

Kundenmanagement

Die Disziplin «Customized-Service» gewinnt immer mehr an Bedeutung

Bei einer Vollkostenbetrachtung kostet ein Verkaufsgespräch bis zu 500 Franken. Weniger wichtige Kunden werden deshalb über andere Kommunikationskanäle angesprochen als der persönliche Verkauf, der um ein Vielfaches aufwändiger und teurer ist. Mit Customized-Services werden Kunden mit individuellen Serviceleistungen akquiriert oder an das Unternehmen gebunden. Das Verkaufsmanagement nimmt deshalb eine Schlüsselposition ein, insbesondere in Bezug auf gesättigte Märkte.

Marco Predicatori

Der klassische Verkauf, sofern er professionell organisiert ist, erfolgt in der Regel über die Verkaufsplanung. Diese beinhaltet in der Regel die Verkaufsziele, Verkaufsstrategie, die primären und sekundären Verkaufspläne, das Verkaufsbudget und die Verkaufskontrolle. Zu diesem Vorgehen gibt es nichts einzuwenden. Andererseits muss aber festgestellt werden, dass die Kundenloyalität in den letzten Jahren massiv gesunken ist und die Kundengewinnung ein Mehrfaches an

Aufwand bedeutet. Diese zwei Disziplinen gilt es nun in der täglichen Praxis, gewinnbringend für das Unternehmen umzusetzen. Welche Disziplinen sind beim Neukunden- und Kundenrückgewinnungsmanagement und ausserhalb der Verkaufsplanung für die Zukunft zu beachten?

