

Sage Software GmbH & Co. KG

Kundenbetreuung

**Gutes Customer Relationship Management
als Erfolgsfaktor im Mittelstand**

White Paper

August 2005

Inhalt

Zusammenfassung (Executive Summary)	3
Über Sage	4
1 Ziele und Reichweite des White Paper	5
2 Die Kunden als Quelle des Erfolgs.....	6
3 Kundenorientierung ist eine Frage der Blickrichtung	9
4 Die Kunden kennen	12
5 Auf Kunden hören.....	15
6 Die Kunden ansprechen.....	18
7 Nutzen- und Effizienz-Potenziale im Griff.....	19
8 CRM-Software zur Unterstützung der Kundenbetreuung	21
9 Tipps zur Einführung von CRM im Unternehmen	24
Literaturhinweise	27
Antwortseite, Impressum	28

Zusammenfassung (Executive Summary)

Durch die Einführung von Kundenbetreuungssystemen erreichen unsere Kunden im Durchschnitt: 16 % Umsatzsteigerung, 21 % Produktivitätssteigerung, 20 % Steigerung der Kundenzufriedenheit und eine Amortisation der Investition binnen zehn Monaten.

Diese Effekte lassen erkennen, welche Potenziale nach wie vor durch konsequente Kundenorientierung und die Einführung geeigneter Systeme zu ihrer Umsetzung erschlossen werden können.

Dabei spielt die Konzentration auf die Stammkunden eine zentrale Rolle. Die eigene Kundenhistorie kann kein Wettbewerber kopieren. Die Bestandskunden zielstrebig zu betreuen und ihr Potenzial zu beiderseitigem Nutzen auszuschöpfen rückt in den Mittelpunkt der Unternehmensziele vor. Firmenkultur, Informationssysteme und Qualität der Leistung und des Umgangs mit den Kunden sind die drei erfolgspprägenden Dimensionen.

Bei der Umsetzung ermöglicht eine effiziente Datenhaltung und –pflege die Sammlung weitreichender Informationen über die Kunden und ihre Bedürfnisse, die konsequente Einholung und Auswertung der Rückmeldungen und Äußerungen der Kunden und eine zielgenaue, hoch effiziente Kundenansprache.

Auf dieser Grundlage lassen sich Potenziale von Kunden und Kundengruppen evaluieren und effektiver nutzen. Aber auch bei der Effizienz interner Prozesse erschließen professionelle Kundenbetreuungssysteme erhebliche Kostenvorteile.

Systeme wie Act! und SalesLogix von Sage sind für diese Einsatzgebiete im Mittelstand eigens entwickelt. Auf Grundlage leistungsfähiger Datenbanken sind sie flexibel an die Anforderungen des Unternehmens anpassbar und bieten eine Fülle weit reichender Funktionen. Sie wurden vielfach ausgezeichnet und sind bei Millionen Anwendern und zehntausenden Unternehmen im Einsatz.

Sage Software GmbH & Co. KG

Mit 20 Jahren Erfahrung, über 250.000 Kunden und 430 Mitarbeitern ist Sage einer der führenden Anbieter von Business-Software für kleine und mittelständische Unternehmen sowie öffentliche Institutionen in Deutschland.

Neben integrierten Komplettlösungen mit Finanz- und Rechnungswesen, Warenwirtschaft, Produktion, Lohn und Gehalt entwickelt und vertreibt Sage Lösungen für Personalwirtschaft, Customer Relationship Management, Controlling und eBusiness. Über 1.000 Vertriebspartner bieten den Kunden komplette Services: von der Beratung über die Implementierung bis hin zur Schulung.

Die Software-Lösungen sind anpassbar, skalierbar, zukunftssicher und leicht bedienbar: Lösungen, die mittelständischen Unternehmen das Geschäft erleichtern und für mehr Transparenz bei geschäftsrelevanten Prozessen sorgen.

Sage Software ist ein Unternehmen der britischen Sage-Gruppe. Diese ist mit 8.500 Mitarbeitern und 4,3 Millionen Kunden der weltweit größte Anbieter von Business- Software für kleine und mittelständische Unternehmen, Handwerksbetriebe und öffentliche Einrichtungen.

Unsere reichen Praxis-Erfahrungen aus der Betreuung und Unterstützung dieser Vielzahl mittelständischer Kunden ermöglicht es uns, Ihnen hier einen fundierten Überblick über Möglichkeiten und Nutzen des Controllings im Mittelstand zu bieten.

Weitere Informationen unter: www.sage.de

1. Ziele und Reichweite des White Paper

Wo immer gewirtschaftet wird, wo Produkte hergestellt und vertrieben, Dienstleistungen angeboten und erbracht werden, sind die Kunden die Seele des Geschäfts.

Die Betreuung der Kunden sollte daher doch zu den vornehmsten Aufgaben des Unternehmens zählen: vom Chef bis zum Stift und rund um die Uhr. Sie wissen es selbst: Das ist leider nicht überall der Fall. Sind nicht auch Ihre eigenen Erfahrungen als Kunde immer wieder mehr von Ärger als von Begeisterung geprägt?

Zwei Aspekte spielen für eine gute Kundenbetreuung eine entscheidende Rolle: erstens die Einstellung des ganzen Unternehmens im Sinne einer durchgängigen Kundenorientierung und zweitens deren Verankerung und Umsetzung mit Hilfe geeigneter Abläufe und Systeme. Wer bei beiden Aspekten einen guten Schritt vorankommt, der verbessert auf Anhieb seine Wettbewerbsposition, erweitert Umsatz- und Ertragspotenzial.

Warum wird diese Chance im Mittelstand immer noch zu wenig genutzt? Viele Unternehmer scheuen vor dem befürchteten Zeit- und Finanzaufwand zurück. Tatsächlich bedeutet die Einführung durchgängiger Kundenorientierung als Firmen-Philosophie und -Praxis eine nicht unbedeutende Anstrengung. Im Gespräch mit vielen Kunden und in professioneller Marktforschung stellen wir aber fest: Diejenigen, die diese Anstrengung unternommen haben, bestätigen sehr häufig, dass sich ihr Geschäft verbessert hat und dass sie mit Hilfe geeigneter Software schneller vorankamen als Anfangs gedacht.

Über beide Aspekte haben Wissenschaftler, Berater und Praktiker ganze Schrankwände voll Literatur verfasst. Es herrscht kein Mangel, weder an fundierten Werken aus allen erdenklichen Theorierichtungen noch an flinken, detaillierten Ratgebern. Daher wird Ihnen auf den folgenden Seiten möglicherweise manches schon vertraut sein.

Dieses White Paper versucht, einen gedrängten Überblick zu geben, der beiden Aspekten gerecht wird: der Kundenorientierung und den ihr gewidmeten Systemen, und der die Zusammenhänge zwischen beiden im Blick behält.

Das vorliegende White Paper ist also kein akademisches Lehrbuch, kein umfassendes Nachschlagewerk, kann eigenes Nachdenken und Schulung nicht ersetzen. Auch erhebt es nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Das White Paper Kundenbetreuung bietet vielmehr eine nutzenorientierte Einführung, die aus praktischer Erfahrung schöpft.

Themen: Kundenorientierung und Kunden-Betreuungssysteme

Nutzenorientierte Einführung

2. Die Kunden als Quelle des Erfolgs

Was auch immer am Ende des Tages frisch in der Kasse klingelt: Kunden, nur Kunden haben es hereingetragen. Die bewährte Firmenstrategie und -führung, die exzellente Entwicklungsarbeit, die hohe Qualität, die pfiffige Verkaufsaktion – ohne zufriedene und zahlende Kunden blieben sie alle vergebens.

Wie kommen nun der Kundenwunsch und das Bemühen des Unternehmens zur Deckung? Zu unterschiedlichen Zeiten haben sehr unterschiedliche Strategien zum Erfolg geführt. Im **Verkäufermarkt** der fünfziger und sechziger Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts war die Nachfrage groß. Die Verbraucher wollten die Lücken schließen, die der Krieg gerissen hatte, und sich einen gesicherten Wohlstand aufbauen. Die Konjunktur war Selbstläufer. Für die Unternehmen kam es vor allem darauf an, mit der Nachfrage Schritt zu halten. Geeignete Produkte wurden ihnen aus den Händen gerissen.

Seither vollzog sich in verschiedenen Phasen und Ausprägungen die Wende zum **Käufermarkt**. Die stark ausgebauten Produktionskapazitäten trafen in den siebziger Jahren auf eine zunehmende Marktsättigung. Für die Unternehmen wurde es wichtig, die eigenen Produkte stärker auf einzelne Marktsegmente und Zielgruppen auszurichten. Der Markt wurde systematisch erforscht, Produkte gezielt positioniert. Seit den achtziger Jahren wurde es im schärfer werdenden Wettbewerb schwieriger, sich an allgemeinen Marktanforderungen und Kundenwünschen zu orientieren. Die Abgrenzung vom Wettbewerb, das Erzielen und Herausstellen von Wettbewerbsvorteilen rückte in den Vordergrund.

