

# KU

## Führung von Kleinunternehmen **Kundenpflege**

Zufriedene Kundinnen und Kunden zahlen sich aus  
Planung und Kreativität in der Kundenpflege  
Tipps zum Umgang mit Feedback und Beschwerden  
Kundendaten gezielt sammeln und nutzen



Die Autoren und Experten dieser Ausgabe



**Urs Frey (\*1968)**  
Prof. Dr.

Urs Frey ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen sowie Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Er lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In Praxisprojekten und Erfahrungsgruppen des Instituts setzt er sich mit Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen auseinander.



**Christoph Portmann (\*1961)**  
Berater und Referent

Christoph Portmann ist Inhaber von ScoreMarketing.ch in Stäfa und Partner der Agentur für Marketing und Kommunikation amakom in Wetzikon. Er verfügt über 15 Jahre Erfahrung in leitender Stellung und als Mitglied der Geschäftsleitung bei international tätigen Unternehmen. Nach einer technischen Grundausbildung und Weiterbildung in Betriebswirtschaft, Marketing, Kommunikation und Verkauf ist er heute Berater von kleinen und mittleren Unternehmen. Zudem unterrichtet er an Fach- und Businessschulen, ist als Fachvorstand bei Berufsprüfungen, als Referent sowie als Autor tätig.



**Barbara Haas-Schöttli (\*1954)**  
Kommunikationstrainerin

Barbara Haas-Schöttli, PR-Beraterin und Kommunikationstrainerin, ist seit 1985 Inhaberin der Einzelfirma bhs-training.ch. Haas-Schöttli trainiert im Auftrag von Unternehmen Mitarbeitende mit Kundenkontakt zu Themen wie «Kundenorientiertes Verhalten» oder «Reklamation als Chance». Zuvor war sie auf Unternehmensseite Kundendienstverantwortliche und in der Produkt- und Verkaufsschulung tätig. In ihren Trainings legt sie besonderen Wert auf anwendbare Tipps für Verkauf und Kommunikation, die den Kundenkontakt vereinfachen.



**Teresa V. Mandl (\*1979)**  
Dr., Dozentin

Teresa V. Mandl ist Dozentin am Zentrum für Marketing Management an der ZHAW School of Management and Law und Mitautorin der Studie «Swiss CRM 2012 – Einsatz und Trends in Schweizer Unternehmen». Ausserdem ist sie Inhaberin und Geschäftsführerin der T.V.T. swissconsult GmbH, eines Schweizer Beratungsunternehmens für Innovation, strategische Produktentwicklung und werkstofforientiertes Design. Im Januar 2012 verlieh ihr die Zeitschrift «Women in Business» den Titel «Business Newcomer des Jahres».

ku – Führung von Kleinunternehmen / Kundenpflege

# Liebe Leserin, lieber Leser



**Hansruedi Köng** Leiter PostFinance

**Der kleine Unterschied macht es aus.** Erinnern Sie sich an das Wursträdli, das Ihnen der Metzger als Kind über die Theke reichte? Haben Sie sich schon darüber gefreut, wenn Sie als Kundin oder Kunde ein kleines bisschen mehr bekommen haben, als erwartet? Oft sind es kleine Aufmerksamkeiten, die aus «normalen» Kundinnen und Kunden Begeisterte machen. Gerade Kleinunternehmen haben einen grossen Vorteil: Sie sind nahe bei ihren Kundinnen und Kunden, kennen deren Bedürfnisse und können das gewisse Etwas bieten, auf das es ankommt.

**Gute Kundenpflege bedeutet mehr Erfolg.** Es gibt zahlreiche Instrumente, die Sie bei der Kundenpflege unterstützen. Um sich jedoch von der Konkurrenz abzuheben, reicht ein guter Service allein kaum noch aus. Kreativität und Einsatz sind gefragt. Es liegt auf der Hand: Zufriedene Kundinnen und Kunden kommen wieder, und ein Unternehmen wird nur bei Begeisterung und überraschendem Service weiterempfohlen; die wirkungsvollste Form der Werbung.

**Gezielter Aufwand – grosse Wirkung.** In dieser Ausgabe zeigen wir die Bedeutung der Kundenpflege, vom ersten Kontakt bis hin zu treuen Stammkundinnen und -kunden. Die Praxisbeispiele verdeutlichen, wie Sie mit gezieltem Aufwand viel erreichen können. Ich hoffe, dass wir Ihnen die eine oder andere Idee mit auf den Weg geben können. Zur Zufriedenheit Ihrer Kundinnen und Kunden und letztlich natürlich auch zu Ihrer eigenen als Unternehmerin oder Unternehmer.

**Gute Lektüre!**

Hansruedi Köng



<b>Kundenpflege – Zufriedene Kundinnen und Kunden zahlen sich aus</b>   Urs Frey	<b>04</b>
<b>So bringen Sie Ihre Kundinnen und Kunden ins Schwärmen</b>   Christoph Portmann	<b>13</b>
<b>Auf Feedback und Beschwerden richtig reagieren</b>   Barbara Haas-Schöttli	<b>20</b>
<b>Kundendaten gezielt sammeln und nutzen</b>   Teresa V. Mandl	<b>26</b>
<hr/>	
<b>Praxisbeispiele: Artho Bodenideen AG, St. Gallen</b>	<b>11</b>
<b>Alder's-Food AG, St. Gallen</b>	<b>18</b>
<b>«bücherladen Appenzell», Appenzell</b>	<b>24</b>
<hr/>	
<b>Glossar: Fachbegriffe kurz erklärt</b>	<b>29</b>
<b>Vorschau</b>	<b>30</b>
<b>Das ku-Unternehmensführungsmodell</b>	<b>31</b>

**TITELBILD.** Kennt Trends und Kundenbedürfnisse: Peter Artho, Inhaber von Artho Bodenideen AG, mit einem Bodenbelag aus der aktuellen Kollektion.



