

Renate vom Hofe

Die 150 besten Checklisten zum Kundenmanagement



Renate vom Hofe

Die 150 besten Checklisten zum Kundenmanagement

- Kundenanalyse und -bewertung
- Kundenprofile und Kaufverhalten
- Kundenbindung und Customer-Relationship-Management



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-636-03110-5 | Print-Ausgabe

ISBN 978-3-86880-049-4 | E-Book-Ausgabe (PDF)

E-Book-Ausgabe (PDF): © 2009 by mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag GmbH, München.
www.mi-wirtschaftsbuch.de

Print-Ausgabe: © 2008 by mi-Fachverlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München.

Lektorat: Ina Spross, München
Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design, Köln
Satz: TypoGrafik S. Kampczyk, Mering

Printed in Austria

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

Einleitung	11
Teil I Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Kundenmanagement	15
1 Der Kunde im Zentrum der Planung	17
1.1 Situationsanalyse	17
1.2 Kundenzentriertes Geschäftsmodell	22
1.3 Am Kundenwert orientierte Kundenstrategie	25
1.4 Kundenorientierte Planung und Maßnahmen	28
Teil II Kundenanalyse	33
2 Identifikation der vorhandenen Kunden	35
2.1 Grundüberlegungen der Kundenanalyse	35
2.2 Systematische Untersuchung von Kunden und Märkten	36
3 Segmentierung der Kunden	41
3.1 Bildung homogener Kundengruppen	41
3.2 Ermittlung von Lead Usern	51
3.3 Erfolgskriterien für eine wirkungsvolle Segmentierung	53
4 Kundenbewertung	57
4.1 Kriterien zur Ermittlung des Kundenwertes	57
4.2 ABC-Analyse nach dem Umsatz	59
4.3 Kundendeckungsbeitragsrechnung	62
4.4 Kundenbewertung mit Hilfe der Portfolio-Methode	64
4.5 Kunden-Scoring	67
4.6 Berechnung des Customer-Lifetime-Value (CLV)	72
4.7 Ermittlung des Customer-Equity-Wertes	79
4.8 Benefit Segmenting	81
4.9 Rechenbeispiel	82
5 Analyse der Kundenprioritäten	85
5.1 Kaufentscheidende Faktoren	85
5.2 Bewusste und verborgene Kundenmotive	89
5.3 Analyse der Entscheidungskriterien des Kunden	92

5.4	Verschiebung der Kundenprioritäten	93
5.5	Aktuelle Trends und Reaktionsmöglichkeiten	98
6	Management der Kundeninformationen	105
6.1	Sammlung von Kundeninformationen	105
6.2	Grundstruktur einer Kundendatenbank	107
6.3	Kundendaten optimal auswerten und einsetzen	111
6.4	Erstellung eines Zielgruppenprofils	113
Teil III	Strategien der Kundenbearbeitung	115
7	Der Kundennutzen im Mittelpunkt	117
7.1	Nutzenbestimmung für die verschiedenen Kundensegmente . . .	117
7.2	Abstimmung des Produkt- und Dienstleistungsangebots auf die Kundenbedürfnisse	119
7.3	An den Erwartungen der Kunden ausgerichtete Kundenbetreuung	120
7.4	Abgrenzung von der Konkurrenz	123
7.5	Individualisierung des Angebots	125
7.6	Angebot von Mehrwert	128
7.7	Ziel: Kundenerfolgssteigerung	136
7.8	Nachfrage-Innovationen statt Produkt-Innovationen	138
7.9	Engpassprobleme lösen	140
7.10	Angebot von Komplettlösungen	143
7.11	Herausforderung Projektgeschäft	148
8	Der Kundenwert im Mittelpunkt	151
8.1	Integriertes Kundenwertmanagement	151
8.2	Kundenbearbeitung in Abhängigkeit vom Kundenwert	152
8.3	Kundenentwicklung nach dem Customer-Value-Ansatz	154
8.4	Den Kundenwert steigern durch Cross Selling	160
8.5	Neue Geschäfte mit schlafenden Kunden	166
8.6	Einführung von Key-Account-Management	167
Teil IV	Systematisches Kundenbeziehungsmanagement	175
9	Konsistente Kundenbetreuung	177
9.1	CRM-basierte Unternehmensstrategie	177
9.2	Notwendigkeit eines CRM-Systems prüfen	183

9.3	Komponenten von CRM-Systemen	186
9.4	Einführung von CRM	188
9.5	Erfolgsfaktoren von CRM-Initiativen	197
9.6	Ursachen für das Scheitern von CRM-Projekten	200
9.7	CRM-Software	202
Teil V	Kundenbindung und Kundenloyalität	209
10	Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen	211
10.1	Kundenbindung in Abhängigkeit vom Kundenwert	211
10.2	Kundenbindung in Abhängigkeit vom Kundenlebenszyklus	217
10.3	Nutzung eines Bonusprogramms	218
10.4	Couponing	221
10.5	Durchführung von Events	225
10.6	Kundenclubs	229
10.7	Kundenzeitschriften	234
11	Gewinnung von loyalen Kunden	239
11.1	Merkmale loyaler Kunden	239
11.2	Systematisches Loyalitätsmanagement	241
11.3	Aus Kunden Fans machen	247
11.4	Den Kunden als Mensch gewinnen	251
Teil VI	Kundenintegration	255
12	Customer Care Management	257
12.1	Gezielte Interaktionen mit den Kunden	257
12.2	Umsetzung einer Customer-Care-Strategie	259
12.3	Learning Relationships	262
13	Kooperationen mit Kunden	265
13.1	Starke Partnerschaften aufbauen	265
13.2	Effiziente Zusammenarbeit im Netzwerk	269
14	Kundenorientierung bei der Produktentwicklung	275
14.1	Kundenorientierung bei Produktverbesserungen	275
14.2	Den Kunden in die Produktentwicklung integrieren	277
14.3	Auswahl der Kunden, die am ehesten für die Kundenintegration in den Innovationsprozess geeignet sind	280

14.4	Nutzung der Customer Energy	282
14.5	Mass Customization	285
Teil VII	Erweiterung des Kundenkreises	289
15	Kontaktaufnahme mit neuen Kunden.	291
15.1	Effiziente Neukundensuche	291
15.2	Möglichkeiten, um an neue Adressen zu kommen	294
15.3	Neue Kunden über Empfehlungen	296
15.4	Analyse eines neuen Marktes	300
15.5	Ermittlung des Wertes eines potenziellen Neukunden.	302
16	Kundenrückgewinnung.	305
16.1	Kundenschwund vorbeugen.	305
16.2	Durchführung einer Rückgewinnungsaktion	307
Teil VIII	Alles über den Kunden wissen	311
17	Durchführung von Kundenbefragungen	313
17.1	Vorgehen bei einer geplanten Kundenbefragung	313
17.2	Methoden der Kundenbefragung	317
17.3	Befragung zur Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität	322
17.4	Durchführung einer schriftlichen Kundenzufriedenheitsbefragung	325
17.5	Die Rücklaufquote bei schriftlichen Kundenbefragungen erhöhen.	330
17.6	Telefonische Kundenbefragung.	332
17.7	Konzipierung einer Online-Umfrage	335
17.8	Veranstaltung einer Kundenfokusgruppe	338
17.9	Gestaltung eines Kundenworkshops.	340
17.10	Ermittlung der Kundenzufriedenheit in realen Kaufsituationen	343
Teil IX	Effektives Kundenkontaktmanagement.	347
18	Optimierung des Dialogs mit den Kunden	349
18.1	Systematische Prozessanalyse	349
18.2	Beachtung des Kundenwerts beim Einsatz der Kommunikationsmedien	355
18.3	One-to-one-Marketing	356

