



Buch Professionelles Kundenmanagement

Ganzheitliches CRM und seine Rahmenbedingungen

Günter Hofbauer und Barbara Schöpfel
Publicis, 2010

Rezension

Kundenmanagement oder CRM wird häufig auf die technische Komponente reduziert. Es muss aber ganzheitlich betrachtet werden, sagen die Autoren. Der Leser lernt äußerst detailliert sämtliche Dimensionen des Kundenmanagements kennen und erfährt Schritt für Schritt, wie das komplexe Thema in die Praxis umgesetzt wird. Zu schnellem Überblick und gutem Verständnis verhelfen die vielen Checklisten und Abbildungen. Schön wären noch mehr Praxisbeispiele gewesen. Dafür hätte man gut und gerne auf einige Selbstverständlichkeiten und Wiederholungen verzichten können, die der Lektüre statt zu mehr Gehalt nur zu mehr Umfang verhelfen haben. Wegen der detaillierten Wissensvermittlung eignet sich das Buch hervorragend als Lehrbuch, leistet aber auch als Nachschlagewerk für den Büroalltag gute Dienste. Weil Kundenmanagement eine unternehmensweite Aufgabe ist, empfiehlt *BooksInShort* die Lektüre dieses Buches nicht nur Marketing- und Vertriebsverantwortlichen, sondern auch Geschäftsleitungen.

Take-aways

- Am Beginn jeder Produktidee sollte der Kunde stehen.
- Nur wer seine Kunden begeistert, gewinnt ihre Treue.
- Kundenbindung kann durch freiwillige Verbundenheit oder unfreiwillige Gebundenheit erzielt werden.
- Kundenmanagement fußt auf den Prinzipien Rentabilität, Differenzierung, Langfristigkeit und Integration.
- Erfassen und analysieren Sie alle relevanten Kundendaten.
- Sämtliche Kommunikationsmaßnahmen müssen so ineinander greifen, dass der Kunde gelenkt wird.
- Mit einem CRM-System lassen sich u. a. Kaufpotenziale von Kunden ermitteln und Verkaufsziele daraus ableiten.
- Ihre Vertriebspartner sollten direkt auf das CRM-System zugreifen können.
- Zum Beschwerdemanagement gehört nicht nur die Bearbeitung, sondern auch die Stimulierung von Beschwerden.
- Professionelles Kundenmanagement ist mehr als nur eine IT-Lösung. Es umfasst das gesamte Unternehmen.

Zusammenfassung

Kunden begeistern

Der Kunde ist König. Und das weiß er auch! Darum lässt er sich allein mit Produkten längst nicht mehr zufriedenstellen. Er will Extras, die auf seine Wünsche zugeschnitten sind. Er will ein Unternehmen, das ihn kennt und mit ihm spricht. Professionelles Kundenmanagement, auch Customer-Relationship-Management (CRM) genannt, ist das Mittel dafür. Damit können Sie Kundenbeziehungen langfristig optimieren und so auch den Wert Ihres Unternehmens steigern. Wie Produkte durchlaufen Kundenbeziehungen einen Lebenszyklus. Dieser bildet die Basis für das Kundenmanagement und umfasst die gesamte Geschäftsbeziehung von der Anbahnung bis zur Beendigung.

„Vielfach liegt heute das größte Potenzial zum Erreichen differenzierender Wettbewerbsvorteile an den Schnittstellen zum Kunden.“

Kunden halten ein Unternehmen am Leben. Darum muss jedes Produkt einzig und allein an ihren Bedürfnissen ausgerichtet werden. Das gelingt nur, wenn man sich dicht am Kunden befindet, wobei nicht räumliche, sondern informative und kommunikative Nähe gemeint. Die beste Basis dafür bildet ein Informationsmanagementsys-

tem, in dem Sie sämtliche relevanten Kundendaten sammeln. Suchen Sie den regelmäßigen Kontakt zum Kunden; so erhält er das Gefühl von Nähe, wie sie früher in Tante-Emma-Läden vermittelt wurde. Treu bleibt ein Kunde dann, wenn Sie ihn begeistern, wenn er mehr bekommt, als er erwartet hat. Dafür muss ihr Produkt eine emotionale Reaktion auslösen. So verleihen etwa prestigeträchtige Markenartikel ein gutes Gefühl; dank ihnen glaubt man sich von Freunden und Bekannten anerkannt. Ein 24-Stunden-Service wiegt den Kunden in angenehmer Sicherheit.