**Impressum:** «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint zweimal jährlich in Deutsch, Französisch und Italienisch. Auflage: 30 000. Herausgeber: PostFinance, Nordring 8, 3030 Bern, in Kooperation mit KMU-HSG, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen. Redaktion: Silvan Merki (Leitung), Julia Diezinger, Pascal Frey, Prof. Dr. Urs Frey. Mitarbeit: Heiko Stegmaier. Fotografie: Markus Bertschi, Zürich; Filipa Peixeiro, Zürich. Layout: Fabrizio Milano, Denon. Korrektorat: Claudia Marolf. Druck: Stämpfli AG, Bern. Abonnement: PostFinance, Kommunikation, Nordring 8, 3030 Bern oder unter [www.postfinance.ch/ku](http://www.postfinance.ch/ku). © 2012, PostFinance, Kommunikation, 3030 Bern. Die Veröffentlichung, der Nachdruck und Vervielfältigungen von Beiträgen aus «ku – Führung von Kleinunternehmen» sind, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet. ISSN 1664-7483

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Schreiben Sie an PostFinance, Kommunikation, Nordring 8, 3030 Bern oder an [redaktion.ku@postfinance.ch](mailto:redaktion.ku@postfinance.ch).



Jeder Kontakt zum Kunden zählt: auf der Webseite, beim Besuch im Geschäft oder am Telefon. «Ganz gleich, wo und wann der Kunde mit uns zu tun hat, er soll immer denselben Eindruck von uns erhalten.»

**Peter Artho, Inhaber**

möglich, bin ich oder meine Frau beim Erstkontakt, bei einer Zwischenkontrolle und bei der Abnahme persönlich anwesend – oder wir melden uns zumindest telefonisch.»

**Zuhören und nachfragen.** Denn die persönliche Note gehört zum Geschäftserfolg des St. Galler Unternehmens. Ziel sei es, die Kundinnen und Kunden glücklich zu machen. Dafür lässt sich Artho Bodenideen einiges einfallen, wie zum Beispiel passende Kundengeschenke. «Wir haben ein gutes Standardsortiment an Kundengeschenken. Manchmal bereiten wir mit ganz individuellen Präsenten eine Freude. So haben wir einen Kunden – wir wussten, dass er ein Metzgerssohn ist – auf die Grillsaison hin mit einem Messerset überrascht, per Zufall jener Marke, die schon sein Vater benutzt hatte.» Oder das Unternehmen schenkte einer Kundin, die auf der mit einem neuen Aussenparkett belegten Terrasse einen Kräutergarten anlegen wollte, einen Kräuterkorb. Die dafür nö-

tigen Informationen über die Kunden holen sich die Mitarbeitenden und das Inhaber-Ehepaar durch Zuhören und Nachfragen ab.

**Kundenwünsche aufnehmen.** Artho Bodenideen ist sich der Bedeutung von Kundeninputs und -feedbacks bewusst. Immer wieder führen Äusserungen von Kundinnen und Kunden zu einer Sortimentserweiterung, wie Peter Artho am Beispiel der Aussenböden erläutert. «Kunden wünschten sich eine Möglichkeit, den Holzboden vom Innenraum auf die Terrasse weiterzuziehen. Wir führten dieses Angebot ein – und hatten Erfolg damit.»

Eher unüblich für einen Handwerksbetrieb seiner Grösse beschäftigt das Unternehmen in der Person von Andrea Artho eine Marketingleiterin. Ihre Aufgabe ist es, die Massnahmen zur Kundenpflege zu planen und zu budgetieren. Und Umsatztabellen auszuwerten: «Wir analysieren, wie sich der Kundenwert im Laufe der Zeit entwickelt, und fragen bei

Abweichungen nach dem Grund, insbesondere bei grösseren Auftraggebern.» Die Kundschaft hat hohe Ansprüche an die Qualität – ob bezüglich Beratung, Qualität oder Termintreue – und verfügt über wenig Zeit. Aufgabe von Artho Bodenideen sei es, diese Erwartungen zu übertreffen – mit der persönlichen Note in allen Bereichen.

**Beziehungen nicht abbrechen lassen.** Das gelte auch bei Reklamationen, auf die das Unternehmen mit Wohlwollen und raschem Handeln reagiert. «In solchen Situationen können die Kundinnen und Kunden am besten feststellen, wie gut sie aufgehoben sind. Diese Chance lassen wir uns nicht entgehen.» Auch nicht die Möglichkeit, die Kundenbeziehung über einen Auftrag hinaus aufrechtzuerhalten. «Böden müssen gepflegt werden. Für uns ist dies eine passende Gelegenheit, den Kunden nach rund einem bis eineinhalb Jahren auf eine allfällige Bodenpflege und erneut auf unser Unternehmen aufmerksam zu machen.»