18.4	Gestaltung von Online-Communitys	360
18.5	Individuelle Kundenkommunikation per E-Mail	364
18.6	Corporate Blogging	366
18.7	Nutzung von Callcentern	368
18.8	Den Kunden binden im Internet	371
18.9	Einführungsstrategie für ein systematisches Beschwerdemanagement	373
18.10	Regeln für den Umgang mit Beschwerden	377
Teil X	Das kundenorientierte Unternehmen	379
19	Customer Experience Management	381
19.1	Entwicklung einer Kundenerlebnis-Strategie	381
19.2	Kundenerlebnisse durch Ihre Mitarbeiter	384
19.3	Kundenerlebnisse am Telefon	387
19.4	Kundenerfahrungen bei der Auftragsabwicklung	389
19.5	Kundenwünsche bei der Auftragsabwicklung	392
19.6	Kundenerlebnisse beim Service	394
20	Die kundenorientierte Organisation	399
20.1	Kundenorientierte Führung	399
20.2	Aspekte eines guten Betriebsklimas	401
20.3	Kundenorientierte Schulung der Mitarbeiter	403
20.4	Elemente einer kundenorientierten Unternehmensorganisation	405
20.5	Bildung von Kundenbetreuungsteams	408
20.6	Kundenorientierte Prozessgestaltung	410
20.7	Der Weg zum kundenorientierten Vertriebssystem	415
20.8	Controlling anhand von Kennzahlen	420
	Autoreninformation	423
	CD-Benutzerhinweise	425

Einleitung

»Der Kunde, die Mitarbeiter, die Gesellschaft. In dieser Reihenfolge«, sagte einmal der ehemalige Zentis-Chef Heinz Gregor Johnen. Den Kunden, seine Bedürfnisse und Wünsche wirklich konsequent in den Mittelpunkt des unternehmerischen Denkens und Handelns zu stellen ist heute die wirkungsvollste und nachhaltigste Erfolgsstrategie. Denn die Konkurrenz ist groß und der Kunde wählerisch – und er hat eine größere Macht als je zuvor.

Wie noch nie bietet sich dem Kunden eine fast unbegrenzte Auswahl an Produkten und Dienstleistungen – ja sie drängt sich ihm fast auf. Diese starke Zunahme der Auswahlmöglichkeiten hat zu einer Verschiebung in der traditionellen Käufer-Verkäufer-Beziehung geführt, wobei auf der Abnehmerseite die Verhandlungsmacht erheblich zugenommen hat. Der Kunde ist sich seiner starken Position voll bewusst und nützt sie aus. Er verlangt sein persönliches, einzigartiges Produkt mit individueller Beratung, Zusatznutzen, Service und Betreuung. Er stellt höchste Ansprüche zum günstigsten Preis und ist dabei nicht einmal mehr einem Anbieter treu. Gut jeder vierte Kunde ist zwar zufrieden, aber wechselwillig. Je nach Branche kann diese Quote leicht um die 40 Prozent erreichen. Das zeigen Untersuchungen.

Hinzu kommt: Der Kunde versteht es heute besser denn je, seine Macht einzusetzen. Vernetzte Technologien geben den Kunden die Möglichkeit, ihre Erfahrungen und Erlebnisse zu kontrollieren, zu definieren, individuell zu gestalten und anderen umgehend mitzuteilen. Der schnelle Zugang zu Informationen und die Vielzahl an Möglichkeiten des Internets haben ein neues Kundenbewusstsein hervorgerufen. Die Kunden sehen sich längst nicht mehr nur als stillschweigende Konsumenten, sondern nutzen vielmehr das Internet für ihre neue Rolle als Entwickler, Produzent oder Kritiker von Produkten. Sie setzen ihre persönliche Energie und vor allem das Internet für die Auswahl und Zusammenstellung von Produkten ein, um für sich einen optimalen persönlichen Nutzen zu erzielen. Sie treiben selbst Innovationen voran und entdecken neue Möglichkeiten zum Einsatz von Technologien, um damit ihre Erlebnisse zu bereichern und individuell zu gestalten. Die Kunden von heute positionieren sich neu und bestimmen flexibel, ob sie als Konsument, Rezensent, Lieferant, Partner oder Wettbewerber am Markt auftreten.

Wie können Unternehmen der neuen Macht des Kunden begegnen?

Konsequente Kundenorientierung ist das Gebot der Stunde – und dies als eigene Verpflichtung und nicht nur als Lippenbekenntnis. Kundenorientierung ist die regelmäßige, systematische Erfassung und Analyse der Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden sowie deren Umsetzung in Produkte, Dienstleistungen

und interaktive Prozesse. Die Unternehmen müssen den Kunden zeigen, dass sie ihre individuellen Anforderungen und Wünsche verstehen und ihr Angebot mit entsprechenden Produkten, Dienstleistungen, Inhalten und Kanälen auf sie zuschneiden.

Dass sich die Strategie lohnt, den Kunden ins Zentrum zu stellen, beweist eine Befragung von 860 großen Unternehmen durch Deloitte Consulting. Diese ergab, dass kundenzentrierte Unternehmen bei niedrigeren Kosten um 60 Prozent profitabler sind als andere. Darüber hinaus übertreffen sie ihre Wachstumsziele und Shareholder-Value-Erwartungen zweimal so häufig wie herkömmlich orientierte Unternehmen.

Eine wichtige Möglichkeit, sich von den Wettbewerbern abzuheben, besteht in einer *emotionalen Kundenbindung*. Den Kunden so zu bedienen, dass er mit Preis, Leistung und Service zufrieden ist, ist nach wie vor die Voraussetzung echter Kundenbindung. Doch das ist nur knapp die halbe Miete. Den Rest steuert die emotionale Kundenbindung, das gefühlte Image, bei. Begeisterung statt Zufriedenheit, Mythos statt Marke, Fans statt Kunden – so lauten die Faktoren, die aus Kunden loyale Kunden machen. Gelingt es Ihrem Unternehmen, Ihre Kunden auch emotional an Ihre Marke(n) zu binden, lassen sich Customer Value, Retention Rates und Cross-/Upselling-Rates um das Drei- bis Siebenfache steigern.

Um die Kunden individuell und wunschgemäß zu bedienen, ist heute in vielen Branchen ein *IT-gestütztes Kundenbeziehungsmanagement* (Customer Relationship Management, CRM) unabdingbar geworden. Dabei ist CRM im Prinzip nichts anderes als das professionelle Management von Kundenbeziehungen. Doch bei einer großen Anzahl von Kundenkontakten und parallelen Prozessen in den unterschiedlichen Kommunikations- und Verkaufskanälen ist ein systematisches Customer Relationship Management ohne IT-Unterstützung nicht mehr möglich. Die Unternehmen brauchen CRM, um die Philosophie der Kundenorientierung in Massenprozesse umzusetzen. »Kundenpflege wird immer mehr zur wichtigsten Quelle für Wettbewerbsvorteile – und CRM damit zum Erfolgsfaktor«, bestätigt auch Jennifer Kirkby, Forschungsdirektorin der Gartner Group, in der Zeitschrift *impulse*.