Heute erleichtern **Globalisierung und Internet** den Kunden Orientierung und Preisvergleiche über eine ungekannte Breite von Produkten und Dienstleistungen. Die Konkurrenz ist nur noch einen Mausklick entfernt. Die Kunden können es sich leisten, ihre Unzufriedenheit durch Beschwerden auszudrücken oder durch schlichten Wechsel zu einem anderen Anbieter zu quittieren.

Für die Unternehmen bietet die weiter verschärfte Marktsituation aber auch ihre Chancen. Die seit zwei Jahrzehnten rasch voran schreitende Kundenorientierung kann sich auf empirisch messbare Fakten und praktische Erfolge stützen. Bekannt sind Erhebungen aus den neunziger Jahren:

Einen Kunden zu halten
kostet sieben Mal weniger
als einen neuen Kunden zu gewinnen.

Die Kundenzufriedenheit um fünf Prozent zu steigern
bringt in der Folge 85 Prozent höhere Umsätze mit diesem Kunden.

Kundenbeziehungs-Marketing versetzt die Unternehmen in die Lage, ihre Maßnahmen punktuell und dauerhaft an den tatsächlichen Kundenbedürfnissen auszurichten. Die Kundenbetreuung rückt daher ganz nach vorn und wird zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor gerade auch für den Mittelstand. Alle

**Vom Nachkrieg
zum Internet**

**Fokus: Beziehung
zum Stammkunden**

Unternehmensaktivitäten konsequent an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden auszurichten: Wem das gelingt, der schafft sich zusätzliche Umsatz- und Ergebnispotenziale.

In einer konsequent kundenorientierten Unternehmensführung steht nicht mehr das Produkt mit seinen Dimensionen Produktgestaltung, Preis, Kommunikationsmix und Distribution im Vordergrund. Diese Aspekte werden zu dienenden Instrumenten der Kundenbetreuung. Kundenbetreuung hat es zum Ziel, die Beziehung zum Kunden zu dessen Zufriedenheit und zum eigenen Erfolg voll auszuschöpfen.

Kundenbetreuung in diesem Sinne ist in der Tat Chefsache.

Einst reichte noch das Schulterzucken: „Marketing? Brauch’ ich nicht. Ich kenne meine Kunden!“ Angesichts der hohen Anforderungen des Marktes hilft diese alte Unternehmerweisheit nicht mehr weit: Heute ist es vielmehr wichtiger denn je, Kundenbetreuung zu professionalisieren, zu institutionalisieren und zum Kern der Firmenkultur zu machen. Dann lässt sich gezieltes, kundenzentriertes Marketing erfolgreich betreiben, weil das Unternehmen seine Kunden wirklich gründlich kennt.

Es ist davor zu warnen, den eigenen Stand der Kundenorientierung zu überschätzen. Auch in neueren Umfragen zur Qualität der Kundenbetreuung klaffen erhebliche Lücken zwischen der Selbsteinschätzung der Unternehmen und der Einschätzung durch ihre Kunden.

Hier öffnet sich ein weites Feld für erfolgreiche Verbesserungen; denn die angestrebte Kundenbindung ermöglicht es, neue Potenziale zu erschließen.

**Kunden-
betreuung ist
Chefsache**

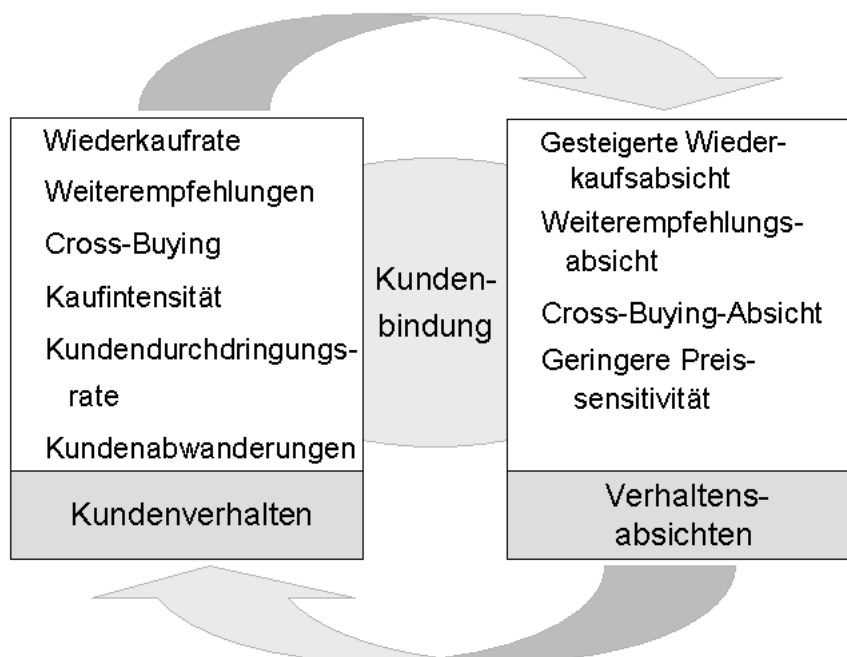


Abb. 1: Determinanten der Kundenbindung (nach Bruhn). Kundenbindung kann neue Potenziale erschließen, indem das bisherige Verhalten erfasst und im Unternehmenssinne positiv weiterentwickelt wird.

Um dies allerdings zu erreichen, braucht das Unternehmen geeignete Informationen, Strukturen, Systeme, Denk- und Verhaltensweisen. Sie richten sich vor allem auf die Stammkunden. Die Beziehungen zu ihnen müssen systematisch analysiert, geplant, realisiert und kontrolliert werden. Dabei geht es um den langfristigen Ausbau der Geschäftsbeziehungen zu solchen Kunden, die für das Unternehmen jetzt oder künftig besonders wertvoll sind.

Genau hier kann sich jedes Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen:

**Qualität und Geschichte
Ihrer Beziehung zu Ihren Kunden
kann kein Wettbewerber kopieren!**

Die Sorge vieler Mittelständler vor dem Aufwand an Zeit und Geld, der mit der Einführung professioneller Kundenbetreuung verbunden ist, erweist sich oft als unbegründet. Wenn gut geplant und richtig entschieden wird, dann entstehen die benötigten Strukturen und Systeme durchaus überschaubar und im Baukastensystem, dann finanzieren die Erfolge der Stufe 1 die folgenden Etappen.

Voraussetzung für die Einführung professioneller Kundenbetreuung ist aber zunächst die bewusste und konsequent durchgehaltene Entscheidung für Kundenorientierung als Geschäftsprinzip.

Die Erfolgskette

In einer ersten Übersicht lässt sich die Kundenbetreuung in eine Erfolgskette eingliedern:

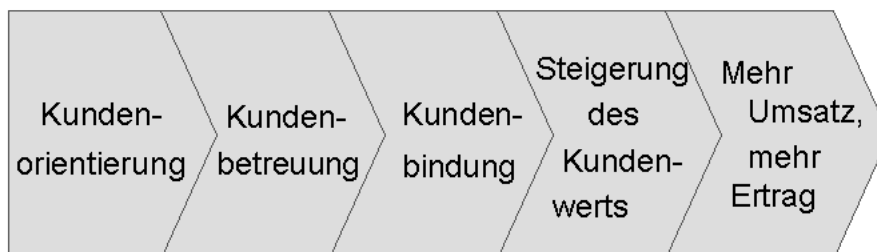


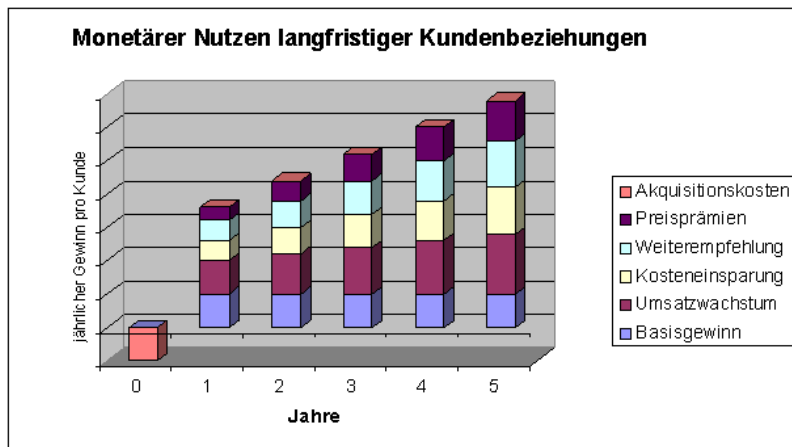
Abb. 2: Die Erfolgskette der Kundenbetreuung beginnt mit konsequenter Kundenorientierung und zielt ab auf die Steigerung des Unternehmenserfolgs.

Wie wirkt sich diese Erfolgskette nun konkret auf den Geschäftserfolg aus?
Welche Vorteile lassen sich ertragswirksam verbuchen?

