



Buch Brennpunkt Kundenwert

Mit dem Customer Equity Kundenpotenziale erhellen, erweitern und ausschöpfen

Wolfgang Smidt und Sieghard H. Marzian
Springer, 2001
Listen now

- play
- pause

00:00
00:00

Rezension

Wenn Sie keine Ahnung haben, wie viel Sie an Ihren Kunden verdienen und wie viel Sie Ihren Kunden wert sind, dann befinden Sie sich in guter Gesellschaft. Die wenigsten Führungskräfte können nämlich solche Fragen beantworten. Vielleicht wäre es aber nicht schlecht, wenn sich das bald ändern und Ihr Kunde, das unbekannte Wesen, endlich zum greif- und verstehbaren Wertobjekt würde. Die Autoren dieses Buches haben ein Modell dazu entwickelt, das sie ausführlich und in lesefreundlichem Stil erläutern. Viele Abbildungen und Schaubilder erleichtern zudem das Verständnis. *BooksInShort.com* empfiehlt dieses Buch Führungskräften und insbesondere allen Vertriebsexperten, die das Blinde-Kuh-Spiel satt haben und endlich gezielt in Kunden und Märkte investieren möchten.

Take-aways

- Die Kenntnis des Kundenwertes ist von überragender Bedeutung.
- Wenn Sie die Kundenbeziehungen in den Griff bekommen, haben Sie die Zukunft in der Hand.
- Wenn Sie Ihre Kundenbeziehungen pflegen, denken Sie nicht nur an Transaktionen; auch die psychosozialen Faktoren sind wichtig.
- Die Balanced Scorecard ist dann am effektivsten, wenn Sie sie mit dem Customer-Equity verknüpfen.
- Der Customer-Equity-Ansatz hilft, den Shareholder-Value in einem neuen Licht zu sehen.

- Ihr Risikomanagement funktioniert wesentlich besser, wenn Sie ihm das CE-Modell zugrunde legen.
- Ein CR(Customer Relationship)-Manager braucht wesentlich andere Eigenschaften als ein Verkäufer - sonst ist die neue Bezeichnung wirklich nur eine leere Worthülse.
- Mal kurz nebenbei lässt sich das Customer-Equity-Modell nicht in einem Unternehmen einführen.
- Ihre Organisation und Ihre Mitarbeiter müssen "Excellence" entwickeln, dazu brauchen Sie einen wohl überlegten Plan.
- Alles zielt darauf ab, zu verstehen, welchen Wert Ihre Kunden für Ihr Unternehmen haben.

Zusammenfassung

Wertvoll oder nichts wert - oder irgendwo dazwischen?

Sie kennen Ihr Unternehmen und Ihre Kunden, aber wie das mit den Werten ist, die der eine für den anderen schafft, das können Sie nur vermuten. Wenn Sie das ändern wollen, sollten Sie das Ertragspotenzial Ihrer Kunden richtig einschätzen lernen. Sie brauchen ein Markt-Managementsystem: das Customer-Equity-, kurz CE-Modell. Weil Customer-Equity in einer wertbasierten Unternehmensführung das zentrale Ziel ist:

1. Ein optimaler CE zusammen mit optimalem Customer-Value ist die Grundlage für eine optimale Kunden-Lieferanten-Partnerschaft in der Zukunft.
2. Ohne das CE-Modell werden Sie mit der Balanced Scorecard auch nicht viel ausrichten.
3. Das CE-System verbindet die Chefetage mit dem Fließband und Sie können endlich prozessbasiert kontrollieren.
4. Wenn Sie in Ihrem Beziehungsmanagement auf Customer-Equity bauen, sind Ihre Investitionen in Kunden und Märkte nicht länger ein Glücksspiel.
5. Sie müssen sich weiterentwickeln und flexibel sein, falls Sie derjenige sein wollen, der Marktentwicklungen steuert und prägt.

„CE-basiertes Beziehungsmanagement wird Unternehmen befähigen, Investitionen in Kunden und Märkte besser abzusichern und auszuschöpfen.“

Wie können Sie den Kurs halten in den stürmischen Zeiten, die auf Sie zukommen? Sehen Sie zu, dass Sie Ihre Kundenbeziehungen in den Griff bekommen, dann können Sie gestalten, steuern und führen und stolpern nicht über den erstbesten Stein, der Ihnen im Weg liegt. Das Schöne am Customer-Equity-Modell ist, dass es eine Verbindung schafft zwischen Methode, Arbeitsorganisation und Mitarbeiterqualifizierung. Alles zusammen ist eine gute Grundlage für Ihr Marktmanagement.