Kundenorientierung und Kosten in der Balance halten

Wer erfolgreich sein will, muss den Kunden in den Mittelpunkt stellen. Doch dabei kann eine Kundenorientierung nicht um jeden Preis erfolgen. Jedes Unternehmen verfügt nur über ein beschränktes Budget zur Marktbearbeitung und muss eine Antwort auf die Frage finden, wie dieses Budget unter den Kunden aufgeteilt werden soll. Das Gebot der Stunde lautet deshalb: Behandeln Sie unterschiedliche

Kunden unterschiedlich. Verfolgen Sie ein systematisches *Kundenwertmanagement*. Bringen Sie damit Kunden- und Kostenorientierung in eine Balance.

Unternehmen sollten – entsprechend ihrer strategischen Ausrichtung – ein attraktives Kundenportfolio aufbauen. Ein erfolgreiches Management dieses Portfolios setzt voraus, den Wert einzelner Kunden zu kennen. Diese Herausforderung lässt sich mit einem CRM-System erfolgreich bewältigen. Ein wesentlicher Grundgedanke des CRM besteht darin, das in der Praxis noch vielfach eingesetzte und teure »Gießkannenprinzip« in Marketing und Verkauf zu durchbrechen und die Unternehmensaktivitäten auf die profitablen Kunden zu konzentrieren.

Auf der Basis der Ermittlung der Kundenwerte erfolgt im nächsten Schritt ein persönlicher Dialog im Sinne des One-to-one Marketing. Derart betreute Kunden fühlen sich durch ein Unternehmen ernst- und überhaupt erst wahrgenommen. Hierbei kommt eine weitere wesentliche Stärke von IT-gestütztem CRM zum Tragen, nämlich die Möglichkeit, Kunden persönlich und individuell anzusprechen. Dabei gilt jedoch: Viele Initiativen zum CRM, die nur die Kommunikation – und dabei oft nur die Werbemaßnahmen – mit dem Kunden personalisieren, greifen zu kurz und führen nicht zum gewünschten Erfolg. Der Grund: Kunden wollen nicht in erster Linie eine »individuelle Kommunikation« mit einem Unternehmen, sondern an vorderster Stelle stehen Produkte beziehungsweise Leistungen, die genau ihren Wünschen entsprechen. Die Kunden müssen deshalb wieder in den wirklichen Mittelpunkt der Leistungserstellung rücken und nicht erst in der Vertriebsphase beachtet werden. Ein aussichtsreicher Weg ist die verstärkte *Einbindung der Kunden in die Wertschöpfungsprozesse*. Damit befriedigen Sie zum einen die Bedürfnisse der Kunden und können andererseits auch von ihren Handlungen profitieren. Sie müssen dafür die Art und Weise überdenken, wie Sie Produkte konzipieren, herstellen und vertreiben. Durch eine engere Vernetzung mit den Kunden lässt sich dieses Ziel erreichen. Gefragt sind Netzwerk-Plattformen, die es Kunden und Unternehmen ermöglichen, sich näher als je zuvor zu kommen.

Das macht Ihr Unternehmen kundenorientierter:

1. **Persönlicher Kundenkontakt:** Sie wollen Ihr Unternehmen mit seinem Leistungsangebot in den Köpfen Ihrer Kunden verankern? Dann sollten Sie und Ihre leitenden Mitarbeiter einen engen persönlichen Kontakt zu Ihren Kunden pflegen. Treffen Sie sich regelmäßig, auch außerhalb der Geschäftsräume – so bleiben Sie am Puls Ihrer Marktpartner.
2. **Kunden kennenlernen:** Stellen Sie durch regelmäßige Befragungen fest, welche Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche Ihre Kunden haben. Es sollte Ziel Ihres Unternehmens sein, die Erwartungen der Kunden zu übertreffen.

3. Gute Kunden binden: Nutzen Sie die bestehenden Kundenbeziehungen, bauen Sie diese aus und erhöhen Sie dadurch Ihren Umsatz.
4. Kundenzufriedenheit überprüfen: Messen Sie regelmäßig die Zufriedenheit Ihrer Kunden mit Ihrem Leistungsangebot. Ein ständiger Informationsaustausch zwischen Ihnen und Ihren Kunden ist von zentraler Bedeutung – nur so können Sie noch gezielter auf die Kundenanforderungen eingehen.
5. Informationen sammeln und auswerten: Bilden Sie einen zentralen Infopool, in dem alle Kundendaten gespeichert werden und auch jedem Mitarbeiter mit Kundenkontakt (durch Software-Lösungen) schnell zugänglich sind.
6. Zusatzwerte: Beginnen Sie den Aufbau von Kundenloyalität durch Schaffung eines überragenden Wertes für den Kunden und den Aufbau einer emotionalen Beziehung zum Kunden.
7. Für den Kunden interessante Problemlösungen bieten: Konzentrieren Sie sich auf die Leistungen, mit denen Sie die Probleme Ihrer Kunden lösen oder die ihnen erkennbare Vorteile bei ihren eigenen Lieferanten verschaffen, wie zum Beispiel Produktqualität, Service, Wirtschaftlichkeit, schnelle Lieferung oder flexibles Eingehen auf Kundenwünsche.
8. Kundengerechte Organisation: Passen Sie Ihre Geschäftsprozesse und alle Funktionsbereiche Ihrer Organisation den Bedürfnissen und Wahrnehmungen der Kunden an.
9. Kundenfreundliche Mitarbeiter: Um alle Mitarbeiter auf ein einheitliches, kundenorientiertes Verhalten einzuschwören, sollten Sie Grundsätze im Umgang mit den Kunden entwickeln, die als Leitlinie dienen. Vergewissern Sie sich regelmäßig, wie der Kenntnisstand Ihrer Mitarbeiter in Sachen Kundenorientierung ist – nicht nur fachbezogen, sondern vor allem auch im Bereich der kommunikativen Kompetenz.
10. Proaktive Lösungsstrategien: Implementieren Sie proaktive Lösungsstrategien, erkennen Sie die Probleme des Kunden vor der Entstehung und werden Sie sofort aktiv.

Zu diesen Themen und vielen weiteren finden Sie im vorliegenden Buch zahlreiche Checklisten. Sie können Ihnen jedoch nur Anhaltspunkte geben, sie sollen Sie zum Weiterdenken anregen und die Diskussion mit den Mitarbeitern fördern. Sie können jedoch nicht eine detaillierte Planung ersetzen, denn dafür sind die jeweiligen Unternehmen und Branchen zu unterschiedlich.

Teil I

Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Kundenmanagement

»We are shifting from an economy that is industrially focused
to one that relies on creativity for its customer.«
(Doug Henton, Mountain View Economist)

1 Der Kunde im Zentrum der Planung

1.1 Situationsanalyse

Ihre Situation

Sie wollen künftig den Kunden, seine Wünsche und Probleme in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns rücken. Die große Herausforderung besteht nun darin, die Rahmenbedingungen für ein kundenzentriertes Unternehmen zu schaffen.

Die Lösung

Wenn Sie ein ganzheitliches Kundenmanagement verwirklichen wollen, müssen Menschen, Prozesse und Technik zusammenspielen, um dieses Ziel zu erreichen. Machen Sie, bevor Sie sich mit den verschiedenen Teilbereichen auseinandersetzen, zunächst eine Analyse des Status quo.

