



# Vertrieb und Marketing sind tot!

## Hat der Kundenmanager künftig das Sagen?

**Es gibt viele gute Ansätze innerhalb der Kundenorientierung. Kreative Kundenbindungsprogramme wurden aus der Taufe gehoben und teure Call-Center eingerichtet. Die Customer-Relationship-Management (CRM)-Software ist mit viel Aufwand eingeführt worden und Kunden Zufriedenheitsbefragungen ergaben gute Noten. Aber: Die Umsatz- und Ertragsrakete will einfach nicht abheben.**

Warum fahren immer noch fast alle Unternehmen mit angezogener Handbremse? Weil Vertrieb, Marketing, Kundenservice, Einkauf und Produktmanagement nebeneinander statt miteinander arbeiten.

Ein paar Beispiele: Bei einem Elektrogerätehersteller passierte es immer wieder, dass sich an einem Tag der Vertriebler der Marke A und der Vertriebler der Marke B beim Kunden die Klinke in die Hand gaben.

Eine Kaufhauskette plante eine Verkaufsaktion für Business-Anzüge. Um das Angebot attraktiv zu machen, sollte es eine Krawatte gratis dazugeben. Das Problem: Der Einkauf von Anzügen und Krawatten liegt in unterschiedlichen Händen. Ergo: Der Krawatteneinkäufer weigerte sich diese Zugabe zu organisieren, weil die Krawatten mit null Euro fakturiert würden. „Bei einer erfolgreichen Aktion mache das seine Kalkulation kaputt. Damit verfehle er seine Ziele und die Prämie wäre futsch.“

Der Produktmanager eines Fachverlags hat das Ziel, neue Produkte auf den Markt zu bringen. Läuft ein Test (ohne echtes Produkt) erfolgreich, wird das Produkt produziert und anschließend verkauft. Nicht selten passiert dann folgendes: Rund die Hälfte der Zeitschriften werden retourniert. Der Außendienst streikt, denn er verfährt nur Benzin und verdient kein Geld. Das Produktmanagement behauptet, der Vertrieb verkauft schlecht. Streit ist also vorprogrammiert. Oder: Der Verkauf stellt fest: Man müsste dem Kunden noch dies oder jenes anbieten. Man geht mit der Idee zum Einkauf und hört nur: „Kümmern Sie sich bitte um ihre Aufgaben. Was in dieser Firma verkauft wird, ist unsere Sache.“

### Neue Funktionen führen nicht automatisch zum Erfolg

Um die Konflikte zu lösen, schaffen kundenorientierte Unternehmen in den USA neue Stellen und neue Positionsbezeichnungen. Zum Beispiel den Chief Marketing Officer (CMO) oder den Chief Customer Officer (CCO). Einer Studie zur Folge (Quelle: CMO Partners – USA, 2005) wird der CMO aber durchschnittlich nach 23 Monaten wieder entlassen oder sucht entnervt eine neue Firma. Ein Grund sind die neuen, komplexen Anforderungen. Denn neben der Kampag-

nen- und Promotionplanung müssen die CMOs nun die Kundenbeziehungen sowie alle Berührungspunkte koordinieren. Dabei kollidiert der CMO schnell mit anderen wichtigen Mitarbeitern, die meist schon länger dem Unternehmen angehören. Wenn die Kompetenzen nicht klar vom CEO geregelt sind oder moderiert werden, kracht es gehörig.

Resümee: Kundenorientierung und Kundenmanagement können nicht nur von einer Funktion aus gesteuert werden. Ein ganzheitlicher Ansatz muss her. Wichtige Fragen sind zu klären: Wer ist der Manager der Kundenbeziehungen? Wer definiert die Angebote und Aktivitäten? Welche Kunden sind wichtig und werden wie und von wem betreut?

Es ist Zeit für einen Paradigmenwechsel. Jedoch sind 95 Prozent der Firmen in Deutschland mehr oder weniger klassisch nach Funktionen – und nicht nach Kundengruppen – aufgestellt. Der Paradigmenwechsel lautet kurz und knapp: Richten Sie das Unternehmen nach Ziel- bzw. Kundengruppen aus! Beenden Sie das nebeneinander, und fo(ö)rdern Sie das miteinander! Wie geht das? Der Management-Trainer und Seelsorger Rupert Lay hat einmal gesagt: „Wer bestehendes Denken verändern will, der muss vorhandenen Strukturen auflösen.“ Das Wichtige dabei ist: Verändern Sie nicht nur die Aufgaben und Prozesse, sondern auch die Führung und die Ziele. Beispiele hierfür sind: a) Der Außendienst besucht nur noch Kunden mit überdurchschnittlichem Kundenwert. b) Steigerung des Zufriedenheitsindex bei Kunden mit niedrigem Kundenwert um X Prozent. c) Erhöhung des Kundenwerts der Kundengruppe mit Potenzial um Y Prozent.