Die Kunden-Beziehungskiste

Beziehungen kosten Geld, das wissen Sie, das ist im Privatleben nicht anders als in der Geschäftswelt. Privat verbuchen Sie die Beziehungskosten einfach unter Ausgaben. Und im Unternehmen? Das Customer-Equity-Modell sieht vor, diese Kosten den Deckungsbeitragskosten zuzuschlagen. "Prozessorientierte Kundenerfolgsrechnung" nennt man das dann. Jetzt können Sie die Ausgaben, die Ihr Servicemitarbeiter beim Kundenbesuch verursacht, richtig einordnen. Eine Beziehung besteht aber auch nicht nur aus Geldausgaben. Es gibt auch Transaktionen: Sie machen sozusagen einen Deal mit Ihren Kunden. Es geht um Kundenanfragen, Angebotslegung, Kaufvertragsunterzeichnung, Leistungserstellung und Auftragsabwicklung. Aber, mal ehrlich, das alles ist nicht der Kern einer Beziehung, da gehören v. a. psychische und soziale Faktoren dazu, Zufriedenheit und Nähe. Sie müssen eine Beziehung pflegen. Was haben Ihre Vertriebs- und Marketingmitarbeiter also zu tun? Mit hübschen Weihnachtskarten an die Kunden ist es jedenfalls nicht getan. Wie steht es um die Performance von Vertrieb und Marketing? Sie hängt ab vom Kundenpotenzial, der Prozessqualität, der Beziehungsqualität und dem Kundenergebnis. Der Customer-Equity ist das Handwerkszeug, mit dem Sie das Markt-Management ordentlich steigern können, weil Sie jetzt endlich wissen, wo der ökonomische Wert Ihrer Kundenbeziehungen liegt. Was Ihnen jetzt noch fehlt, ist ein dynamisches Kennzahlensystem, in dem Sie Transaktions- und Beziehungsprozesse sowie qualitative und quantitative Bewertungskriterien wiederfinden und an dessen Spitze ganz oben der Customer-Equity steht. Gibt's nicht? Gibt es doch und heisst Customer-Equity-Kennzahlensystem.

Bringen Sie alles ins Lot

Natürlich denken Sie ans Geld, als Unternehmer müssen Sie das ja, aber damit stehen Sie dann nur auf einem Bein und möglicherweise fallen Sie ja mal um. Also stellen Sie Ihre Unternehmensstrategie auf ein solides Fundament, berücksichtigen Sie sowohl die Kundenperspektive als auch Prozess- und Potenzialperspektive. Sie möchten Ihr Unternehmen schliesslich in jeder Beziehung auf Vordermann bringen. Weil Sie da aber nicht der Einzige sind, hat man als Instrument für alle die Balanced Scorecard (BSC) erfunden. Allerdings müssen Sie sie auch richtig anwenden. Solange Sie sich relevante Messgrössen für Ihre strategischen Ziele selbst zurechtlegen, werden Sie bei der Durchsetzung Probleme bekommen. Wen holen Sie zu Hilfe? Genau, den Customer-Equity. Zusammen sind die beiden - BSC und CE - nämlich ein unschlagbares Team: Der Customer-Equity bringt die Messzahlen mit und die Balanced Scorecard die Grundlagen für die Strategieentwicklung. Wenn Sie die Kundenperspektive in der Unternehmens-Scorecard genauer unter die Lupe nehmen möchten, sollten Sie sich mit dem Customer-Equity anfreunden. Und Sie wissen ja, Sie müssen planen. Innerhalb des Balanced-Scorecard-Ansatzes macht der CE Ihnen dabei das Leben wesentlich leichter, weil er eben nicht nur die Ergebnisse, sondern auch Prozesse abbildet. Zum Beispiel die Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse (SWOT-Analyse). Mit der BSC halten Sie Ihr Unternehmen schön im Gleichgewicht, der EC verhilft Ihnen endlich zum optimalen Durchblick bis hinunter in die Prozessebene, bis zu den einzelnen Aktivitäten. Und der Mitarbeiter unten kriegt auch die richtige Peilung, denn dank CE ist die gesamte Kundenbeziehung nicht länger ein Buch mit sieben Siegeln.