Checkliste: Wie kundenorientiert ist Ihr Unternehmen?

Prüfpunkte	Trifft zu	Maßnahmen erforderlich	Anmerkungen
Kennt in Ihrem Unternehmen das Management seine Kunden persönlich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sucht das Management regelmäßig das Gespräch mit den Kunden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Geben Ihre Mitarbeiter den Kunden das Gefühl, willkommen zu sein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wären Sie selbst gerne Kunde Ihres Unternehmens?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind in Ihrem Unternehmen die Wünsche der Kunden bekannt und werden auch berücksichtigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wissen Sie, was Ihre Kunden am meisten an Ihrem Unternehmen schätzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Verbindet Ihr Unternehmen Top-Qualität in Produkt und Service mit einem guten Image bei den Kunden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die Kunden begeistert und äußern es aktiv?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Werden die kundenorientierten Prozesse immer weiter optimiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gibt es in Ihrem Unternehmen bereits ein erfolgreich eingesetztes CRM-System?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Werden Informationen über die Kunden systematisch gesammelt und aktiv genutzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist in Ihrem Unternehmen bekannt, mit welchen Kunden die größten Erträge erzielt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gibt es eine aktive Kundenbegeisterungs-Strategie in schriftlicher Form mit einem Umsetzungsplan für mindestens ein Jahr?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wird der Kunde bedarfsgerecht auf seinem Weg zur Wunscherfüllung begleitet, und zwar unabhängig vom jeweiligen Vertriebsweg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die »Momente der Wahrheit«, also immer dann, wenn Mitarbeiter auf Kunden treffen, erkannt und inszeniert (von der Ankunft bis zum Abschied)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Verfolgen Sie systematisch, worüber sich Kunden beschweren, und beseitigen Sie diese Probleme?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wird die Zufriedenheit Ihrer Kunden regelmäßig (mindestens einmal jährlich) überprüft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind interessierte Kunden in die Wertschöpfungskette Ihres Unternehmens aktiv eingebunden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wird in Ihrem Unternehmen kundenorientiertes Verhalten gefördert und belohnt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist das serviceorientierte Verhalten Ihrer Mitarbeiter für die Kunden spürbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gibt es in Ihrem Haus feste Standards dafür, wie mit Kunden kommuniziert wird?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kommuniziert Ihr Unternehmen nachvollziehbar, ehrlich und offen mit den Kunden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Die Qualität: Fundament jeglicher Kundenorientierung

Unabdingbarer Erfolgsfaktor für die Kundenzufriedenheit ist die Qualität der Produkte und Dienstleistungen. Beste Qualität setzen die Kunden heute voraus. In einer umfassenden Studie wurden sechs Faktoren herauskristallisiert, die das Qualitätsurteil der Kunden bestimmen. Prüfen Sie mit folgender Checkliste, ob Sie diese Ansprüche erfüllen können.

Checkliste: Erfüllen Sie die Qualitätsansprüche Ihrer Kunden?

Qualitätsmerkmale	Trifft zu	Maßnahmen erforderlich	Anmerkungen
Technologische Kompetenz			
Vorhandensein einer professionellen Forschungs- und Entwicklungsabteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Produkte mit der technisch besten Lösung und Leistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Auch in fünf Jahren noch technologisch an der Spitze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit			
Beitrag zur Verkürzung der Entwicklungszeit beim Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Zuverlässige Einhaltung aller zugesagten Termine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ständige Weiterverbesserung der Qualität der Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Zuverlässigkeit im Tagesgeschäft			
Schnelle Reaktion auf kleine Änderungswünsche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Offenes Ohr für die Probleme des Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Regelmäßiger Kundenbesuch, um Informationen vor Ort zu gewinnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Reibungslose Logistik			
Direkter Bezug wie auch indirekter Vertrieb über den Handel möglich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Optimale Einstellung auf die logistischen Wünsche des Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Rechtzeitige Bekanntgabe neuer Serviceleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Technische Zusammenarbeit			
Zügige Beantwortung von Fragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Beitrag zur Entwicklung von Systemlösungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Verständnis für die Fertigungsprozesse beim Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sensibilität für Veränderungen			
Frühzeitige Information an den Kunden über neue Werkstoffe und Designs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Angebot von Neuentwicklungen ohne Zeitverzögerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gewährung von Einblicken in die Forschungsergebnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Kennen und nutzen Sie alle Geschäftschancen bei Ihren Kunden?

Hierfür ist ein systematisches Management der Kundenbeziehungen erforderlich. Auf der Grundlage einer Datenbank mit einer entsprechenden Software zur Marktbearbeitung lässt sich dieses Ziel auch bei einer großen Zahl von Kunden und Transaktionen mit Kunden erreichen. IT-basiertes Customer Relationship Management (CRM) optimiert und integriert alle Abläufe im Unternehmen in Richtung Kunde mit dem Ziel, eine Balance zwischen Kunden- und Kostenorientierung zu erreichen. Anhand der folgenden Checkliste können Sie überprüfen, ob Sie bereits ein konsequentes Kundenbeziehungsmanagement durchführen und keine möglichen Geschäftschancen ungenutzt lassen.

Checkliste: Verfügen Sie über ein systematisches Kundenbeziehungsmanagement?

Phase	Prüffrage	Antwort	Maßnahmen
Erstkontakt mit dem Kunden	Kann ein potenzieller Kunde jederzeit auf die von ihm gewünschte Weise mit Ihnen Kontakt aufnehmen – sei es im Online-Shop, im Handel oder durch das Gespräch mit Vertriebsmitarbeitern?		

<p>Identifikation des Kunden (unerlässlich für das Management individueller Kundenbeziehungen)</p>	<p>Werden die Kunden systematisch identifiziert, damit Ihnen eine spätere individuelle Ansprache der Kunden möglich ist?</p>		
<p>Erfassung der Daten in einer Kundendatenbank</p>	<p>Halten Sie alle gewonnenen Daten über Ihre Kunden in einer Kundendatenbank fest?</p>		
	<p>Nutzen Sie auch weitere Informationsquellen über Ihre Kunden (Marktforschungsdaten, Experteneinschätzungen etc.), und halten Sie die gewonnenen Informationen fest?</p>		
<p>Analyse der verfügbaren individuellen Kundeninformationen</p>	<p>Prüfen Sie sorgfältig die Kundenpräferenzen?</p>		
	<p>Erstellen Sie aktuelle Kundenprofile?</p>		
	<p>Leiten Sie aus den Kundenprofilen Prognosen für das zukünftige Kaufverhalten ab?</p>		
<p>Entwicklung des Kunden</p>	<p>Unterbreiten Sie den Kunden maßgeschneiderte Angebote, basierend auf Ihrer Informationsanalyse (z. B. Value Added Services oder Cross Selling)?</p>		

Erfassung und Verdichtung weiterer Kundendaten auf Basis von weiteren Kontakten	Nutzen Sie jeden Kundenkontakt, um weitere kundenbezogene Daten zu erfassen und den Kunden damit intensiver kennenzulernen?		
	Nutzen Sie gleichzeitig jeden fortgesetzten Kundenkontakt zur Prüfung und Analyse der bereits erfassten Informationen?		

