

1 Einleitung: Kundenmanagement – die Praxisherausforderungen

»Der Verkauf des Produktes
ist nicht der Abschluss eines Geschäfts,
sondern der Beginn einer Beziehung.«
Henry Ford

1.1 Grundlagen

1.1.1 Perspektiven des Kundenmanagements

1.1.1.1 Die zeitliche Perspektive von Kundenmanagement

Jahrzehntelang waren Unternehmen darauf ausgerichtet, so viel wie möglich Produkte zu verkaufen, ohne dabei zu differenzieren an wen. Prozesse, Organisationsstrukturen und Kompensationsmodelle sind in den meisten Unternehmen bis heute auf Produkte (wenn nicht sogar auf die Produktion) und nicht auf die Käufer dieser Produkte ausgerichtet.

Mit den Auswirkungen der Ölkrise in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts kamen die »Grenzen des Wachstums« aus volkswirtschaftlicher und ökologischer Perspektive zum Vorschein: Auch der Begriff der »gesättigten Märkte« wurde erstmals verwendet. Die Nachfrage in den Industrienationen war nicht mehr unbegrenzt und die Anbietermärkte begannen sich zu verändern. Ausrichtungen wie »Der Kunde ist König« oder die Burger King-Werbung aus den 70er Jahren mit dem Slogan »Have it your way« waren erste Indikatoren. Dies wurde als nahezu revolutionär gesehen, nachdem alle anderen Marktteilnehmer ihre Gewinne noch durch Massenprodukte und Massenmarketing realisierten. Diese Ära kann somit als Geburtsstunde des Kundenmanagements gesehen werden.

Ein zentraler Meilenstein war das zu diesem Zeitpunkt erschienene erste Managementbuch von Peters und Waterman (*Auf der Suche nach Spitzenleistungen*). Darin propagierten sie als zentrales Element die Reorientierung hin zum Kunden als Erfolgsfaktor Nr. 1 für exzellente Unternehmen. Ab diesem Zeitpunkt startete die allgemeine Kulturdiskussion mit Fragestellungen wie: Was ist Kundennähe, was versteht man unter Kundenorientierung, wie kann dies organisatorisch verankert werden?

Die Idee der Kundenorientierung nahm Einzug auf der operativen Ebene. In der weiteren Realisierungsphase verankerte sie sich in den folgenden 30 Jahren immer tiefer in den Unternehmen. Eine Vielzahl von Aktivitäten und Änderungen waren eine Folge daraus. Zur besseren Veranschaulichung teilen wir diesen Zeitraum in vier verschiedene Phasen ein:

(A) Die 70er: Die Orientierungsphase:

Zuerst griffen die Business-to-Business (B-t-B)-Anbieter den Trend zur intensiveren Kundennähe auf. Die Vertriebsbereiche wurden dort immer mehr in Richtung Key Account Management ausgebaut, um die Vision »One face to the customer« zu realisieren. Ebenso wurde der Direkt-Vertrieb auf- und ausgebaut und zudem internationalisiert. In diesen Jahren legte insbesondere der deutsche Mittelstand die Grundlagen, dass Deutschland sich heute »Exportweltmeister« nennen kann. In Bezug auf die Endkonsumenten mussten sich die Unternehmen auf neue gesellschaftliche Bedürfnisse einstellen, um weiter Marktanteile zu gewinnen und Kosten zu reduzieren. Das Angebot wurde auf der einen Seite aufgespaltet in Premiumprodukte und Handelskonzepte für eine überschaubare Anzahl hochwertiger Kunden (»Business Class«) und auf der anderen Seite in möglichst preislich wettbewerbsfähige Massenangebote (»Economy Class«). Als Trends entwickelten sich eine zunehmende Standardisierung des Angebots, Automatisierung und Selbstbedienung. Es entstanden Self Service Geschäftsmodelle wie IKEA, Systemgastronomie wie McDonalds und Selbstbedienungsmärkte wie Aldi.

Die folgende Abbildung illustriert den zeitlichen Verlauf des Kundenmanagements und die Konzentration der Aktivitäten in den jeweiligen Phasen.

(B) Die 80er: Die Kontaktphase

In der nächsten Stufe ging es nicht mehr darum, ob man den Kunden wahrnehmen wollte, sondern wie man ihn tatsächlich wahrnahm. Ein Meilenstein war hier das Buch *Der Moment der Wahrheit*. Darin beschrieb der damalige SAS-Chef Jan Carlzon, dass es auf den Kontaktmoment zwischen Mitarbeiter und Kunden ankommen würde und nicht auf die Ausgestaltung des Produktes. Der wahrgenommene Kundennutzen wurde fortan deutlich stärker durch das »wie«, und damit die Interaktion, und immer weniger durch das »was«, also die Leistung definiert. In dieser Phase ging es noch nicht um das gezielte Eingehen auf einzelne Kunden, sondern um die allgemeine Kontaktqualität. Der Fokus lag auf der Erhebung und gene-

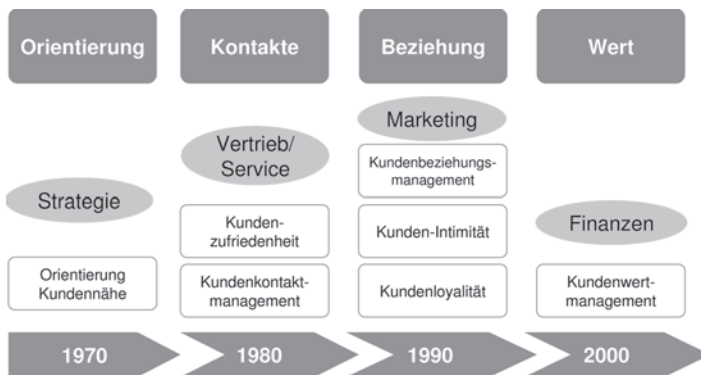


Abbildung 1.1: Die zeitliche und funktionale Entwicklung des Kundenmanagements

rellen Verbesserung der Kundenzufriedenheit und dem gezielten Auf- und Ausbau der Kundenkontaktstellen wie Call-Center und Back-Office-Funktionen. In dieser Zeit machte sich der Vertrieb Gedanken über eigene Vertriebsniederlassungen in der Nähe der Kunden, um im B-t-B-Bereich vertrieblich optimaler agieren zu können. Die Positionierung des Service-Managements wurde vielfach als »Add-on« gesehen. Es war geleitet von der Idee, dass durch Dienstleistungen eigene Märkte geschaffen werden können und der Service vermarktbar sei.

(C) Die 90er: Die Beziehungsphase

Anfang der 90er Jahre stand in erster Linie die Verbesserung der bestehenden Kundenbeziehungen im Mittelpunkt. Vom Gefühl »Zufriedenheit« wollte man die Kundenreaktion »Bindung« bzw. »Loyalität« erzeugen. James Heskett legte dies in seinem Konzept der »Service-Profit-Chain« dar. Die Umsetzung spiegelte sich im Ausbau des Kontaktmanagements durch zielgruppenspezifische Kommunikation, Direkt-Marketing-Aktivitäten wie Cross- und Upselling sowie im Aufbau von Bindungs- und Loyalitätsprogrammen wider. Dies zeigte sich an der Etablierung von Kundenclubs wie dem Dr. Oetker Back-Club oder dem Steiff-Club und der Einführung von Kundenkarten und Bonusprogrammen wie der IKEA Family Card oder Lufthansa Miles & More. Auf der B-t-B-Seite etablierten sich ähnliche Programme wie der Grohe »Profi Heimwerker Club« oder die SAP »User Groups« sowie die Einrichtung von Incentive-Reisen und spezifischen Messen für Topkunden.

