



# Kundenbeziehungs-Management: Back to Basics

## CRM – nach der Läuterung eine neue Erkenntnis

„Customer Relationship Management“ oder kurz CRM hat in den letzten Monaten und Jahren als Schlagwort eine Bekanntheit und Popularität erreicht, wie kaum ein anderer Begriff im Marketing-Management. Hat das Thema CRM damit seinen Zenit überschritten, ist die Ära des CRM allmählich vorbei? Wohl kaum! Denn betrachtet man die Grundidee von CRM – die vollumfängliche Ausrichtung der Unternehmens-Kultur, von Prozessen, Strukturen, IT-Systemen und Marketing-Anstrengungen auf die Bedürfnisse von Kunden und Interessenten – so liegt der Schluss nahe, dass die Unternehmen auch in Zukunft an diesem Thema immer weniger vorbeikommen werden.

Viel wurde analysiert und geschrieben, was in CRM-Projekten alles schief laufen kann. Weder sollen an dieser Stelle zum x-ten Mal die Stolpersteine noch die kritischen Erfolgsfaktoren des CRM wiederholt werden. Viele Unternehmen haben sich in der Zwischenzeit die entsprechenden (und natürlich durchaus korrekten) Empfehlungen mit Erfolg zu Herzen genommen. Sucht man einen Erfolgsfaktor, bei welchem noch grosses Optimierungspotenzial besteht, so stösst man häufig auf das Gleiche: das eigentliche Management der (Kunden-) Beziehungen. Viele Unternehmen haben zu wenig Ahnung davon, wie (Kunden-) Beziehungen grundsätzlich funktionieren oder wie man sich hier differenzieren kann. Eine Unterlassung mit verheerender Wirkung! Statt teurer Technik und strategischen Konzepten täten viele Marketing-Verantwortliche besser daran, sich an die (alt bekannten) Regeln einer funktionierenden Beziehung zu erinnern und ihre MitarbeiterInnen darauf zu sensibilisieren.

## Ohne Wissen, wie Beziehungen funktionieren kein Erfolg im CRM!

Eigentlich ist es doch erstaunlich, wie viele Unternehmen von CRM (auf deutsch Kundenbeziehungs-Management) sprechen und dabei offensichtlich nicht berücksichtigen, was eine Beziehung ist oder wie sie funktioniert. Hier einmal ein paar (sicherlich subjektiv ausgewählte) Aspekte, die es zu bedenken gilt:

- **Motivation, eine Beziehung einzugehen oder aufrecht zu erhalten (Voraussetzung dafür = Nutzen):** Viel zu häufig gehen Unternehmen davon aus, dass alle Welt auf sie wartet und grundsätzlich mit ihnen in eine (geschäftliche) Beziehung treten oder diese aufrecht erhalten will. Doch dem ist NICHT so. Vielmehr wartet in der Regel niemand auf uns und wenn wir es nicht in kurzer Zeit und



immer wieder verstehen, den individuellen Kunden-Nutzen der Beziehung zu zeigen, werden wir keine (langfristige) Beziehung aufbauen oder am Leben erhalten können.

- **CMR statt CRM:** Obige Forderung nach dem Aufzeigen des Nutzens hat sich im Zuge der neuen Medien noch stark verschärft: Unternehmen müssen lernen, einen Teil der Kontrolle des Kunden-Beziehungs-Managements an die Kunden und Interessenten abzugeben. Immer mehr wollen der Kunde und die Kundin selbst die Zügel in die Hand nehmen und selbst bestimmen, was sie wann über welchen Kanal von einem Unternehmen an Informationen oder auch Dienstleistungen erhalten oder was sie selber übernehmen. Der professionelle Umgang mit „Customer Managed Relationships“ (CMR) wird immer wichtiger, was einem ganz anderen Denkansatz entspricht.

