

Vorwort der Autoren

Bereits vor 20 Jahren war die Rede vom »Zeitalter des Kunden«, das nun angebrochen sei. Erst die Rahmenbedingungen der letzten Jahre führten jedoch dazu, dass das Kundenmanagement in vielen Unternehmen in den Fokus gerückt ist. Dabei hat sich der Gedanke stärker durchgesetzt, dass nur mit einem ganzheitlichen Kundenmanagement die zentralen Herausforderungen erfolgreich bewältigt werden:

- Die angestammten Geschäftskunden werden durch die zahlreichen Zusammenschlüsse immer weniger und mächtiger. Im Privatkundenbereich beobachten wir seit Jahren eine demografische Entwicklung und die Sättigung des Konsumbedarfs, die Ähnliches bewirkt – die Macht der Kunden und der Betreuungsbedarf steigen enorm an!
- Über die neuen Kunden (z. B. junge Zielgruppen in Asien) und ihre Märkte ist das Wissen in den Unternehmen nur unzureichend vorhanden. Diese Kunden werden im globalen Wettbewerb jedoch von allen Anbietern angesprochen und umworben – der Kampf um die Potenzialkunden von morgen ist in vollem Gang!
- Durch den Zugang und die Kombination von alten und neuen Medien (Vorab-Information durch Preisvergleich im Internet und persönliche Verhandlung mit alternativen Anbietern) wächst die Fähigkeit zur Informationsverarbeitung der Kunden oft schneller als die des Unternehmens – die Kunden werden immer klüger!
- Durch neue Vertriebskanäle (Direktvertrieb on- und offline, z. B. Factory Stores oder Hausmessen) ist der Zugang zum Kunden immer direkter und dadurch auch für neue Wettbewerber schneller und einfacher möglich – die traditionellen Grenzen und Hemmnisse schwinden!
- Trotz leistungsfähiger CRM-Systeme ist das Kundenverhalten immer schwieriger vorhersagbar. Erhebliche Investitionen in Wissen und Wissensverarbeitung sind erforderlich, um die Erträge aus diesen Systemen zu realisieren – Kundenmanagement wird zur intensiven Arbeitsaufgabe!

Aufgrund dieser Fakten wird die gezielte Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf den Kunden noch mehr als bisher zum wesentlichen

Erfolgsfaktor für Unternehmen. Am Markt werden sich nur die Unternehmen nachhaltig durchsetzen, die enge und lernende Beziehungen zu ihren Kunden aufbauen und es dabei verstehen, Mehrwert sowohl für den Kunden als auch für das Unternehmen zu schaffen. Neben allen internen Herausforderungen muss daher die Aufmerksamkeit verstärkt dem Kunden gewidmet werden. Dieses Wissen von Kundenerwartungen und -bedürfnissen kann allerdings nicht ohne dessen Mitwirken unternehmensintern erworben werden. Während der Kunde bislang eher als externer Faktor am Ende der Wertschöpfungskette betrachtet wurde, wird er nun zunehmend indirekt oder direkt als Ideen- und Impulsgeber in den Leistungserstellungsprozess einbezogen. Der Kunde ist ein wichtiger, wenn nicht der wichtigste Aktivposten in der Bilanz eines Unternehmens. Diesen Aktivposten gilt es sowohl zu halten als auch zu integrieren, zu entwickeln, zu pflegen und zu steuern.

Ausgehend von diesen Erkenntnissen wurde in Bezug auf Kundenmanagement in den letzten Jahren viel geschrieben, diskutiert, initiiert und investiert. Einer der Hauptauslöser des so genannten Customer Relationship Management (CRM)-Booms vor einigen Jahren waren die neuen CRM-Datenbanksysteme, die völlig neue und bislang unbekannte Mittel und Wege zum Managen der Kundenbeziehungen versprachen. Aufgrund der Fokussierung auf IT-Systeme, rein operativer Orientierung und der Versuche, der Herausforderung Kundenorientierung mit Einzellösungen zu begegnen, erzielten viele dieser Initiativen zur Verbesserung der Kundenbeziehung jedoch nicht den gewünschten Erfolg. Auch waren viele Initiativen in ihren Intentionen zu hoch und zu umfassend angesiedelt. Nicht zuletzt wurde und wird der Einflussfaktor »Mensch« und somit auch die Wichtigkeit der Führungs- und Unternehmenskultur sowie des Change Managements von vielen Verantwortlichen unterschätzt.

Kundenorientiertes Denken und ganzheitliches Kundenmanagement beginnen im Kopf und nicht bei den Systemen. Das für ein dauerhaft wirkungsvolles Kundenmanagement erforderliche Umdenken im Management und bei den Mitarbeitern findet nach unseren Beobachtungen bis heute kaum statt. Dies bestätigt sich schon bei folgendem Gedankentest: Bei der Frage, für wen sie arbeiten, denken viele Manager und Mitarbeiter noch immer zuerst an das Unternehmen, dem sie angehören, und nicht an die Kunden, die sie tagtäglich zufrieden stellen wollen.