Investieren Sie in die Zukunft

Sie kennen die Vergangenheit Ihres Unternehmens, verstehen auch die Gegenwart, aber mit der Zukunft hapert es ein wenig? Dabei brauchen Sie für den Shareholder-Value gerade diese Prognosen, denn die Märkte ändern sich immer schneller, und was mal war, ist wenig hilfreich. Bisher hat man beim Shareholder-Value-Ansatz kaum darauf geachtet, den Mitarbeitern brauchbare Hilfen für die Steigerung des Unternehmenswertes anzubieten und ihnen klar zu machen, dass das auch für sie etwas bringt. Kritik gab es auch im Hinblick auf den Customer-Value. Nicht jeder ist mit der Eigentümerrendite als Masszahl einverstanden. Mit dem Customer-Equity-Ansatz wird nun alles anders. Werttreiber ist jetzt der Kunde und Sie haben ein Rundum-Marktmanagement-Modell zur Hand, das sich an eben diesem Kundenwert orientiert. Jetzt müssen Sie aber für Ihre dauerhaften Kundenbeziehungen etwas tun. Und werden Sie nicht gleich ungeduldig, das zahlt sich erst in ein paar Jahren aus. Es geht ja nicht nur um Transaktionen, die bringen schnelle Ergebnisse. Kommunikation, Nähe, Markenbindung und -treue machen den Beziehungsprozess aus, und den muss man schon etwas differenzierter sehen. Investieren müssen Sie allerdings in beide, Transaktion und Beziehung. Zeigen Sie Ihren Vertriebs- und Marketingexperten, wie sich beispielsweise die Beziehungsqualität, gemessen im Customer Asset Index (CAI) ändert, wenn Sie in Kundennähe investieren. Das Gleiche machen Sie dann mit Erfolgsquote und Investition in die Akquisition. Und dann vergleichen Sie.

Das Leben ist riskant

Aber es muss ja nicht sein, dass Sie unternehmerische Entscheidungen treffen, die in die Pleite führen. Der Gesetzgeber hat alle börsennotierten Kapitalgesellschaften mittels Gesetz (Kontrolle und Transparenz = KonTraG) deshalb dazu verpflichtet, Vorsorge zu treffen, damit der Crashkurs früh genug erkannt wird. Funktioniert Ihr Risikomanagement? Richten Sie ein Frühwarnsystem ein und dann ein regelmässiges internes Audit, damit Sie rechtzeitig eingreifen können. Sie werden ja nun nicht alle Tätigkeiten Ihres gesamten Unternehmens ständig im Blick haben und überwachen, also bekommen Ihre Mitarbeiter auf ihrem PC ein Customer-Equity-Cockpit integriert. Ein Vertriebsmitarbeiter kann so beispielsweise bei jedem seiner Kunden nach Risiken forschen, rund um die Uhr. Dass das Markt-Management eine riskante Sache ist, können Sie nicht ändern, aber Sie können im Audit bestens abschneiden, wenn Sie Ihr Risikomanagement auf das Customer-Equity-Modell gründen.

Nur schick oder auch wirklich neu?

Es gibt ja immer wieder diese Modewörter, die einfach schick klingen. Deshalb melden sich auf eine Anzeige, in der Sie einen Customer-Relationship(CR)-Manager oder Marktmanager suchen, wahrscheinlich doppelt so viele Leute, als wenn Sie gleich zugegeben hätten, dass es sich dabei schlichtweg um einen Verkäufer handelt. Oder was ist eigentlich ein CR-Manager? Wenn Sie ihn einstellen, prüfen Sie, ob er folgende Eigenschaften besitzt:

- Er muss kollaborativ sein. Wenn er andere an seiner Arbeit teilhaben lässt und selbst am Erfolg anderer teilnimmt, dann stimmt das. Die Zeit des Verkäufers als einsamer Jäger ist vorbei. Er muss auch mal mit fast unbekannten Menschen gut zusammenarbeiten können, falls die Situation das erfordert.
- Er muss Konstanz haben. Also nicht heute voll engagiert auf den Kunden zupreschen und morgen wie eine lahme Ente über

dem Schreibtisch hängen. Motivation muss für ihn etwas Dauerhaftes sein. Ein bisschen Druck darf ihn nicht gleich umhauen.