Die angestrebten Verhaltensweisen der Stammkunden lassen sich in Modellrechnungen beziffern, die sich in der Praxis durchaus bestätigt haben:

- Der Kunde kauft häufiger,
- er empfiehlt das Unternehmen selbst weiter,
- er ist bereit, auch einen etwas höheren Preis zu akzeptieren, und
- das Unternehmen kann Kosten für die Akquisition neuer Kunden senken.

In diesem Fall können die Erträge aus der erfolgreichen Kundenbetreuung wirklich so aus sehen, wie hier theoretisch hochgerechnet:



Quelle: Reichheld, 1997

Abb. 3: Modellrechnung der Ertragspotenziale langfristiger Kundenbeziehungen

3. Kundenorientierung ist eine Frage der Blickrichtung

Primäres Ziel der Kundenorientierung ist die Erfüllung des individuellen Kundenwunsches. Zur konkreten Ausgestaltung aber finden sich die unterschiedlichsten Sichtweisen. Auch wenn für jedes Unternehmen der geeignetste Ansatz gesucht und gefunden werden kann: Drei Elemente sollten je nach Anforderungen vorhanden und gewichtet sein:

Zur Kundenorientierung gehört die Ausprägung der Firmenkultur. Sie drückt sich aus in Normen, Werten, Strukturen, Abläufen und Verhaltensweisen, die sich am Kundeninteresse ausrichten.

Firmen-Kultur

Zur Kundenorientierung gehört die Fähigkeit, gegenwärtige und künftige, offenkundige und latente Kundenbedürfnisse durch Markterhebungen und -analysen in Erfahrung zu bringen. Hierzu sind in Datenbanken gesammelte, verlässliche Informationen und Analysetools zu ihrer Auswertung wichtige Voraussetzungen. Solche Kundenkontaktmanagement-Systeme ermöglichen es, von der allgemeinen Marktsicht zum Blick auf den einzelnen Kunden voranzuschreiten.

Informationsmanagement

Diese beiden Aspekte betrachten vor allem die Innensicht des Unternehmens. Zur Kundenorientierung gehört aber auch die Ausrichtung des Außenkontakts an den Anforderungen der Kunden. Hierbei geht es einerseits um die Ausgestaltung des Angebots und um die erreichte Produkt- und Servicequalität. Wesentlich ist aber andererseits auch die Art und Weise des Umgangs mit den Kunden. Wie reagieren die eigenen Mitarbeiter auf Beschwerden? Wie gehen sie mit Sonderwünschen um? Diese beiden wichtigen Dimensionen lassen sich noch weiter auffächern:

Qualität von Produkt und Umgang

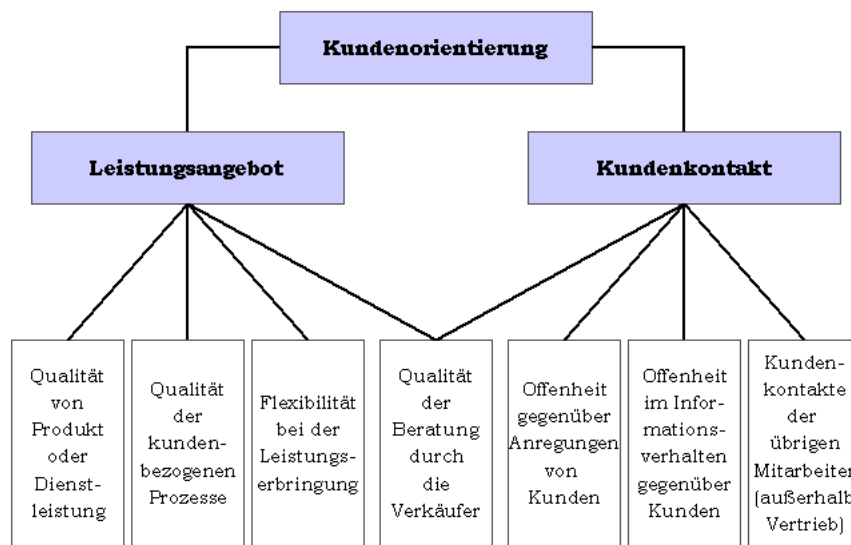


Abb. 4: Von außen lässt sich die Kundenorientierung in der Ausprägung des Leistungsangebots und in der Ausprägung des Kundenkontakts ablesen (Darstellung nach Bruhn und Homburg).

Durch die Brille des Kunden schauen

Welche Möglichkeiten hat das Unternehmen, ein Bild davon zu gewinnen, ob es bei diesen Aspekten wettbewerbsfähig ist? Als ein sehr hilfreicher und einfacher Schritt hat sich erwiesen, das eigene Unternehmen gleichsam mit fremden Augen, durch die Brille des Kunden anzuschauen. Wie würde ich als Kunde auf diese Produktgestaltung, auf diese Art der Behandlung reagieren?

Des weiteren besteht durchaus die Möglichkeit, dass sich eigene Leute im Team oder einzeln nüchtern mit Qualität der Leistungen und Offenheit des Umgangs auseinandersetzen. Dort wo die eigenen Mitarbeiter zum Beispiel einen Mitarbeiter-Verkauf nutzen, lässt sich die Akzeptanz eigener Produkte unmittelbar ablesen.

Es wird noch näher erläutert, dass die Mitarbeiter ohnehin im Rahmen der Kundenbetreuung eine zentrale Rolle spielen. Die Haltung der Mitarbeiter, ihre eigene Zufriedenheit, schlägt sich unmittelbar in ihrem Verhalten den Kunden gegenüber nieder. Je näher die Mitarbeiter mit den Kunden in Kontakt treten, um so wichtiger ist ihre Qualifikation für die Aufgaben der Kundenbetreuung. Ihre Arbeit kann durch Abläufe und Systeme erleichtert werden, die kundenorientierte Haltung aber ist Einstellungs- und damit Trainingssache.

Für den Blick von außen haben sich aber auch Testkäufe und Testkontakte durch unabhängige Dritte bewährt. Gemeinsam werden vorab die Kriterien festgelegt, nach denen die Eigenschaften des eigenen Unternehmens beurteilt werden sollen. Auch ein Vergleich mit Ihren Wettbewerbern kann angestellt

**Mitarbeiter
spielen
Schlüsselrolle**

werden. Unternehmen, die solche Instrumente anwenden, finden regelmäßig Verbesserungspotenziale, die sie ertragreich ausnutzen können.

Die eigenen Ziele im Auge behalten

Alle diese Übungen sind alles andere als Selbstzweck. Sie sind nur sinnvoll, wenn Sie im Zielsystem des Unternehmens verankert sind. Dort aber können sie unmittelbar zum Geschäftserfolg beitragen. Und mit Blick auf den Geschäftserfolg sind ihre Ziele und Ergebnisse auch zu messen.

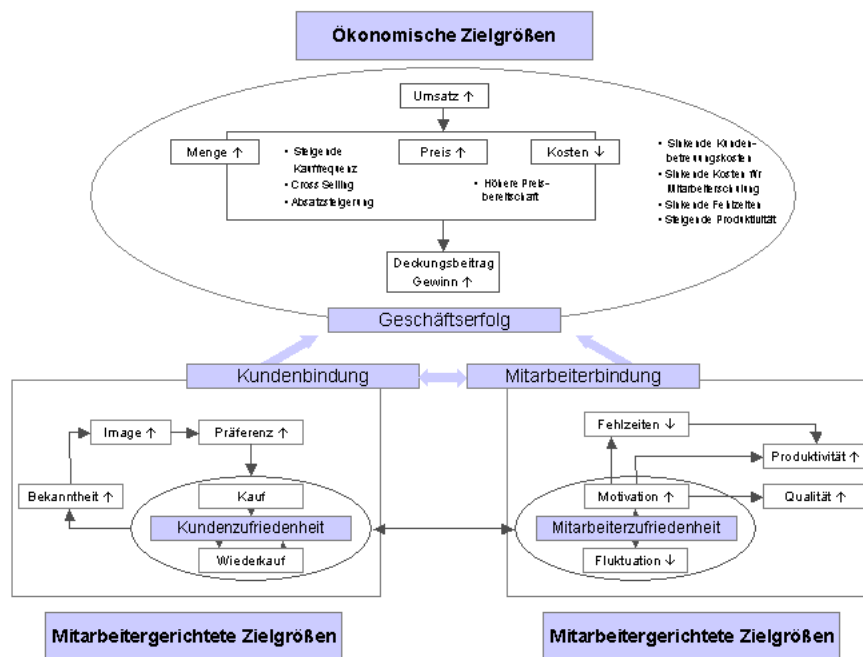


Abb. 5: Kundenbindung im Zielsystem des Unternehmens (nach Bruhn, S. 109)

Die Zufriedenheit des Kunden mit seinem Kauf und mit dem Verkäufer, also Ihrem Unternehmen, trägt er nach außen. Bekanntheit und Image des Unternehmens steigen. In diesem Umfeld wird auch der Kunde selbst in seinem Verhalten bestärkt und zum Wiederkauf angeregt.

