

# KU

## Führung von Kleinunternehmen **Kundenpflege**

Zufriedene Kundinnen und Kunden zahlen sich aus  
Planung und Kreativität in der Kundenpflege  
Tipps zum Umgang mit Feedback und Beschwerden  
Kundendaten gezielt sammeln und nutzen



Schweizerisches Institut  
für Klein- und Mittelunternehmen

Universität St.Gallen

**PostFinance** 

Besser begleitet.

Die Autoren und Experten dieser Ausgabe



**Urs Frey (\*1968)**  
Prof. Dr.

Urs Frey ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen sowie Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Er lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In Praxisprojekten und Erfahrungsgruppen des Instituts setzt er sich mit Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen auseinander.



**Christoph Portmann (\*1961)**  
Berater und Referent

Christoph Portmann ist Inhaber von ScoreMarketing.ch in Stäfa und Partner der Agentur für Marketing und Kommunikation amakom in Wetzikon. Er verfügt über 15 Jahre Erfahrung in leitender Stellung und als Mitglied der Geschäftsleitung bei international tätigen Unternehmen. Nach einer technischen Grundausbildung und Weiterbildung in Betriebswirtschaft, Marketing, Kommunikation und Verkauf ist er heute Berater von kleinen und mittleren Unternehmen. Zudem unterrichtet er an Fach- und Businessschulen, ist als Fachvorstand bei Berufsprüfungen, als Referent sowie als Autor tätig.



**Barbara Haas-Schöttli (\*1954)**  
Kommunikationstrainerin

Barbara Haas-Schöttli, PR-Beraterin und Kommunikationstrainerin, ist seit 1985 Inhaberin der Einzelfirma bhs-training.ch. Haas-Schöttli trainiert im Auftrag von Unternehmen Mitarbeitende mit Kundenkontakt zu Themen wie «Kundenorientiertes Verhalten» oder «Reklamation als Chance». Zuvor war sie auf Unternehmensseite Kundendienstverantwortliche und in der Produkt- und Verkaufsschulung tätig. In ihren Trainings legt sie besonderen Wert auf anwendbare Tipps für Verkauf und Kommunikation, die den Kundenkontakt vereinfachen.



**Teresa V. Mandl (\*1979)**  
Dr., Dozentin

Teresa V. Mandl ist Dozentin am Zentrum für Marketing Management an der ZHAW School of Management and Law und Mitautorin der Studie «Swiss CRM 2012 – Einsatz und Trends in Schweizer Unternehmen». Ausserdem ist sie Inhaberin und Geschäftsführerin der T.V.T. swissconsult GmbH, eines Schweizer Beratungsunternehmens für Innovation, strategische Produktentwicklung und werkstofforientiertes Design. Im Januar 2012 verlieh ihr die Zeitschrift «Women in Business» den Titel «Business Newcomer des Jahres».



<b>Kundenpflege – Zufriedene Kundinnen und Kunden zahlen sich aus</b>   Urs Frey	<b>04</b>
<b>So bringen Sie Ihre Kundinnen und Kunden ins Schwärmen</b>   Christoph Portmann	<b>13</b>
<b>Auf Feedback und Beschwerden richtig reagieren</b>   Barbara Haas-Schöttli	<b>20</b>
<b>Kundendaten gezielt sammeln und nutzen</b>   Teresa V. Mandl	<b>26</b>
<b>Praxisbeispiele: Artho Bodenideen AG, St. Gallen</b>	<b>11</b>
<b>Alder's-Food AG, St. Gallen</b>	<b>18</b>
<b>«bücherladen Appenzell», Appenzell</b>	<b>24</b>
<b>Glossar: Fachbegriffe kurz erklärt</b>	<b>29</b>
<b>Vorschau</b>	<b>30</b>
<b>Das ku-Unternehmensführungsmodell</b>	<b>31</b>

**TITELBILD.** Kennt Trends und Kundenbedürfnisse: Peter Artho, Inhaber von Artho Bodenideen AG, mit einem Bodenbelag aus der aktuellen Kollektion.



ku – Führung von Kleinunternehmen / Kundenpflege

# Liebe Leserin, lieber Leser



**Hansruedi Köng** Leiter PostFinance

**Der kleine Unterschied macht es aus.** Erinnern Sie sich an das Wursträdli, das Ihnen der Metzger als Kind über die Theke reichte? Haben Sie sich schon darüber gefreut, wenn Sie als Kundin oder Kunde ein kleines bisschen mehr bekommen haben, als erwartet? Oft sind es kleine Aufmerksamkeiten, die aus «normalen» Kundinnen und Kunden Begeisterte machen. Gerade Kleinunternehmen haben einen grossen Vorteil: Sie sind nahe bei ihren Kundinnen und Kunden, kennen deren Bedürfnisse und können das gewisse Etwas bieten, auf das es ankommt.