- Er muss kreativ sein. Wenn er seit Jahren auf jeden Kunden mit der gleichen abgedroschenen Floskel losgeht, taugt er nicht mal als Portier. Auch der CR-Manager muss Probleme lösen, schöpferisch, nicht 08/15. Wenn er alles "wie schon immer" macht, verordnen Sie ihm - und am besten gleich Ihrer gesamten Vertriebsorganisation - schleunigst ein Kreativitätstraining!
- Er muss kompetent sein, und das gleich vierfach: fachkompetent, sozialkompetent, methodenkompetent und handlungskompetent. Testen Sie ihn auf sein Vertriebs- und Marketingwissen, seine Integrität und ob er die relevanten Arbeitsinstrumente beherrscht. Vernünftig unterhalten sollte man sich mit ihm auch können. Als CR-Manager muss er aber v. a. Handlungskompetenz beweisen. Wenn er die anderen drei Kompetenzbereiche beherrscht, aber auch wirklich nur dann, ergibt sich seine Handlungskompetenz von alleine.

Gehen Sie an den Start!

Neue Besen kehren gut. Das sollte nun zwar nicht der einzige Grund sein, warum Sie das Customer-Equity-Modell in Ihrem Unternehmen einführen möchten, aber immerhin, es ist auch ein Grund. Glauben Sie jetzt aber nicht, dass es genügt, ein paar neue Kennzahlen bekannt zu geben. Der Customer-Equity wird die Abläufe, Vorstellungen und Verhaltensweisen in Ihrem Unternehmen ganz entscheidend verändern. Keine Angst, Sie müssen mit Ihrem Unternehmen nun nicht bei Null anfangen. Setzen Sie aber einen konkreten Startpunkt fest und dann heben Sie ab - kritisch wird dann erst wieder die Landung im neu gestalteten Unternehmensalltag.

„Dass sich mit dem Customer-Equity-Modell endlich Balanced Scorecard, Value-Management und Risikomanagement in Übereinstimmung zur Anwendung bringen lassen, muss den Unternehmensverantwortlichen schnellstens gesagt und demonstriert werden.“

Was wollen Sie erreichen? Sie möchten "Excellence" entwickeln, und zwar bei Ihrer Organisation und bei Ihren Mitarbeitern. Das ist ganz einfach, oder? Einerseits muss sich Ihr Unternehmen nur den Marktveränderungen schnell und flexibel anpassen und andererseits müssen Ihre Mitarbeiter fähig sein, sich kontinuierlich zu verbessern, Neues nicht nur anzuschauen, sondern auch anzuwenden. Erschrecken Sie Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter nicht mit übertriebenen Forderungen. Erst führen Sie mal eine Ist-Analyse durch und legen den Handlungsbedarf fest. Dann sagen Sie, wo's langgeht und welche Massnahmen im Rahmen einer CE-Projektplanentwicklung Sie vorhaben.

„Der Customer-Equity-Ansatz nimmt den Werttreiber Kunde ins Visier und führt das wertbasierte Management bis auf die operative Prozessebene.“

Die Vertriebsabteilung nehmen Sie zuerst unter die Lupe. Aufgabenerfüllung, Leistung, Potenziale und Anpassungsfähigkeit, in dieser Reihenfolge müssen Sie die Prozesse Schritt für Schritt zur Meisterschaft bringen. Dann kommt die Personalentwicklung dran. Auch hier lautet die Aufgabe: von der Qualifikation zur Excellence, und zwar in den Bereichen Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, Kontinuität, Kollaboration und Kreativität. Zugegeben, das ist eine Menge Arbeit, aber wenn Ihre Kunden für Ihr Unternehmen einen Wert haben, dann krempeln Sie jetzt die Ärmel hoch. Investieren Sie in Ihre Kundenbeziehungen - es ist eine Investition in die Zukunft.

Über die Autoren

Wolfhart Smidt und **Siegfried H. Marzian** haben ihr Wissen und Können zusammengelegt und das Centrum für Ertragsoptimierung AG (CEO) in Krefeld gegründet. Während Smidt aus einer ganz anderen Ecke, nämlich der Medizin kam, bevor er als Trainer Vertriebsorganisationen auf Vordermann brachte, ist Marzian den klassischen Weg über die Betriebswirtschaft gegangen. Marzian hat wesentlich das ertragswertorientierte Marktmanagement in Deutschland auf den Weg gebracht und war lange Jahre als Vertriebsgeschäftsführer in der Investitionsgüterindustrie tätig.
