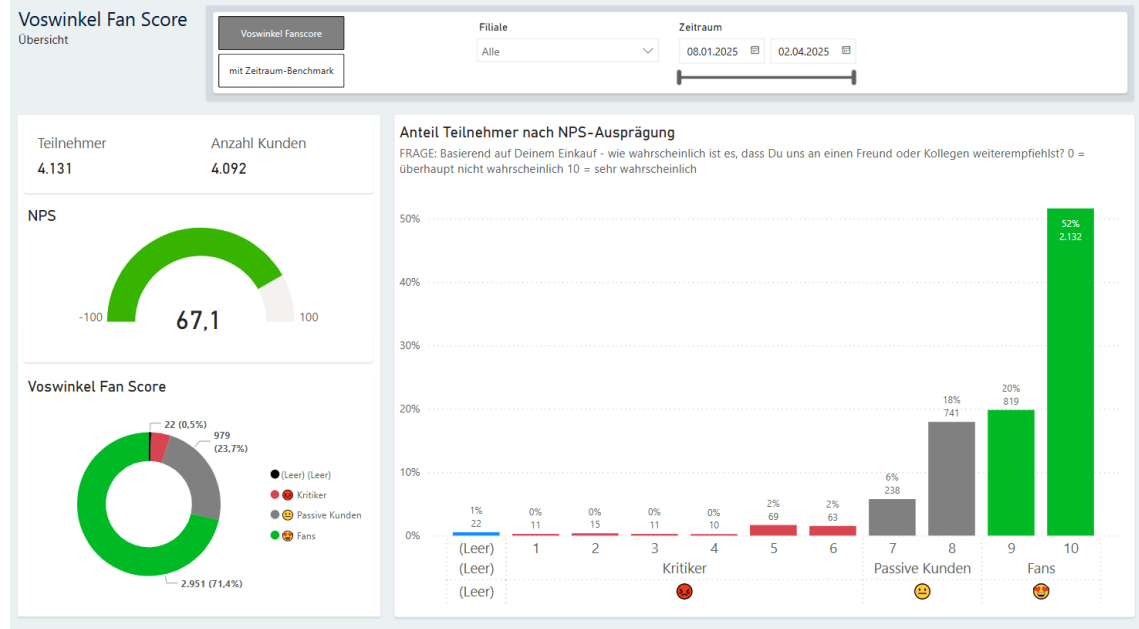
Anzahl Einkäufe je
Kunde innerhalb 24
Monate
je Zufriedenheitsstufe

Laut einer McKinsey-Studie (2019) haben 70% der Konsumenten mehr für denselben Artikel ausgegeben, um ihn bei einem Unternehmen mit exzellentem Service zu kaufen. Für Handels-Unternehmen ist das eine großartige Nachricht: Trotz intensiven Wettbewerbs, (Online-)Preisdrucks und der Abhängigkeit von exogenen Faktoren wie Konsumlaune und sogar Wetter haben Handelsunternehmen einen Hebel vollständig selbst in der Hand – Kundenorientierung und Service. INTERSPORT Voswinkel hat deshalb auf Basis tausender Kundenstimmen eine bewusst einfache, standardisierte Kundenbefragung entwickelt, die jedes Club-Mitglied nach dem Einkauf erhält. Dieses stets aktuelle Feedback ist ein Spiegel für die eigene Performance gegenüber dem Kunden und ermöglicht den Führungskräften im Vertrieb, ihre Standorte zu steuern. Weil jedes Kundenfeedback dem Club-Mitgliedsprofil zugeordnet wird, lässt sich der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und tatsächlichem Einkaufsverhalten herstellen. Die Auswertung von über 10.000 Kundenbewertungen über alle Filialen hinweg zeigt: Je Zufriedenheitsstufe (5 auf 6, 6 auf 7, usw.) steigt der durchschnittliche Jahresumsatz je Kunde um **21,49 €**. Kundenzufriedenheit ist damit keine weiche Größe mehr, sondern messbarer Umsatz. Genau so wurde die Erkenntnis auch mit den Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern geteilt – die Botschaft lautete: „Euer täglicher Einsatz in der Filiale hat messbare Wirkung – für den Kunden und für das Unternehmen.“

Grundlage für die Analyse waren über 10.000 Kundenbewertungen über alle Filialen des Unternehmens hinweg.

Maßnahme 4: Käuferlebnis & Kundenbindung

IDB working paper series Nr. 6



Viele Unternehmen erheben Kundenfeedback. Die wenigsten nutzen es aktiv, um ihr Geschäft zu steuern und zu verbessern. Auf der vorherigen Seite haben Sie gesehen, welche messbare finanzielle Wirkung darin steckt. Diese Seite zeigt, wie daraus ein Führungsinstrument wird – in drei Schritten.

Erstens: Kundenfeedback dauerhaft und aussagekräftig erheben. INTERSPORT Voswinkel erhält jeden Monat Feedback von über 1.500 Kunden, mit steigender Tendenz – das ist möglich, weil die Club-Mitglieder nach ihrem Einkauf automatisiert via E-Mail befragt werden.

Zweitens: Ergebnisse für das Management übersichtlich aufbereiten. Geschäftsführung, Vertriebsleitung, Regionalleitung und Filialleitung brauchen eine Sicht, mit der sie in wenigen Minuten arbeiten können (siehe Screenshots oben). Die Auswertungen müssen Erkenntnisse schnell und einfach vermitteln.

Drittens – die Unternehmenskultur. Positives Feedback sollte bewusst eingesetzt werden, um Filialteams zu motivieren. Negatives Feedback sollte nicht als Kritik oder Schuldzuweisung verstanden werden, sondern als wertvolle Möglichkeit zur Verbesserung. Ein Messsystem, das als Kontrollinstrument wahrgenommen wird, erzeugt Abwehr und Rechtfertigung. Eines, das Hilfswerkzeug verstanden wird, erzeugt Veränderung.



Jan Niklas Neul

Leitung CRM-Projekt, INTERSPORT Voswinkel

Bei Fragen zum Thema CRM freue ich mich auf Ihre Nachricht.
Schreiben Sie mir gern persönlich an:
jan-niklas.neul@web.de

Über mich:

Bei Intersport Voswinkel hatte ich die Möglichkeit, gemeinsam mit meinen Kolleginnen & Kollegen etwas für das Unternehmen und für die Kunden zu bewirken. Das ist, was mich begeistert. Aus diesem Grund unterstütze ich als freiberuflicher Berater mittelständische Unternehmen dabei, ihr Unternehmen (noch) kundenorientierter aufzustellen und das volle Umsatzpotenzial Ihrer Kunden zu realisieren.



SPORT VOSWINKEL GMBH

- >50 Filialen in ganz Deutschland
- Größter Händler innerhalb des INTERSPORT Deutschland Verbunds
- Sitz in Dortmund