Ab Mitte der 90er Jahre prägten Theorien des Customer Relationship Managements (CRM) die Praxis sichtbar durch Initiativen wie die Segmentierung der bestehenden Kunden, gezielte Zielkundenaktionen und die Einführung von neuen Software-Produkten zur Vertriebs- und Marketingsteuerung. Einhergehend stellte sich die Frage nach der Wirtschaftlichkeit der Kundenbeziehungs-Aktivitäten.

(D) Die 00er: Die Wertphase

Durch Konzepte wie Asset Management («Der Kunde als Vermögensbestandteil») und Customer Value («Welchen Wert erhält der Kunde?») drängen sich immer mehr finanzwirtschaftliche Fragen in den Vordergrund. Haben wir eine gesunde Bilanz zwischen Investitionen und Ertrag in die Kundenbeziehung und nimmt der Kunde die Werte überhaupt wahr, die wir ihm zu liefern glauben? Der Fokus des Managements des Werts »Kundenbeziehung« liegt auf der strategischen Steuerung des Kundenportfolios und auf dem Nachweis von finanziellen Erfolgen. Es gilt eine Win-win-Situation herzustellen, in der sowohl für den Kunden als auch für das Unternehmen ein Mehrwert erzielt wird. Der ständige Preisdruck und die Austauschbarkeit des Angebotes zwingen Unternehmen, über den Wettbewerbsfaktor Kundenmanagement auch auf der strategischen Ebene nachzudenken. Ein bereits in den 90er Jahren erschienenes Werk der Berater Treacy und Wiersema gewinnt neue Popularität, denn es zeigt den Unternehmen eine Alternative bzw. Ergänzung zwischen »Product Leadership« und »Operationaler Exzellenz«: die Ausrichtung auf die Customer Intimacy.¹

Am Beispiel der Deutschen Lufthansa sieht man, welche Bereiche im Laufe der Zeit mit unterschiedlichen Aktivitäten zur Weiterentwicklung des Kundenmanagements beigetragen haben (Abbildung 1.2).

Diese Bestandsaufnahme der Kundenmanagement-Aktivitäten macht deutlich, dass es in Unternehmen, die ganzheitliches Kundenmanagement angehen möchten, zwingend erforderlich ist, den zeitlichen Ablauf der bisherigen Aktivitäten/Maßnahmen in dem Unternehmen mit Ansprechpartnern, Initiatoren und Projektergebnissen zu kennen. Nur dadurch kann gewährleistet werden, dass Doppelarbeit entfällt, die Machtzentren der Firma identifiziert werden und aus den Fehlern der Vergangenheit gelernt wird.

Phase	Zeitraum	Fokus (Bereich)	Aktivitäten/Weitere Entwicklungen
Orientierung			
1. Kundennähe	1975–94	Vertrieb	75: Aufbau Key Account Management 85: Eigene Reisebüros 90: Intensivierung Direktvertrieb 94: Aufbau Online-Vertrieb
Kontakt			
2. Kundenkontaktmanagement	1980–1995	Service	80: Call-Center-Aufbau 90: Call-Center-Integration 95: Global Call-Center-System
3. Kundenzufriedenheitsmanagement	1980–2000	Qualitätsmanagement Service Marketing	90: Zufriedenheitsmessung 92: Service Index 96: Service Initiative 94: Verbindung zum Zielvereinbarungssystem
Beziehung			
4. Kundenloyalitätsmanagement	1990–heute	Marketing	93: Aufbau Miles & More 95: Partnerkonzept 98: Erweiterung Statuskonzept 99: M&M International
5. Kundenstrategie (Intimität)	1995–heute	Geschäftsleitung/Business Development	99: Lufthansa Passage/Team Lufthansa-Werbung 00: Eigene Gebäude/Flughafen München/New York
6. Kundenbeziehungsmanagement (CRM)	1995–heute	Kundennahe Einheiten/IT	98: TCM-Data Warehouse 99: Kundenbez. Kommunikation 00: Neue CRM-Systeme 02: Intensivierung Direktmarketing 03: HON Circle Aufbau inkl. eigener Gebäude in Frankfurt

Abbildung 1.2: Die zeitliche Entwicklung des Kundenmanagements am Beispiel der Deutschen Lufthansa

Neben der rein zeitlichen Entwicklung zeigt das Beispiel Lufthansa auch, dass in den verschiedenen Phasen unterschiedliche Funktionsbereiche die Entwicklung prägten. Die Bedeutung und Rolle der unterschiedlichen Funktionsbereiche im Zusammenhang mit Kundenmanagement beleuchten wir im folgenden Abschnitt.

1.1.1.2 Die funktionale Perspektive von Kundenmanagement

Nicht nur die Mitarbeiter unterschiedlicher Funktionsbereiche innerhalb des Unternehmens haben sich in den letzten 30 Jahren mit dem Kunden beschäftigt – darüber hinaus erfolgte dies aus jeweils unterschiedlichen Blickwinkeln und mit unterschiedlicher Intensität und Ausprägung der Kundennähe. Wir unterscheiden dabei allgemein nach den kundennahen Bereichen wie Vertrieb, Service und Marketing sowie nach Bereichen mit entsprechenden Unterstützungsfunktionen wie beispielsweise das Rechnungswesen oder die IT.

(A) Vertrieb

Durch seine ursächliche Funktion war zwar der Vertrieb immer im Kundenkontakt, doch in vielen Organisationen wurde nicht der Endkunde als Kunde gesehen, sondern oft der Absatzmittler oder ein unabhängiger Kanal. So hatten die Airlines eher die Reisebüros im Fokus und viele erfolgreiche Sanitärhersteller wie Buderus-Junkers, Hans Grohe oder Villeroy & Boch halten den Installateur für den Kunden und nicht die Person, die später die Rechnung bezahlt. Im Konsumgüterbereich hat der Vertrieb meist nach wie vor keinen oder kaum Endkundenkontakt. Stattdessen betrachtet er den Einkäufer des Handelsunternehmens als »Kunden«. Trotzdem hat der Vertrieb, insbesondere mit den verstärkten Einrichtungen des Key Account bzw. Global Account Managements und der Intensivierung des Direkt-Vertriebes, in der Regel den intensivsten Kundenkontakt und die längste Erfahrung im Umgang mit dem Kunden.

(B) Service

Als nächste wichtige Funktion im Kundenmanagement gilt der Kundenservice, der insbesondere im B-t-B-Bereich sehr viel tiefer in die Welt und die Probleme des Kunden einsteigt. Dieser Service kann der entscheidende Differenzierungsfaktor und Ankerpunkt für Marke und Kundenmanagement sein. Miele hat sich z. B. durch hoch qualifizierte Mitarbeiter, ein flächendeckendes Serviceangebot und eine intensive Dienstleistungskultur eine Premium-Position im Küchengerätebereich aufgebaut und damit das Manko, keine eigentlichen Vertriebskontakte mit dem Endkunden zu haben (die hat der Fachhandel bzw. die großen Elektromärkte) mehr als ausgeglichen. Darüber hinaus hat der Kundenservice durch seine qualitativen Erfahrungen (Reklamationen, Kontaktanlässe) und Ergebnisse von Zufriedenheitsmessungen (hier wird in der Regel immer der Service bewertet) eine Vielzahl von Möglichkeiten, Kundennutzerweiterungen und

