

# Vorwort

---

Die Kundenorientierung greift – wenn auch nur zögerlich und noch nicht durchgängig – bei den Anbietern. Der harte Wettbewerb, die schonungslose Markttransparenz, schwieriger zu erlangende Alleinstellungsmerkmale und das gestiegene Kundenselbstbewusstsein zwingen dazu, Denkhaltung und Einstellungen zu überprüfen. Der Kunde wird zum wertvollsten Gut. Nicht mehr top-down den potenziellen Interessenten die eigenen Vorstellungen „aufzudrücken“, sondern bottom-up Wünsche und Anforderungen der Abnehmer zu hinterfragen und zu analysieren und dann zielgerichtete Leistungsangebote zu unterbreiten – dies sind die kritischen Erfolgstreiber.

Kundenmanagement besagt nicht, mit neuen manipulativen Managementmethoden alte Verhaltensweisen zu perfektionieren. Kundenmanagement bedeutet herauszufinden, wer die wertigen Kunden für das eigene Unternehmen sind und welche wichtigen Leistungen erbracht werden müssen, um Kundenzufriedenheit zu erzeugen. Immer wieder alles auf den Prüfstand zu stellen, um zu prüfen, ob die wesentlichen Kundenanforderungen erfüllt werden, gehört zu den Spielregeln einer lernenden Organisation. Ebenso die Einsicht, dass die eigenen Ressourcen nicht ausreichen, alle potenziellen Kunden gleichermaßen zu beglücken. Differenzierte und gezielte Leistungserbringungen für die unterschiedlichen Kundengruppen und -segmente erfordern einen multiplen Vertrieb. Wer überall Spitze sein möchte, bleibt überall nur Mittelmaß!

Wenn Sie Führungskräfte in Unternehmen fragen, was sie daran hindert, ein strategisches Kundenmanagement aufzubauen, werden Sie vielfach die folgenden Antworten erhalten:

- ◆ Ich vergesse es meist in der Hektik des Alltags.
- ◆ Der Alltag lässt mir dazu keine Zeit.
- ◆ Mir fehlen praktikable Ideen, Systeme und Methoden.
- ◆ Mir fehlen Informationen über Kundenwünsche.
- ◆ Es ist nicht notwendig, wir haben auch so Erfolg.
- ◆ Es kommen genug Kunden nach.
- ◆ Ich halte es nicht für so wichtig.
- ◆ Das ist in meiner Branche nicht üblich.

Auffällig ist, dass noch immer ein großer Teil des Top-Managements keinen direkten Kundenkontakt pflegt und somit auch kein ausgeprägtes Gefühl für den Kundenmarkt entwickelt. Erfolgreiche Unternehmen der Zukunft sind aber kunden- und vertriebsorientiert. Das Top-Management versteht sich als oberster Vertriebsmanager und steht an der Spitze des Kundenmanagements.

Warum ist Kundenmanagement so wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen? Hier sind zehn Gründe, warum es ohne dieses Vertriebswerkzeug nicht mehr geht:

- ❖ **Stammkunden kaufen mehr:** Treue Kunden zeigen eine deutlich erhöhte Bereitschaft, weitere Produkte oder Dienstleistungen bei den bevorzugten Anbietern nachzufragen.
- ❖ **Wer positiv empfohlen wird, genießt ein gutes Image:** Zufriedene Kunden empfehlen positiv empfundene Anbieter weiter an Bekannte, Freunde und Kollegen. Das spart Werbe-, Vertriebs- und Transaktionskosten. Und sorgt für einen guten Ruf am Markt.
- ❖ **Stammkunden sind kommunikativer und toleranter:** Kunden, zu denen eine partnerschaftliche Beziehung besteht, sind gegenüber kleineren Mängeln toleranter und verzeihen schneller. Sie sind offener darin, negativ empfundene Zustände zu reklamieren. Konflikte werden mit dem Ziel ausgetragen, Problemlösungen zu erarbeiten und die Zusammenarbeit aufrecht zu erhalten. Zum Dialog angeregt, können sie zum wertvollen Berater von Unternehmen werden und helfen, die eigenen Leistungen zielgerichtet zu verbessern.
- ❖ **Langfristige Kundenbeziehungen auf Partnerschaftsbasis sind wirtschaftlicher:** Die Kosten für Werbung, Vertriebsorganisation, Informationserhebung und Geschäftstransaktion sowie Mängelbeseitigung sinken im Verlauf einer Beziehung.
- ❖ **Das Kundenpotenzial wird besser ausgeschöpft:** Geht's dem Kunden gut, geht es uns auch gut! Kunden entwickeln sich im Lauf der Jahre weiter, ihr Bedarf steigt. Akzeptierte Anbieter können sich dadurch selbst mitentwickeln und wachsen.
- ❖ **Jeder unzufriedene Kunde stärkt den Wettbewerb:** Wer die Wünsche der Kunden vernachlässigt, stärkt damit den Wettbewerb. Jeder fahrlässige und unprofessionell gemanagte Mangel birgt ein reales Umsatzpotenzial für den Wettbewerb.

- **Die Preissensibilität ist geringer:** Wenn Kunden sich an einen Anbieter binden, ist für sie der Preis bei der Kaufentscheidung eher sekundär.
- **Die Mitarbeitermotivation im eigenen Unternehmen steigt:** Die Arbeit mit Kunden, die man gut kennt, macht mehr Spaß. Man wird miteinander vertrauter. Die Gefahr, etwas falsch zu machen, sinkt deutlich, weil man die Wünsche seiner Kunden schon kennt und weiß, worauf sie besonderen Wert legen.
- **Das Risiko, Chancen zu verpassen, sinkt:** Wer nicht hautnah den wichtigen Kundenwünschen folgt, läuft Gefahr, Veränderungen und Entwicklungen erst dann zu spüren, wenn es schon zu spät ist.
- **Besonders zufriedene Kunden kommen wieder:** Kunden, die von einem Anbieter begeistert sind, kommen wieder und kaufen regelmäßiger ein.

Albert Schweitzer hat es in einem Satz auf den Punkt gebracht: „Es ist besser, hohe Grundsätze zu haben, die man befolgt, als noch höhere, die man außer Acht lässt.“

In diesem Buch erhalten Sie Anregungen und Tipps, wie Sie Ihre Zusammenarbeit mit Kunden noch weiter verbessern können. Die Devise lautet: Nicht alles hundertprozentig machen, sondern die Dinge herausfiltern, die zu Ihnen und Ihrem Unternehmen passen. Betrachten Sie die Ausführungen als ein Warenregal, an dem Sie mit Ihrem Einkaufswagen vorbeigehen und sich Ihren Einkauf zusammenstellen.

Anregungen und Kritik zu diesem Buch sind natürlich jederzeit willkommen. Ich wünsche Ihnen viele Ideen für Ihr Kundenmanagement in der Zukunft.

*Östringen, im Januar 2002*

*Hartmut Biesel*