

# Kundenbeziehungsmanagement – viel Potenzial liegt brach

Die heutigen Märkte sind gesättigt und Neu- und Erstkunden werden immer seltener.

Die Gewinnung von Neukunden ist in vielen Branchen praktisch ausgereizt. Damit kommt dem Thema

Kundenbindung und -loyalisierung eine zentrale Bedeutung zu. CRM-Systeme ermöglichen und

erleichtern diese wichtige Aufgabe – gerade auch in kleineren Unternehmen.

VON MARKUS SCHÜPBACH

**W**achstum zu generieren wird schwieriger und geht fast ausschliesslich zulasten von Mitbewerbern, nicht selten über ruinöse Preiskämpfe. Aus Studien ist seit längerem bekannt, dass die Gewinnung von Neukunden um den Faktor 10 kostenintensiver ist als die Pflege und die Bindung von bestehenden Kunden. Zudem bedeutet jeder verlorene Kunde einen empfindlichen Verlust für das eigene Unternehmen. Aufgrund dieser Tatsache findet seit einiger Zeit ein Umdenken in Richtung Fokussierung auf die Kundenbeziehung und die Kundenbindung statt. Ohne CRM-System ist das kaum nachhaltig zu erreichen.

## Faktoren der Kundenbindung

Grundsätzlich wird zwischen zwei Arten von Kundenbindungen unterschieden. Zur ersten Art, der «**Faktischen Bindung**», gehören ökonomische, vertragliche und technologische Wechselbarrieren, mit denen die Abwanderung und somit der Verlust der Kunden verhindert werden sollen. Unter die zweite Art, die «**Emotionale oder auch psychologische Bindung**», fallen Zufriedenheit und Vertrauen und darauf folgend eine «innerliche Verpflichtung» dem Unternehmen, dessen Marktleistung und insbesondere der persönlichen Vertrauens-/Ansprechperson gegenüber. Ebenso in diesen Bereich fallen soziale Wechselbarrieren wie die Meinung von Bekannten und Freunden und das Gruppen- und Community-Zugehörigkeitsgefühl.

## Investition in die Kundenbeziehungen zahlt sich aus

Das Beziehungsmarketing widmet sich dem Auf- und Ausbau langfris-

tiger Kundenbeziehungen. Das ökonomische Ziel ist, profitable Kunden längerfristig an das Unternehmen zu binden und mit ihnen zusätzliche Umsätze zu generieren. Der Nutzen einer intensivierten Kundenbeziehung ist mehrschichtig. Einerseits nimmt im positiven Verlauf einer Kundenbeziehung die Preissensibilität des Kunden ab, im Gegensatz dazu steigen die Fehlertoleranz und damit in der Regel das Umsatzvolumen pro Kunde. Zudem erkennt der Anbieter als Folge des intensiven Dialoges mit seinen Kunden deren Bedürfnisse frühzeitig und kann auf die veränderte Nachfrage rasch und flexibel reagieren.

## CRM-Software hilft Kundenbeziehungen zu managen

Tante Emma vom gleichnamigen Läden ist passé. Es lebe aber ihre persönliche Art mit Kunden zu kommunizieren, deren Eigenarten zu kennen, auf deren Wünsche und Bedürfnisse einzugehen und so eine starke, emotionale Bindung mit ihnen zu erreichen. Kunden würdigen heute mehr denn je Aufmerksamkeit und Wertschätzung und danken es mit Treue, Loyalität und Weiterempfehlungen. Die Verwaltung der Kundenbeziehungen wird im Marketingjargon als Kundenbeziehungsmanagement (engl. Customer Relationship Management (CRM)) bezeichnet und beinhaltet alle Unternehmensaktivitäten, die auf langfristige und möglichst persönliche Kundenbeziehungen ausgerichtet sind – also das Management der Kundenbeziehungen.

Tante Emmas gibt es kaum mehr, Karteikärtchen und handverfasste Dossiers gehören der Vergangenheit an. Trotzdem müssen Kundenbeziehungen professionell gemanagt wer-

## ANFORDERUNGEN AN EINE CRM-SOFTWARE

Funktion	Beschreibung
Kontaktdaten	Detaillierte Adress-/Kontakt- und Kundeninformationen
Kontaktmanagement	Verwaltung von Kontakten, Aufgaben und Terminen
Kommunikation	Integrierte E-Mail-, Newsletter- und Serienbrief-Funktion
Marketing und Vertrieb	Unterstützt zielgerichtete Marketing- und Vertriebsaktionen
Zugriff/Erreichbarkeit	Stets alle Daten verfügbar, auch über mobile Endgeräte
Archiv	Zentrale Dokumentenablage mit Suchfunktion
Reporting	Einfaches Erstellen von Berichten, Statistiken und Auswertungen
Kompatibilität	Office- und andere betriebswirtschaftliche Programme müssen sinnvoll integriert werden können
Datenschutz	Klare Regelung der Zugriffsrechte auf Daten

den. Diese Aufgabe übernimmt heute eine speziell auf das Kundenbeziehungsmanagement zugeschnittene CRM-Software. In einer strukturierter Datenbank werden sämtliche Kontakte und deren Eigenschaften erfasst:

