

# Kundenmanagement im KMU: Chance oder Hexerei?

Armin Baumann

**Die Bewertung eines Unternehmens erfolgt schon länger nicht mehr nur auf der Basis von Umsatz, Absatz und dergleichen. Vermehrt wird heute auch die Kundenbasis in die Betrachtung miteinbezogen.**

**H**eutzutage sind nicht nur die Menge sondern auch die Qualität der Daten massgebend, und daher müssen Kundendaten entsprechend bearbeitet werden. Diese Bearbeitung führt dazu, dass Prozesse optimiert und somit tiefere Kosten erzielt werden. Jedoch scheuen vor allem KMU die Aufwendungen zur Einführung eines Kundenmanagements – was nachvollziehbar ist, denn ihnen werden «eierlegende Wollmilchsäue» so genannte CRM-Systeme durch ICT-Lieferanten angeboten. CRM ist aber im Grunde keine technische Lösung sondern eine Firmenphilosophie, und die ICT wird höchstens als technisches Hilfsmittel eingesetzt.

Machen wir einen kleinen geschichtlichen Exkurs: Direct Marketing, für wel-

ches Kundendaten die Basis bilden, begann mit dem Direct Mail, dessen Ursprung in Amerika liegt. Die Versandhäuser, welche ihr Angebot über die Post (Direct Mail) an die potenziellen Kunden versandten, waren die ersten die dieses Werkzeug anwandten. Nach dem Krieg begannen auch die Dienstleistungsunternehmen (Banken, Versicherun-

gen) mit dem direkten Versand von Werbung. Der Grund für den Einsatz von Direct Marketing lag in der Weitläufigkeit der Vereinigten Staaten von Amerika, die damalige, kleine Bevölkerungsdichte und der geringen Dezentralisation von Point of Sales (POS). Erst später kamen weitere Gründe hinzu: Kostendruck (hohe Vertriebs- und Standortkosten), Bequemlichkeit (Home-/Office-



Shopping), Unterstützung des direkten und indirekten Verkaufs, Ökonomie und Ökologie (schneller, keine Verkehrsprobleme). Die Tendenz führt heute eindeutig zum vermehrten Einsatz von elektronischen Hilfsmitteln wie beispielsweise Internet. Heute wird Direct Marketing bereits in allen Branchen eingesetzt.

## Kundenmündigkeit bedingt neue Ansätze

Zwei wissenswerte Parameter im Kundenmanagement sind:

- Rund 80 % der Vergabe von Aufträgen im Investitionsgüter- und Dienstleistungsbereich beruhen auf Vertrauen.
- Der Aufwand zur Gewinnung eines Neukunden ist etwa fünf Mal höher als ein Verkaufsabschluss mit einem bestehenden Kunden zu erzielen.

Kleinunternehmen sind sehr nahe am Kunden und kennen diesen aus seinem intuitiven Verhalten und agieren entsprechend. Durch immer schneller notwendiges Reagieren auf Kundenbedürfnisse und die Mannigfaltigkeit von Produkten und deren kürzere Lebenszeiten wird das persönliche Eingehen auf den Kunden auch für die Kleinstunternehmen immer schwieriger. Dazu kommt, dass Produkte sich immer mehr gleichen und das Informationsverhalten sich stark verändert hat. In den 50er-Jahren des letzten Jahrhunderts wurden pro Jahr ca. 50 000 neue Informationen eines Individuums aufgenommen. In den 80er waren dies 50 000 neue Informationen pro Tag. Die steigende Mobilität verstärkt diesen Trend noch. Wer weiss am besten, welche Produkte sich der Kunde wünscht? Der Kunde selbst. Somit muss er auch bezüglich Innovationen in den Geschäftsprozess des Unternehmens eingebunden werden. Darum muss der Prozess im Unternehmen vom Kunden zum Kunden aufgebaut werden – der Kunde wird zum Beteiligten und rückt damit immer mehr in den Mittelpunkt des Unternehmens. Anhand der Kundeninformationen werden Unternehmensleistungen, Preise, Kommunikation, Logistik und Ressourcen geplant und angepasst. Die Informationsbeschaffung über das Marktgeschehen und solche aus dem eigenen Unternehmen, bilden die Grundlage für ein flexibles und