Kunden binden

Kundenbindung lässt sich nur teilweise durch Begeisterung erreichen. Andere Möglichkeiten, Kunden an sich zu binden, sind Preisgarantien, Kundenkarten, Kundenmagazine oder die gemeinsame Produktentwicklung. Einige Instrumente setzen auf eine freiwillige Verbundenheit des Kunden mit dem Unternehmen. Andere fördern eine Gebundenheit, die eher unfreiwillig ist. So können Sie beispielsweise mit einer kundenspezifischen IT-Architektur eine ökonomische Wechselbarriere schaffen: Die IT-Architektur behält nur ihren Wert, solange die Geschäftsbeziehung bestehen bleibt. Selbstverständlich lohnt es sich nur, Kunden zu binden, die einen Wert für das Unternehmen schaffen. Der Kundenwert errechnet sich – grob betrachtet – aus den Kosten und Erlösen, die ein Kunde über die Dauer seiner Beziehung mit dem Unternehmen verursacht bzw. generiert.

Prinzipien des Kundenmanagements

Erfolgreiches Kundenmanagement fußt auf vier Prinzipien:

1. **Rentabilität:** Konzentrieren Sie sich vor allem auf die Kunden, die langfristig rentabel sind.
2. **Differenzierung:** Stimmen Sie Produkte, Leistungen und Kommunikation auf die verschiedenen Kunden ab.
3. **Langfristigkeit:** Streben Sie eine langfristige Beziehung zum Kunden an. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass mit der Dauer der Kundenbeziehung auch deren Gewinn für das Unternehmen wächst.
4. **Integration:** Allen Kontaktpunkten im Unternehmen sollten alle Informationen über den Kunden zugänglich sein. So darf beispielsweise bei einer Versicherung ein Kunde, der bereits eine Haftpflichtversicherung abgeschlossen hat, in der Hausratsabteilung nicht als Neukunde begrüßt werden.

Analytisches Kundenmanagement

Kundenmanagement hat verschiedene Dimensionen. Eine davon ist die analytische. Hierunter fällt die systematische Erfassung und Analyse der Kundendaten, beispielsweise mittels Data-Warehousing oder Data-Mining. In einem Data-Warehouse führen Sie sämtliche Kundendaten aus unterschiedlichen Quellen zusammen. Die Datenbank steht dann entweder ausgewählten oder allen Mitarbeitern zur Verfügung und liefert Informationen wie Stammdaten, Kaufhistorie oder Reaktionsdaten. Data-Mining analysiert riesige Datenmengen und gibt Hinweise, wie die Kaufaktivitäten der Kunden weiter gesteigert werden können. Durch die Untersuchung von Warenkörben lässt sich beispielsweise ermitteln, welche Artikel oft zusammen gekauft werden. Mit diesem Wissen können Sie Cross-Selling-Aktionen besser gestalten. Angewendet werden die Analyseergebnisse dann im Database-Marketing-Prozess. Database-Marketing spricht den Kunden individuell an und bietet ihm zur richtigen Zeit die auf seine Wünsche abgestimmten Produkte und Leistungen.

Kommunikatives Kundenmanagement

Das kommunikative Kundenmanagement unterstützt die Gewinnung, Bindung und Rückgewinnung von Kunden. Dafür werden Instrumente der Unternehmenskommunikation, der Medienkommunikation und der Direktkommunikation eingesetzt. Instrumente der Unternehmenskommunikation prägen das Image des Unternehmens. Beispiele sind Öffentlichkeitsarbeit, Sponsoring und Eventmarketing. Die Medienkommunikation etwa mit den Instrumenten Produktwerbung und Product-Placement unterstützt Produkt- und Markenführung. Mit der Direktkommunikation fördern Sie direkt den Verkauf und die Kundenbindung; hierzu gehören Direktmarketing, Verkaufsförderung und Messen.