- **Pro-aktives Agieren -> aber mit Relevanz:** In der heutigen Zeit sind die Kunden einem dauernden Wettbewerb und entsprechenden Verführungen ausgesetzt. Die Informationsüberflutung nimmt immer groteskere Züge an. Auswege sind sicherlich die oben angesprochenen CMR-Ansätze, doch braucht es immer noch das proaktive Zugehen auf Kunden und Interessenten. Dieses Vorgehen wird jedoch immer stärker nur noch dann akzeptiert, wenn die Inhalte und Kanäle relevant sind und den individuellen Bedürfnissen entsprechen. Voraussetzung dafür sind korrekte und vollständige Daten ...
- **Korrekte Daten und Informationen:** Beziehungen können weder aufgebaut, noch erhalten werden ohne die Erfassung, Speicherung und Auswertung von Daten und Informationen. Nur so können das Interesse, aber auch die Wertschätzung am Gegenüber sicht-

bar gemacht werden. Auch ist nur mit korrekten und möglichst vollständigen Kundendaten die oben angesprochene Individualität und Relevanz in der Kommunikation und den Angeboten möglich.

- *(Gewachsenes) gegenseitiges Vertrauen:* Beziehungen basieren auf Vertrauen und dieses muss (hart) erarbeitet werden; auch braucht der Vertrauensaufbau Zeit. Diese Tatsache wird zu häufig vergessen – dies zeigt sich beispielsweise darin, dass den neu gewonnenen Kunden immer noch zu oft überstürzte (Cross- und Upselling-) Angebote unterbreitet werden. Zuerst sollte sich der (Neu-)Kunde doch an das Unternehmen gewöhnen. Vertrauen (und Nutzen) sind auch die Basis, damit die Kundinnen und Kunden überhaupt bereit sind, Daten und Informationen über sich preis zu geben.
- *Engagement, Einsatz (Ressourcen):* Beziehungen brauchen Ressourcen und damit Engagement. Von nichts kommt nichts. Vielfach vergessen Unternehmen beispielsweise gerade die besten, oftmals nicht so auffallenden Kunden; also diejenigen, die regelmässig und unspektakulär ihre Käufe erledigen. Allzu oft merkt man deren Verlust erst, wenn die Zahlen zurück gehen ... – dies weil die Ressourcen falsch eingesetzt werden – vielfach bei den lauten, reklamierenden, aber nicht immer wertvollen Kunden oder für die Neukunden-Gewinnung.
- *Zeit und Ausdauer (oftmals Geduld) -> (never ending story):* Wenn wir lebenslange Kundenbeziehungen wollen, müssen wir nicht alle „Trümpfe“ auf einmal ausspielen, aber auf der anderen Seite auch dafür sorgen, dass wir immer wieder solche haben. Ebenfalls ist es so, dass wir immer wieder den gesamten Kunden-Lebenszyklus im Auge haben und eine entsprechende Unternehmenskultur im Unternehmen verankern. Dies heisst u.a. auch, sich von der rein kurzfristigen Sichtweise zu verabschieden.
- *Kommunikation, Informations-Austausch -> Dialog:* Ohne Dialog, sprich wechselseitigen Informationsaustausch kann keine Beziehung entstehen oder aufrecht erhalten werden. Somit ist das Dialog-Marketing und dessen Wissen, wie es funktioniert, fundamentale Voraussetzung für eine Beziehung. Kundenbeziehungen ohne Dialog sterben sehr schnell ab. Essenziell am Dialog ist auch, dass dadurch laufend neue Informationen und Daten generiert werden, welche eine immer engere Beziehung ermöglichen.

- *Emotionen und Wertschätzung:* Beziehungen sind immer hoch-emotional – dies weil es die Menschen ja auch sind. Und gerade diese Tatsache wird in der heutigen Zeit häufig vergessen oder negiert. Doch insbesondere in diesem Punkt liegt ein enormes Potenzial, denn echte Loyalität kann nur durch emotionale Verankerung, ja Begeisterung, entstehen. Hinzu kommt, dass in unserer High-Tech-Welt der High Touch-Gedanke und damit die Emotionalität noch stärker an Bedeutung gewinnen wird.