Mit dem vorliegenden Buch wollen wir kundenorientiertes Denken stärken und die einzelnen Dimensionen eines ganzheitlichen Kundenmanagements auf der konzeptionellen wie auf der zu realisierenden Ebene be-

schreiben. Hierfür haben wir den ULTIMA-Ansatz entwickelt. Er umfasst alle Erfolgsbausteine für ein ganzheitliches Kundenmanagement:

1. Unternehmensweite Kundenstrategie
2. Leadership, Unternehmenskultur und Mitarbeiter
3. Transparente Kundenorganisation
4. Integration von Wirtschaftlichkeit und Steuerung
5. Management von Kundenkontakten und kundeninvolvierten Prozessen
6. Anpassung von IT-Systemen



Abbildung V.1: Die Erfolgsbausteine nach dem ULTIMA-Ansatz

Der ULTIMA-Ansatz grenzt sich von Konzepten ab, die Kundenmanagement nur bereichs- oder abteilungsbezogen betrachten und angehen. ULTIMA proklamiert einen ultimativen Ansatz, nach dem alle Erfolgsbausteine sowohl strategisch als auch operativ angegangen werden sollten. Der ULTIMA-Ansatz wird hierbei flexibel und individuell ausgestaltet, sowohl in Abhängigkeit von Branche und Größe als auch von Ziel und Geschäftsmodell des Unternehmens.

Inhalte und Aufbau des Buchs

Das Buch ist so konzipiert, dass Sie entweder ein Kapitel nach dem anderen lesen oder aber auch einzelne Schwerpunktthemen und Kapitel herausgreifen und isoliert lesen können. Sie können somit direkt in die Abschnitte einsteigen, die für Sie von Interesse sind.

Im ersten Kapitel werfen wir einen historischen Rückblick auf die Entwicklung des Kundenmanagements und erläutern die Elemente des ULTIMA-Ansatzes.

Die folgenden Kapitel behandeln jeweils eines der ULTIMA-Elemente.

Erfolgreiche, kundenorientierte Unternehmen verfügen über eine klare, explizite Kundenstrategie als Bestandteil der Unternehmensstrategie. In Kapitel 2 wird die dafür erforderliche Strategiefindung erörtert.

Wenn Kundenorientierung als Denkhaltung im gesamten Unternehmen verankert werden soll, muss man sich den Themen Unternehmenskultur, Führung und Change Management ausführlich widmen. In Kapitel 3 zeigen wir Wege zu erfolgreichem Leadership und zu einer kundenorientierten Unternehmenskultur auf.

Kundenorientierte Unternehmen treiben die Kundenfokussierung unternehmensweit auch organisatorisch und prozessual voran. Die Notwendigkeit einer transparenten Kundenorganisation wird in Kapitel 4 beschrieben.

In Kapitel 5 zeigen wir, wie Sie begleitend die Wirtschaftlichkeit und den Mehrwert eines ganzheitlichen Kundenmanagements nachweisen, einzelne Kunden und Kundengruppen sowie Maßnahmen evaluieren. Darüber hinaus legen wir dar, welche Tools Sie zur nachhaltigen Steuerung Ihrer Kundenmanagement-Initiativen implementieren sollten.

Jeder Kundenkontakt stellt einen »Moment der Wahrheit« dar. Hier entscheidet sich, ob die Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen nachhaltig positiv oder negativ wird. Kapitel 6 zeigt, wie Sie Ihre Kundenkontakte und Prozesse über alle Kontakteinheiten im Unternehmen managen und ein einheitliches Auftreten sicherstellen.

Systeme sind in erster Linie Mittel zum Zweck für die Umsetzung von erfolgreichem Kundenmanagement. Ganzheitliches Kundenmanagement sollte weder bei der Anpassung von IT-Systemen beginnen, noch sollte es dort enden. Da die Systemumgebungen in der Regel sehr individuell und häufigen Wandlungen unterlegen sind, geben wir an dieser Stelle einen eher skizzenhaften Überblick über die Anpassung von IT-Systemen.

Die einzelnen Kapitel, die die ULTIMA-Elemente behandeln (Kapitel 2–7), sind folgendermaßen aufgebaut:

Die *Einführung* bildet jeweils ein Fallbeispiel zur Sensibilisierung für das Thema verbunden mit der Darstellung der zentralen Herausforderungen des jeweiligen Themenkomplexes. Die Fallbeispiele orientieren sich in der Mehrzahl an realen Situationen, denen wir in Unternehmen begegnet sind. Aus Gründen der Diskretion haben wir die Namen der erwähnten Personen und der jeweiligen Unternehmen größtenteils verändert.

Die *Grundlagen* umfassen die für die Praxis notwendige theoretische Fundierung wie beispielsweise Begriffsdefinitionen, Hintergründe, Bedeutungen, Modelle und Erläuterungen. Dort finden Sie auch anschauliche Beispiele aus der Praxis.

Der *Umsetzungsteil* bietet eine detaillierte Vorlage zur schrittweisen Umsetzung der Themenstellung in die Praxis mit Etappenplänen. Es werden sowohl Vorgehensweisen als auch die dafür notwendigen Tools vorgestellt. Sie finden zahlreiche Leitideen, Checklisten, Beispiele und Empfehlungen sowie Hinweise auf Stolpersteine. Der Umsetzungsteil kann unabhängig vom Grundlagenteil gelesen werden.

Kompakt beendet das jeweilige Kapitel, indem es die Kernaussagen des Kapitels zusammenfasst.

Mit diesem Buch geben wir Ihnen unser ausgewähltes Wissen zu den wesentlichen Grundlagen, Methoden und Tools zur Umsetzung eines ganzheitlichen Kundenmanagements an die Hand. Wir wünschen uns, dass Sie sich dadurch intensiv mit der Umsetzung einer kundenorientierten Unternehmensführung beschäftigen, und hoffen, dass Ihnen unser ULTIMA-Ansatz Anregung und Hilfestellung bei der Gestaltung in der Praxis zugleich ist.

Über Anregungen und Verbesserungsvorschläge freuen wir uns. Sie erreichen uns über kontakt@handbuch-kundenmanagement.de oder über den Verlag.

Die Autoren