starkes KMU. Diese Informationen müssen verarbeitet und laufend ausgewertet werden. Wenn das Unternehmen nun von den aktuellen und potenziellen Kunden weiss was sie haben und was sie wollen, können Angebote einfacher unterbreitet werden. Werden diese Informationen über die entsprechenden Kunden mit persönlichen Informationen über deren Präferenzen, Hobbys etc. wie auch über vergangene Kontakte (z. B. Telefonate, Briefe, E-Mails, Bestellungen uvm.) angereichert, so kann jeder Kunde individuell angesprochen werden. Durch das Einbinden des Kunden in das Unternehmen und seine individuelle Ansprache, erkennt er seine Wichtigkeit für das Unternehmen und dadurch steigt das Vertrauen. Die Basis für den Geschäftserfolg.

## Das Kundenmanagement-Konzept als Basis

Das Konzept ist in nahezu allen Disziplinen der Betriebswirtschaft die Basis des Erfolges für die Umsetzung. Dies gilt auch speziell für das Kundenbeziehungsmanagement (kurz CRM-Konzept). Bitte beachten Sie, dass zu diesem Zeitpunkt die technischen Hilfsmittel keine Rolle spielen, obwohl viele Berater und Anbieter diese in den Vordergrund stellen. Wichtig ist, dass alle beteiligten Personen am Konzept mitarbeiten. Dies ganz nach dem Motto: «Was alle angeht, können nur alle lösen!»

Am Anfang jedes Konzeptes steht die Momentanaufnahme (Ist-Analyse). Hierin wird die Ausgangslage in Anlehnung an die verschiedenen Strategien des Unternehmens festgehalten, wie zum Beispiel Unternehmens-, Marketing-, HR-, Produktionsstrategie etc. Im Weiteren wird festgehalten, welche Daten im Unternehmen vorliegen und welche bezüglich der Strategie noch notwendig sind. Daraus lassen sich die Ziele für das Kundenbeziehungsmanagement festlegen. Danach wird die Strategie bestimmt, wie die Ziele zu erreichen sind. Hieraus werden die Massnahmen zur Umsetzung abgeleitet, wie Adressebeschaffung, Direct Marketing, In/Outbound, Umfragen, E-Massnahmen (Webseite, E-Mail, E-Commerce etc.), Networking, Ressourcen uvm. Wichtig bei allen geplanten Massnahmen ist eine Interaktion des Unter-

nehmens mit aktuellen und potenziellen Kunden vorzusehen. Die aus den Interaktionen erhaltenen Informationen sollen den Kunden zugewiesen und entsprechend abgelegt werden können. Dies kann in Unternehmen mit nur sehr wenigen Kunden in ganz konventionellen Ordnern vorgenommen werden. Das Controlling ist die letzte Phase bei der Erstellung des Konzeptes. Immer wieder wird der Begriff Controlling mit dem der Kontrolle übersetzt und verstanden. Controlling kommt aber aus dem Englischen «to control» und heisst übersetzt: Steuern. Steuern beinhaltet die drei Punkte Zielsetzung, Zielkontrolle und Zielsteuerung. Somit ist der Aufbau eines CRM-Konzeptes im Überblick mit folgenden Kapiteln zu erstellen:

1. Ausgangslage
2. Ziele
3. CRM-Strategie
4. Massnahmen
5. Controlling

## Technische Ressourcen des CRM

Nicht nur personelle Ressourcen müssen definiert, auch technische müssen festgehalten werden. Telekommunikation und Informatik sind die flankierenden und unverzichtbaren Bindeglieder, um tagtäglich mit Lieferanten, Mitarbeitern, Partnern und Kunden zu kommunizieren. Dennoch wird das Potenzial, das sich Unternehmen damit eröffnet, ungenügend genutzt. So betrachten zwei Drittel der Unternehmen technische Ressourcen als Kostenfaktor und nicht als Mittel zur Umsetzung von strategischen Unternehmenszielen. Flexibilität und Stärke eines Unternehmens basieren auf Informationen, die täglich vom Markt und aus dem Unternehmen selbst kommen. Diese müssen verarbeitet und nachvollzogen werden können. Das kann im heutigen Zeitalter nur mittels des Zusammenwirkens von Mensch – Telekommunikation – Informatik erfolgreich realisiert werden. Ideal daran ist, dass gerade in dieser Dreiecksbeziehung ein Optimierungspotenzial vorhanden ist.