# Planung und Kreativität: So bringen Sie Ihre Kundinnen und Kunden ins Schwärmen

**Christoph Portmann**

*Geschäftsbeziehungen sind persönlichen Beziehungen sehr ähnlich: Sie müssen sorgfältig angegangen und gepflegt werden, damit sie am Leben bleiben. Was es dazu braucht? Massnahmen, die zu Ihrem Unternehmen passen. Wir legen praxisnah dar, wie Kleinunternehmen kreative Kundenpflege umsetzen können.*

Sie möchten als Kleinunternehmerin oder als Kleinunternehmer ihre Kundinnen und Kunden besonders persönlich pflegen? Dann sollten Sie sorgfältig an das Thema Kundenpflege herangehen. Überlegen Sie sich ganz grundsätzlich, wie Sie die Beziehung zu Ihren Kundinnen und Kunden gestalten wollen.

**Punkten beim Erstkontakt.** Ein wichtiger Punkt ist dabei der Start einer Kundenbeziehung. Wie er gelingen kann, zeigt folgendes Beispiel: Die Inhaberinnen eines kleinen Ladens für Wohn- und Modeaccessoires im trendigen Zürcher Seefeld-Quartier fragen alle Besucherinnen und Besucher, unabhängig davon, ob diese etwas kaufen oder nicht, freundlich nach der Anschrift und der E-Mail-Adresse. Als Gegenleistung überreichen sie eine Broschüre im Postkartenformat mit einem aufgeklebten Schokoladeherzen und einem Gutschein für 10 Prozent Rabatt. Praktisch alle Angesprochenen geben die Koordinaten gerne an. Unmittelbar nach der Visite wird der Erstbesuch mit einem persönlichen E-Mail verdankt sowie auf die Internet- und die Facebook-Seite des Ladens verwiesen. Über die Adressen können die Inhaberinnen mit den Interessenten in Kontakt bleiben, sie über Neuigkeiten informieren oder zu Kundenanlässen einladen und sich damit auf sympathische

Weise regelmässig und kostengünstig in Erinnerung rufen.

**Bleiben Sie in Kontakt.** Mit guten Ideen und einer gewissen Hartnäckigkeit können Sie also nicht nur Kundenkontakte knüpfen, sondern diese über längere Zeit pflegen. Dabei ist der Verkaufsabschluss keinesfalls das Ende, sondern der Beginn einer Kundenbeziehung. Gerade wenn eine Kundin, ein Kunde für ein Produkt oder eine Dienstleistung gewonnen wurde, darf das Verkaufen nicht aufhören. Jetzt gilt es zu beweisen, dass das während des Verkaufsprozesses Versprochene auch gehalten wird. Danach ist also immer davor. Je nach Art der Produkte oder Dienstleistungen und den Abständen, in denen diese gekauft resp. bezogen werden, gilt es im **After Sales Management**, mit geeigneten Massnahmen den Kontakt mit den Kundinnen und Kunden aufrechtzuerhalten und die Kundenbeziehung zu pflegen.

**Gut geplant ist halb gepflegt.** Um die Massnahmen zur Kundenpflege zu planen, empfiehlt es sich, einen Jahres-Massnahmenplan zu erstellen (siehe Abbildung 06). Definieren Sie darin, welche Kundengruppen Sie mit welchen Massnahmen ansprechen möchten und welche Personen im Unternehmen für die Umsetzung verantwortlich sind. Setzen Sie sich ein Budget und Termine. Planen Sie lieber weniger als mehr Schwerpunkte ein, denn Aktionspläne sind dazu da, dass sie umgesetzt werden.

## Mehrumsatz als Ziel

Die Kundenpflege hat einerseits zum Ziel, den Wert pro Kunde und damit den Unternehmens-

### tipp

#### Mit Brainstorming zu kreativen Ideen

↓  
 Ein Brainstorming in entspannter Atmosphäre hilft dabei, Ideen für kreative Kundenbindungsmassnahmen zu sammeln. Ideal ist eine Gruppe von zwei bis drei Personen. So funktioniert:  
**Phase 1:** Erlaubt und erwünscht sind auch spontane, ausgefallene und auch etwas verrückte Ideen. Kritik oder Bewertungen sind in dieser zeitlich auf ca. 10 bis 15 Minuten beschränkten Phase verboten. Alle Inputs werden vom Moderator auf einem Flipchart notiert.  
**Phase 2:** Die notierten Ideen werden besprochen, bewertet und auf ihre Eignung und Umsetzbarkeit hin analysiert.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 06 Beispiel Massnahmenplan

Kundengruppen	Massnahme	Budget / Kosten	Termin	Verantwortung
Key Account (Schlüsselkunden)	6 persönliche Kontakte pro Jahr - individuelles Geburtstags- und Weihnachtsgeschenk - individuelle Einladung zu einem speziellen Anlass - Einladung zum Kundenevent - Einladung zum Tag der offenen Türe - 2 Anrufe/Newsletter	40 %	2-monatlich Geburtstag/Dezember 16. März 13. September 30. Januar Februar und Juni/2-mtl.	Lisa Moll Hans Frisch
A- und B-Kunden	4–6 persönliche Kontakte pro Jahr - persönliche Karte zu Geburtstag und Weihnachten - Einladung zum Kundenevent - Einladung zum Tag der offenen Türe - 2 Anrufe/Newsletter	30 %	pro Quartal Geburtstag/Dezember 13. September 30. Januar Februar und Juni/2-mtl.	Lisa Moll Hans Frisch
C- und D-Kunden	persönliche Betreuung - Einladung zum Tag der offenen Türe/Newsletter	20 %	Kontakt bei Bedarf 30. Januar/2-mtl.	Hans Frisch
Beeinflusser	- Treffen und Informationen - Event/Newsletter	10 %	bei Bedarf 13. September/2-mtl.	Peter Jung