- *Innovation, neue Ideen:* Nichts ist für Beziehungen tödlicher, als Langeweile! Was im sonstigen Leben gilt, ist bei geschäftlichen Beziehungen nicht anders. Die Konsequenz: Sorgen Sie für Überraschungen, verblüffen Sie Ihre Kunden. Damit ist nicht gemeint, dass Sie den Kunden mit teuren Geschenken überhäufen, sondern vielmehr immer wieder mit unerwarteten, kreativen Ideen überraschen und sich so wieder in Erinnerung rufen. Lesen Sie beispielsweise Ihre Zeitungen und Zeitschriften, Newsletter etc. mit den Augen Ihrer besten Kunden und machen Sie ihn auf interessante Aspekte, Seminare, Veranstaltungen aufmerksam (kleiner, unkomplizierter Brief oder E-Mail etc.).

- *Gespür für Veränderungen:* So wie Sie und Ihr Unternehmen sich verändern, geschieht auf der Kundenseite dasselbe. Beispielsweise kann im Kunden-Unternehmen reorganisiert werden oder Mitarbeiter wechseln die Abteilung oder gar das Unternehmen. Bei Privat-Personen können Veränderungen im Umfeld ebenso (positive wie negative) Konsequenzen haben und damit Chancen oder Gefahren für die Kundenbeziehung darstellen. Nur in funktionierenden Beziehungen werden Veränderungen festgestellt und kann rechtzeitig agiert werden.

- *Berücksichtigung des Kundenwertes:* Bei all diesen Ideen muss jedoch immer berücksichtigt werden, ob sich der damit verbundene Aufwand auch lohnt? Entsprechend müssen die Kundenbeziehungen nach deren Wert untersucht werden. Obwohl dieser Gedanke jetzt durchaus hart und sehr ökonomisch klingen mag – in der Grundidee ist er in jeder Beziehung feststellbar. Beziehungs-Management ist immer auch (Kunden-) Wertmanagement. Und dass Sie besten Kunden auch als solche behandeln, hat auch etwas mit Wertschätzung zu tun, welche insbesondere die besten Kunden auch erwarten.

- **Authentizität und Ehrlichkeit:** Ein ganz wichtiger Punkt zum Schluss: Achten Sie darauf, dass sämtliche Massnahmen echt sind und auch so wirken. Dies bedeutet vor allem auch, dass Beziehungen immer in einem engen Verhältnis zur Marke Ihres Unternehmens stehen müssen. Damit lassen sich (im positiven Sinne) mittels CRM immer auch längerfristige Branding-Ziele erreichen.

### Abschliessende Gedanken

Diese Ausführungen sollen keinesfalls lehrmeisterhaft wirken. Sie sind nur aus der tiefen Überzeugung heraus entstanden, dass es heute in CRM-Projekten häufig an den Basics in Sachen (Kunden-)Beziehungen mangelt. Unsere Erfahrung zeigt, dass ein konsequentes Einnehmen der Kundensicht und ein gleichzeitiges Hinterfragen der Prozesse hinsichtlich der dargestellten Basics erstaunliche (und vor allem positive!) Resultate bringt. Mit anderen Worten: Spielen Sie in Ihrem Unternehmen wieder einmal selber Kunde oder Interessent!

**Dr. oec. HSG Christian Huldi**  
CEO der arvato AZ Direct (Schweiz) AG  
([www.az-direct.ch](http://www.az-direct.ch))  
sowie Geschäftsführer der  
[dr.huldi.management.ch](http://dr.huldi.management.ch) ag  
([www.dr-huldi-management.ch](http://www.dr-huldi-management.ch))  
E-Mail:  
[christian.huldi@dr-huldi-management.ch](mailto:christian.huldi@dr-huldi-management.ch)