Die Einstellung der eigenen Mitarbeiter spielt bei jedem Kundenkontakt eine wesentliche Rolle. Es ist immer wieder beobachtet worden, dass auch die Mitarbeiter durch positive Resonanz seitens der Kunden neu motiviert werden. Hier kann ein sich selbst verstärkendes System entstehen.

Die Mitarbeiterzufriedenheit schlägt sich in verbesserter Motivation nieder, Fluktuation und Fehlzeiten sinken, dadurch erhöhen sich direkt die Produktivität und die Qualität der erbrachten Leistungen.

Beide Effekte – bei Kunden und Mitarbeitern – wirken unmittelbar auf den ökonomischen Erfolg. Der Wiederkauf des Kunden selbst, seine Weiterempfehlung an Dritte, seine relativ geringere Preissensibilität erhöhen Absatz und Umsatz. Dies hat gegebenenfalls wieder Rückwirkungen auf die

Kapazitätsauslastung und führt dann zu höheren Margen. Die höhere Produktivität der Mitarbeiter führt direkt zu günstigeren Kosten, die höhere Qualität bestärkt wiederum die Kundenbindung.

Die Schlussfolgerung liegt auf der Hand: Die Geschäftsleitung kann ihre Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen so steuern, dass der Geschäftserfolg nachhaltig positiv beeinflusst wird.

4. Die Kunden kennen

Es war viel von „den Kunden“ die Rede. Aber gerade im Hinblick auf die Bemerkungen der ersten Kapitel über differenzierte Kundenwünsche, die Auffächerung der Zielgruppen, das Beziehungsmarketing, zeigt sich: Es besteht kein Zweifel, dass es „den Kunden“ gar nicht gibt.

Gerade dort, wo hochspezialisierte Anlagen für eine ganz kleine Zahl von Abnehmern gefertigt werden, unterscheiden sich die Wünsche und Anforderungen beträchtlich. Aber auch im Massenmarkt mit Verbrauchsartikeln muss man sich heute sehr genaue Gedanken machen, welchen Kreis man wie erreicht und wie man den Interessenten zum regelmäßig kaufenden Stammkunden macht.

Hierzu müssen Kundendaten erhoben, sinnvoll bewertet und in Aktionen umgesetzt werden.

**“Binden Sie die richtigen Kunden!
und
Binden Sie die Kunden richtig!“**

Peter Kenzelmann

Es nützt Ihnen nichts, wenn Sie Kunden binden, die Ihrem Unternehmen nichts bringen. Und ebenso unsinnig ist es, die richtigen Kunden mit den falschen Mitteln binden zu wollen (Kenzelmann, S. 95).

Je weiter dieser Trend zur Differenzierung voranschreitet, um so wichtiger, aber auch um so anspruchsvoller wird die Aufgabe, so viel wie möglich über jeden einzelnen Kunden in Erfahrung zu bringen und dieses Wissen in zählbare Erfolge umzumünzen.

Daten sammeln

Das zentrale Instrument, um das Wissen über die Kunden verfügbar zu machen ist eine Kundendatenbank. In der Praxis ist es durchaus noch gang und gäbe, dass eine Vielzahl von Informationen übers ganze Unternehmen verstreut ist: die Buchhaltung weiß etwas über die Zahlungsmoral, der Vertrieb kennt die bevorzugten Spirituosen des Einkaufleiters, und der Chef erinnert sich, dass bei einer Präsentation der Technische Leiter des Kunden sich abfällig über das angebotene Produkt geäußert hat.

Welche Daten aber werden tatsächlich benötigt, um eine geeignete Kundendatenbank aufzubauen? Hier ein beispielhafter Überblick:

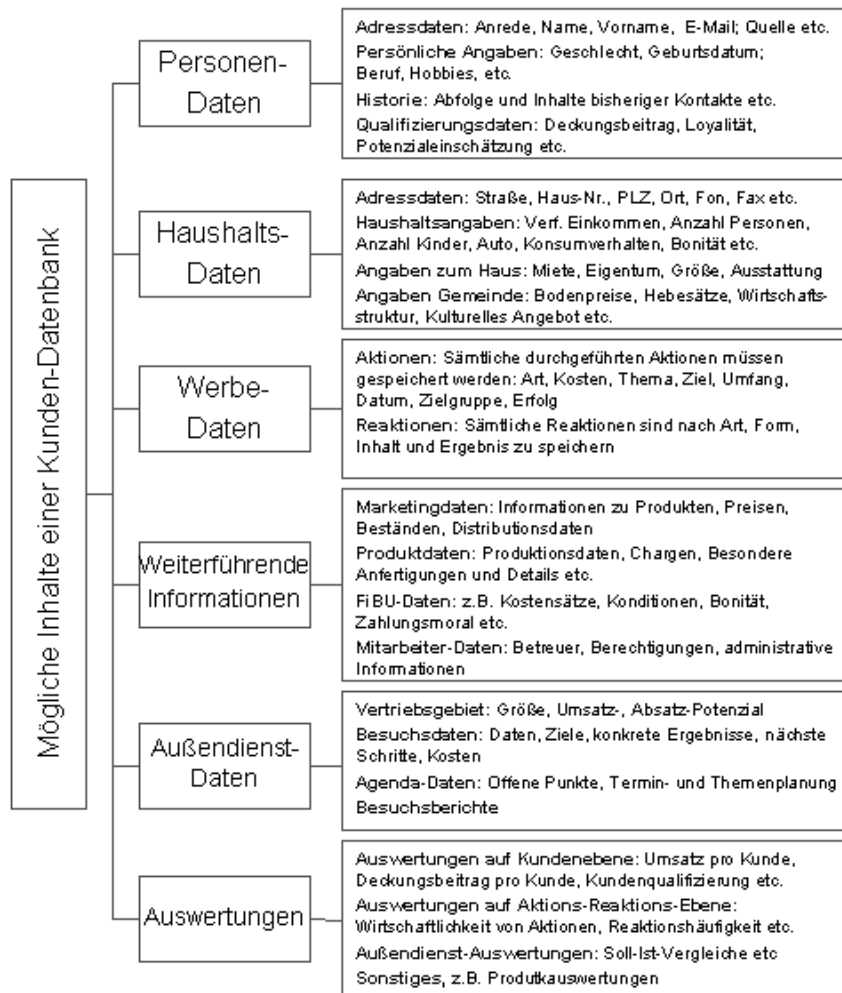


Abb. 6: Mögliche Inhalte einer Kundendatenbank (Verbraucher), nach Holland, S. 88

Nicht jedes Unternehmen wird alle diese Daten oder genau diese Daten benötigen. Hier gilt es, die eigenen Gegebenheiten genau zu prüfen und in entsprechende Anforderungsprofile umzusetzen. Bei der Wahl der genutzten Systeme ist jedoch stets darauf zu achten, dass sie flexibel erweiterbar sind, sobald neue Anforderungen auftauchen.

Bei der Sammlung der Daten ist das Zusammenspiel aller Beteiligten eine wesentliche Voraussetzung. Es hat in jedem Fall den datenschutzrechtlichen

Bestimmungen Rechnung zu tragen. Eine Berechtigungsverwaltung schützt Kunden und Unternehmen vor unerwünschter Verwendung. Abläufe und Workflows stellen sicher, dass die benötigten Daten stets dort verfügbar sind, wo sie sinnvoll genutzt werden können.

Auch für die Kundendatenbank gilt die bekannte Weisheit: Stecke ich Müll hinein, kommt Müll heraus. Auch hier gibt es sich selbst verstärkende Kreisläufe. Bereitschaft und Motivation zur Pflege der Datenbank steigen in dem Maße, wie die Nutzer selbst den Nutzen des Kundenbetreuungssystems realisieren. Dieser Prozess sollte sehr genau beobachtet und gesteuert werden.

Daten einheitlich verwalten, pflegen und kommunizieren

Wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Nutzung des Wissens über die Kunden ist eine zentrale Datenhaltung. Die Verantwortung für die Kundenbetreuungssysteme sollte personell exakt festgelegt sein. Für deren Leitung auszuwählen ist möglichst ein Mitarbeiter, der selbst von der Qualität der Daten und vom Erfolg des Kundenkontakts profitiert und daher für deren Verbesserung primär motiviert ist.

Die Daten müssen selbstverständlich folgende Kriterien erfüllen:

- Vollständigkeit
- Verlässlichkeit
- Aktualität
- Verfügbarkeit.

**Zuverlässige
Daten zentral
pflegen**

Lückenhafte Datensätze mit unzutreffenden Angaben, Zahlendrehern und Schreibfehlern behindern den Erfolg und beeinträchtigen angestrebte Kosteneffekte. Alle Daten sollten laufend gepflegt und entlang dieser Kriterien kontrolliert werden. Aber auch für den Erfolg dieser Pflege ist es notwendig, dass Korrekturen und Neueinträge zentral erfasst und allen zugänglich gemacht werden.