- Kontaktdaten von Ansprechpersonen, deren Funktion im Unternehmen, deren persönliche Angaben wie Hobbys, Familie, gemeinsame Bekannte, Politik, Militär, aber auch Interessen wie Genuss-, Ess- und Trinkgewohnheiten etc.
- Komplette Kontakt- und Interaktionshistorie (Telefonate, Meetings, Briefkontakte, Angebote, E-Mails etc.)
- Angebote/Offerten, deren Bewertung und Verkaufschancen
- Beanstandungen und Reklamationen
- Verlorene Aufträge mit Angabe der Verlustgründe

■ Ökonomische Eckdaten (Umsatz, DB, Zahlungsmoral, Bonität, Kundenwert [CLV])

Welche Daten systematisch zusammengesammelt und in die Datenbank aufgenommen werden, ist abhängig von den konkreten Zielsetzungen.

## Persönliche Beziehung verstärkt Bindung

Eine wichtige Voraussetzung zum Aufbau von emotionaler Kundenbindung sind die persönliche Beziehung zum Kunden und das Eingehen auf seine individuellen Wünsche und Bedürfnisse.

Bei einer grösseren Anzahl Kunden ist es aber praktisch unmöglich, die Eckdaten aller bestehenden und ehemaligen Kunden im Kopf zu haben. Das CRM-System leistet hier wertvolle Unterstützung, die erfassten Daten sind für Berechtigte jeder-

## CRM-LÖSUNG FÜR KLEINUNTERNEHMEN

zeit verfügbar und liefern wichtige Informationen bei:

- der Beantwortung von Anfragen, der Verfolgung von Korrespondenz und Angeboten
- der Planung und der Vorbereitung von Besuchen und Gesprächen
- der Ausarbeitung von Vorgehensvorschlägen, Angeboten und Projekten
- der Planung und Realisation von (Direkt-)Marketing-Aktionen
- der Analyse und dem Erkennen von Präferenzen und Bedürfnissen sowie des Kauf- und des Zahlungsverhaltens von Kunden
- der Auswertung der ökonomischen Eckdaten wie Ø-Umsatz pro Kauf, Kauffrequenz, Beziehungsdauer sowie der Akquisitions- und Betreuungskosten und der Berechnung des Kundenwertes (CLV)

Die im CRM-System erfassten Daten bilden die Basis für das Beziehungsmanagement oder das Beziehungsmarketing. Wichtig ist, dass alle am Beratungs-, Verkaufs- und Supportprozess beteiligten Mitarbeitenden jederzeit und wenn möglich ortsunabhängig auf die Daten zugreifen können und diese ihrerseits auch aktuell halten. Nur so ist gewährleistet, dass alle involvierten Stellen über alle Transaktionen mit dem Kunden informiert sind.

### Rentable Kunden als erklärtes Ziel

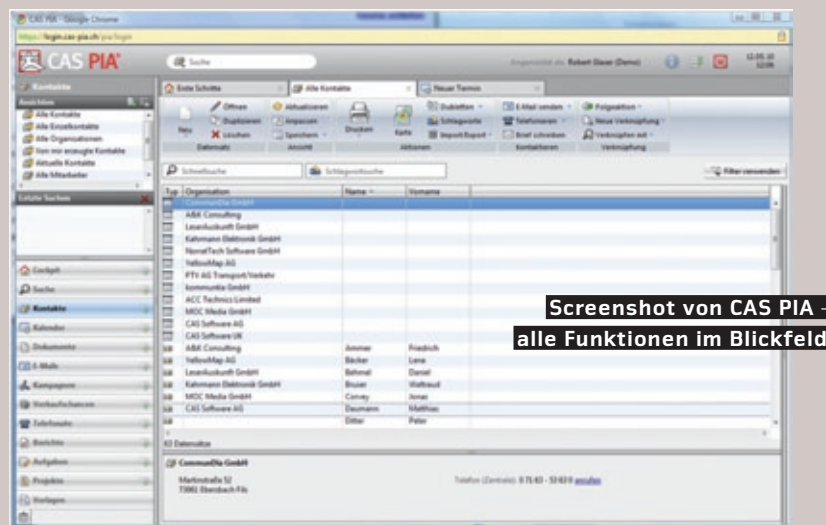
Eine wichtige Voraussetzung zum Aufbau von Kundenbindung und -loyalität ist die Kundenzufriedenheit. Zufriedene Kunden sind Kunden, deren Erwartungen an die Qualität der Marktleistung zumindest optimal erfüllt oder besser noch übererfüllt wurden. Kommt es trotzdem zu Beanstandungen, werden

Die innovative CRM-Lösung CAS PIA ist speziell auf die Bedürfnisse von KMU ausgelegt. Internetbasierend, muss CAS PIA weder installiert noch gewartet werden und ist mehr als eine reine Adressverwaltung. Kontaktdaten können schnell und einfach erfasst oder vom Outlook importiert werden. Mit wenigen Klicks können E-Mails, Briefe oder Angebote erstellt und bei Bedarf über die integrierte Historie auch wieder abgerufen werden. Das Programm beinhaltet auch eine Statistikfunktion.