Segment	Kundenwert	Strategie
Kundensegment A:	Potenzial + Deckungsbeitrag +	Ausbauen
Kundensegment B:	Potenzial + Deckungsbeitrag -	Weiterentwickeln
Kundensegment C:	Potenzial - Deckungsbeitrag +	Halten
Kundensegment D:	Potenzial - Deckungsbeitrag -	Online halten, Drop Out
Neukunden:	unklar	Aufbauen

**Durch eine klare Zuordnung von Kundensegment und Kundenwert lässt sich die jeweils effizienteste Strategie sofort ermitteln.**

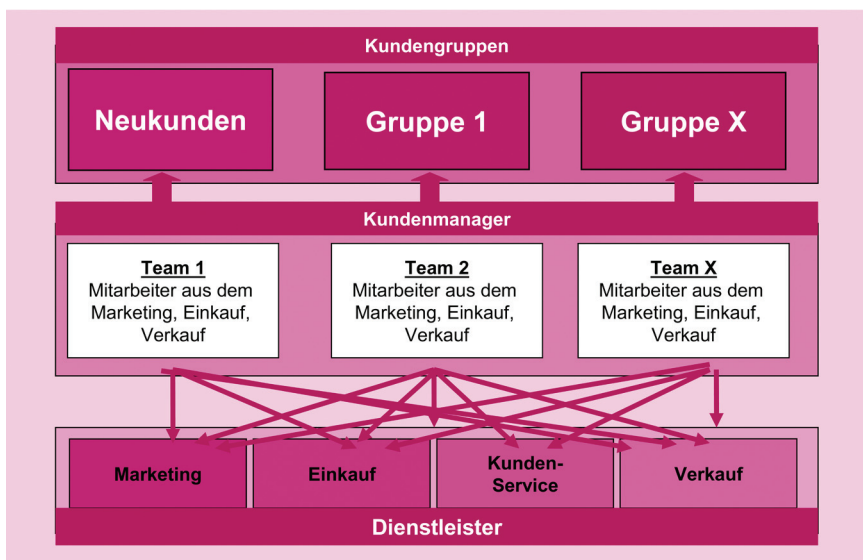
### Kundenbeziehung maximal ausschöpfen

Das oberste Ziel eines kundenorientierten Unternehmens ist: Die Kundenbeziehungen maximal auszuschöpfen. Dazu muss man wissen, welche Kunden für einen wichtig sind und welche nicht. Nur so kann ein effizienter Einsatz des Budgets und der Mitarbeiter erfolgen.

Für die Analyse des Kundenwerts werden Daten aus der Vergangenheit (Deckungsbeitrag) und Prognosen für die nahe Zukunft (Potenzialdaten) zusammengeführt und ergeben den Wert je Kunde. Auf Basis dieses Kundenwerts werden verschiedene Kundensegmente gebildet.

Jedem dieser Segmente werden nun Teams zugeordnet. Jedes Team kümmert sich ausschließlich (sofern das Segment groß genug ist) um diese Kundengruppe. Dabei erhält jedes Team bzw. jedes Segment eigene Ziele und Vorgaben, die es strategisch verfolgen muss.

In den Teams arbeiten Mitarbeiter mit Wissen aus Einkauf, Vertrieb, Marketing, Service usw. Häufig bereitet die Zusammensetzung der Teams Schwierigkeiten. Denn das Kundenmanagement erfordert neue Aufgaben und verlangt neue Fähigkeiten und Kenntnisse. Deshalb müssen zuerst die neuen Aufgaben definiert und festgelegt werden. Anschließend gilt es die Anforderungsprofile nach den notwendigen Mitarbeiterfähigkeiten zu durchleuchten und die Teams zusammenzustellen. Dabei ist Fingerspitzengefühl gefragt. Denn in der Praxis kommt es sehr oft vor, dass sich Mitarbeiter für Kundenmanagement geeignet fühlen, es aber nicht sind. In dieser Funktion sind eher Generalisten als Spezialisten gefragt.



**Die verschiedenen Kundengruppen werden von Kundenmanagern betreut, die im Team alle notwendigen Qualifikationen vom Einkauf bis zum Verkauf vereinen.**

Wer erledigt aber nun den persönlichen Besuch oder setzt ein Mailing um? Dazu werden interne Dienstleistungsabteilungen gegründet, die den Kundenmanagern zuarbeiten. Diese Abteilungen nehmen die notwendigen Aufgaben des Kundenmanagements wahr und führen sie entsprechend aus.

Firmen, die diesen Paradigmenwechsel eingeführt haben, z. B. MLP, Yves Rocher, Bosch – Sparte Scheibenwischer, zeigen sowohl beim Umsatz als auch in der Rentabilität eine signifikante Verbesserung.

### **Paradigmenwechsel steigert Umsatz**

Die Vorteile des Kundenmanagements liegen auf der Hand: Man hat seine Kundengruppe, z. B. Top-Kunden, Neukunden, unrentable Kunden usw., klar vor Augen und muss nicht mehrere Kundengruppen gleichzeitig betreuen. Der Kundenmanager kann Produkte für das Cross-Selling bestellen, die bisher nicht im Sortiment waren, wenn sie zur Marke passen und Bedarf vorhanden ist. Warum ist die organisatorische Veränderung so wichtig? Nur so werden das Denken, die Ziele und die Führungs- bzw. Steuerungsinstrumentarien verändert. Es gibt keine konkurrierenden Ziele mehr. Es gibt mehr Freiheiten. Alles richtet sich nach den Ziel- bzw. Kundengruppen aus. Erst jetzt werden die Synergien für die Umsatz- und Ertragssteigerung – durch die Mitarbeiter – ausgeschöpft. Die Handbremse ist gelöst.

### **Georg Blum**

- o Vorsitzender des Councils CRM
- o Mitglied des Vorstands im Deutschen Dialogmarketing Verband e.V.
- o Geschäftsführender Gesellschafter der CommunDia GmbH
- E-Mail: [blum@commundia.de](mailto:blum@commundia.de)
- Web: [www.CommunDia.de](http://www.CommunDia.de)