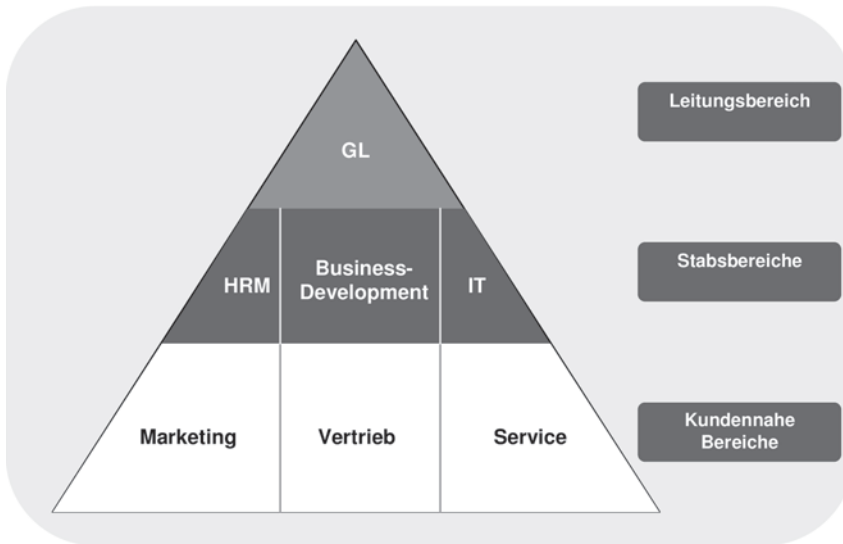


Abbildung 1.3: Die Funktionen und Intensitäten der Kundenbeziehung

Produktverbesserungen anzustoßen. Betrachtet man die Positionierung der kundennahen Bereiche im Unternehmen, so stellt man fest, dass die in der Kundenbeziehung arbeitenden Funktionen mehrheitlich auf der untersten Ebene der Hierarchie angesiedelt sind.

(C) Marketing

Während im theoretischen Marketingkonzept die obigen Funktionen integriert sind, hat sich das Marketing in der Praxis eher auf die Kommunikationsaufgaben ausgerichtet. In manchen Fällen war das Marketing auch auf Produktmanagementaufgaben ausgerichtet. Dabei kommt Marketing insbesondere in der Akquisitionsphase, der Kaufunterstützungs- und Bestätigungsphase sowie in der Loyalitätsphase durch den Aufbau von Bonus-, Bindungs- und Loyalitätsprogrammen eine kundennahe Funktion zu. So wurden in der Kommunikation in den 90ern meist große Anstrengungen unternommen, um die Kundenorientierung den Kunden »erleben« zu lassen. Database Marketing, Direktmarketing-Aktionen, der Internet-Auftritt und eine Vielzahl von Events und Aktivitäten sollen die Wirkung eines kundennahen Marketings erzeugen. Oft haben die Mitarbeiter keinen wirklichen direkten Zugang zum Kunden, können jedoch über ihre Programme und Systeme erheblichen Einfluss auf den Kundenkontakt neh-

men. Aktivitäten wie zielgruppengerechtes Direktmarketing sind für die meisten Unternehmen wertschöpfende Maßnahmen. Ob dies in jedem Fall auch kundenwertschöpfend ist, bleibt zu prüfen, da diese Aktionen vom Kunden manchmal als neutral und in Einzelfällen auch als störend empfunden werden.

(D) Die Unterstützungsfunktionen

Neben diesen kundennahen Bereichen gibt es in Unternehmen weitere zentrale Funktionen, die das Kundenerlebnis unterstützen, mit beeinflussen oder sogar prägen können, ohne dabei direkten Kundenkontakt zu haben. Im Produktmanagement – wenn es eher im technischen Bereich angesiedelt ist – werden oft die Grundlagen der Nutzbarkeit und des Kundeninterfaces (die so genannte Usability, also der Nutzen durch einfache Handhabung) geschaffen bzw. die Probleme vorprogrammiert, die dann der Kundenservice später »ausbaden« muss. Im Controllingbereich werden nicht nur die finanziellen Ressourcen zur Kundenbetreuung gesteuert, sondern auch die Belohnungs- und Sanktionssysteme (im Weiteren bezeichnet als Steuerungssysteme) konzipiert und umgesetzt. Damit spielt der Finanz- und Controllingbereich in der neuen Wertphase eine immer wichtigere Rolle. Im IT-Bereich werden die technischen Infrastrukturbedarfe ermittelt und die Basis für die Umsetzung von Kundenmanagement auf größerer Plattform geschaffen – oder verhindert. Und im Strategiebereich (oft Business Development genannt) werden die Grundlagen, Segmentierungen und Stoßrichtungen für alle Managementaspekte und -systeme gelegt. Zudem werden Beziehungsaspekte heute immer stärker als Teil der Unternehmensstrategie verstanden. Der Personalbereich ist maßgeblich für die Entwicklung der Mitarbeiter und der Organisation verantwortlich. Insbesondere bei einem Unternehmen mit hoher Kontaktintensität sind diese kulturprägenden Aufgaben für das umfassende Kundenerlebnis enorm wichtig.

Die Beispiele und Beschreibungen zeigen, dass in den unterschiedlichen Zeiträumen und Fachbereichen die Einzelaspekte des Kundenmanagements, die jeweils ausschließlich den eigenen Verantwortungsbereich betrafen, angegangen wurden, ohne dabei ein ganzheitliches Ziel vor Augen zu haben. Der Erfolg blieb durch die voneinander losgelösten Aktionen meist aus. Die bis heute in den meisten Unternehmen existierenden »funktionalen Silos« sind ein Zeichen dieser Entwicklung.

Bei dieser funktionalen Betrachtung stößt man meist auch auf eine zentrale Frage des Kundenbeziehungsmanagements: »Wer ist für den Kunden

zuständig, d.h. wer steuert und verantwortet die Kundenbeziehung?» In der Praxis zeigt sich in der Regel, dass sich mehrere Funktionseinheiten im Unternehmen gleichzeitig, nämlich Marketing, Vertrieb und Service, oder auch externe Partner, die beispielsweise in einem mehrstufigen Vertrieb beteiligt sind, hierfür verantwortlich und im Lead sehen. Dies ist insbesondere in der Automobilbranche oder bei Service Provider Modellen beispielsweise im Telekommunikationsbereich der Fall: Der Vertrieb erfolgt meist nicht direkt, sondern indirekt und mehrstufig über Händler, die teilweise in Einkaufsverbänden oder Zentralen organisiert sind. Auch hier gilt, dass Kundenmanagement nur erfolgreich sein kann, wenn zentral geklärt ist, wer die Gesamtverantwortung bzw. die Verantwortung wofür trägt.

Diese inhaltlichen und machtpolitischen Fragestellungen bei der funktionalen Betrachtung bedürfen einer Klärung. Daher ist es richtig, all diese Funktionen, Bereiche und deren Verantwortungsträger an der Entwicklung zu beteiligen. Hierzu müssen die unterschiedlichen Intensitäten und Aufgaben transparent und den Beteiligten kommuniziert werden. Es muss ein Verständnis geben, wo welcher Bereich etwas beitragen kann und wo sich welcher Bereich besser zurücknehmen sollte. Dies sollte im Vorfeld eines entsprechenden Workshops, z. B. gemeinsam mit dem Strategiebereich und dem Vertriebsleiter erfolgen. Wir werden eine mögliche Vorgehensweise am Ende dieses Kapitels mit Hilfe unserer Master-To-Do-Liste aufzeigen.

1.1.1.3 Die hierarchische Perspektive im Kundenmanagement

Die chronologische sowie die funktionale Betrachtung machen deutlich, dass Kundenmanagement keine Hierarchie-Ebene im Unternehmen ausschließen darf: Kundenzentrierung ist keine neue Strategie, kein neues Konzept, es ist eine Denkhaltung, die das gesamte Unternehmen betrifft. Es tangiert alle Interaktionen zwischen Kunde und Unternehmen über den gesamten Lebenszyklus der Beziehung und damit fast das gesamte Unternehmen. Somit kann sich Kundenmanagement niemals nur auf einen Bereich oder eine Abteilung im Unternehmen beziehen und nicht an einzelne Einheiten oder gar Personen delegiert werden.