„Eine Geschäftsbeziehung durchläuft, wie jede persönliche Beziehung auch, verschiedene Phasen.“

Die Kommunikation ist das Sprachrohr Ihres Unternehmens und soll bei der Zielgruppe eine bestimmte Meinung zu Ihren Produkten und zu Ihrem Unternehmen herausbilden. Das bedingt eine sorgfältige Abstimmung der Maßnahmen und Instrumente, und zwar in inhaltlicher, gestalterischer, formaler, zeitlicher und organisatorischer Hinsicht. Die formale Integration beispielsweise fördert die Wiedererkennbarkeit einer Marke, indem z. B. Logo und Farben vereinheitlicht werden. Ihre volle Wirkung können die vielfältigen Instrumente nur entfalten, wenn sie integriert eingesetzt werden. Pressemitteilungen, Anzeigen, Telefonate usw. müssen so ineinandergreifen, dass der Kunde gelenkt wird.

Vertriebsorientiertes Kundenmanagement

Das vertriebsorientierte Kundenmanagement beinhaltet sämtliche Maßnahmen, die das Verkaufspotenzial fördern – vom ersten Kontakt mit dem Kunden über die Leistungserbringung bis hin zur Nachbetreuung. Das Kundenmanagement unterstützt die Kommunikation des Vertriebssystems mit den Käufern. CRM-Systeme nehmen Vertriebsmitarbeitern zahlreiche Routineaufgaben ab. So lassen sich beispielsweise Termin- und Routenplanung, Angebotserstellung, Verkaufsberichte, Kundendatenverwaltung und Spesenabrechnung bequem per Computer erledigen. Ferner können Sie mit IT-Unterstützung die Kaufpotenziale der Kunden ermitteln und daraus Verkaufsziele ableiten. Beim Opportunity-Management wird jeder Kundenkontakt erfasst und ein Überblick über die Verkaufschancen gegeben. Mit einer Sales-Cycle-Analyse ermitteln Sie, wann ein Kunde einen Ersatzbedarf haben könnte. So können Sie ihn frühzeitig ansprechen, noch bevor er bei der Konkurrenz anfragt. Bei der Lost-Order-Analyse erforschen Sie die Ursachen nicht erteilter Aufträge.

Kooperatives Kundenmanagement

Vielfach führen Unternehmen keine eigene Vertriebsorganisation mehr, sondern arbeiten zu diesem Zweck mit Partnern zusammen. Dabei existieren verschiedene Stufen: von der Betreuung des Handels durch eigene Außendienstler bis zum vollständigen Ersatz einer eigenen Außendienstorganisation. Typische Partner im kooperativen Kundenmanagement sind Handelsvertreter, Großhändler, Franchisenehmer oder auch Ingenieurbüros als Beteiligte an Planungsprozessen.

„Es geht darum, Produkte für Kunden zu gestalten, und nicht darum, Kunden für Produkte zu finden.“

Das kooperative Kundenmanagement muss dafür sorgen, dass die Vertriebspartner mit allen Markt- und Kundeninformationen versorgt werden. Idealerweise sollten sie direkt auf die CRM-Datenbank zugreifen können. Weil Kunden immer mehr Wert darauf legen, perfekt auf ihre Bedürfnisse angepasste Produkte zu kaufen, werden sie von vielen Unternehmen in den Produktentwicklungsprozess mit einbezogen. Das kooperative Kundenmanagement integriert mit Informations- und Kommunikationstechnologien Kunden in die Wertschöpfung. Die Integration reicht von der reinen Beobachtung des Kunden über Ideenwettbewerbe bis hin zur so genannten Lead-User-Methode, bei der ausgewählte Kunden aktiv an den Konzepten für neue Produkte mitarbeiten können.

Serviceorientiertes Kundenmanagement

Oft gelingt es erst mit einem außergewöhnlichen Service, sich von den Wettbewerbern abzugrenzen. Dieser Bereich ist darum ebenfalls eine wichtige Dimension des Kundenmanagements. Das serviceorientierte Kundenmanagement unterstützt den Service, den technischen Kundendienst und das Beschwerdemanagement. Service- und Dienstleistungsangebote müssen sich auf den Kunden ausrichten, eine hohe Qualität erreichen, kosten- und zeiteffizient sowie innovativ sein. Eine Kundenzeitschrift oder die Rücknahme von stillgelegten Maschinen sind Beispiele für kostenlosen Service. Dagegen sind Dienstleistungen, wie etwa die Wartung einer Maschine, häufig kostenpflichtig.