Wenn Sie bei der Bearbeitung der obigen Checkliste das Gefühl haben, dass Ihnen Geschäftschancen entgehen, weil beispielsweise einer Ihrer Verkäufer im Kundengespräch nicht wusste, was der Kunde normalerweise kauft, und sich die Information nicht direkt im Notebook holen konnte; oder wenn Sie Probleme mit verspäteten Lieferungen, schlechtem Service, abnehmenden Gewinnen oder unzufriedenen Kunden haben, dann kann die Zeit für ein systematisches, IT-gestütztes Kundenmanagement (Customer Relationship Management, CRM) reif sein.

1.2 Kundenzentriertes Geschäftsmodell

Ihre Situation

Ihr Unternehmen hat sich das Ziel einer konsequenten Kundenorientierung auf die Fahnen geschrieben. Sie wollen sicherstellen, dass dieses Vorhaben auch systematisch eingehalten wird. Zugleich wollen Sie deutlich machen, dass Sie den Faktor Kunde ernst nehmen.

Die Lösung

Richten Sie im Rahmen einer kundenorientierten Strategie das ganze Unternehmen einschließlich seiner Prozesse und seiner gesamten Erfolgsfaktoren auf die Bedürfnisse der Kunden aus. Berücksichtigen Sie dabei gleichermaßen Menschen und Kultur, Strategie und Organisation, Prozesse und Technologien. Erstellen Sie eine klare und konkrete Kundenstrategie, halten Sie diese im Rahmen eines kundenzentrierten Geschäftsmodells fest und setzen Sie dieses konsequent in der Praxis um.

Die Hauptkomponenten eines kundenzentrischen Geschäftsmodells sind eine kundenzentrierte Strategie, eine exzellente operationelle und innerbetriebliche Leistung sowie eine kundenorientierte Organisation und Kultur. Unterstützt werden diese Hauptkomponenten durch eine Technologie, die Daten, Prozesse und Personen integriert, um ein einheitliches Bild über den Kunden zu bekommen. Um ein kundenzentrisches Geschäftsmodell erfolgreich zu implementieren, ist es notwendig, eine ausgewogene Balance zwischen den Hauptkomponenten herzustellen und sie gezielt zu integrieren.

In der folgenden Übersicht sind die Hauptkomponenten eines kundenzentrierten Geschäftsmodells zusammengefasst.

Die kundenzentrierte *Strategie* umfasst die Bestimmung der anzusprechenden Zielgruppe(n) mit der dazugehörigen Kundensegmentierung und -bewertung, die eigene Positionierung mit der Differenzierung gegenüber der Konkurrenz, das Angebot für die Kunden (Value Proposition, Produkt-/Dienstleistungserstellung) sowie wichtige Erfolgsfaktoren im Wettbewerb (Branding, Verkaufs- und Distributionsmanagement, Marketing/Kommunikation, Loyalitätserzeugung und Kundenbindung). Die kundenzentrierte *Organisation* soll es den Mitarbeitern ermöglichen, produktiv im Sinne der Kundenorientierung tätig zu werden.

Checkliste: Hauptkomponenten eines kundenzentrierten Geschäftsmodells

Ziel	Zentrale Anliegen/Fragen	Elemente	Ist schon erledigt	Noch durchzuführen
1. Hauptkomponente: kundenzentrierte Strategie				
Sensibilisierung und Fokussierung des gesamten Unternehmens hin zu konsequenter Kundenorientierung	Beantwortung der zentralen Fragestellungen »Wer ist eigentlich der Kunde?« – »Wie differenzieren wir uns?« – »Mit wem konkurrieren wir?« – »Wie gewinnen wir den Wettbewerb?« Lieferung von Erkenntnissen über die wichtigsten Kundensegmente Aufzeigen von Wegen, wie unterschiedliche Kunden mit unterschiedlichen Leistungen zufriedengestellt werden können Integration der wichtigsten externen Ansprechpartner Aufzeigen von Wertschöpfungspotenzialen	Kundensegmentierung und Kundenbewertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Value Proposition, Produkt- und Dienstleistungserstellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Branding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Verkaufs- und Distributionsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Marketing/Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Loyalität und Kundenbindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Hauptkomponente: kundenzentrierte Organisation und Kultur				
Bestimmung von Strukturen und Regeln, so dass ein Agieren der Mitarbeiter auf das Ziel der Kundenorientierung möglich ist	Schaffung von Transparenz nach innen und außen Klärung der spezifischen Aspekte einer Kundenorganisation Festlegung neuer Ansprüche an Rolle, Aufgaben und Verantwortungen der Führungskräfte Erzeugung einer authentischen Kundenkultur Richtiger Einsatz von Mitarbeitern, so dass eine Orientierung an sich ständig ändernden Kundenbedürfnissen machbar ist	Organisationsausrichtung am Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Change Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Hauptkomponente: hervorragende operationelle Leistung				
Optimierung der Prozesse und Technologien als Grundlage einer erfolgreichen Kundenzentrierung	Entwicklung eines Konzepts für die Prozesse Erstellung einer gezielten und durchdachten Kontakt- und Dialogstrategie Erarbeitung einer Strategie für die einzusetzende Technologie mit dem Ziel, dass auch bei großen Datenmengen eine gezielte Pflege und Steuerung der Kundenbeziehungen möglich sowie eine einheitliche Sicht auf den Kunden durch die kundennahen Fachbereiche sichergestellt ist	Prozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Kundenkontaktmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Technologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hinweis: Vertiefende Maßnahmen zur Ermöglichung hervorragender operationeller Leistung bietet die gleichnamige Checkliste auf Seite 30.

Als Beispiel für ein kundenzentriertes Geschäftsmodell finden Sie nachfolgend einen Auszug aus dem Gesamtprogramm einer Bank, die ihr Geschäftsmodell neu auf den Kunden hin ausgerichtet hat.

Checkliste: Beispiel Neuausrichtung des Geschäftsmodells einer Bank

Kernpunkte	Anmerkungen
Klare Trennung zwischen strategischem und nicht strategischem Geschäft; zum strategischen Geschäft gehören u. a. eine Einteilung der Kunden in private Kunden und Geschäftskunden sowie Corporate Banking	
Strikte Trennung zwischen Vertrieb auf der einen und Produktion auf der anderen Seite (so können sich die Kundenbetreuer voll auf den Kunden und seine Bedürfnisse konzentrieren)	
Leistungsangebot	
Neuausrichtung des Geschäftsmodells für die breite Privatkundschaft; Ausbau des Geschäfts mit privaten Investoren	
Etablierung eines neuen kundenzentrierten Betreuungsmodells für Groß-, Konzern- und multinationale Kunden im Bereich Corporate Banking	
Konsequente Erweiterung der Lead-Bank-Beziehungen zu den Kunden	
Kundenzentrierte Organisation und Kultur	
Bündelung der Support- und Serviceeinheiten	
Die Funktionsbereiche IT, Human Resources, Risk Management und Finanzen bieten einheitliche, übergreifende Verfahren für die gesamte Bank; so werden Redundanzen abgeschafft und schlanke, effiziente Strukturen und Prozesse eingeführt; die kundennahen Unternehmensbereiche können ihre volle Kraft und Aufmerksamkeit auf die Beratung der Kunden und den Vertrieb ausrichten	

1.3 Am Kundenwert orientierte Kundenstrategie

Ihre Situation

Die früher postulierte Strategie, so viele Kunden zu gewinnen und zu binden wie möglich, hat sich in vielen Unternehmen als ineffizient und teuer erwiesen. Deshalb heißt der Leitsatz für die Zukunft, dass der Kundenwert die jeweils anzubietende Leistung bestimmen soll. Wie können Sie die konsequente Verfolgung durch Ihre Mitarbeiter sicherstellen?