Anhand des Ablaufs des Kundenprozesses zeigt sich, welche Funktion auf welcher Intensitätsebene mit dem Kunden in Interaktion steht. So greift beispielsweise der Finanzbereich bei der Rechnungsstellung als Unterstützungsfunktion des mit dem Kunden intensiver (Ebene 1) zusammenarbeitenden Vertriebsbereich in den Prozess ein.

Die Betrachtung des Kundenmanagements aus der hierarchischen Perspektive löst ebenfalls die Fragestellung um die Rolle und Bedeutung der

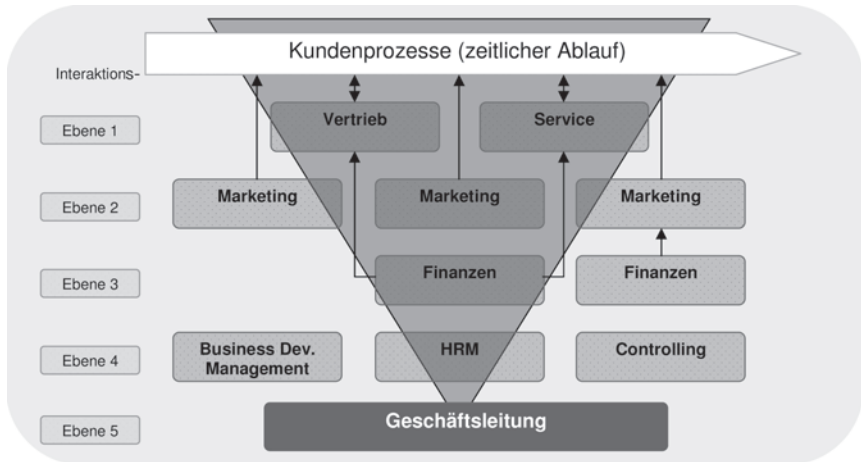


Abbildung 1.4: Kundenprozesse und umgedrehte Hierarchien des Unternehmens

verschiedenen Fachbereiche in einer kundenzentrierten Organisation aus: Sind es die Funktionsbereiche, die in direktem Kundenkontakt stehen, wie klassischerweise der Vertrieb, die eine Lead-Funktion übernehmen sollen? Hat Marketing eine strategische Vordenker-Funktion oder überwiegend eine operative Ausführungsfunktion? Und haben Einheiten wie Finanzen oder IT nur eine unterstützende Rolle in einer kundenzentrierten Organisation? Welche Auswirkungen haben die einzelnen Kundengruppen (z. B. Einzelkunde, Businesskunde, Flottenkunde) und die internen Kunden (z. B. Filialen, Händler) auf die Zuständigkeiten im Unternehmen?

Erst eine ganzheitliche, hierarchieübergreifende Betrachtung der verschiedenen Aspekte und Elemente von Kundenzentriertheit und die entsprechende Verzahnung ermöglichen ein erfolgreiches Kundenmanagement in der Praxis.

1.1.2 Definition von Kundenmanagement

In der Praxis und bei der Vielzahl von Veröffentlichungen wird der Begriff des Kundenmanagements nicht klar definiert. Auch werden die vielen Aspekte des Kundenmanagements in unterschiedlicher Art und Weise gebraucht. Dies gilt für den oft synonymen Gebrauch von Kundennähe, -orientierung, -fokus, -zentrierung und -intimität und setzt sich bei der verwirrenden Vielfalt beispielsweise des Kundenbeziehungsmanagements

weiter fort. Dies mag für eine solch junge Disziplin nicht ungewöhnlich sein.

Wir wollen aber an dieser Stelle unser Verständnis von *Kundenmanagement* und der wichtigsten Bestandteile in einer klaren *Definition* festhalten:

Kundenmanagement umfasst alle unternehmensrelevanten Aktionen und Reaktionen, die für den externen Faktor Kunden Wert schaffen. Kundenmanagement ist damit ein Mittel zum Zweck, um wiederum Wert für das Unternehmen zu schaffen. Aus diesen Werten resultieren dann wieder Werte für die Bezugsgruppen (Stakeholder).

Exkurs: Begriffsvielfalt zur Unternehmensausrichtung am Kunden

In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Begriffen, die oft synonym verwendet werden, um die Orientierung hin zum Kunden zu verdeutlichen. Exemplarisch seien hier aufgeführt:

(A) Kundenfokussierung: Der Ursprung dieses Begriffes kommt aus der Strategie-Forschung (z. B. Michael Porters Fokusausrichtung auf die Differenzierungsfaktoren versus der Massenstrategie).² Damit ist im Sprachgebrauch die stärkere Ausrichtung der internen Aktivitäten auf die Kunden gemeint. Im Sinne der Strategie könnte auch die Fokussierung auf weniger Kunden als bisher gemeint sein, um dann dort eher eine Durchdringung zu erreichen.

(B) Kundenintimität: Der Begriff stammt aus der Forschung von Treacy/Wiersema, die »Customer Intimacy« als eine der drei führenden Marktdisziplinen erkoren haben.³ Darunter verstehen die Autoren das Zurechtschneiden spezifischer Angebote für spezielle Nischensegmente (»customizing«). Die Intimität entsteht durch enge Beziehungen und intensive Zusammenarbeit mit dem Kunden.

(C) Kundennähe: Kommt ursprünglich aus der Übersetzung des »Close to Customer«-Gedankens, den Peters / Waterman in ihrem bereits angesprochenen Buch postuliert haben.⁴ Zentral ist damit gemeint, mehr Kundenkontakt und Intensität in der Beziehung als bisher aufzubauen, z. B. durch eine neue Vertriebsstufe (z. B. Direkt-Vertrieb) oder den Aufbau einer systematischen Kundenbetreuung (z. B. Key Account Management).

(D) Kundenorientierung: Unter Kundenorientierung wird allgemein die Ausrichtung an den Kundenwünschen verstanden, die zur Zufriedenstellung des Kunden führen, und zwar aus Sicht des Kunden, nicht aus Sicht des Unternehmens.⁵ Die ursprüngliche Ausrichtung auf die Kundenzufriedenheit weicht heute immer stärker auf, hin zu allgemeinen Kundenerwartungen und deren Befriedigung.

(E) Kundenzentrierung: Dies ist ebenfalls eine etwas eher holprige Übersetzung des englischen »Customer Centricity« oder »Customer-Centered«.⁶ Leitgedanke ist eher die unternehmenskulturelle Vorstellung, den Kunden in den Mittelpunkt der Gedanken und Handlungen zu stellen (»Zentrum der Aktivität«). Die wirklichen Abläufe und Abfolgen einer solchen Kundenzentrierung, die von innen nach außen wirkt, bleiben dabei bisher unklar.

(F) Mit dem Begriff der Kundenwertorientierung (KWO) werden die wichtigsten Bestandteile – die Ausrichtung am Kunden – am klaren Ziel der Erzeugung von Wert für Kunde und Unternehmen verbunden. Damit decken einige dieser Begriffe Teilbereiche der Definition von KWO ab, sind aber oft nicht so weitreichend.

Wir haben den Begriff der Kundenwertorientierung (KWO) gewählt. Die Grafik von Abbildung 1.5 stellt die Bedeutung und Effekte der Kundenwertorientierung dar.



Abbildung 1.5: Die Wertkette des Kundenmanagements

Kundenmanagement in seinen Inhalten wird damit nahe an den von uns geprägten und verwendeten Begriff der *Kundenwertorientierung* (KWO) gerückt.