Um Massnahmen zur Kundenpflege zu planen, eignet sich – wie abgebildet – eine einfache Vorlage. Die Massnahmen sind auf Kundengruppen fokussiert. Sie beinhalten neben den Kosten (hier in Prozent der Gesamtsumme für Kundenpflege) immer auch einen Termin für die Umsetzung. Zudem ist die Person definiert, die für die Realisation verantwortlich ist.

wert zu steigern. Andererseits kann durch entsprechende Massnahmen aber auch der durchschnittliche Auftrags- oder Bestellwert pro Kunde erhöht werden. Dazu gibt es zwei verschiedene Möglichkeiten: Zusatzverkäufe (Cross-Selling) und Mehrwert- oder Mehrleistungsverkauf (Up-Selling) generieren.

**Zusatzverkäufe generieren.** Bei einem Coiffeursaloon ist das Kerngeschäft das Waschen, Färben und Schneiden der Haare. Der Umsatz ist limitiert durch die Zahl der Kundinnen und Kunden, die auf Grund des zeitlichen Bedarfs pro Tag bedient werden können. Mit **Cross-Selling** kann der Friseur zusätzliche Umsätze erzielen, indem er seinen Kundinnen beispielsweise Produkte für die Haarpflege, modische Accessoires, Parfüms etc. empfiehlt und aktiv verkauft. Das Kernangebot wird also mit flankierenden Produkten erweitert, und zwar praktisch ohne zeitlichen Aufwand.

Klug und einfühlend platziert, bringt Cross-Selling in allen Branchen zusätzlichen Umsatz, wird von Kundinnen und Kunden geschätzt und nicht selten sogar erwartet.

**Mehrwert generieren.** Eine weitere Möglichkeit, den Umsatz bei bestehenden Kundinnen und Kunden zu erhöhen, ist das **Up-Selling**. Up-Selling bezeichnet das Vorgehen, in einem Verkaufs- und Beratungsprozess die anfängliche Zahlungsbereitschaft des Kunden zu steigern. Up-Selling funktioniert, indem den Konsumentinnen und Konsumenten höherwertige Produkte vorgestellt und entsprechende Mehrwerte begründet werden. So kommt zum Beispiel ein Kunde mit der Vorstellung in eine Garage, ein günstiges Basismodell zu kaufen. Der Verkäufer erkundigt sich

aber nach den Bedürfnissen des Kunden und findet heraus, dass dieser mit dem kleinen VW Up langfristig nicht glücklich werden würde, und empfiehlt ihm das grössere Modell Golf. Der Kunde erkennt die Vorteile und den Mehrwert und kauft schlussendlich das teurere Modell. Das Resultat ist ein optimaler Berater Kunde und ein Verkäufer, der den Umsatz markant gesteigert und einen zufriedenen Kunden gewonnen hat.

Das Ziel beim Cross- und Up-Selling ist, den Kundinnen und Kunden mit einer individuellen und bedürfnisorientierten Beratung ein gutes und positives Gefühl zu geben und mit ihnen mehr Umsatz und Gewinn zu erzielen.

### So fördern Sie Empfehlungen

Eine wichtige Voraussetzung zum Aufbau von Kundenbindung und -loyalität ist die Kundenzufriedenheit. Wichtig zu wissen ist, dass nur übertroffene Erwartungen und überraschende Erfahrungen in Zusammenhang mit Marktleistungen zu Empfehlungen führen. Grob kann das Zufriedenheitsniveau von Kundinnen und Kunden in drei Ebenen unterteilt werden:

- **Enttäuschte Kunden** – die Erwartungen wurden nicht erfüllt. Sie haben weniger erhalten, als erwartet.
- **Zufriedene Kunden** – die Erwartungen wurden erfüllt. Sie haben in etwa das erhalten, was sie erwartet hatten.
- **Begeisterte Kunden** – die Erwartungen wurden klar übertroffen. Sie haben mehr erhalten, als sie erwartet hatten.

Um dieses Phänomen zu verstehen, muss man wissen, dass Produkte und Dienstleistungen in

#### tipp

#### Grossunternehmen als Ideengeber

↓  
Zu kreativen Ideen für die Kundenpflege kommen Sie, indem Sie Grossunternehmen beobachten. Kopieren Sie aber die Massnahmen keinesfalls, sondern übernehmen Sie nur einzelne Elemente.

Stellen Sie zum Beispiel Kundenkarten aus, die anders funktionieren wie bei den Grossisten. Ihre Kundenkarte könnte die Kundinnen und Kunden bei jedem 10. Einkauf zu einem Geschenk berechtigen – und zwar wahlweise zu einem Präsent Ihres Unternehmens, zu einem Strauss im Blumengeschäft oder einem Cüpli im Restaurant im Quartier. Klären Sie ab, ob die Nachbarfirmen mitmachen.

drei verschiedene Leistungsebenen unterteilt werden. Die Grundlage bildet die Kernleistung, deren Erfüllung von den Kundinnen und Kunden als selbstverständlich erachtet wird, bei Nichterfüllung sind sie enttäuscht. Die nächste Ebene wird als formale Leistung bezeichnet, deren Erfüllung von den Kundinnen und Kunden erwartet wird. Wird sie erfüllt, sind sie zufrieden – nicht mehr und nicht weniger. Die oberste Ebene wird als erweiterte Leistung bezeichnet. Die Kundinnen und Kunden sind sich deren kaum bewusst und erwarten sie deshalb auch nicht. Bekommen die Kundinnen und Kunden mehr als erwartet, sind sie begeistert und erzählen das Erlebte in ihrem Umfeld weiter. Solche positiven Erfahrungen und die daraus resultierenden Empfehlungen verbreiten sich in Zeiten von Smartphone, Facebook, Twitter und Co. in Windeseile viral weiter.