Daher muss sichergestellt sein, dass alle Mitarbeiter die zur Arbeit mit den Daten befugt sind, auch jederzeit Zugriff auf sie haben. Hier ist die IT-Abteilung gefordert, die Notebooks der Außendienstmitarbeiter einzubinden und die gewünschte zeitliche Verfügbarkeit sicherzustellen.

In der Praxis finden sich beim unternehmensübergreifenden Einsatz der Kundendaten oft Versäumnisse. Kundenbetreuungssysteme sind im Mittelstand nach wie vor überwiegend nur im Vertriebsinnendienst / Auftragsabwicklung im Einsatz. Erheblicher Nachholbedarf besteht bei der Einbindung von Außendienst und Marketing. Und gerade die so wertvollen Informationen aus dem Service-Bereich gehen nur bei wenigen Unternehmen in die zentralen Systeme ein. Dadurch bleiben wichtige Anregungen für Produkt- und Prozessverbesserungen oder für Kundenzufriedenheitsmaßnahmen ungenutzt.

**Nachholbedarf
bei Außendienst
und Service**

Es kommt also nicht nur auf die Auswahl der richtigen System an – genau so wichtig ist es, ihren Einsatz und ihre Verwendung unternehmensweit sicher zu stellen und zu überwachen. Kundenbetreuung entfaltet dann ihren Nutzen, wenn sie dazu beiträgt, die Abteilungsmauern zwischen Vertrieb, Service und Marketing, Forschung&Entwicklung, Produktion und Personal transparent und durchlässig zu machen.

Hierfür sind entsprechende Kommunikationsabläufe einzurichten, die durch automatisierte Workflow-Funktionen im System wirkungsvoll unterstützt werden können.

5. Auf Kunden hören

Nur fünf Prozent aller unzufriedenen Kunden reklamieren (s. Kenzelmann, S. 115ff). Was machen die anderen? Sie wandern ab und tragen ihren Groll zu Markte. Schlechte Erfahrungen mit Anbietern werden im Schnitt acht bis zehn Personen weiter erzählt, gute Erfahrungen nur zweien.

Kunden als Unternehmensberater und Produktmanager

Was also bedeutet die Reklamation? In vielen Unternehmen werden Reklamationen missmutig aufgenommen: Es handelt sich ja wohl um einen Tadel. Aber nichts wäre verkehrter! Wer da reklamiert, gehört zu der kleinen Minderheit von Kunden, die Ihnen noch eine Chance gibt, die an Sie glaubt und auf Besserung rechnet. Warum sollten Sie so jemanden vor den Kopf stoßen?

Die Chance zur Besserung ist Ihr Hebel, verlorene Kunden zurück zu gewinnen oder neue anzuziehen. Der erste Schritt ist die rasche und großzügige Behebung der gerade geäußerten Beanstandung. Allen Mitarbeitern muss klar sein, dass sie dazu da sind, dem Kunden aus seinem Problem herauszuhelfen. Allen Mitarbeitern muss klar sein, dass das Unternehmen für die Reklamation dankbar ist.

Denn jede Reklamation, jede Beschwerde ist auch perspektivisch zu sehen. Jede Reklamation ist eine kostenlose Unternehmensberatung. Durch sie erhalten Sie Rückmeldungen über Schwachstellen, die Sie sonst vielleicht nicht wahrgenommen hätten.

Der Hinweis auf Mängel an Produkt oder Dienstleistung ist oft aber auch ein Hinweis auf mögliche Innovationen. Der Kunde äußert vielleicht einen Bedarf, der bisher noch nicht erkannt war. Hier fungiert die Rückmeldung des Kunden als willkommene Anregung an das Produktmanagement, über die Einführung neuer Produkteigenschaften nachzudenken.

Um dies zu nutzen, sollte Ihr Kundenbetreuungssystem die Mitarbeiter in die Lage versetzen, sofort zu prüfen, ob ähnliche Beanstandungen schon bekannt sind, die erforderlichen Abhilfemaßnahmen für den Kunden einzuleiten, die Beanstandung unternehmensintern weiterzuleiten und Anregungen dem Produktmanagement vorzulegen.

Für Reklamationen dankbar sein und rasch handeln!

Reaktionen gezielt erbitten und Zufriedenheit messen

Wenn Kunden also auch dadurch einen Nutzen stiften, dass sie als kostenlose Unternehmensberater wirken – dann macht es Sinn, sie in dieser Eigenschaft auch herauszufordern. Es gibt eine Vielzahl bewährter Instrumente, wie man Rückmeldungen von Kunden erbittet: vom Feedback-Zettel, der Produkt oder Dienstleistung beiliegt bis zur detaillierten Kundenbefragung durch ein Marktforschungsinstitut.

Ganz einfach hingegen ist die regelmäßige Nachfrage bei jedem Kundenkontakt: „Sind Sie zufrieden? Was können wir noch für Sie tun?“ Damit diese Nachfrage nicht nur eine höfliche Floskel bleibt, sollten die Antworten im System erfasst und detailliert ausgewertet werden.

Allerdings sollte man sich die Messung der Kundenzufriedenheit auch nicht zu einfach machen. Kundenzufriedenheit ist ein subjektives Phänomen, das aus einer Vielzahl von Quellen gespeist wird. Der Kunde vergleicht die erhaltene Leistung mit seiner Erwartung an die Leistung und reagiert darauf emotional und rational mit einer Bewertung. Je nach dem, ob die Erwartungen verfehlt, erfüllt oder übertroffen wurden, stellen sich Unzufriedenheit, Zufriedenheit oder Begeisterung ein.

Die Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens können bereits bei den Erwartungen der Kunden ansetzen. Die Werbebotschaften sollten die Erwartungen niemals fehl lenken. Andererseits ist es gängige Praxis guten Marketings, die eigenen Leistungen eng an den Kundenerwartungen auszurichten. Kundenbetreuung erlaubt auch hier die Erhebung und Auswertung der individuellen Wünsche und Bedürfnisse.

Je höher das Zufriedenheitsniveau um so leichter wirken Maßnahmen zur Kundenbindung, um so eher ist mit Wiederkauf und Empfehlung zu rechnen.

Allerdings ist hierbei darauf zu achten, dass es in der Kundenbeziehung erfahrungsgemäß Phasen der Indifferenz oder des Zweifels gibt. Gerade bei höherwertigen Produkten durchleben viele Kunden kurz nach dem Kauf einen Moment des Zweifels: Habe ich mich für das richtige Produkt, den richtigen Anbieter entschieden? Clevere Unternehmen setzen hier an, indem sie die Kunden kurz nach dem Kauf erneut kontaktieren und in ihrer Entscheidung bestärken.

**Erwartungen
managen und
Zufriedenheit
erhöhen**

Eine Indifferenzphase wurde häufig in bereits gefestigten Kundenbeziehungen beobachtet.

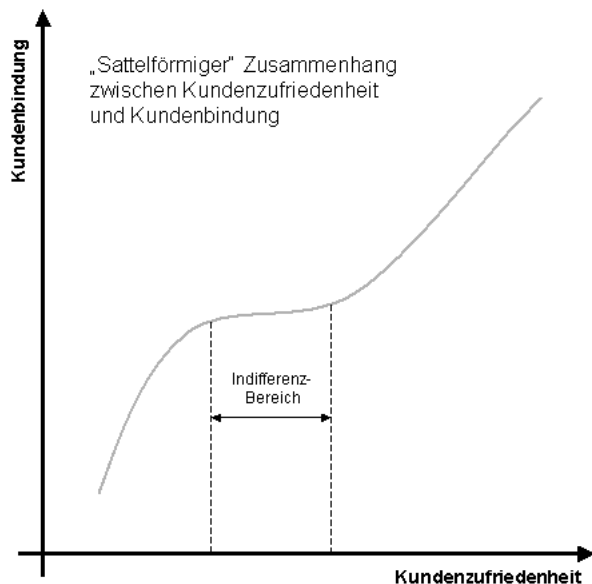


Abb. 7: Im Indifferenzbereich sind verstärkende Marketing-Maßnahmen hilfreich.

Der Kunde hat ein gutes Zufriedenheitsniveau erreicht, ist Stammkunde geworden, prüft aber jetzt, ob nicht andere Anbieter, andere Produkte nicht doch geeigneter für ihn sind. Auch hier können eine genaue Nachverfolgung der Kundenbeziehung und passende Kundenbindungsaktivitäten das Abwandern des Kunden verhindern.

Konsequenzen ziehen

Die Beispiele zeigen: Es genügt nicht zu wissen, es muss auch gewährleistet sein, dass entsprechend agiert wird. Die Erkenntnisse aus der Kundenbetreuung müssen in konsequentes Handeln umgemünzt werden.

Ein Beispiel ist das sogenannte „Ticketing“. Bei dieser Art des Workflow werden im Service-Bereich zu einzelnen Aktivitäten wie Routine-Wartung, Reparatur vor Ort, Reparatur im Werk etc. die benötigten Prozesse im System hinterlegt, so dass unmittelbar mit einem eintretenden Kundenereignis die weiteren Schritte, Zeitbedarfe und Kosten verfügbar sind. Alle weiteren Abläufe sind im System bereits angelegt, werden sofort ausgelöst und mit Terminverfolgung überwacht.