Unter Kundenwertorientierung verstehen wir die Ausrichtung der wichtigsten unternehmerischen Strategien und Tätigkeiten an vorher klar definierten Kunden. Ziel dieser Orientierung der gesamten Organisation ist die Wertschöpfung für Kunden (»kundenbezogener Kundenwert« oder »Customer Value«) und für Unternehmen (»unternehmensbezogener Kundenwert« oder »Customer Equity«).

Bei dieser Definition gehen wir allerdings stillschweigend davon aus, dass die Rolle des Kunden klar bzw. dieser von dem Unternehmen deutlich definiert ist. Da dies aber oft nicht immer so eindeutig ist, wollen wir mit einem engeren und weiteren Kundenbegriff arbeiten.

(A) Kunde im engeren Sinne: der Endkunde, der für die Kernleistung zahlt und einen Primärnutzen erhält.

Als eigentlichen Kunden in unserer Betrachtung wollen wir die Person oder Organisation am Ende einer Leistungskette bezeichnen, die für die erhaltene Leistung eine angemessene Zahlungsbereitschaft aufbringen. (Später werden wir veranschaulichen, warum es bei strategischen Überlegungen sinnvoller ist, den Kunden an den Anfang einer Wert schaffenden Leistungskette zu stellen.) Dieser Kunde ist auch das Subjekt, das den Kernnutzen der Leistung sucht und bewerten kann. Bei einer Bank ist es oft der Kontoinhaber oder Kreditnehmer. Dieses Verhältnis drückt nicht immer die höchste Entscheidungsrelevanz aus (wenn z. B. ein Finanzberater die Entscheidung maßgeblich prägt oder das Konto für die Kinder oder Großeltern von jemand anderem verwaltet wird), hat aber den Vorteil, dass hier mit dem primären Nutzen der Leistung gearbeitet werden kann.

(B) Kunde im weiteren Sinne: der Mittler oder der Nutzer, der nicht für die Kernleistung zahlt, aber einen hohen Nutzen hat.

Absatzmittler und Vertriebschienen können in vielen Fällen auch als Kunden bezeichnet werden. Oft haben Unternehmen nur eine Beziehung zu dieser Bezugsgruppe. Daher ist die Beschäftigung mit deren Nutzen, der zumeist ein ökonomischer (Umsatz und Ertrag mit weiterverarbeitbaren Produkten und/oder Dienstleistungen) ist, sehr wichtig. Traditionell fokussieren viele Anbieter wie beispielsweise Finanzdienstleister auf diese Gruppen wie Makler oder Vertriebspartner, vergessen dabei aber, dass ihre Produkte auch für den Endkunden Nutzen stiften müssen.

Ebenso sind die Nutzer der Leistung, die nicht direkt zahlen (wie beispielsweise beruflich reisende Angestellte für eine Fluglinie), eine wichtige

Kontaktbasis, da diese später detailliert Auskunft über ihre Zufriedenheit geben können. Sie unterscheiden sich oft stark von dem als Kunde im engeren Sinne beschriebenen Individuum, da sie aufgrund der Nicht-Zahlung eine andere Einstellung zum Preis-/ Leistungsverhältnis haben.



Abbildung 1.6: Kundenmanagement in seinen Funktionen und seinen einzelnen Aspekten

Damit geht unser Kunden-, Kundenwertorientierungs- und Kundenmanagementbegriff weit über den klassischen Marketingbegriff und -bereich hinaus und versucht, alle anderen funktionalen und hierarchischen Bereiche und Fragestellungen zu integrieren. Insbesondere die Wertgestaltung und die Frage nach der wirtschaftlichen Steuerung erscheinen uns hier wichtig und zur Differenzierung erforderlich. Nach unserem Verständnis und unseren Erfahrungen müssen für ein erfolgreiches Kundenmanagement diese unterschiedlichen Perspektiven berücksichtigt und zu einem ganzheitlichen Ansatz zusammengefügt werden.

Kundenmanagement erhält damit einen Stellenwert in der Organisation wie andere Managementdisziplinen (z. B. Human Resources Management, Strategisches Management, Finanzmanagement) und muss dem Anspruch allgemeiner Managementfunktionen (Planen oder Ausrichten, Organisieren, Führen und Steuern von Ressourcen) genügen, um gewisse Leistungs-

erwartungen (Performance) zu erfüllen. Hierbei wird wie bei jeder Managementdisziplin zwischen den benötigten Ressourcen, Funktionen und Leistungen unterschieden.

Damit integrieren wir unter dem Begriff des Kundenmanagements auch alle bisherigen und zukünftigen Entwicklungen von der Kundenorientierung bis zum Kundenbeziehungsmanagement sowie alle zukünftigen neuen Entwicklungsfelder. Mit der Definition einhergehend sehen wir auch das neue Aufgabengebiet des Kundenmanagers, der alle übergreifenden Aktionen und Reaktionen steuert und verantwortet. Diese bereichsübergreifende Sicht- und Arbeitsweise wird erhebliche Auswirkungen auf die Organisation haben und mittelfristig die klassischen kundennahen Bereiche neu strukturieren.

1.1.3 Erfolgsbausteine für erfolgreiches Kundenmanagement

Viele Kundenmanagement-Projekte verlaufen im Sande oder zeigen nicht annähernd die gewünschten Wirkungen. Wie ganzheitliches Kundenmanagement erfolgreich betrieben werden kann, wollen wir im Folgenden mit unserem ULTIMA-Ansatz aufzeigen:

Die dargestellten unterschiedlichen Perspektiven und daraus ergebenden Herausforderungen werden berücksichtigt und auf diese Weise der Anspruch auf ganzheitliche Betrachtung erfüllt: Menschen und Kultur, Organisation und Prozesse, Strategie und Technologie spielen gleichermaßen eine Rolle.

Die ersten drei Elemente (U, L, T) können als strategische und die letzten drei (I, M, A) als operative Elemente betrachtet werden.

Strategische Elemente

Strategische Elemente dienen der übergreifenden, langfristigen Orientierung für die gesamte Organisation in Bezug auf Ausrichtung, Umgang mit Menschen und Struktur. Es gilt damit, die strategische Ausrichtung, die Kundenstrategie, die Unternehmens- und Führungskultur sowie die Organisationsstruktur und in diesem Kontext sämtliche Grundsatzfragen zu klären. Es sind richtungsweisende Aktivitäten oder Entscheidungen, die die Kundenmanagement-Initiativen über die gesamte Dauer begleiten. Diese müssen durch das Topmanagement vor dem Start von operativen Aktivitäten als eine Art Dach und »Guideline« zielgerichtet angegangen werden. Bei diesen Elementen geht es vor allem um die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen. U steht für Unternehmensweite Kundenstrategie, L für

Leadership, Unternehmenskultur und Mitarbeiter und T für Transparente Kundenorganisation.

Operative Elemente

Bei diesen Elementen geht es um die konkrete Ausgestaltung des Kundenmanagements ebenso in Bezug auf Ausrichtung, Mensch sowie Struktur im Rahmen der oben definierten Rahmenbedingungen. Dies beinhaltet die Definition von Tools zur Messung der Wirtschaftlichkeit und zur Steuerung. Ein weiteres zentrales Element ist die Festlegung des Kontaktmanagements. Darüber hinaus gilt es, im Rahmen der Struktur die Maßnahmen durch Prozesse und Systeme entsprechend umzusetzen. Hierzu zählen I wie Integration von Wirtschaftlichkeit und Steuerung, M wie Management der Kundenkontakte und kundeninvolvierten Prozesse und A wie Anpassung von IT-Systemen.