**Der Maler und die Sonnenblumen.** Zur Illustration das Beispiel eines Malerbetriebs. Dieser wurde beauftragt, ein Zimmer einer Wohnung neu zu streichen. Die Auftraggeberin erwartet als Kernleistung «Wände eines Zimmers streichen» eine fachmännisch ausgeführte Arbeit. Sie erwartet zudem (formale Leistung), dass der Maler sie betreffend Verträglichkeit der Farbenart und den passenden Farbton berät. Ist nach Abschluss des Auftrags das Zimmer im vereinbarten Farbton professionell gestrichen, wird die Kundin zufrieden sein und die Rechnung begleichen.

**Nur Begeisterte zählen.** Zufriedene Kundinnen und Kunden genügen aber nicht, denn nur begeisterte Kunden erzählen das Erlebte in ihrem Umfeld weiter und sprechen Empfehlungen aus. Der Maler hat deshalb nach seiner Arbeit von sich aus

(erweiterte Leistung) den Raum gereinigt und die Möbel zurück an ihren Platz gestellt (Zeitaufwand 10 Minuten). Schon im Beratungsgespräch hat er zugehört und mitbekommen, dass die Lieblingsblumen seiner Kundin Sonnenblumen sind. So kaufte er für wenig Geld einen Strauss Sonnenblumen, stellte diese in einer Vase vor die in einem strahlenden Himmelblau gestrichene Wand und überraschte so seine Kundin. Als diese nach Hause kam, bemerkte sie zuerst die Sonnenblumen, dann die platzierten Möbel, das saubere Zimmer und ganz zuletzt die fachmännische Malerarbeit. Sie war begeistert, machte ein Bild davon, postete dieses auf Facebook und erzählte das Erlebte begeistert in ihrem Freundeskreis. Die Investition des Malers war minim, der Effekt jedoch nachhaltig.

### Kreative Kundenpflege – keine Frage des Budgets

Das Malerbeispiel verdeutlicht: Kundenpflege ist Gold wert, muss aber nicht teuer sein. Mit Kreativität, Aufmerksamkeit und Herzblut können Kundinnen und Kunden mit fantasievollen und sympathischen Massnahmen gezielt gepflegt werden.

**Tolle Massnahmen ja, aber woher?** Auch wer sich selber als nicht sehr kreativ bezeichnet, findet originelle Massnahmen, um bei den Kundinnen und Kunden nachhaltig in Erinnerung zu bleiben. Pflegen Sie den Austausch mit Kundinnen und Kunden, Netzwerkpartnern oder Lieferanten und halten Sie die Augen offen. Achten Sie einfach beim täglichen Einkauf darauf, was Sie selber beeindruckt. Auch Unternehmen mit mehr Budget können Ideengeber sein. Wenn Versandhäuser kost-

#### exkurs

#### Achtung Rabatt – rechnen Sie im Voraus

↓  
Rabatte sind ein beliebtes Instrument zur Kundenpflege. Doch bei dieser Preissmassnahme ist Vorsicht geboten. Ein Beispiel: Sie möchten Ihren Kunden 5 Prozent Rabatt gewähren? Angenommen, Ihr Ertrag liegt bei 10 Prozent des Umsatzes, dann geben Sie bei 5 Prozent Rabatt den halben Ertrag weg. Sie müssten demnach doppelt so viel verkaufen, um wieder auf denselben Ertrag zu kommen.

Suchen Sie deshalb bei der Kundenpflege via Preis nach Lösungen, die Sie finanziell tragen können. So könnte zum Beispiel ein Getränke-lieferant seine Kundinnen und Kunden bei einer gewissen Bestellmenge mit einer Gratis-Lieferung belohnen anstatt mit einem Rabatt.

Abbildung 07 Beispiele für kreative Kundenpflege

**Pflanzenheilkunde im Quartier**



**Event.** Eine Drogerie lädt ihre Kundinnen und Kunden zu einem Heilpflanzen-Spaziergang durch das Quartier ein, in dem die Drogerie ihren Standort hat. Auf der Erkundungstour erklärt der Drogerie-Chef die Wirkung und den Gebrauch der Heilpflanzen.

**Eiskalte Überraschung**



**Kundengeschenk.** Eine Werbeagentur erarbeitet für ein kleines Unternehmen mitten im Sommer eine neue Kampagne. Zur Abkühlung schickt die Agentur an einem heissen Nachmittag einen fahrenden Glacéverkäufer bei ihrem Auftraggeber vorbei.

**Einlass nur mit Ehering**



**Einladung.** Ein alteingesessenes Schmuckgeschäft lädt per Inserat alle Ehepaare zu einem Apéro ein, die im laufenden Jahr silberne oder goldene Hochzeit feiern. Diese sind zur Teilnahme berechtigt, wenn sie ihren Ehering mitbringen.