Dazu müssen Informationen sowohl in der gesamten Wertschöpfungskette, als auch zu den diversen Anspruchsgruppen optimal vernetzt und zentralisiert werden. Die Vielfalt an Kommunikations-Endgeräten wird in Zukunft vermehrt zu-

sammenwachsen und birgt ungeahntes Potenzial in sich. Der Kunde bestimmt in Zukunft, welche Informationen er wann, wo, wie und in welcher Form haben will. Nur wenige Unternehmen besitzen eine vollständige Integration aller ICT-Lösungen. Mit der Integration sämtlicher Telekom- und Informatikgeräte eines Unternehmens lassen sich die Kosten senken und der Informations-Austausch verbessern. Eine insgesamt verbesserte Vernetzung bringt das Unternehmen den gewünschten Zielen entscheidend näher und ermöglicht die schnellere Reaktion. Damit wird das Fundament für eine erfolgreiche Strategie-Umsetzung gelegt. Zur optimalen Umsetzung des erstellten CRM-Konzeptes bieten sich technische Lösungen an. Damit dies entsprechend ausgeführt werden kann – und dass keine «eierlegende Wollmilchsau» beschafft wird – ist ein technisches Pflichtenheft unabdingbar. Die Basis dazu bildet das CRM-Konzept. In einem ersten Schritt werden sämtliche bestehenden technischen Hilfsmittel (Telekom, Informatik) aufgenommen. Gleichzeitig werden auch

die Prozesse des Unternehmens beschrieben und wie Interaktionen mit den Technologien und Kunden aktuell erfolgen. In einem zweiten Schritt wird eine Nutzwertanalyse vorgenommen. Darin werden verschiedene Ansätze, wie die Lücke der heutigen Lösung mit derjenigen der Zukunft am Besten für das eigene Unternehmen geschlossen werden kann, bewertet. Anschliessend wird im dritten Schritt das Pflichtenheft erstellt, welches einem Anbieter die Möglichkeit verschafft sein Angebot für eine technische CRM-Lösung zu unterbreiten.

Mit diesem beschriebenen Vorgehen unterstreichen wir den Ansatz: «Technik folge den Unternehmensprozessen». Zu oft wird der gegensätzliche Weg beschritten, mit dem Ziel, dass eine Technologie die Arbeitsweise eines Unternehmens verändert – das verursacht Kosten und verzögert die effektive Einführung. Tatsache ist, dass das Unternehmen lange vor der Einführung einer neuen Technologie über Jahre hinweg gearbeitet hat und damit auch Kunden bedienen durfte.

### Fazit

Moderne KMU werden in Zukunft die Informatik und Telekommunikation in ihre Kundenbindungsmassnahmen einbinden. Dazu müssen aber die notwendigen Hausaufgaben gelöst werden. Für die erfolgreiche Einführung eines Kundenbeziehungsmanagements müssen alle beteiligten Personen mitarbeiten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Technik den Unternehmensprozessen folgt. Der CRM-Prozess ist vom Kunden für den Kunden. Somit wird der Kunde zum Beteiligten im Unternehmen. Dadurch wird Vertrauen aufgebaut und der Kunde an das Unternehmen gebunden. Sein Erfolg liegt darin, dass seine Kunden Erfolg haben. Somit muss das Unternehmen wissen, wie es seine Kunden erfolgreich machen kann – und dazu benötigt es seine Informationen. ■

[www.kmuswiss.ch](http://www.kmuswiss.ch)