1.2 Umsetzung der Kundenmanagement-Initiativen

Nun gilt es, den eigenen Weg zur erfolgreichen Umsetzung von Kundenmanagement in den einzelnen Unternehmen zu finden. Wir haben hierzu drei Etappen entwickelt, die Ihnen den Weg zeigen, wie Sie Kundenmanagement-Initiativen systematisch angehen und erfolgreich umsetzen. Als Navigator durch das vorliegende Handbuch soll Sie unsere Master-To-Do-Liste dabei unterstützen.

Zunächst geht es darum, dass Sie sich Klarheit darüber verschaffen, vor welchen Herausforderungen Sie und Ihr Unternehmen in Bezug auf Kundenmanagement stehen. Sobald Sie ein gemeinsames Verständnis über die Herausforderungen entwickelt und darauf basierend eine Vision und Ziele abgeleitet haben, ist ein Audit in Bezug auf Kundenmanagement für das Unternehmen durchzuführen. Ergebnis des Audits ist eine Einschätzung, wo Ihr Unternehmen in Bezug auf die 6 ULTIMA-Dimensionen steht. Nach der Status-quo-Erfassung sind die Handlungsfelder zu definieren. Hierfür müssen Sie sich einen Überblick verschaffen, wie unser Handbuch Sie bei der Lösung der identifizierten Herausforderungen unterstützen kann und welche Tools für Sie hilfreich sind.

Etappe	Inhalt	Checklisten und Hilfsmittel (Tools)
1	Schaffung von Klarheit über die Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einzelinterviews in unterschiedlichen Bereichen und Ebenen
2	Durchführung einer Status-quo-Analyse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fragenkatalog zur Beurteilung des Reifegrads der 6 ULTIMA-Dimensionen
3	Suchen von gezielter Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Master-To-Do-Liste

Abbildung 1.7: Etappenplan zur Umsetzung von Kundenmanagement

1.2.1 Etappe 1: Schaffung von Klarheit über die Herausforderungen

Einzelinterviews in unterschiedlichen Bereichen und Ebenen

Führen Sie anhand von vorbereiteten Leitfäden eine Reihe von strukturierten Gesprächen mit Entscheidern und Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen, die

- kundennahe bzw. Einheiten mit direktem Kundenkontakt verantworten (wie z.B. Leiter Vertrieb oder Kundenservice, Leiter Call-Center, Leiter Direkt-Marketing, Marktforschung);
- von Kundenmanagement-Initiativen maßgeblich betroffen sind (IT, Controlling);
- über umfassendes Kunden- bzw. CRM-Know-how verfügen (ehemalige Projektleiter, Mitarbeiter mit Kundenmanagement- oder CRM-Erfahrung, ggf. auch in anderen Unternehmen);
- Projekte leiten, die eine große Abhängigkeit zu Kundenmanagement haben;
- etc.

Schwerpunkte	Beispielhafte Fragestellungen, um die Sicht der Befragten festzuhalten
Definition	<ul style="list-style-type: none"> • Was bedeutet für Sie »Kundenbeziehungsmanagement«, »Kundenorientierung«, »Kundenzentrierung«?
Vision	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wichtig ist Kundenmanagement für unser Unternehmen? • Was sind die entscheidenden Faktoren für unser Unternehmen, um nachhaltig erfolgreich zu sein? • Wie würden Sie ein kundenzentriertes Unternehmen in wenigen Worten beschreiben?
Ziele / Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Was erwarten Sie von einer groß angelegten, ganzheitlich koordinierten Kundenmanagement-Initiative?
Status	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Initiativen, Verbesserungen sind Ihnen in Bezug auf Kundenmanagement aus den letzten Jahren bekannt? Wie schätzen Sie den Erfolg dieser ein? • Wie bewerten Sie die derzeitigen vorhandenen/bestehenden Kundendaten, -prozesse, -interaktionen?
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> • Wo gibt es aus Ihrer Sicht im Unternehmen den größten Handlungsbedarf bezüglich Kundenmanagement? • Wo empfehlen Sie eher vorsichtig zu sein? Aus welchem Grund?
Benchmarks	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Unternehmen assoziieren Sie mit den Begriffen »Kundenorientierung«, »Kundenzentrierung«? • Was sind Benchmarks in unserem Markt, in anderen Märkten in Bezug auf Kundenmanagement?

Abbildung 1.8: Leitfaden für strukturierte Gespräche zur Klärung der Herausforderungen

Ein enger Austausch mit der Marktforschung und die Analyse von Kundenzufriedenheitsstudien können diese Sichtweisen ergänzen und hilfreiche Denkanstöße liefern.

Nutzen Sie so weit möglich auch das Know-how von Beratern, die bereits für Ihr Unternehmen in kundennahen Einheiten tätig waren, um die Herausforderungen einzuschätzen. Auch ein Vergleich mit Wettbewerbern bzw. anderen Branchen relativiert in vielen Fällen die aus den Interviews und durch externe Studien gewonnene Einschätzung.

Kreativitätstechniken können Ihnen helfen, den oftmals schleppenden Start von Gruppenbefragungen zu beschleunigen. In der Praxis haben sich Brainstorming, Brainwriting, 6-Hut-Methode, Mindmapping, Reizwortanalyse, Kärtchentechnik (Meta Plan) und Morphologischer Kasten bewährt.

1.2.2 Etappe 2: Durchführung einer Status-quo-Analyse

Vor Start eines Kundenmanagement-Projekts sind die Ausgangssituation und der konkrete Handlungsbedarf möglichst genau zu definieren. Der Handlungsbedarf und die gewählten Ansätze können höchst unterschiedlich sein, je nach Markt, Geschäftsmodell, Unternehmensgröße, Reifegrad des Unternehmens, und vor allem verfolgter Zielsetzung der Kundenmanagement-Initiativen. Der Fokus der Initiativen kann strategisch oder operativ, eher maßnahmen-getrieben oder prozess-getrieben sein.

Wichtig ist, dass sowohl das Topmanagement als auch die erste Führungsebene in Ihrem Unternehmen im Vorfeld ein klares gemeinsames Bild über den Status quo, das Ziel und den erwarteten Erfolg der Kundenmanagement-Initiativen haben. Konsens über den Status quo ist ebenso wichtig wie ein einheitliches Ziel.

Zur Standortbestimmung werden die sechs Dimensionen aus dem ULTIMA-Modell beleuchtet und bewertet. Dazu haben wir je 10 Leitfragen ausgewählt, die Ihnen eine Hilfestellung zur Einschätzung geben, wo Ihr Unternehmen bezüglich der einzelnen Dimensionen steht.

Leitfragen zur Einschätzung der unternehmensweiten Kundenstrategie

1. Wie bewerten Sie den Reifegrad Ihrer Kundenstrategie?
2. In welchem Maße werden Entwicklungen im Umfeld (Kunden, Markt, Wettbewerb) von der Geschäftsleitung hinsichtlich Initiierung oder Verfolgung einer Kundenstrategie beachtet?
3. Wie stark sind die Verknüpfungen zwischen Unternehmens-, Marketing- und Kundenstrategie?
4. Wie deutlich wurde bei der Initiierung von Kundenstrategien der Bezugsrahmen (Beteiligte, Vorgehen, Zusammenarbeit) im Voraus geklärt?
5. Wie klar werden die unterschiedlichen Rollen Ihrer Kunden (im engeren bzw. weiteren Sinne) unterschieden?
6. Auf welchem Level ordnen Sie Ihre derzeitige unternehmensweite Segmentierungspolitik ein?
7. Wie befriedigend berücksichtigt Ihre Segmentierung kunden- und unternehmensspezifische Bewertungen?
8. Wie kundenorientiert ist der Bezugsrahmen Ihrer Positionierung (Vision, Mission, Ziele, Optionen) gestaltet und formuliert?
9. Wie deutlich ist bei Ihrem Wertschöpfungsbegriff und -prozess die Kundenbewertung abgeklärt?