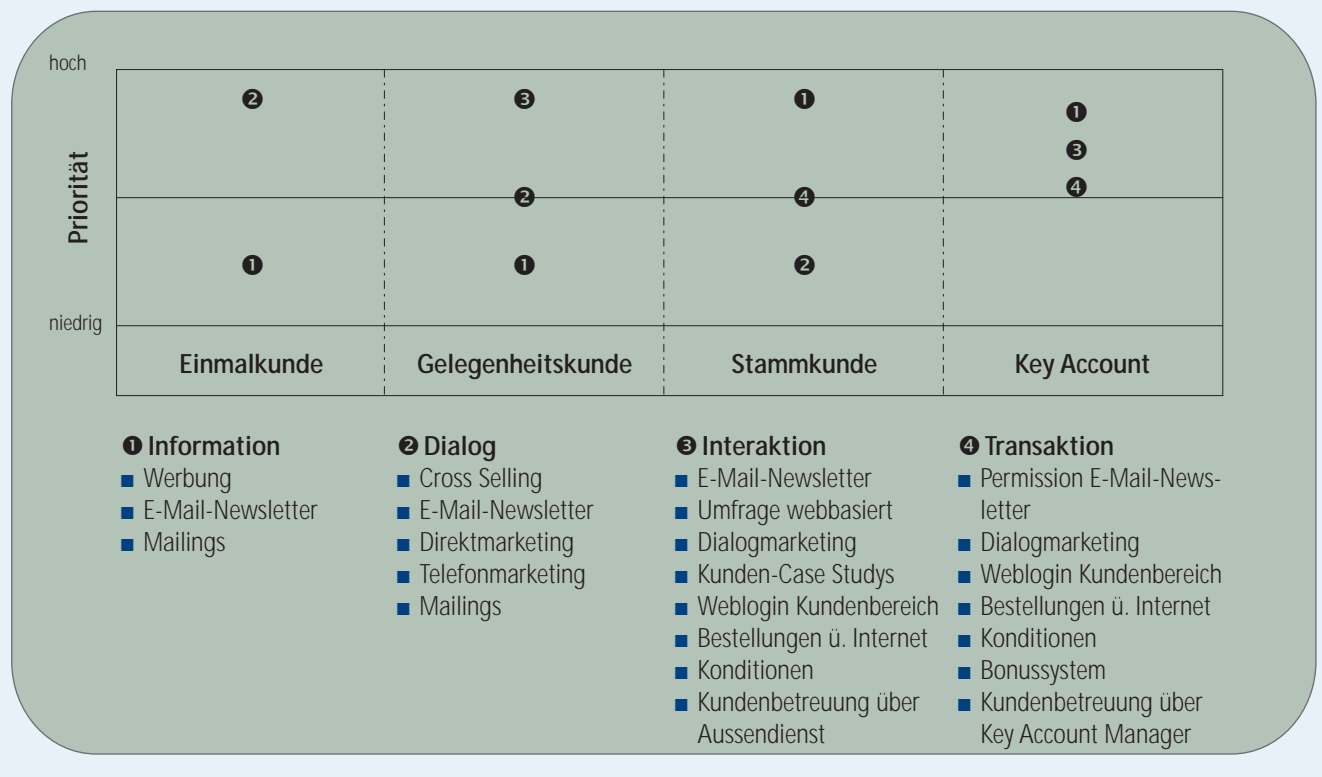
Das herkömmliche CRM

Das Wort Customer Relationship Management ist überall anzutreffen. Bei vielen KMU

spricht man in diesem Zusammenhang immer noch von einer datenbankgestützten Software, welche die Ereignisse auf Basis der geplanten Aktionen aufzeichnet und die daraus resultierenden Kampagnen (Offer-ten, Mailings, Reklamationsbehandlung, Statistiken, Kundenratings, Kontaktmanagement usw.) abgeleitet werden, um so den Kunden bei Laune zu halten. Aber auch um das Gewissen zu beruhigen, dass man alles für den Kunden getan hat. Verkaufen ist aber in erster Linie People-Business. Hier wird in Zukunft die Mensch-zu-Mensch-Be-



Erfolgreiches Neukunden- und Kundenrückgewinnungsmanagement



ziehung zwischen Berater und Kunde noch einen bedeutenderen Stellenwert einnehmen als je zuvor. Konkret bedeutet dies für das Unternehmen: Der Verkaufsmanager wird zum Beziehungsmanager, der ausgestattet ist mit fachgerechter Sozialkompetenz. Emotionen und leistungsbezogene Entlohnung spielen mit und sind die Stimulanzien für den Verkaufserfolg.

Die Unternehmen sind gut beraten, wenn sie ihr Verkaufspersonal entsprechend vorbereiten, aber auch pflegen. Auf Ebene Arbeitgeber muss deshalb die Erkenntnis wachsen, dass das Verkaufspersonal immer mehr an strategischer Bedeutung gewinnt. Eine hohe Fluktuation wirkt sich deshalb in mehrfacher Hinsicht negativ auf das Unternehmen aus. Zum Beispiel Imageverlust,

Vertrauensverlust seitens Kunden und Mitarbeiter, dadurch gleichzeitig Stärkung der Mitbewerber, Kostenverursachung für Personalentwicklung, mögliche Kundenverluste während einer bestimmten Periode.

Customized-Services

Nicht jeder Kunde hat für ein Unternehmen zu jedem Zeitpunkt dieselbe Bedeutung. Häufig werden Kunden nach Umsatz oder Dauer der Geschäftsbeziehung eingeordnet. Unternehmen informieren zum Beispiel Einmalkunden sehr stark über Produkte- und Serviceleistungen. Zusätzlich wird über Kommunikationsservices eine Kundenbindung aufgebaut. Bei Stammkunden und Exklusivkunden wird die Kundenbindung mittels Transaktions- und Interaktionsservices erweitert. Durch die längere Kundenbeziehung stellen die Transaktionsservices eine Erleichterung für die Kunden dar. Geschäfte