Interessenten können das Angebot 30 Tage kostenlos testen und die eingegebenen Daten anschliessend nahtlos übernehmen. Die monatlichen Kosten betragen ab 30 Franken pro Benutzer und beinhalten einen flexibel

erweiterbaren Speicherplatz von einem Gigabyte. Die vertragliche Mindestlaufzeit beträgt einen Monat,

darüber hinaus besteht keine vertragliche Bindung.



diese kurzfristig, zuvorkommend und kulant behandelt. Da dank CRM die Kundenhistorie bekannt ist, kann dem Kunden in seinem Sinne entgegengekommen werden und so eine Reklamation in eine positive Erfahrung umgewandelt werden. Das erklärte Ziel des Kundenbeziehungsmanagements sind zufriedene, loyale und damit rentable Kunden.

Eine wichtige Zielgrösse dazu ist der Kundenwert (engl. Customer Lifetime Value CLV). Dieser bezeichnet den Gewinn, den ein Unternehmen mit einem Kunden über die Dauer der gesamten Kundenbeziehung erzielt. Ein wichtiger Faktor bei der Berechnung des Kundenwertes ist die Beziehungsdauer. Langjährige Kunden verursachen weniger Kosten und sind so rentabler. Rentabel deshalb, weil die Bearbeitung von bestehenden Kunden weniger kosten-

intensiv ist als die Gewinnung von neuen Kunden. Die Bearbeitung von Bestandskunden geschieht in der Regel mittels Direktmarketing. Dazu zählen alle Formen der direkten Kundenansprache, wie beispielsweise Postmailing, E-Mails oder Telefongespräche mit personalisierten und konsequent auf die Interessen und Bedürfnisse zugeschnittenen Botschaften und Inhalten. So können Kunden mit überschaubaren Budgets zu Folgekäufen animiert, zu Zusatzkäufen (Cross-Buying) oder zum Kauf von höherwertigen Produkten (Up-Buying) bewegt werden.

### Kundenrückgewinnung – brachliegendes Potenzial

Ein weiteres Thema im Zusammenhang mit CRM ist die Rückgewinnung von verlorenen Kunden. Das Schattendasein, das die Kundenrückgewinnung führt, ist unberechtigt, denn das brachliegende Potenzial ist enorm. Ehemalige Kunden haben dem Anbieter und dessen Marktleistungen bereits einmal das Vertrauen geschenkt. Mit einem CRM-System lassen sich inaktive Kunden identifizieren, der Grund für die Abwanderung analysieren und die Bearbeitung initiieren. Die Kosten für die Bearbeitung und Reaktivierung sind ebenfalls deutlich günstiger als die Gewinnung von neuen Kunden mittels aufwendiger Marketingaktionen.

Abschliessend kann zusammengefasst werden, dass Unternehmen

auf drei Arten Umsatz generieren können:

- **Durch loyale Kunden.** die zufrieden und emotional mit dem Unternehmen und seinen Marktleistungen verbunden sind. Die deshalb freiwillig, gerne und immer wieder kaufen und zu aktiven Empfehlern werden. **Das ist die ergiebigste Art.**
- **Durch ehemalige Kunden,** die inaktiv oder abgesprungen sind und reaktiviert werden können. **Dies ist mit vertretbarem Aufwand realisierbar.**
- **Durch neue Kunden,** die mit grossem Aufwand akquiriert werden müssen und die zum ersten Mal in einem Unternehmen kaufen. **Dies ist die aufwendigste und kostenintensivste Art.**

Das strategische Bewirtschaften des Kundenportfolios oder ein professionelles Kundenbeziehungsmanagement wird für leistungsorientierte Unternehmen zum Muss. CRM-Systeme ermöglichen dies. Es gibt sie heute auch für Kleinfirmen zu erschwinglichen Preisen. ■■■■

**Markus Schüpbach** ist Mitglied der Geschäftsleitung der Firma Inspirion AG mit Sitz in Schlieren. Das Unternehmen beschäftigt rund 50 Mitarbeitende und hat sich auf Software im Bereich von ERP (Enterprise Resource Planning) und CRM (Customer Relationship Management) für Klein- und Mittelunternehmen spezialisiert. Das Unternehmen bietet Beratung, Implementierung, Support und Schulung an. **Inspirion AG**, 8952 Schlieren, Tel. 043 444 88 33, [www.inspirion.ch](http://www.inspirion.ch)

## KUNDENWERT (CUSTOMER LIFETIME VALUE) CLV

Zur Berechnung des Brutto-Kundenwertes werden diese Grössen miteinander multipliziert:

- Durchschnittsumsatz pro Kauf
- Kaufhäufigkeit pro Jahr
- Beziehungsdauer in Jahren

$\text{Ø-Umsatz} \times \text{Kaufhäufigkeit} \times \text{Beziehungsdauer}$   
 $\div$  Akquisitions- und Betreuungskosten

**Netto-Kundenwert**

Um schliesslich den Netto-Kundenwert CLV zu erhalten, werden danach die Kosten für die Bearbeitung und Betreuung abgezogen.