Die Lösung

Nicht jeder Kunde kann die gleiche Behandlung erfahren; vielmehr gilt es, die Kräfte auf die profitablen Kunden zu konzentrieren. Halten Sie die neue Devise strategisch fest. Einige Anregungen dazu bietet die folgende Checkliste.

Checkliste: Strategie- und Prozessbestimmung für das Kundenwertmanagement

Bestandteile der kundenzentrierten Strategie	Weiterverfolgen	Anmerkungen/ Maßnahmen	Erledigt
Zuständigkeit für das Thema Kundenzentrierung auf Managementebene sicherstellen	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Individuelle Steuerung aller aktuellen und potenziellen Kundenbeziehungen	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Steigerung der Quantität und Qualität der Kundenbeziehungen	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Ausrichtung der Strategien auf den Kundenwert hin	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Maximierung des Ertragspotenzials einzelner Kundenbeziehungen	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Kundenspezifische Produkt- und Servicepakete	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Systematische Sammlung und Pflege von Kundeninformationen	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Entlohnung der Mitarbeiter auf Kundenkontaktebene auf der Basis der Steigerung des Kundenwertes	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Kundenorientiertes Knowledge Management	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Gestaltung kundenorientierter Prozesse	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Identifikation der relevanten Kundenprozesse	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Customer Profiling und Kundenselektion	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

<ul style="list-style-type: none"> • Aktivierung/Einbeziehung von Kunden mit hohem Potenzial (Lead Management System, auf die hochwertigen Kunden abgestimmtes Multi-Channel-Management, Kontakthistorie) 	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisanalyse der Kontakte (Verfolgung der Ergebnisse der verschiedenen Vertriebswege, Analyse der Kundenwerte, Messung und Reporting) 	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Lernprozesse aufgrund von Feedback 	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

1.4 Kundenorientierte Planung und Maßnahmen

Ihre Situation

Sie stehen vor der Frage, wie eine kundenorientierte Planung durchgeführt werden kann.

Die Lösung

Die kundenzentrierte Planung umfasst mehrere Stufen. Es handelt sich dabei um einen Prozess, der ausgehend vom Kunden – also von extern – nach innen, also zum Unternehmen und seinen internen Prozessen, verläuft. Eine Checkliste über die im Rahmen der Planung zu beantwortenden Fragen bietet die folgende Übersicht.

Checkliste: Der Prozess der kundenorientierten Planung

Checkfragen	Anmerkungen/ Beschreibung	Erledigt
Wer sind Ihre Kunden? (Hierbei sind nicht nur die gegenwärtigen Kunden zu sehen; vielmehr geht es auch darum, zusätzliche Marktsegmente zu identifizieren und generelle Entwicklungen auf den Märkten abzusehen)		<input type="checkbox"/>
Welche Anforderungen haben Ihre Kunden?		<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • aktuell 		<input type="checkbox"/>

• zukünftig		<input type="checkbox"/>
Welchen Nutzen erwarten die Kunden?		<input type="checkbox"/>
• ökonomisch		<input type="checkbox"/>
• funktionell		<input type="checkbox"/>
• psychologisch		<input type="checkbox"/>
Welche Ihrer Produkte/Dienstleistungen erfüllen die Anforderungen der anvisierten Marktsegmente, bei denen Sie einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil besitzen? (Hinweis: Kunden werden sich immer dann für ein Produkt oder eine Dienstleistung entscheiden, wenn sie davon einen höheren Nutzen erwarten als von Wettbewerbsangeboten)		<input type="checkbox"/>
Welche Aktivitäten sind erforderlich, um die identifizierten Produkte oder Dienstleistungen:		
• effizient zu entwickeln		<input type="checkbox"/>
• zu produzieren		<input type="checkbox"/>
• zu vermarkten		<input type="checkbox"/>
• After-Sales-Service zu leisten?		<input type="checkbox"/>
Welche Strategien?		<input type="checkbox"/>
Welche Programme?		<input type="checkbox"/>
Welche Ressourcen?		<input type="checkbox"/>
Welche Prozesse?		<input type="checkbox"/>
Mit wem konkurrieren Sie?		<input type="checkbox"/>
Wie gewinnen Sie den Wettbewerb?		<input type="checkbox"/>
...		<input type="checkbox"/>

Hinweis: Kundenzentrierte Unternehmen (zum Beispiel Starbucks) beschränken sich bewusst auf eine Zielgruppe mit ganz bestimmten Kriterien, um die Leistungen exakt auf die Bedürfnisse abzustimmen und so ertragreiche Kundenbeziehungen aufzubauen. Auch die Distribution ist genau auf den direkten Weg zur Zielgruppe ausgerichtet. Sie gewinnen und binden Kunden über die drei Nutzen-dimensionen hohe Qualität, überlegener Service und Image. Kundenorientierte Serviceinnovationen wie die Musikstationen in Starbucks-Cafés sind für den Erfolg entscheidender als Produktinnovationen. Die Preise liegen unterhalb der Pioniere, jedoch über dem Niveau von Nachahmern und Kostenführern. Der Großteil der Marketinginvestitionen fließt in Instrumente zur Kundenbindung. Werbung wird nur moderat betrieben. Gut geschulte Mitarbeiter treffen im direkten Kundenkontakt selbstständig Entscheidungen und erhalten dabei Orientierung durch Verhaltensrichtlinien und Handbücher.

Entwicklung von Maßnahmen zur Sicherstellung exzellenter Leistungserbringung

Bei der konkreten Ausgestaltung kundenorientierter Maßnahmen stehen die Menschen, Prozesse und Systeme im Zentrum der Betrachtung. Ein wichtiges zentrales Element ist dabei das Kundenkontaktmanagement. Zudem gilt es – im Rahmen der festgelegten Struktur – die Prozesse so flexibel zu gestalten, dass sie die individuellen Kundenerwartungen erfüllen. Entsprechend sind auch die technologischen Voraussetzungen für eine kundenzentrierte Arbeit zu schaffen und dementsprechende Systeme auszuwählen. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Implementierung von Tools zur Steuerung gewünschter Maßnahmen und zur Messung der Wirtschaftlichkeit.