**Persönliche Schnappschüsse**



**Tag der offenen Türe.** Ein kleines Reisebüro fotografiert am Tag der offenen Türe potenzielle Kundinnen und Kunden – je nach deren Vorlieben – vor einem Strand-, Berg- oder Städtchintergrund und nimmt die E-Mail-Adresse auf. Nach der Messe verschicken die Mitarbeitenden das Foto mit dem Link zu entsprechenden Ferienangeboten.

**In Fahrt beim Warten**



**Service.** Ein Velo-Reparaturservice verkürzt seinen Kundinnen und Kunden vor Ort die Wartezeit, indem er diese zu einer Probefahrt mit einem Elektrobike einlädt.

Kreative Massnahmen zur Kundenpflege müssen nicht teuer sein, wie die Beispiele zeigen. Wichtig ist es, dass die Aktivitäten zum Unternehmen passen.

spielige Kataloge verschicken, kann ein kleines Geschäft seinen Interessenten eine Serie Postkarten mit Sujets von Aktualitäten aus dem eigenen Laden verschicken. Diese können sogar noch an den Kühlschrank gepinnt und an Freunde verschickt werden. Wichtige Ideengeber sind übrigens auch immer die Kundinnen und Kunden selber. Fragen Sie doch einmal Ihre Kunden, warum sie gerade bei Ihnen kaufen und was sie an Ihnen und Ihrem Angebot besonders schätzen – oder auch zusätzlich schätzen würden.

### Tiefgang in die Kundenbeziehung bringen

**Wie intensiv soll ich meine Kunden pflegen?** Private Beziehungen, die einem am Herzen liegen, pflegt man freiwillig und meist intuitiv. So informiert man seine Familie und Freunde, trifft sie, hält sie auf dem Laufenden, schickt Botschaften zu Festtagen, gratuliert zum Geburtstag, sendet Postkarten oder SMS aus den Ferien etc. Je mehr Tiefgang und Bedeutung eine Beziehung hat, desto intensiver und persönlicher ist die Beziehungspflege. Bei geschäftlichen Beziehungen verhält es sich grundsätzlich gleich. Je gewichtiger eine Kundenbeziehung oder auch der Kontakt zu einem Lieferanten ist, desto intensiver und persönlicher soll die Pflege der Beziehung sein.

Damit die Massnahmen entsprechend der Bedeutung der Kundinnen und Kunden geplant werden können, werden die Kundinnen und Kunden in Klassen eingeteilt. Ein Hilfsmittel zur **Kundenbewertung** ist die ABC-Analyse. Sie basiert auf der bekannten 80-20-Regel, die besagt, dass mit 20 Prozent der Kunden 80 Prozent des Umsatzes erwirtschaftet werden.

**Welche Kunden sind für den Umsatz verantwortlich?** **Key Accounts** oder Schlüsselkunden sind Kunden, die für das Unternehmen im Hinblick auf Absatz, Umsatz und Ertrag eine Schlüsselstellung einnehmen oder von strategischer Bedeutung sind. Entsprechend persönlich und intensiv werden sie bearbeitet. A- und B-Kunden haben für das Unternehmen eine zentrale Bedeutung. Auch sie werden intensiv und persönlich betreut und gepflegt. Die Bearbeitung von C- und D-Kunden erfolgt nicht zuletzt aus Kostengründen weniger intensiv, darf aber auf keinen Fall vernachlässigt werden. Denn auch aus zunächst unbedeutenden Kontakten können sich wichtige Kundinnen und Kunden entwickeln.

**Wie oft ist richtig und sinnvoll?** Für die Kundenpflege gilt grundsätzlich: Je wichtiger eine Kundenbeziehung ist, desto intensiver und persönlicher sollen die Massnahmen gestaltet werden (siehe auch Abbildung 06). Wichtig ist es, die richtige Balance für die Anzahl und die Intensität der Kontakte zu seinen Kundinnen und Kunden zu finden.

Die prozentuale Verteilung der Kundinnen und Kunden auf die einzelnen Kundengruppen ist je nach Branche, Unternehmen oder Geschäftsmodell sehr unterschiedlich. So kann ein Kleinunternehmen, das Eventdienstleistungen anbietet, fast ausschliesslich Key Accounts und A-Kundinnen und -Kunden haben. Ein Kleinunternehmen hingegen, welches über seinen Onlineshop mit Modeaccessoires handelt, oder ein Lebensmittelgeschäft an guter Passantenlage verfügt dafür hauptsächlich über C- und D-Kundinnen und Kunden. Entsprechend sind auch die Umsätze anders verteilt.

#### tipp

#### Ermitteln Sie den Kundenwert

↓  
Eine wichtige Zielgrösse bei der Kundenpflege ist der **Kundenwert** (engl. Customer Lifetime Value CLV). Dieser bezeichnet den Gewinn, den ein Unternehmen mit einem Kunden über die Dauer der Kundenbeziehung erzielt. So wird der Kundenwert berechnet:

Durchschnittsgewinn pro Kauf **x** Kaufhäufigkeit pro Jahr **x** Beziehungsdauer in Jahren

Die Berechnung des Kundenwerts kann auch dabei helfen, das Potenzial der bestehenden Kundschaft richtig einzuschätzen (siehe Abbildung 08).