10. Wie übereinstimmend sind die Vorstellungen im Unternehmen über existierende und zukünftige Kundenwertentwicklungen?

Leitfragen zur Einschätzung von Leadership, Unternehmenskultur und Mitarbeitern

1. Wie deutlich ist Kundenorientierung als Leitbild-Funktion und gelebter Bestandteil der Unternehmenskultur erkennbar?
2. Wie intensiv ist die Förderung von Kundenorientierung durch das Management gegeben?
3. In welchem Maße wird Kundennähe durch das Management gelebt und praktiziert?
4. Wie intensiv und nachhaltig werden in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur Kundenfokussierung und Verbesserung der Kundenzufriedenheit behandelt?
5. Wie hoch ist die Bedeutung der Kundenzufriedenheit und Kundenwertentwicklung bei der Festlegung der Unternehmens- und Mitarbeiterziele?
6. Inwieweit hat der Kundenwert Einfluss auf die Steuerung des Unternehmens?
7. Wie ausgeprägt ist die Mitarbeiterkompetenz und -verantwortung hinsichtlich Kundenwertorientierung?
8. Wie stark schätzen Sie das Engagement der Führungskräfte und Mitarbeiter ein, in ihrem Aufgabenbereich selbstständig Kundenorientierung umzusetzen, Ideen einzubringen und die Kundenverantwortung zu übernehmen?
9. Wie zureichend und effektiv sind Messungen zur Bewertung der Kundenwertorientierung auf Team- und Mitarbeiterebene im operativen Tagesgeschäft?
10. Wie ausgeprägt ist die Miteinbeziehung von Kunden bei Unternehmensentscheidungen, Produktentwicklungen oder Kundenprozessgestaltungen?

Leitfragen zur Einschätzung der transparenten Kundenorganisation

1. Wie angemessen ist Ihre Aufbauorganisation für die Umsetzung der gewünschten Unternehmens- und Kundenstrategie?
2. In welchem Maße orientiert sich Ihre Organisation an übergreifenden Geschäftsprozessen und insbesondere am kundenrelevanten Wertschöpfungsprozess?

3. Wie schätzen Sie die Übergabe von unternehmensübergreifenden Kundenprozessen an den Schnittstellen ein?
4. Wie transparent ist Ihre Organisation für alle Unternehmensangehörigen?
5. Wie hoch schätzen Sie die Transparenz Ihrer Organisation aus Kundensicht ein? (Beurteilen Sie dies anhand klar definierter Kundenschnittstellen, eindeutiger Ansprechpartner, klarer Verantwortlichkeiten und konsistenter Aussagen in Richtung Kunde.)
6. Wie eindeutig ist die Verantwortung für die Kunden in Ihrer Organisation verankert?
7. Wie schnell und unkompliziert werden Kundenanfragen in Ihrer Organisation gelöst?
8. Wie effizient schätzen Sie die informelle, horizontale Kommunikation in Ihrem Unternehmen ein?
9. Wie schneiden Sie bei Kundenzufriedenheits-Studien oder Mystery Shopping/Calling in Bezug auf Kundenzufriedenheit ab?
10. Wie flexibel und schnell passt sich Ihre Organisation an veränderte Rahmenbedingungen an?

Leitfragen zur Einschätzung zu Integration von Wirtschaftlichkeit und Steuerung

1. Wie stark lässt sich Ihr Unternehmen von dem Gedanken leiten, dass der Unternehmenswert maßgeblich von der Steigerung des Kundenwerts abhängt?
2. In welchem Maße werden in Ihrem Unternehmen die finanzwirtschaftlichen Ziele der Kundenmanagement-Maßnahmen klar definiert sowie Mess- und Erfolgskriterien dafür festgelegt?
3. Wie intensiv sind in Ihrem Unternehmen kundenzentrierte Mess- und Steuerungsmechanismen eingesetzt? (Hierzu zählen z. B. Instrumente zur Kundenwertermittlung wie z. B. Kundendeckungsbeitragsrechnung oder kundenbezogene KPIs und Reports.)
4. Wie schätzen Sie die Kenntnis im Unternehmen bezüglich der Rentabilität von unterschiedlichen Kunden(gruppen) ein?
5. Wie stark ist eine Gewinn- und Verlust-Verantwortung für einzelne Kundengruppen in Ihrem Unternehmen vorhanden?
6. Wie umfassend werden kundenrelevante Aktivitäten im gesamtunternehmerischen Kontext transparent gemacht, z. B. in Form von Kunden-Scorecards oder Balanced-Scorecard-Konzepten?

7. Wie gut ist die Qualität der verfügbaren Daten, der analytischen Kompetenzen und der Ressourcen für ein kundenbezogenes Controlling?
8. Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit zwischen Controlling und den kundenverantwortlichen Bereichen, um Maßnahmen bezüglich ihrer finanzwirtschaftlichen Auswirkungen transparent zu machen und optimal zu steuern?
9. Wie schätzen Sie Ihre Mess- und Steuerungstools oder Verfahren zur Beurteilung der Außensicht des Kunden ein? (Dazu gehören Verfahren wie Mystery Shopping, Kundenzufriedenheitsbefragungen etc.)
10. Wie schneiden Sie in Bezug auf unternehmensweit einheitliches Verständnis über die Zielorientierung von Maßnahmen zur Steigerung des Kundenwerts in den unterschiedlichen Kundengruppen ab?

Leitfragen zur Einschätzung von Management der Kundenkontakte und kundeninvolvierten Prozesse

1. Wie schätzen Sie die Konsistenz der Informationen und Aussagen ein, die der Kunde über die verschiedenen Kontaktpunkte erhält?
2. In welchem Maße erfolgt eine konkrete Planung der Kontakte im Kundenlebenszyklus in Bezug auf Budget, Häufigkeit, Tonalität etc.?
3. Wie intensiv fließen die Kundenkontaktdaten in einen geregelten und geschlossenen Kommunikationskreislauf ein, der geplant, gesteuert und stetig optimiert wird?
4. Wie ausreichend schätzen Sie die quantitativen Kundenkontaktmöglichkeiten (z. B. Zahl der Outlets, Anzahl der Kanäle, zeitliche Erreichbarkeit) mit Ihrem Unternehmen ein?
5. Wie ausreichend schätzen Sie die qualitativen Kundenkontaktmöglichkeiten (Persönlich, Self-Service, Self-Care, Verfügbarkeit) mit Ihrem Unternehmen ein?
6. Wie zufrieden sind Sie mit der Steuerbarkeit und Effizienz der Kanäle, über die Ihre Kunden kontaktiert werden?
7. Wie zureichend – örtlich, zeitlich und inhaltlich – stehen Kundendaten und Informationen beim Kontakt zur Verfügung?
8. Welche Bedeutung nimmt eine übergreifende Kundensegmentierung bei der Planung und Umsetzung der Kundenkontakte und -aktivitäten ein?

9. Wie intensiv und eindeutig sind kundenrelevante Kontakte aus Kundensicht analysiert?
10. Sind Ihre Kundenkontakte (z. B. Marketingkampagnen, Call-Center) bezüglich Ansprache und Inhalt zielgruppenspezifisch konzipiert?