Aber die bestehenden Informationen aus der Kundenbetreuung können durch geeignete Auswertung auch ins weitere Marketing einfließen, sei es in die Produktentwicklung, die Preis- und Distributionspolitik oder aber in eine erneute Kundenansprache.

**Workflow erlaubt
konsequentes
Handeln**

6. Die Kunden ansprechen

Es geht darum, die Stammkundenbeziehung zu pflegen und weiter zu entwickeln. Die lückenlose Dokumentation der bisherigen Kontakte ist daher eine zentrale Voraussetzung, um mit Kunden erneut und erfolgreich ins Gespräch zu kommen. Sie ermöglicht es dem Vertrieb, direkt an den bisherigen Erfahrungen anzuknüpfen und sie positiv zu verstärken.

Das gilt sowohl für die direkte, persönliche Ansprache als auch für Kampagnen, die sich durchaus auf die bestehende Kundenhistorie stützen können. Sie bietet vielfältiges Material zur zielgerechten Selektion und Differenzierung der Marketing-Materialien und Aussagen. Das reicht von den Geburtstagsgrüßen bis zum Angebot farblich passenden neuen Zubehörs zu einem früher erworbenen Produkt. Derart zielgenau gestaltete Kampagnen sind ein starker Hebel zu Erfolgen im Cross-Selling, also dem Verkauf anderer Produkte des eigenen Unternehmens und zum Up-Selling, also dem Verkauf gleicher, aber höherwertiger und ertragsstärkerer Produkte an die gleichen Kunden. Zugleich reduzieren Sie so auch Ihre Streuverluste spürbar.

Ein wichtiger Aspekt vor allem im Firmenkundenbereich ist die Speicherung und Hinterlegung früher eingeräumter Konditionen: Rabatte, Lieferfristen und Zahlungsziele, Qualitäts- und Service-Besonderheiten. Wo diese Informationen im System sofort zur Hand sind, können Sie auch die Fristen zur Abgabe von Angeboten deutlich verringern. Kennen Sie auch die Konditionen oder bestimmte Besonderheiten der Konkurrenz und haben Sie sie ebenfalls im System parat, dann erhalten Sie dadurch einen deutlich erweiterten Handlungsspielraum in der Angebots- und Verhandlungs-Phase.

Es wurde bereits darauf hingewiesen: Neukunden zu gewinnen ist erheblich aufwendiger als Stammkunden zu halten und zu betreuen. Bei der Neukunden-Akquisition entstehen Kosten durch die erforderlichen Marketingmaßnahmen, die zunächst nennenswerte Streuverluste mit sich bringen. Der Erfolg ist nach Art und Umfang ungewiss, so dass sich in der Folge auch erst nach und nach neue Planungssicherheit einstellt.

Dennoch ist die Neukundengewinnung unverändert ein wesentlicher Teil des Kundenbetreuungsprozesses. Es gibt genügend Gründe, weshalb auch Stammkunden ausscheiden. Im Verbrauchergeschäft kommen Umzug, Veränderung der Lebensumstände, Tod in Frage. Firmenkunden können aufgekauft werden oder ihre Geschäftsfelder ändern.

Daher ist es unabdingbar, kontinuierlich einen gewissen Sockel an Neukunden hinzu zu gewinnen, um diese „natürliche“ Abwanderung zu kompensieren.

Geeignete Kundenbetreuungssysteme unterstützen diesen Vorgang. Sie machen es möglich, auch potenzielle Kunden (etwa aus gekauften Adressdaten) als Interessenten anzulegen und separat, aber einheitlich aus einer Datenbank und Anwendung heraus zu verwalten. Auch die Betreuung der Interessenten erfolgt in bestimmten geplanten Etappen und Kampagnen, die definiert und im System

**Stammkunden-
schwund durch
Neukunden-
gewinnung
kompensieren**

hinterlegt werden können – von der Anlage als Zieladresse bis zum Vertragsabschluss.

Die grafische Darstellung des „Verkaufstrichters“ („Sales Funnel“) lässt auf Anhieb Fortschritte und Potenziale im Vertrieb erkennen.

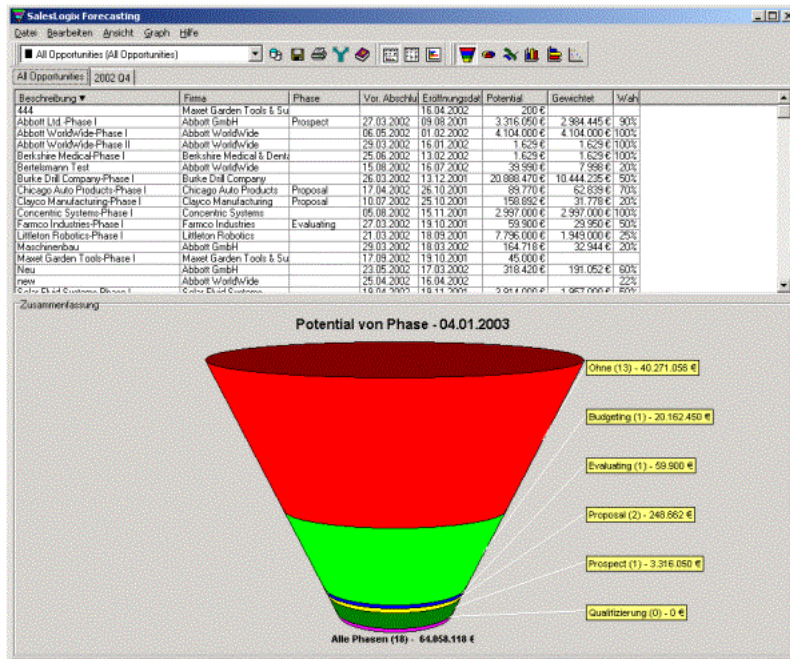


Abb. 8: Grafische Darstellung eines Vertriebstrichters von den unqualifizierten Zieladressen (oben) bis zur Vertragsphase (unten) (Quelle: Sage SalesLogix).

7. Nutzen- und Effizienz-Potenziale im Griff

Die betriebswirtschaftlichen Aspekte und Effekte professionellen Kundenmanagements sind vielfältig und weitreichend. Hier werden zwei Themen kurz angesprochen: Möglichkeiten zur Erweiterung der Nutzenpotenziale der Kunden und Effekte aus der internen Effizienzsteigerung.

Nutzenpotenziale der Kunden steigern

Zur Beurteilung von Wert und Potenzialen von Kunden gibt es eine Vielzahl betriebswirtschaftlicher Methoden.

Vor allem in größeren Unternehmen wird vielfach auf eine Berechnung des Kundenwertes (auch Customer Lifetime Value (CLV)) zurückgegriffen. Mit Hilfe des Kundenwertes können der Beitrag des Kunden zum Unternehmenserfolg und der gerechtfertigte künftige Marketingaufwand berechnet werden. Diese Analyse betrachtet den Kundenwert in seinem Wandel über den Verlauf der Kundenbeziehung hinweg und bedient sich hierfür der Formeln aus der Investitionsrechnung. Mit ihrer Hilfe werden die künftigen Erträge aus einer Kundenbeziehung oder bestimmten Marketingmaßnahmen auf ihren Gegenwartswert

Kundenwert-Analyse

abdiskontiert. Solche Berechnungen setzen die Erhebung und Verarbeitung entsprechender Informationen im Controlling voraus.

Zu den weniger aufwendigen Verfahren zählt die ABC-Analyse. Mit ihrer Hilfe können Sie Ihre Kunden nach geeigneten Kriterien (Umsatz, Deckungsbeitrag etc.) gruppieren und Ihre Schlüsse daraus ziehen. Häufig trifft die Pareto-Regel zu, nach der mit 20 % der Kunden 80 % des Umsatzes erzielt werden. Diesen A-Kunden darf ohne weiteres eine erheblich höhere Aufmerksamkeit zuteil werden als C-Kunden, mit denen nur geringer Umsatz und Ertrag erzielt wird. Viele Systeme bieten solche Analysen auf Knopfdruck an.

ABC-Analyse

Ein verbreitetes Verfahren zur Kundenbewertung stellt die RFMR-Methode dar. Sie gewichtet die Kundenhistorie nach Recency (Letztes Kaufdatum), Frequency (Kaufhäufigkeit) und Monetary Ratio (Umsatzhöhe oder –kennziffer). Und vergibt zu jedem dieser Kriterien Punkte. Die Bedeutung des Kunden und damit auch sein künftiges Potenzial ergibt sich aus der Rangfolge der erzielten Punkte.

RFMR

Das FRAT-Modell nimmt neben Frequency und Recency auch Amount of Purchase (Bestellwert) und Type of Purchase (die Produktpräferenz) in den Blick. Hieraus lassen sich zum Beispiel Schlüsse auf die künftige Wiederkaufsrate ziehen je nach dem, ob der Kunde lang- oder kurzlebige Produkte bei Ihnen bezieht.

