

## Regel 23

# Pflegen Sie Ihre Kunden qualitativ: Wer passt zu Ihnen? Wer schafft Werte und Entwicklungsmöglichkeiten?

Krisenzeiten sind immer auch Zeiten, in denen sich Organisationen wieder stärker auf die wahren Werte konzentrieren. Glaubte man eine Zeitlang, dass das Investment in neue Technologien, die Entwicklung immer raffinierterer Produkte oder der Zukauf unterschiedlicher Firmen allein den Wert eines wirtschaftlichen Unternehmens bestimmen, so wurde inzwischen die einfache Wahrheit erkannt, dass in erster Linie zufriedene und ertragreiche Kunden für den finanziellen Erfolg eines Unternehmens verantwortlich sind. Dadurch rückt das systematische Management der Kundenbeziehung, gerne durch den englischen Begriff „Customer Relationship Management (CRM)“ definiert, in den Vordergrund der strategischen und übergreifenden Unternehmensführung.

Viele Unternehmen haben ihre Produkte in der Vergangenheit mehr über funktionale Argumente mit geringer emotionaler Bindung gegenüber den Konkurrenten abgegrenzt. Der alte Fokus auf funktionale Aspekte eines Produktes oder einer Dienstleistung genügt den Anforderungen der angestiegenen Konkurrenz und der Internetwelt nicht mehr, da Kunden nun schneller den Lieferanten wechseln können. Kundenloyalität wird der entscheidende Faktor in der Kundengewinnung und Kundenbetreuung. Vorteile der Kundenloyalität:

- Loyale Kunden sind profitabler, da sie mehr Produkte des Unternehmens kaufen. Durch Kundenbindung wird das Cross-Selling, also der Verkauf ergänzender Produkte oder Dienstleistungen, erleichtert und gefördert.
- Loyale Kunden sind „Wiederholungstäter“: sie kaufen immer wieder ein und verursachen dabei einen verhältnismäßig geringeren Aufwand. Auch dadurch steigt die Profitabilität.

- Loyale Kunden sind die beste Werbung für ein Unternehmen. Zufriedene Kunden äußern sich im Schnitt dreimal positiv über ein Unternehmen (aktive Rolle). Zudem eignen sie sich als gute Referenzen bei Neukquisitionen (passive Rolle).

Daher müssen sich Unternehmen insbesondere im Internet-Zeitalter um zwei Effekte kümmern. Der erste ist strategischer Natur: Eine gut entwickelte und entsprechend betreute Kundenbeziehung wird dazu führen, dass der Kunde das Unternehmen als „Haus-und-Hoflieferanten“ betrachtet und zudem aufgrund seiner positiven Erfahrungen dem Unternehmen neue Kunden zuführen wird (Mundpropaganda). Der zweite Effekt ist operativer Natur. Die Akquisition neuer Kunden ist teuer. Hohe Akquisitionskosten sind auch die Ursache dafür, dass Kundenbeziehungen in den ersten Jahren ihres Bestehens oftmals ohne Ertrag sind oder über nur einen geringen Ertrag verfügen und daher unbedingt in eine langfristige Beziehung überführt werden müssen.

Wir erkennen: ein professionelles Kundenbeziehungsmanagement führt unweigerlich zu einem profitablen Wachstum, und zwar erstens „am Kunden“, da das Unternehmen durch die intensive Interaktion mit loyalen Schlüsselkunden selber viel lernt und dadurch laufend Impulse zur Verbesserung des eigenen Leistungsangebotes und zur Optimierung der Leistungserbringungsprozesse erhält. Und zweitens „mit dem Kunden“. Durch die strikte Ausrichtung am Kundennutzen trägt der Zulieferer zum Erfolg seines Kunden bei und kann in dessen Fahrwasser weiter wachsen. Wodurch aber zeichnet sich ein professionelles und erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement aus?