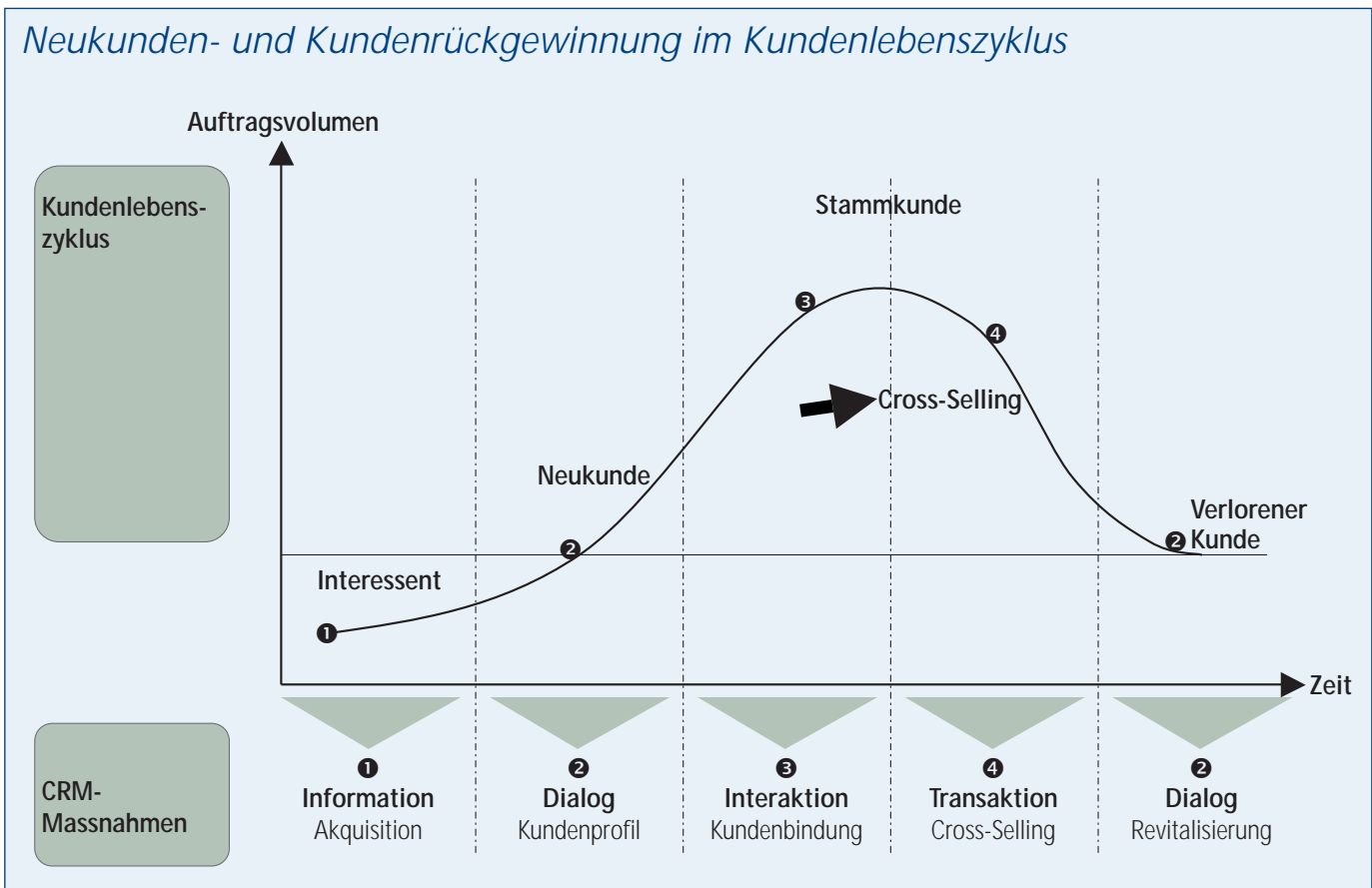
Klare Zielsetzungen

Primäres Ziel:

- Kundenprofitabilität steigern

Sekundäre Ziele:

- Kundenselektion: Profitable Kunden identifizieren
- Kundenbindung: Profitable Kunden halten
- Kundengewinnung: Kundenstamm vergrößern



können beispielsweise bequem über das Internet getätigt werden. Der Kunde kann somit eigenständig in einer vertrauten Umgebung (über das zugewiesene Login auf der Internetplattform des Unternehmens) und nach seinen Bedürfnissen, zum Beispiel seine favorisierten Produkte beziehen.