FRAT

Kundenportfolio-Analysen erlauben es, die Kundenpotenziale nach Wachstum und Umfang der Beziehung zu ordnen. Auch aus dieser Darstellung kann man Strategien zur weiteren Entwicklung und Pflege der jeweiligen Kundenbeziehung ableiten.

Portfolio-Analyse

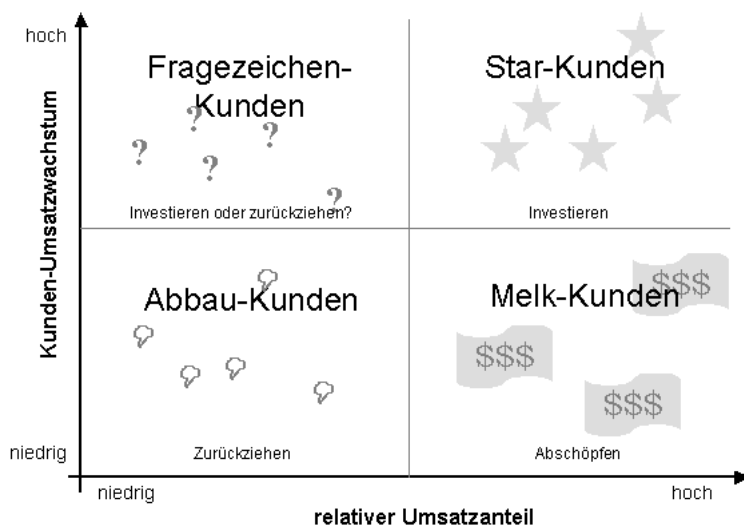


Abb. 9: Im Kundenportfolio werden Umsatzanteil und Umsatzwachstum der einzelnen Kunden in Beziehung gesetzt.

Derartige Einschätzungen sind hilfreiche Instrumente, um die Kundenbeziehungen auf ihre Kosten-/Nutzen-Potenziale hin zu untersuchen. Entscheidungen sollten sich jedoch daneben durchaus auch auf „weiche“ Faktoren stützen, wie sie sich aus Kundenhistorie und Kundenzufriedenheitsmessungen ergeben.

Die Konzentration von Mitteln auf die vielversprechenden Kunden bedeutet aber in jedem Falle eine verbesserte Ressourcenallokation und erhöht Umsatz- und Ertragschancen. Ohne eine geeignete Kundenbetreuung wäre dies nicht möglich.

Interne Effizienz steigern

Vertrieb und Marketing sind in vielen mittelständischen Unternehmen große Kostenblöcke. Tatsächlich kann sich die Einführung geeigneter Kundenbetreuungssysteme in verbesserter Produktivität und gesteigerter Effizienz auszahlen.

Praxisbeispiele zeigen: Um durchschnittlich 25 % erhöht sich bei unseren Kunden der Zeitanteil, den der Außendienst mit direkten Verkaufsaktivitäten verbringen kann. Rechnet man hierauf eine Erfolgsquote von 30 % und beispielsweise einen durchschnittlichen Erlös von 500 € pro Stunde, dann ergibt sich pro Außendienstmitarbeiter ein zusätzlicher Erlös von 21.000 € im Jahr:

Optimierungspotenziale

Verkaufserfolg in Stunden pro Woche (30 % von 40)	= 12 Std.
x 48 Arbeitswochen p.a.	= 564 Std.
Effektivitätserhöhung um 25 %	= 141 Std.
davon 30 % Erfolg	= 42
x Erlös (500 €)	= 21.000 €.

Ähnliche, zusätzliche Effekte ergeben sich aus der Reduzierung des administrativen Aufwands (im Durchschnitt unserer Kunden um 33 %) und der Verkürzung der Abwicklung des Verkaufsprozesses (im Durchschnitt unserer Kunden um 5 %).

Die Investition in den Einsatz geeigneter Systeme kann sich also rasch bezahlt machen.

8. CRM-Software zur Unterstützung der Kundenbetreuung

In vielen mittelständischen Unternehmen werden Kunden- und Vertriebsdaten zum Beispiel auf PDAs und anderen Personal Information Managers (PIMs) oder aber in den gängigen Microsoft-Produkten wie Outlook gepflegt. Beide Varianten stellen mit Blick auf die hier definierten Anforderungen an Kundenbetreuung nur Notbehelfe dar.

Während die PIMs als elektronisches Gedächtnis Adressen, Aufgaben und Termine beinhalten, bieten sie doch aufgrund ihrer „Notizbuch“-Funktion kaum Möglichkeiten der Kontaktverfolgung oder des effizienten, unternehmensweiten

Austauschs. Gruppenlösungen wie Outlook sind zwar in der Lage, Termine und Informationen intern verfügbar zu machen oder zu kommunizieren, sie setzen aber nicht auf Datenbanken auf und verwalten daher nur einfache Informationen.

Demgegenüber können Sie von geeigneten Kundenmanagement-Systeme weitere Eigenschaften erwarten:

- Zuordnung aller Informationen zum jeweiligen Kunden
- Lückenlose sachliche und chronologische Dokumentation
- Diverse Gruppierungs- und Selektionsmöglichkeiten
- Funktionen zur Zufriedenheitsmessung
- Funktionen zum Aktivitäten- und Projektmanagement
- Auswertungen, Bewertungen, Berichte
- Vertriebsfunktionen wie die Bewertung der Sales Pipeline und Forecasts

Neben diesen speziellen Kriterien erwarten Sie von einem Kundenbetreuungssystem selbstverständlich eine hohe Flexibilität, die Möglichkeit, anwenderspezifische Masken einfach zu erstellen, eine problemlose und schnelle Einführung und Integration in die bestehenden Systeme sowie ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis.

Die Sage Systeme zur Kundenbetreuung Act! und SalesLogix wurden speziell mit Blick auf diese Anforderungen als Kundenkontaktmanagement-Lösungen entwickelt. Beide Systeme wurden vielfach von Verbänden, Fachzeitschriften und Nutzern auf erste Plätze gewählt und prämiert. Sie unterscheiden sich nach Funktionsumfang und Eignung für kleinere oder größere Anwendergruppen.

Auf Grundlage leistungsfähiger Datenbanken offerieren sie ein vielfältiges Funktionsangebot für sämtliche Anforderungen professioneller Kundenbetreuung.

**Leistungsfähige
Datenbanken als
Grundlage**

Act! bietet Einzelanwendern und kleinen Gruppen bis zu 15 Anwendern eine 360° Sicht auf den Kunden und hält alle Marketing- und Vertriebs-Informationen und –Funktionen parat. Es wird derzeit von mehr als drei Millionen Anwendern genutzt. Kern ist eine mächtige Datenbank, die alle benötigten Daten und Rechercheergebnisse zum Kunden speichert und griffbereit hält bis hin zu seinen kompletten Webseiten.

Ein umfangreiches Kalender- und Aufgabenmanagement ermöglicht Terminplanung und konsequente Angebotsverfolgung. Alle Funktionen sind auch aus MS Office Anwendungen heraus steuerbar, etwa als Outlook-Adressbuch oder Steuerdatei für MS Word Seriidokumente. Umfassende Berichtsfunktionen bieten ständig Überblick zu allen gewünschten Fragestellungen.

Als besonderer Vorteil wird das Interessentenmanagement heraus gestellt, dass den Kundenlebenszyklus bereits ab der ersten Anlage als Adressat transparent und nachverfolgbar macht. Die Phasenschichtung ermöglicht eine ständige Steuerung des Vertriebsprozesses.

Damit ist Act! als Kundenkontaktmanagementsystem bereits ein Türöffner in die Welt des Customer Relationship Management.

ACT!	SALESLOGIX
Kontakt- & Kundenmanagement	CRM
Einfache Handhabung von Kontakten, Kalender und Vertriebsaktivitäten	Integrierte Module für Vertrieb, Marketing, Customer Service und Support
Einzelanwender, kleine Gruppen und größere Vertriebsteams	Kleine Gruppen bis SMB und Konzernabteilungen
Kontaktzentriert	Kontakte, Firmen, Vertriebsprojekte, Tickets
Client-Server basiert, Unterstützung mobiler Anwendungen	3-Tier-Architektur mit Windows, Web und mobilen Anwendungen verfügbar
'Out of the box' Einsatz, Oberfläche anpassbar	Leistungsfähige Anpassbarkeit und Integration über flexible und sichere Adminwerkzeuge
Sehr eingeschränkte Prozessautomatisierung	Implementierung spezifischer Geschäftsprozesse
ERP-Integration mit PCK, Classic Line, Office Line, HWP	Vollständige Integration mit Office Line und über AIS mit anderen ERP-Systemen
219 € pro user, kein Server	€830-€2000 pro Anwender
Upgrade	Wartungsvertrag
Fachhandel, Web-Shop, Distribution, ACC	VAR-Kanal

Wie alle Sage-Systeme sind sie ausschließlich für die Bedürfnisse und Anforderungen mittelständischer Unternehmen entwickelt. Für weitergehende Informationen empfehlen wir den Blick auf unsere Webseiten www.sage.de oder kontaktieren Sie uns. Wir stehen Ihnen für weitere Auskünfte gerne zur Verfügung.