„Die Integration der Kunden ist eine wichtige Voraussetzung für das Kundenmanagement, da die Kunden zunehmend eine kundenspezifische Leistungserstellung und eine personalisierte Kundenansprache verlangen.“

Mindestens ebenso wichtig wie Kundendienst und Service ist der Umgang mit Beschwerden. Warten Sie nicht einfach, bis Beschwerden eingehen, sondern kontaktieren Sie Ihre Kunden, um nach deren Zufriedenheit zu fragen. Das serviceorientierte Kundenmanagement sollte es den Kunden so leicht wie möglich machen, sich zu äußern. Weil Beschwerden wichtig für das Unternehmen sind, gehört die Stimulierung bereits zum Prozess des Beschwerdemanagements. Jede Beschwerde wird bearbeitet und beantwortet. Intern sollten Sie Beschwerden immer auswerten, um die daraus gewonnenen wertvollen Informationen für die Steigerung der Kundenzufriedenheit zu nutzen.

Umsetzung

Professionelles Kundenmanagement ist weit mehr als nur eine IT-Lösung, mit der Sie Kundendaten sammeln. Es kann nur dann seine Ziele erreichen, wenn sämtliche Unternehmensbereiche darauf ausgerichtet werden. Indem Sie noch vor der Planung Ziele formulieren, schaffen Sie die Grundlage für die Erfolgskontrolle. Neben einer besseren Kundenbearbeitung gehören auch verbessertes Kundendatenmanagement und bessere Schnittstellen zum Kunden zu den Zielen. Das Kundenmanagement sollte als Führungsaufgabe angesehen und vom Management unterstützt werden. Auch die Mitarbeiter müssen es akzeptieren. Schließlich wird häufig die gesamte Organisation mit ihren Prozessen und Strukturen auf das neue System ausgerichtet. Ohne die Akzeptanz aller Beteiligten wäre das nicht möglich.

„Das Minimieren der Anzahl der Beschwerden kann nicht das Ziel sein, wenn man bedenkt, dass viele unzufriedene Kunden dem Unternehmen ihre Unzufriedenheit erst gar nicht mitteilen, sondern abwandern.“

Bei der Einführung eines CRM-Systems legen Sie neben den Zielen zunächst auch das Budget sowie den Zeitplan fest und stellen ein Projektteam zusammen. Anschließend durchsuchen Sie sämtliche Geschäftsprozesse und Ihre Strategie nach Schwachstellen hinsichtlich eines wirkungsvollen Kundenmanagements. Mit einer Wirtschaftlichkeitsanalyse rechnen Sie Kosten und Nutzen des zu implementierenden Systems gegeneinander auf.

„Im Zusammenhang mit der Einführung eines CRM-Systems ist CRM nicht als reine IT-Lösung anzusehen, sondern als strategisches Unternehmensprojekt. Die IT-Lösung ist Mittel zum Zweck.“

Wenn das Konzept steht, wählen Sie die passende Software aus, die dann in der Umsetzungsphase implementiert wird. Jetzt passen Sie auch Ihre Prozesse und Strukturen an, bauen die Kundendatenbank auf und führen einen Testlauf durch. Darauf folgt die Pilotphase, in der Sie das System unter realen Bedingungen, jedoch in einem eingeschränkten Bereich laufen lassen. Treten hier Probleme auf, ist das Unternehmen als Ganzes noch nicht gefährdet. Nach einer erfolgreichen Pilotphase geht das Kundenmanagementsystem in den Regelbetrieb. Mit einem Controlling gewährleisten Sie, dass die Ziele erreicht werden.

Über die Autoren

Günter Hofbauer lehrt die Fachrichtungen Marketing und Technischer Vertrieb an der Fachhochschule Ingolstadt. Zuvor arbeitete er in Führungspositionen in der Industrie, u. a. als Produktmanager, in Strategie- und M&A-Projekten sowie im Marketing. Im Jahr 2004 erhielt er den bayerischen Preis für gute Lehre.

Barbara Schöpfel leitet die Bereiche Finanzen und Vertrieb in einem Familienunternehmen.