Leitfragen zur Einschätzung von Anpassung von IT-Systemen

1. Wie stark ist die Miteinbeziehung der IT-Bereiche in die Entwicklung von Geschäftsfeld- und Kundenstrategien?
2. Wie hoch schätzen Sie die Kenntnis der Kundenkontakt-Einheiten dahingehend ein, was die Informationstechnologie hinsichtlich geplanter Maßnahmen und Anforderungen leisten kann?
3. Wie beurteilen Sie die vorhandenen Kompetenzen der IT in Bezug auf Daten-, Informations- und Kundenmanagementsysteme?
4. In welchem Maße erfasst und unterstützt die aktuelle IT-Landschaft die Kundenprozesse?
5. Wie hoch ist der aktuelle Beitrag, den die vorhandenen IT-Systeme zu einer wertorientierten Kundenstrategie leisten können?
6. Wie umfassend haben alle kundennahen Funktionsbereiche Zugriff auf die relevanten Daten, die aus der Interaktion eines Kunden mit einem Unternehmen entstehen?
7. Wie beurteilen Sie die Konsistenz, Aktualität und Aussagekraft der im Unternehmen vorhandenen Daten? (Diese sollen es ermöglichen, die Kunden entsprechend ihrem Segment und Kundenwert zu behandeln.)
8. In welchem Maße unterstützen die operativen Systeme die Interaktion zwischen allen Fachbereichen, insbesondere Marketing, Vertrieb und Service?
9. Auf welchem Level schätzen Sie die vorhandenen operativen und analytischen Systeme bezüglich eines systematischen Kundenmanagements ein?
10. Wie zufriedenstellend verlaufen Einführungen von neuen Systemen/-modulen und die Unterstützung beim Umgang mit den Tools (z. B. Schulung, FAQ, Ansprechpartner, Kernteam)?

Gehen Sie bei allen sechs Einschätzungen wie folgt vor:

1. Beantworten Sie zunächst alle Fragen und notieren dann Ihre Einschätzung je Frage.
2. Nutzen Sie für die Einschätzung das Raster aus Abbildung 1.9.

1	Nicht existent	<ul style="list-style-type: none"> ■ intuitive Vorgehensweise ■ Keine konzeptionelle Bearbeitung ■ Traditionelles eingespieltes Agieren
2	Rückständig (rudimentär)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wichtige Felder werden ansatzweise bearbeitet ■ Wenig zusammenhängende Aktivitäten ■ Kein roter Faden erkennbar
3	Grundlegend (basics)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grundlegende, notwendige Schritte sind gemacht ■ Vernetzung ist im Ansatz erkennbar ■ Keine Eigenständigkeit
4	Aktueller State of the Art	<ul style="list-style-type: none"> ■ Man tut was andere auch tun ■ Konsistente Vorgehensweise ■ Wichtigste Arbeitsfelder sind abgedeckt
5	Führend (leading)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eigenständige Vorgehensweise ■ Innovatives Verhalten wird angestrebt ■ Innerhalb des Umfeldes wird Leistung anerkannt
6	Maßstab für andere	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anerkannte Spitzenposition auch außerhalb des Umfeldes ■ Experimentieren mit neuen Ansätzen ■ Hohe Dynamik und Reflexion

Abbildung 1.9: Bewertungsraster für das Kundenmanagement-Audit nach ULTIMA

3. Addieren Sie dann je Bereich die Punktezahl und errechnen Sie den Reifegrad Ihres Unternehmens, indem Sie die erreichten Punkte je Dimension zur Gesamtzahl an erreichbaren Punkten (60 je Dimension) ins Verhältnis setzen. Der %-Wert entspricht dem Kundenmanagement-Reifegrad Ihres Unternehmens in Bezug auf den ULTIMA-Ansatz. Die Dimensionen mit den geringsten Reifegraden weisen auf Handlungsbedarf hin.
4. Zur Visualisierung des Status quo und des Bedarfs eignen sich Spinnendiagramme oder Mind Maps sehr gut. Hier können Sie durch das Abtragen des prozentualen Reifegrads für jede ULTIMA-Dimension plakativ zeigen, wie weit Ihr Unternehmen vom Ziel entfernt ist. Somit können Sie die wesentlichen Punkte thematisieren und den erforderlichen Handlungsbedarf davon ableiten. Zur Ableitung des konkreten Handlungsbedarfs ist es wichtig, dass Sie neben der Berücksichtigung des soeben ermittelten Reifegrads der Dimensionen die Handlungsrelevanz berücksichtigen. Dies heißt zu berücksichtigen, wie groß die Wirkung auf den Gesamt-Kundenmanagement-Reifegrad durch die Verbesserung dieser Dimension ist.

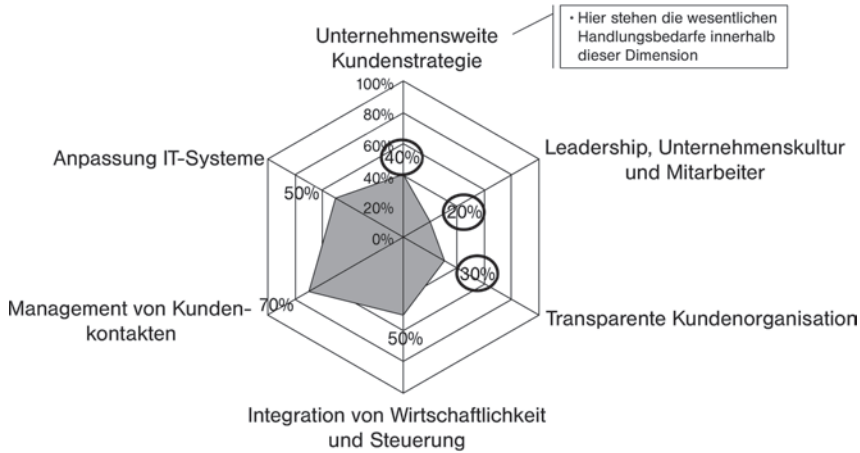


Abbildung 1.10: Visualisierung des Status quo und Handlungsbedarfs

1.2.3 Etappe 3: Suchen von gezielter Unterstützung

Jetzt geht es darum, Unterstützung für das Angehen der Praxis Herausforderungen einzuholen. Die folgende Übersicht zeigt, wo Sie im vorliegenden Buch Unterstützung für den identifizierten Handlungsbedarf und die definierten Herausforderungen finden. Die so genannte Master-To-Do-Liste dient auch in der praktischen Umsetzung als Navigator zur erfolgreichen Steuerung der Initiativen. Sie können selbst entscheiden, ob Sie sich auf Basis der Status-quo-Analyse-Ergebnisse in ausgewählte Kapitel und Dimensionen gezielt einarbeiten oder ob Sie das gesamte Handbuch Schritt für Schritt durcharbeiten.

Was ist der Ausgangspunkt?	Was ist zu tun?	Zu welchem Bereich gehört es?	Wer macht es?	Wo finde ich mehr Unterstützung?
Kein gemeinsames Verständnis	Definition des Ziels und der KM-Vision	Unternehmensweite Strategie	Projektleiter/ Strategie	Kapitel 2
Kundenorientierung wird nicht gelebt	Veränderungen spür- und erlebbar machen	Leadership, Unternehmenskultur u. Mitarbeiter	Projektleiter/ Personal	Kapitel 3
Unsynchronisierte Aktivitäten der Beteiligten	Gezieltes Managen der KM-Initiativen	Transparente Kundenorganisation	Projektleiter/ Topmanagement	Kapitel 4
Kundenorientierung bindet Ressourcen	Wirtschaftlichkeit zeigen und danach steuern	Integration v. Wirtschaftlichkeit u. Steuerung	Projektleiter/ Controlling	Kapitel 5
Unsystematische Kundenansprache	Systematische, zielorientierte Kontakte	Management von Kundenkontakten	Projektleiter/ Marketing, Service, Vertrieb	Kapitel 6
Keine kundenzentrierten Systeme	Structure follows strategy	Anpassung von IT-Systemen	Projektleiter/ Prozessmanagement / IT	Kapitel 7

Abbildung 1.11: Die Master-To-Do-Liste für Ihren Kundenmanagement-Erfolg