Der Ansatz des Kundenbeziehungsmanagements zeichnet sich durch die Integration der Kundenschnittstellen im Unternehmen aus. Marketing, Verkauf und Kundenservice als die wesentlichen Schnittstellen zum Kunden müssen in eine durchgehende Prozesskette integriert werden. Unterstützt durch IT-Lösungen werden die Schnittstellen zum Kunden unternehmensintern miteinander verbunden. Im Idealfall weiß dann der Vertriebsmitarbeiter genau, was sein Kollege am Tag zuvor mit dem Kunden besprochen, auf

welche Mail der Marketingabteilung der Kunde wie und wann reagiert oder welche zusätzlichen Produktinformationen er angefragt hat. Es gilt, folgende Schritte zu durchlaufen:

## **Kunden differenziert betrachten**

Nicht jeder Kunde ist auch wirklich für die Entwicklung des eigenen Unternehmens geeignet. In einem ersten Schritt gilt es jene Kunden zu identifizieren, welche am besten zum eigenen Kernkompetenzprofil passen und welche das höchste Entwicklungspotential für das eigene Unternehmen aufweisen. Wir bezeichnen dies auch als „Beuteraster“. Denn schließlich muss ein Unternehmen mit seinen Ressourcen und Mitteln haushalten – zu breit angelegte Vertriebs- und Marketingaktivitäten verschlingen nur Riesensummen und bringen selten einen gezielten Erfolg. Dabei ist ein „guter“ Kunde nicht immer nur einer, der „viel kauft“, sondern durchaus auch jener, welcher als Key-User positiven Einfluss auf die Weiterentwicklung des Unternehmens nimmt, zum Beispiel durch gezieltes Feedback über Produkte oder Dienstleistungen oder durch Technologiewissen, von dem das eigene Unternehmen indirekt mit profitieren kann.

## **Mitarbeiter zu Kundenbeziehungsexperten machen**

Kunden sind verschieden und haben somit unterschiedliche Bedürfnisse und Wertvorstellungen. Um erfolgreich zu sein, muss das Unternehmensverhalten bzw. des Unternehmensauftritt auf den jeweiligen Kunden abgestimmt werden, denn es gilt, seine individuellen Werte und Wünsche zu erfahren und das Leistungsangebot darauf auszurichten. Es geht nämlich um die Befriedigung der Kundenwünsche und nicht nur um den Verkauf dessen, was das Unternehmen schon hat. Das muss nun nicht bedeuten, dass ein Unternehmen immer nur maßgeschneiderte Produkte für jeden einzelnen Kunden anbieten muss. Es geht vielmehr darum, auf den Kunden und seine Bedürfnisse ehrlich einzugehen und ihm dann aus dem Sortiment das anzubieten, was ihm auch wirklich einen Nutzen bringt. Kunden, die

das Gefühl haben, etwas „angedreht“ bekommen zu haben, werden nicht mehr wiederkommen. Kunden, die sich hingegen „verstanden fühlen“ und somit ihre Nutzenerwartung erfüllt bekommen, werden ein höheres Maß an Loyalität gegenüber dem Unternehmen entwickeln. Und das wiederum wirkt sich, wie oben bereits dargestellt, positiv auf die eigenen Geschäfte aus. Auf der Basis der existierenden, guten Kundenbeziehung lassen sich viel leichter zusätzliche Geschäfte tätigen. Zudem kann dies eine sehr positive und profitable Plattform für eine spätere Akquisition von weiteren Kunden ähnlichen Profils sein. Ziel muss es daher sein, eigene Kunden zu binden und die Akquisition neuer Kunden als notwendige und richtige Ergänzung, nicht aber als alleiniges Ziel der Unternehmung zu verstehen. Wachstum lässt sich nämlich am kostengünstigsten und einfachsten mit bestehenden Kunden realisieren.

## Vom Kunden und seinem Verhalten lernen

Um den Kunden auch zukünftig auf seiner Seite zu wissen, ist eine dynamische Entwicklung der Kundenbeziehung unverzichtbar. Was der Kunde heute positiv bewertet, kann morgen bereits wieder überholt sein. Das oft postulierte „lernende Unternehmen“ muss aus der existierenden Kundenbeziehung lernen und die richtigen Schlussfolgerungen für die Zukunft ziehen. Wichtige Voraussetzung ist es, die existierende Kundenbeziehung aktiv zu nutzen. Das Unternehmen muss seinen Kunden kennen und verstehen, was seine Bedürfnisse und Erwartungen sind. Mit diesem Wissen lässt sich eine zielgerichtete und wertorientierte Beziehung mit dem Kunden realisieren und kundengerechte Leistungspakete entwickeln.