Abbildung 08 Berechnung des Kundenwerts am Beispiel einer Metzgerei

Annahmen			Aktuelles Kundenportfolio (bestehende Stammkunden weiterentwickeln)		Prognose Kundenportfolio (neue Stammkunden entwickeln)	
	Durchschnittlicher Gewinn pro Kauf in CHF	Kaufhäufigkeit pro Jahr	Beziehungsdauer in Jahren	Kundenwert	Künftige Beziehungsdauer (Annahme)	Kundenwert
<b>Kunde 1</b> bestellt einmal im Jahr ein Catering.	550	1	8	4400	10	5500
<b>Kunde 2</b> kauft jede Woche Aufschnitt.	25	52	10	13000	10	13000
<b>Kunde 3</b> kauft monatlich Cervelats für den Monatshöck des Vereins.	60	12	5	3600	10	7200
<b>Kunde 4</b> kauft jede zweite Woche Cordon bleus.	20	25	1	500	10	5000
<b>Kunde 5</b> kauft fast täglich Sandwich und Getränk.	5	300	3	4500	10	15000

Berechnen Sie den Kundenwert nicht nur für die vergangenen Jahre einer Geschäftsbeziehung. Wenn Sie den Kundenwert anhand einer angestrebten Beziehungsdauer berechnen, können sich Schlüsselkunden ergeben, die Sie nicht erwartet haben.

Folgende Aufzählung ist deshalb als Beispiel zu verstehen:

- **Key Accounts** **1 % der Kunden**  
strategische Bedeutung; intensive, persönliche Betreuung
- **A-Kunden** **4 % der Kunden**  
zentrale bis strategische Bedeutung; persönliche Betreuung; ca. 12 persönliche Kontakte pro Jahr
- **B-Kunden** **15 % der Kunden**  
zentrale Bedeutung; ca. 4–6 persönliche Kontakte pro Jahr
- **C-Kunden** **30 % der Kunden**  
hohe Bedeutung; ca. 1 persönlicher Kontakt pro Jahr
- **D-Kunden** **50 % der Kunden**  
eher geringe Bedeutung; persönliche Kontakte bei Bedarf

80 % Umsatz

20 % Umsatz

Nicht zu vernachlässigen bei der Kundenpflege ist die Gruppe der Beeinflusser wie Medienschaffende oder Vertreter von Verbänden. Sie sollten regelmässig über Produktneuheiten und Entwicklungen im Unternehmen informiert werden.

#### Fazit

Das Ziel der Kundenpflege sind zufriedene und loyale Kundinnen und Kunden. Diese vergessen einen Anbieter auch dann nicht, wenn sie gerade kein Produkt oder keine Leistung benötigen. Wichtig ist, dass man positiv und nachhaltig in Erinnerung bleibt. Dies gelingt am besten mit einzigartigen, kreativen Massnahmen, die zu Ihrem Unternehmen passen. Dabei gilt bei der Kundenpflege der gleiche Grundsatz wie im Privatleben: Je wichtiger eine Beziehung, desto intensiver und persönlicher die Pflege.

Quellen  
• «Verkaufsplanung – Grundlagen mit Beispielen, Repetitionsfragen mit Lösungen und Glossar», Christoph Portmann, Compendio Bildungsmedien AG – ISBN-Nr. 978-3-7155-9308-1  
• Fachartikel von Christoph Portmann unter <http://www.scoremarketing.ch/index.php/wissens-box/lesenswert>

### Checkliste: So überzeugen Sie Ihre Kundinnen und Kunden von Ihrem Unternehmen

Wie kann ich meine Kundinnen und Kunden begeistern? Finden Sie dies anhand des Modells der Marktleistungsebenen heraus, indem Sie folgende Fragen für Ihr Unternehmen beantworten.

Frage	Unsere Leistung
<b>Kernleistung</b>	
Welche Kernleistungen erachten meine Kundinnen und Kunden als selbstverständlich?	
<b>Beispiele:</b> professionelles Ausführen des Auftrags, z.B. Streichen der Wände (Maler), Montage einer Steckdose (Elektriker), Wechsel von Verschleissteilen beim Autoservice (Garage)	
Wie kann ich im Unternehmen sicherstellen, dass diese Kernleistungen in der nötigen Qualität erbracht werden?	
<b>Beispiele:</b> Weiterbildung der Mitarbeitenden, Bereitstellen von professionellem Arbeitswerkzeug, gute Arbeitsanweisungen	
<b>Formale Leistung</b>	
Welche formalen Leistungen muss ich erbringen, um die Erwartungen der Kundinnen und Kunden zu erfüllen?	
<b>Beispiele:</b> termingerechte Ausführung, Einsatz von qualitativ hochwertigen Materialien, professionelle Arbeitsmittel und -werkzeuge, Einhaltung von Sicherheitsstandards	
Wie kann ich im Unternehmen sicherstellen, dass die formalen Leistungen in der nötigen Qualität erbracht werden?	
<b>Beispiele:</b> optimale Einsatz- und Terminplanung, umsichtige Wahl der Zulieferer, intensive Schulung der Mitarbeitenden	
<b>Erweiterte Leistung</b>	
Welche erweiterten Leistungen kann ich meinen Kundinnen und Kunden bieten, um sie zu überraschen?	
<b>Beispiele:</b> Umgang mit und Einbezug des Kunden bei der Leistungserbringung, Sauberkeit nach Verlassen des Arbeitsplatzes, Auftritt der Mitarbeitenden, Abschluss nach Leistungserbringung, speditive und nachvollziehbare Abrechnung, kulante Garantieregelung	
Welche Ziele kann ich mit dem optimalen Ausgestalten der erweiterten Leistungen erreichen?	
<b>Beispiele:</b> Empfehlungsmarketing, kostenlose Werbung via virales Marketing oder auch Mund-zu-Mund-Werbung	
Wie finde ich regelmässig überraschende Ideen?	
<b>Beispiele:</b> hören, was Kunden wünschen, Adaption von Ideen von anderen Branchen und Unternehmen, aus anderen Ländern	
Wie kontrolliere ich, ob meine Massnahmen bei den Kunden ankommen, erfolgreich und effizient sind?	
<b>Beispiele:</b> bei Neukunden nachfragen, wie sie zu uns kommen, Feedback einholen, Kundenzufriedenheit überprüfen, kontrollieren, ob Kundenstamm ausgebaut und Neukunden gewonnen werden konnten, Umsatz, Absatz und Kosten mit Budget vergleichen, Kundenwert berechnen und überprüfen	
Wie kann ich Empfehlungen von Kunden zusätzlich intensivieren?	
<b>Beispiele:</b> Empfehlungen mit Geschenken/Prämien aktiv fördern, Geschäfte in der Nachbarschaft einbeziehen	