Checkliste: Maßnahmen zur Ermöglichung hervorragender operationeller Leistung

Elemente	Maßnahmen	Zu erledigen	Bereits durchgeführt
Systematisches Kundenkontaktmanagement (Ziel: Jeder Mitarbeiter muss wissen, welche Verhaltensmaximen und Qualitätsstandards von ihm im Kundenkontakt erwartet werden)	Aufbau eines integrierten Kontaktmanagements über die verschiedenen Kontaktpunkte und Kanäle – mit der Absicht, Standardsituationen im Sinne der »Momente der Wahrheit« zu gestalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Erarbeitung konkreter Handlungsanweisungen an allen Kundenkontaktstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Erarbeitung eines systematischen Multi-Channel-Managements, um die unterschiedlichen Kanäle zu verknüpfen und zu synchronisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Optimierung der Prozesse	<i>Ist-Analyse</i> der kundenorientierten Prozesse, z. B. in Form von Workshops oder Interviews	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Definition von <i>Soll-Prozessen</i> mit organisatorischen, funktionalen und technologischen Anforderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Erstellung eines <i>Soll-Konzepts</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Beantwortung folgender weiterführender Fragen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Welche konkreten Leistungen werden im Kundenprozess erbracht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Welche (internen und externen) Prozesse erzeugen diese Leistungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Prüfung von Möglichkeiten, den Kunden in die eigenen Prozesse zu integrieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Schaffung der Voraussetzungen für eine gezielte Prozessunterstützung und Wissensmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anpassung von IT-Systemen	Analyse: Welche Tools unterstützen welche Prozesse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Auswahl von zuverlässigen, leistungsstarken Systemlösungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Maßnahmen, um die Technologie zum Wettbewerbsvorteil auszubauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tools zur Messung der Wirtschaftlichkeit und zur Steuerung (Ziel: Erstellung von Kennzahlen, die den Grad der Zielerreichung abbilden und ggf. Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der festgelegten Maßnahmen deutlich machen)	Prüfung, über welche kundenbezogenen analytischen Kompetenzen und finanzwirtschaftlichen Mess- und Steuerungstools Sie verfügen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Analyse, wie Sie den Wertbeitrag von und für Kundengruppen sowie kundenbezogener Maßnahmen in der Innen- und Außensicht erfassen, entwickeln und implementieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Entwicklung kundenzentrierter Kennzahlen-Systeme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Institutionalisierung der Sammlung von Feedback und Erfahrung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wichtig: Veränderungen benötigen eine breite Akzeptanz. Daher gilt es, alle Beteiligten zu informieren, anzuhören und einzubinden.

Teil II

Kundenanalyse

»Man muss die Zukunft im Sinn haben und die Vergangenheit in den Akten.«
(Charles Maurice Herzog von Talleyrand)

2 Identifikation der vorhandenen Kunden

2.1 Grundüberlegungen der Kundenanalyse

Ihre Situation

Sie wollen ermitteln, welche Kunden Ihr Unternehmen hat (beziehungsweise haben könnte), um Ihre Angebote noch gezielter darauf abzustimmen beziehungsweise um unausgeschöpfte Geschäftschancen zu erschließen.

Die Lösung

Wenn Sie die Struktur Ihrer Kunden kennen, können Sie die anzusprechenden interessanten Zielgruppen bestimmen und gezielt bearbeiten. Führen Sie dazu eine systematische Kundenanalyse durch. Am Ende Ihrer Untersuchung können sich Fragen wie die folgenden ergeben: Warum beliefern Sie nur diese Kunden, obwohl es noch eine Reihe von anderen möglichen Zielgruppen gibt, die Ihre Produkte und Dienstleistungen ebenso gebrauchen könnten? Können Sie mit Ihren jetzigen Kunden mehr Umsatz oder Gewinn machen? Sollen Sie sich in dieser Hinsicht neu orientieren? Die Checkliste »Märkte einschätzen« soll Ihnen dabei helfen herauszufinden, ob Sie alle vorhandenen Absatzmöglichkeiten in Ihrem Markt nutzen oder ob es noch weitere Marktteilnehmer gibt, die für Ihr Haus außer Ihren derzeitigen Kunden in Frage kommen.

Checkliste: Basisfragen der Kundenanalyse

Prüffragen	Anmerkungen/ Erläuterungen
Wer sind heute Ihre Kunden und Interessenten?	
Handelt es sich um Endverbraucher, Groß-/Einzelhändler oder um weiterverarbeitende Betriebe?	
Was erwarten die Kunden bzw. die einzelnen Kundengruppen heute?	
Welche Erwartungen werden Ihre Kunden in der Zukunft haben?	
Warum kaufen Ihre Kunden speziell bei Ihnen?	

Kann man die Kundenbedürfnisse segmentieren und Gruppen herausarbeiten, die unterschiedlich anzusprechen sind?	
Welche Kunden sind für Ihr Unternehmen »wertvoll«?	
Welche Faktoren beeinflussen die Kaufentscheidung (z. B. Modetrends oder technischer Fortschritt)?	
Wie erreichen Sie Ihre Kunden am besten?	
Welches sind die bevorzugten Kaufstätten der Kunden?	
Wann erreichen Sie Ihre Kunden am besten?	
Welche Anforderungen haben die vorhandenen und potenziellen Kunden?	
Welches werden die Anforderungen der Kunden in der Zukunft sein?	
Wie möchten die Kunden bei Ihnen kaufen?	
Welchen Kunden(-gruppen) müssen Sie welche Aufmerksamkeit zukommen lassen?	
Welchen Zukunftsbedarf können Sie bereits heute bei Ihren vorhandenen Kunden erkennen?	
Wie ist ein weiteres Wachstum durch kundenspezifische Lösungen möglich?	
Welche potenziellen Kunden(-gruppen) können zukünftig für Sie interessant sein?	
Welche bisher nicht erreichten Segmente wollen Sie erschließen?	

2.2 Systematische Untersuchung von Kunden und Märkten

Ihre Situation

Sie wollen eine konkrete Antwort auf die Frage »Wer sind unsere Kunden?« haben.

Die Lösung

Kunden wirklich zu »identifizieren« heißt, sie genau zu analysieren und anschließend in verschiedene Segmente einzuteilen. So wird die Basis für ein erfolgreiches Kundenmanagement geschaffen, das auf einer exzellenten Kunden- und Markt-

kenntnis beruht. Wertvolle Informationen hierzu gewinnen Sie durch eine detaillierte Kundenanalyse, mit der Sie gezielt Informationen über Ihre vorhandenen und potenziellen Kunden sowie über aktuelle und potenzielle Märkte zusammentragen.

Checkliste: Detaillierte Kundenanalyse

Kontrollpunkt	Bewertung	Ziele	Maßnahmen	Termin	Erledigt
Bei Einzelpersonen als Kunden:					
• Alter					<input type="checkbox"/>
• Einkommen					<input type="checkbox"/>
• Wohnort					<input type="checkbox"/>
Bei Organisationen als Kunden:					
• Branche					<input type="checkbox"/>
• Firmensitz					<input type="checkbox"/>
• Konzentration					<input type="checkbox"/>
• Größenverteilung					<input type="checkbox"/>
• Abhängigkeiten					<input type="checkbox"/>
• vertragliche Bindungen					<input type="checkbox"/>
• Konkurrenzzugehörigkeit					<input type="checkbox"/>
• Verbandszugehörigkeit					<input type="checkbox"/>
• Geografische Verteilung					<input type="checkbox"/>
• Verhandlungsmacht					<input type="checkbox"/>
Kaufprozess:					
• Kaufort					<input type="checkbox"/>
• Kaufzeitpunkt					<input type="checkbox"/>
• Art der erworbenen Produkte					<input type="checkbox"/>
• Häufigkeit des Kaufs					<input type="checkbox"/>
• Voraussetzungen für den Kauf					<input type="checkbox"/>
• Erklärungsbedarf					<input type="checkbox"/>
• Kaufabhängigkeiten					<input type="checkbox"/>
• Handling nach dem Kauf					<input type="checkbox"/>
• Erwartungen an die Qualität					<input type="checkbox"/>