9. Tipps zur Einführung von CRM im Unternehmen

Die Einführung professioneller Kundenbetreuung bietet gerade mittelständischen Unternehmen hohe Erfolgspotenziale. Dennoch gelingt es in vielen CRM-Projekten nicht, sie in vollem Umfang zu erschließen. Die Praxis-Erfahrung zeigt: Am ehesten trifft auf Probleme bei Einführung oder Betrieb der Lösungen, wer die Reichweite der Entscheidung unterschätzt.

Diese Falle kann man ohne weiteres vermeiden, wenn man einige unserer Erfahrungen mit erfolgreichen Einführungen wirklich beherzigt:

**Positive Erfahrungen
beherzigen!**

Die CRM-Einführung ist Chefsache. Es geht nicht um eine rein technische Entscheidung für ein Stück neue Software: Kundenbetreuung bedeutet eine neue oder erweiterte Strategie des ganzen Unternehmens und muss seitens der Leitung vollständig unterstützt und gelebt werden. Dann gelingt es auch, Widerstände bei einzelnen oder Gruppen zu unterbinden und in Einsatzbereitschaft umzuwandeln.

Die Einführung der Kundenbetreuung und der zugehörigen CRM-Systeme bedeutet in jedem Falle ein gestandenes Projekt. Dies hat um so tiefgreifendere Folgen, je früher in der Erfolgskette (Abb. 2, S. 8) angesetzt werden muss.

Wie bei jedem größeren Projekt geht es auch hier zunächst darum, die Geschäftsprozesse, die kritischen Erfolgsfaktoren und die angestrebten Ziele sehr genau zu definieren und sie stets auf ihren Nutzen für den Kunden hin auszurichten (s. Brendel, S. 98ff). Die daraus resultierenden Anforderungen müssen exakt definiert sein.

Je früher Sie Mitarbeiter und Kunden in Ihr Vorhaben einbinden je besser. Oft können Sie deren Erfahrungen und Anregungen noch nutzbringend in Ihre Pläne einarbeiten. In jedem Fall können Sie mögliche Widerstände frühzeitig ausräumen.

Außerdem werden Sie insbesondere Ihren Mitarbeitern einiges abverlangen. Denn sie werden die externen Berater und Partner, die ins Projekt eingebunden sind, ständig begleiten müssen, um auch die Ergebnisse zu erhalten, die Sie erwarten.

Machen Sie deshalb auch jederzeit deutlich, dass Sie voll hinter dem Projekt stehen. Die Geschäftsleitung muss sich mit dem Vorhaben identifizieren und in kritischen Situationen für Rückhalt sorgen.

Dabei ist die Auswahl geeigneter Systeme eine gute Unterstützung. Sie sollten flexibel und modular nutzbar sein und sich in Ihre bestehende Systemlandschaft nahtlos einbinden lassen. Dazu zählt sowohl die Kommunikation mit den Back-Office-Systeme, vor allem den betriebswirtschaftlichen Anwendungen (ERP), als auch Export-Funktionen in die benutzten Office-Anwendungen zur Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Termin- und Aufgabenverwaltung.

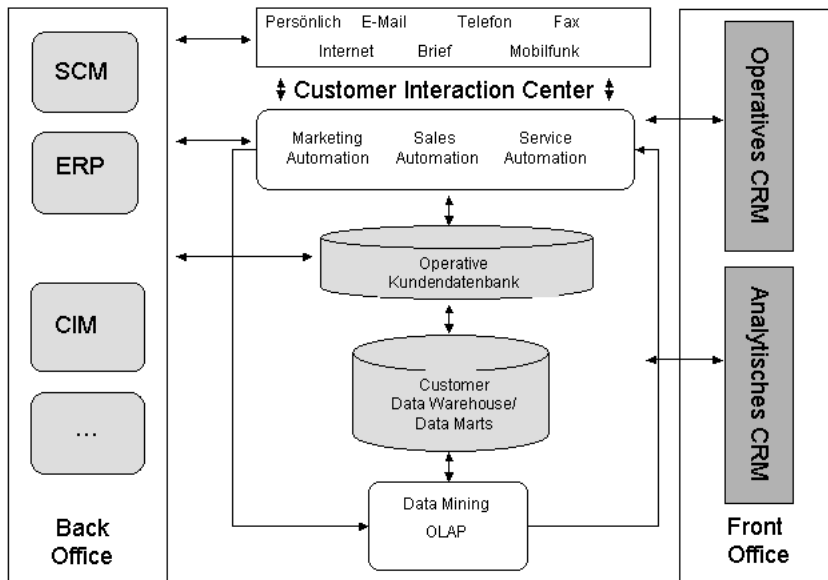


Abb. 10 Das CRM greift auf Datenbank und Systeme zurück, die ihrerseits wieder mit den Back-Office-Systeme verknüpft sind. Quelle: Sage 2005

Achten Sie zudem darauf, dass die Systeme so aufgestellt sind, dass sie eine möglichst reibungslose Einführung entlang der folgenden Erfolgsfaktoren unterstützen:

Entscheidende Faktoren für eine erfolgreiche CRM-Einführung

- Kurze und phasenweise Implementierung
- Einfache und intuitive Bedienung
- Einfache Administration
- Automatisierung von Prozessen
- Transparenz über alle Informationen
- Flexibler Zugriff auf alle Informationen
- Schnelle Integration in vorhandene Systeme
- Integration mit Support

Quelle: Sage 2005

Bei der Umsetzung erzielen Sie zusätzliche Vorteile, wenn die Systeme eine gestaffelte Einführung in mehreren getrennten Phasen zulassen. Dieses Vorgehen erfordert allerdings eine sorgfältige Planung. Unklarheiten in den ersten Phasen können aufwendige Nacharbeiten erforderlich machen.

Durch gestaffelte Einführung sind Sie aber in der Lage, ausgehend von Basisfunktionalitäten, auf Anheb Nutzen zu generieren.

Durch eine richtig vorbereitete, schnelle Implementierung der zentralen Basisfunktionen sind Sie in der Lage, sofort ein funktionsfähiges System nutzen zu können. Ihre Mitarbeiter arbeiten sich praktisch, im laufenden Prozess tatsächlicher Kundenbetreuung in die Möglichkeiten von Datenbank und Oberfläche ein und generieren bereits einen Cash Flow. Weitere Anpassungsschritte können dann in bestimmten zeitlichen Abständen vorgenommen aus dem zusätzlichen Cash Flow finanziert werden. Nötigenfalls können Sie sogar die Anforderungen an die folgenden Phasen aufgrund der gemachten Erfahrungen revidieren.

Schnelle Implementierung



Abb. 11: Modularer Systemaufbau erlaubt eine phasenweise Einführung des Systems, bei dem die Erträge aus Phase n die Einführung der Phase n+1 finanzieren.

Auf diese Weise können Sie Risiken aus der Einführung beherrschen. Und Sie können in der Folge allen Nutzen aus Ihrer Kundenbetreuung ziehen. Unsere Kunden bestätigen uns immer wieder, dass der Einsatz von CRM ihnen deutliche Vorteile verschafft hat. Unsere Erhebungen zeigen:

Durch die Einführung von CRM erreichen unsere Kunden im Durchschnitt:

- ✓ 16 % Umsatzsteigerung
- ✓ 21 % Produktivitätssteigerung
- ✓ 20 % Steigerung der Kundenzufriedenheit
- ✓ und eine Amortisation der Investition binnen zehn Monaten

Literaturhinweise:

Brendel, Michael: CRM für den Mittelstand. – 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler 2003

Bruhn, Manfred: Kundenorientierung. – 2. völlig Neubearb. Aufl. München: dtv 2003

Holland, Heinrich et al.: CRM im Direktmarketing. – Wiesbaden: Gabler 2001

Kenzelmann, Peter: Kundenbindung. – Berlin: Cornelsen 2003

Schwetz Consulting: Schwetz Report Customer Relationship Management – Kundenmanagement im Mittelstand Deutschland 2003. – Bezug: www.schwetz.de

Antwortfax

- Ja, bitte rufen Sie mich an, um einen Gesprächstermin zu vereinbaren.

Name:

Firma:

Straße:

PLZ, Ort

Telefon:

e-Mail:

Bitte senden Sie das ausgefüllte Formular per Fax an:

Faxnummer: +49 (0)69 50007 1110

oder im frankierten Umschlag per Post an:

Sage GmbH & Co. KG

Frau Claudia Herdzin
Berner Straße 23
60437 Frankfurt

Impressum:

Stand: August 2005

Verantwortlich:
Sage GmbH & Co. KG
Berner Straße 23
60437 Frankfurt
www.sage.de

Autor: Dr. Joachim Fleing
www.fleingcom.com

Druck: Eigendruck; Print on demand