Diese Checkliste steht Ihnen unter [www.postfinance.ch/ku](http://www.postfinance.ch/ku) zur Verfügung.

## Bisher erschienen:



### Nr. 1, November 2008: Personalmanagement

Personalmanagement ist eine erfolgskritische Schlüsselfunktion im Unternehmen. Im Heft finden Sie Beiträge zur Suche, Beurteilung und Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.



### Nr. 2, Mai 2009: Preisgestaltung

Im zunehmenden Preisdruck überlegen sich Kleinunternehmerinnen und -unternehmer, welcher Preisstrategie sie folgen. Die Preisgestaltung geht einher mit der Positionierung der Firma und ihrer Produkte oder Dienstleistungen. Das Heft umfasst Beiträge zur Preisfindung in Handel, Gewerbe und Dienstleistungen.



### Nr. 3, November 2009: Entwicklungsschritte

Mit der Gründung ist es nicht getan. Unternehmen durchleben verschiedene Phasen: vom Aufbau und Wachstum über Krisen und Turnarounds bis hin zur Übergabe oder zum Verkauf. Diese Phasen rechtzeitig zu erkennen und anzupacken, ist entscheidend für den Erfolg.



### Nr. 4, Mai 2010: Finanzielle Führung

Wie das Finanzwesen eines kleinen Unternehmens sinnvollerweise aufgebaut ist, wo die Knackpunkte im Einnehmen oder Ausgeben von Geld liegen und wie diese am besten gemeistert werden können, sind Themen dieser Ausgabe.



### Nr. 5, November 2010: Werbung

Kleine Unternehmen müssen kommunizieren, um am Markt gehört zu werden. Durch gezielte Werbung positionieren sie sich bei ihren Zielkunden, heben sich von ihren Konkurrenten ab und fördern den Absatz.



### Nr. 6, Mai 2011: Sich selbst führen

Die Führung eines kleinen Unternehmens beginnt bei der Chefin und beim Chef. Der kluge Umgang mit den beschränkten eigenen Ressourcen, Delegation und effiziente Arbeitstechniken sind der Schlüssel zum erfolgreichen Selbstmanagement.



### Nr. 7, November 2011: Strategie

Die Strategie des Unternehmens ist eine Landkarte, die den Weg zu den Unternehmenszielen aufzeigt. Eine Strategie auszuarbeiten, hilft, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und Chancen und Gefahren aufzuzeigen.



### Nr. 8, Mai 2012: Gründen

Das Magazin liefert Tipps zu Gründerthemen wie der Entwicklung von Geschäftsidee und Businessplan, der Finanzplanung sowie rechtlichen Herausforderungen. Zudem unterstützt es beim Identifizieren der eigenen Kompetenzen.

Einzelnummern und Abonnemente kostenfrei bestellen unter: [www.postfinance.ch/ku](http://www.postfinance.ch/ku).

## ku – Führung von Kleinunternehmen

Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG

### KMU-HSG

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) entstand bereits 1946. Das Institut der renommierten Universität St. Gallen widmet sich in der Schweiz als einziges Kompetenzzentrum auf Universitätsstufe ausschliesslich der Förderung von Klein- und Mittelunternehmen. «KMU, Family Business und Entrepreneurship» bilden die Schwerpunktthemen des Instituts. KMU-HSG engagiert sich in den Bereichen Weiterbildung, Consulting & Services, Forschung und der universitären Lehre. Kooperationen mit anderen Forschern und vielfältige Weiterbildungsveranstaltungen ergänzen die Institutskompetenzen. [www.kmu.unisg.ch](http://www.kmu.unisg.ch)

### PostFinance

PostFinance ist eine erfolgreiche Finanzdienstleisterin und ein ertragsstarker Geschäftsbereich der Schweizerischen Post. Sie ist die Nummer 1 im schweizerischen Zahlungsverkehr und im E-Finance, der elektronischen Kontobewirtschaftung. PostFinance erbringt für Privat- und Geschäftskunden innovative, umfassende Finanzdienstleistungen in den Teilmärkten Zahlen, Anlegen, Vorsorgen und Finanzieren. [www.postfinance.ch](http://www.postfinance.ch)