Die psychologischen Komponenten wie Vertrauen, Partnerschaft, Beständigkeit und Customized-Service geben dem Kunden das Gefühl, dass man seine Anliegen versteht. Die Disziplin «Customized-Service» gewinnt immer mehr an Bedeutung. Hier sind klare Mehrwerte für den Kunden und Mehrgewinne für das Unternehmen drin und ist daher ein besonders wichtiges Instrument bei der Kundenrückgewinnung.

Zufriedene Kunden sind besonders treue und ertragreiche Kunden, mehr noch: sie empfehlen den Partner ihres Vertrauens

auch gerne weiter. Customized-Service passt die Serviceleistungen an die Bedürfnisse der Kunden an.

Die Art der Kundenkommunikation ist auf die einzelnen Kundenkategorien zugeschnitten. Unternehmen informieren Einmalkunden sehr stark über Produkte und Dienstleistungen. Durch die Kundenkommunikation wird versucht, eine Kundenbeziehung und in der Folgekonsequenz eine Kundenbindung aufzubauen.

Kundenlebenszyklus

Der Kundenlebenszyklus (Customer Lifetime Value) beschreibt die Zeitspanne der gesamten Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Unternehmen. Beginnend mit dem ersten Kundenkontakt und abschliessend mit dem Beenden der Geschäftsbeziehung.

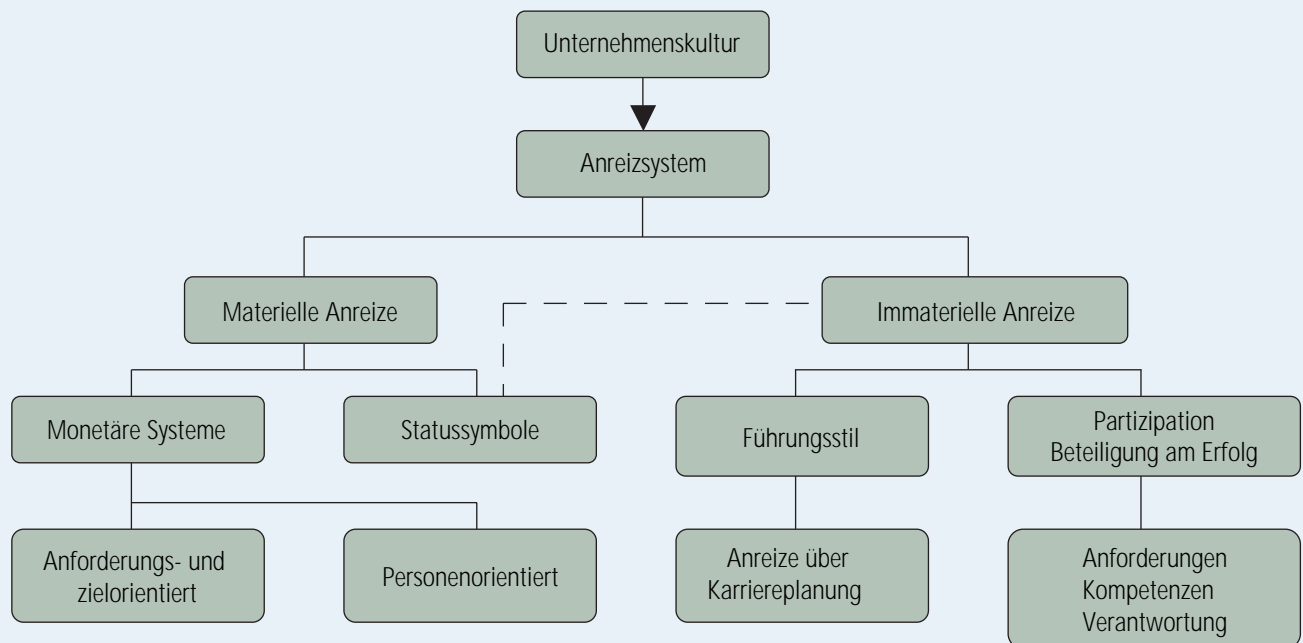
Heute weiss man, dass die Kosten für die Gewinnung eines Neukunden etwa um den Faktor 7 bis 10 höher sind als das «Halten» von bestehenden Kunden. Hinzu kommt, dass man das Cross-Selling als Umsatzmultiplikator einsetzen kann und so Mehrumsätze mit den gleichen Kunden generiert.