• Erwartungen an die Verpackung					<input type="checkbox"/>
• Erwartungen an die Handhabung					<input type="checkbox"/>
• regionale Kaufunterschiede					<input type="checkbox"/>
Kaufentscheidung:					
• Bedürfnisse					<input type="checkbox"/>
• Motive für den Kauf					<input type="checkbox"/>
• Zweck des Kaufs					<input type="checkbox"/>
• Bewertungskriterien für den Kauf					<input type="checkbox"/>
• ausgeprägte Präferenzen aufgrund der Produkteigenschaften bei bestimmten Personenkreisen aufgrund von					<input type="checkbox"/>
• Alter					<input type="checkbox"/>
• Geschlecht					<input type="checkbox"/>
• Beruf					<input type="checkbox"/>
• Einkommen					<input type="checkbox"/>
• Bildung					<input type="checkbox"/>
• an der Kaufentscheidung beteiligte Personen					<input type="checkbox"/>
• Einfluss der Beteiligten					<input type="checkbox"/>
• Kaufgewohnheiten					<input type="checkbox"/>
• Informationsverhalten					<input type="checkbox"/>
• Beratungsbedarf					<input type="checkbox"/>
Entwicklungen beim Kundenverhalten hinsichtlich:					
• Bewusstsein					<input type="checkbox"/>
• Gewohnheiten					<input type="checkbox"/>
• Ansprüchen					<input type="checkbox"/>
• Motiven					<input type="checkbox"/>

Checkliste: Marktanalyse

Kontrollpunkt	Bewertung der Situation			Maßnahmen	Termin	Erledigt
	Sehr gut	Mittel	Schlecht			
Allgemeine Marktdaten						
Marktgröße	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Marktvolumen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Marktanteil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Marktkapazität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Marktsättigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Lebenszyklus des Marktes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Abhängigkeiten zwischen Ihrem Markt und substitutiven Märkten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Einflüsse anderer Märkte auf Ihren Markt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Internationalisierungsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Marktentwicklung						
Entwicklung des Marktes in der Vergangenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Wachstumstreiber für die künftige Marktentwicklung:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
• Einflüsse durch die Konjunktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
• saisonale Einflüsse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
• Einflüsse übergeordneter Märkte auf Ihre Umsätze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
• potenzielle Verlagerung der Nachfrage auf konkurrierende Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
• Einfluss technologischer Veränderungen auf Ihren Markt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>

3 Segmentierung der Kunden

Kunden sind in mehrfacher Sicht verschieden. Sie unterscheiden sich in ihren Bedürfnissen und Ansprüchen und sie repräsentieren verschiedene Werte für Ihr Unternehmen. Deshalb muss auf die Identifikation der Kunden ihre Differenzierung folgen. Dabei besteht das Ziel systematischen Kundenmanagements darin, die Kräfte auf die vielversprechendsten Kunden zu konzentrieren und die Aufwendungen zu priorisieren.

3.1 Bildung homogener Kundengruppen

Ihre Situation

Sie wollen durch eine geschickte Segmentierung homogene Kundengruppen herauskristallisieren, um diese individueller als bisher und zugleich effizienter bearbeiten zu können.

Die Lösung

Grundsätzlich bilden Sie Kundensegmente, indem Sie die Kunden anhand bestimmter qualitativer oder quantitativer Kriterien zusammenfassen. Zu beachten ist dabei das Problem, dass ehemals homogene Zielgruppen heute in immer kleinere Fragmente zerfallen. Die gegenwärtige Gesellschaft lässt sich immer weniger in feste Lebens- und Orientierungsmuster einteilen. Trends und Moden werden immer flüchtiger und damit die Produktlebenszyklen immer kürzer. Sowohl die Bedürfnisse unterschiedlicher Personenkreise als auch das Anspruchsprofil des Einzelnen unterscheiden sich zunehmend.

Deshalb reichen die »klassischen Formen« der Marktsegmentierung bei Privatkunden nach demografischen und sozioökonomischen Kriterien allein oft nicht mehr aus. Diese Kriterien sind zwar leicht erfassbar, doch sie haben auch gewichtige Nachteile, unter anderem deshalb, weil sie keine direkten Informationen in Bezug auf Präferenzen und Motive der Käufer liefern. Ein Beispiel: Früher konnte vom Status eines Konsumenten auf dessen Kaufverhalten geschlossen werden. Heutzutage ist dies nicht mehr möglich. Für eine verfeinerte Markt- und Kundensegmentierung müssen verschiedene Segmentierungskriterien miteinander kombiniert werden. Beispielsweise sollte auch eine Marktsegmentierung nach psychografischen Kriterien dazukommen. Diese tragen der Tatsache Rechnung, dass Individuen trotz ihrer Zugehörigkeit zur gleichen demografischen Gruppierung zum Teil völlig unterschiedliche Ansichten und Einstellungen haben können.

Zusätzlich ist zu beachten, dass sich einzelne Markt- und Kundensegmente im Zeitablauf dynamisch verhalten. Eine geeignete Zusammenstellung verschiedener Kriterien kann nur an einer konkreten Situation vorgenommen werden.

Verschiedene Möglichkeiten der Segmentierung sind in den folgenden Checklisten aufgeführt, die vor allem zur Differenzierung in Massenmärkten eingesetzt werden.

Außerdem empfiehlt es sich, dass Sie Ihre Kunden auch innerhalb der verschiedenen Kundengruppen weiter unterscheiden, zum Beispiel nach dem jeweiligen Verhalten oder den Prioritäten.

Komplexere Formen der Kundensegmentierung finden Sie in der übernächsten Checkliste vorgestellt. Beispielsweise versucht man mit dem Konzept des Szenenmarketing oder einer Segmentierung orientiert an Kunden-Communitys den neuen Herausforderungen gerecht zu werden.

Checkliste: Kriterien für die Segmentierung von B2C-Zielgruppen

Kriterien	Für unsere Ziele geeignet:		Maßnahmen
	Ja	Nein	
Soziodemografische Kriterien (Vorteile: Praxisorientierung, gut anwendbar; Nachteile: Gefahr der Fehlinterpretation; Aussagekraft ohne weitere Segmentierungskriterien eher niedrig)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Demografische Kriterien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Alter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Geschlecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Familienstand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Anzahl der Kinder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Nationalität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sozioökonomische Kriterien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Schulabschluss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Beruf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Einkommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Haushaltsgröße	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Ausbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Soziogeografische Kriterien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Aufteilung in Nielseengebiete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Geografische Kriterien (sinnvoll bei Produktgruppen, bei denen spezifische regionale Präferenzen der Käufer zu erkennen sind)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Staat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Bundesland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Stadt/Land	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Wohnviertel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• mikrogeografische Segmentierung (siehe folgende Checkliste)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Psychografische Kriterien (Vorteil: hohe Aussagekraft für segmentspezifisches Marketing; Nachteile: Gefahr der Fehlinterpretation, Problem der Instabilität)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale der aktuellen und potenziellen Käufer:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Einstellungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Lebensstil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Interesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Risikofreudigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• soziale Orientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Produktspezifische Merkmale (Segmentierung nach absatzrelevanten Kriterien), z. B.:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Eigenschaften des Produkts (Kernnutzen, Zusatznutzen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Güteklassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Art des Konsums bzw. Verbrauchs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Bedarfsformen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• technologischer Einsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Motive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Nutzensvorstellungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	