In jeder einzelnen Phase der Geschäftsbeziehung können unterschiedliche Bedürfnisse, Anforderungen sowie die Qualität der Kundenbeziehung im Kundenlebenszyklus festgestellt werden. In Zukunft geht es darum, wer über den engsten Kundenkontakt verfügt und wer am besten über die Bedürfnisse seiner Kunden Bescheid weiss.

Umsatzmultiplikator

Es müssen die richtigen Kunden zum entsprechenden Sortiment akquiriert und auf-

Neukunden- und Kundenrückgewinnung im Kundenlebenszyklus



gebaut werden, so dass Mehrfachkäufe über das ganze Sortiment generiert werden können. Die geeignete Kundenanalyse stellt die Basis für das Cross-Selling dar. Wenn wir das Pareto-Prinzip, also die 20:80-Regel beherzigen, so könnte man mit den bestehenden Kunden und einem 20-Prozent-Aufwand, einen 80-Prozent-Umsatz generieren.

Mit diesem Prinzip sollten genügend Kunden vorhanden sein. Zumindest kann man sich dieses Verkaufsziel vornehmen und die gewünschte Anzahl geeigneter Kunden akquirieren, um so das Cross-Selling gezielt umzusetzen.

Verhalten der Mitarbeiter

Damit die Neukunden- und Kundenrückgewinnung kein theoretisches Gebilde bleiben, muss die bestehende Unternehmens-

kultur entsprechende Anreize zulassen, welche die Basis für den notwendigen Erfolg bilden. Folgende Erfolgskriterien sind deshalb von Bedeutung:

- **Stichwort Vertrauen:** ist dieses nicht da, nützen auch Anreizsysteme nichts
- **Abstimmung der Anreize auf den einzelnen Mitarbeiter**
- **Und nicht vergessen:** Partizipation am Erfolg ist der grösste Anreiz

Anreizsysteme müssen den Teamgeist fördern und auf Teamleistungen ausgerichtet sein. Der Nutzen muss quantitativ erfassbar sein (ROI), damit der Erfolg spürbar wird. Flexible und schnelle Unternehmen können sich dadurch entscheidende Vorteile im Wettbewerb erarbeiten (Chance, die sie erst durch Customized-Services bekommen). ■

Porträt



Marco Predicatori ist Inhaber der auf Marketing und Kommunikation spezialisierten Netzwerk-Agentur Pulpcom. Seit 2001 berät er KMU. Vor seiner Beratertätigkeit war er mehr als sieben Jahre als Bereichsleiter für technische Medien im Verlagsmarketing tätig.

Seit 1997 wirkt er auch als Dozent an der Marketingschule HSB marketing praxisnah in Wil/SG und seit Dezember 2005 ist er auch Dozent an der ZBW – Zentrum für berufliche Weiterbildung in St. Gallen.

Fragen



Marco Predicatori

Inhaber Pulpcom
Agentur für integrale Kommunikation
Frohsinnweg 7, 9220 Bischofzell
Tel. 071 422 80 10
info@pulpcom.ch
www.pulpcom.ch