**Gute Kundenpflege bedeutet mehr Erfolg.** Es gibt zahlreiche Instrumente, die Sie bei der Kundenpflege unterstützen. Um sich jedoch von der Konkurrenz abzuheben, reicht ein guter Service allein kaum noch aus. Kreativität und Einsatz sind gefragt. Es liegt auf der Hand: Zufriedene Kundinnen und Kunden kommen wieder, und ein Unternehmen wird nur bei Begeisterung und überraschendem Service weiterempfohlen; die wirkungsvollste Form der Werbung.

**Gezielter Aufwand – grosse Wirkung.** In dieser Ausgabe zeigen wir die Bedeutung der Kundenpflege, vom ersten Kontakt bis hin zu treuen Stammkundinnen und -kunden. Die Praxisbeispiele verdeutlichen, wie Sie mit gezieltem Aufwand viel erreichen können. Ich hoffe, dass wir Ihnen die eine oder andere Idee mit auf den Weg geben können. Zur Zufriedenheit Ihrer Kundinnen und Kunden und letztlich natürlich auch zu Ihrer eigenen als Unternehmerin oder Unternehmer.

**Gute Lektüre!**

Hansruedi Köng

**Impressum:** «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint zweimal jährlich in Deutsch, Französisch und Italienisch. Auflage: 30 000. Herausgeber: PostFinance, Nordring 8, 3030 Bern, in Kooperation mit KMU-HSG, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen. Redaktion: Silvan Merki (Leitung), Julia Diezinger, Pascal Frey, Prof. Dr. Urs Frey. Mitarbeit: Heiko Stegmaier. Fotografie: Markus Bertschi, Zürich; Filipa Peixeiro, Zürich. Layout: Fabrizio Milano, Denon. Korrekturen: Claudia Marolf. Druck: Stämpfli AG, Bern. Abonnement: PostFinance, Kommunikation, Nordring 8, 3030 Bern oder unter [www.postfinance.ch/ku](http://www.postfinance.ch/ku). © 2012, PostFinance, Kommunikation, 3030 Bern. Die Veröffentlichung, der Nachdruck und Vervielfältigungen von Beiträgen aus «ku – Führung von Kleinunternehmen» sind, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet. ISSN 1664-7483

Haben Sie Fragen oder Anregungen?  
Schreiben Sie an PostFinance, Kommunikation, Nordring 8, 3030 Bern oder an [redaktion.ku@postfinance.ch](mailto:redaktion.ku@postfinance.ch).

# Kundenpflege: Zufriedene Kundinnen und Kunden zahlen sich aus

Urs Frey

*Es ist ein Stück harte Arbeit, Kundinnen und Kunden für das eigene Unternehmen zu begeistern. Doch sie zahlt direkt auf Ihren Geschäftserfolg ein. Wir zeigen Ihnen, wie Sie das Thema Kundenpflege anpacken und sich damit gegenüber der Konkurrenz einen Vorteil verschaffen.*

Mit zufriedenen Kundinnen und Kunden lassen sich einfacher Umsätze erzielen. Dies aus mehreren Gründen: Bei ihnen ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass sie Produkte und Dienstleistungen wieder kaufen werden. Sie sind zugänglicher für weitere, sich ergänzende Produkte (Cross-Buying), für höherwertige Leistungen (Up-Buying) sowie für Zusatzleistungen. Zudem empfehlen sie die Angebote eher weiter und reagieren bei Preiserhöhungen weniger empfindlich.

**Kundennähe als Wettbewerbsvorteil.** Die **Kundenorientierung** ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren, um sich in einem hart umkämpften Wettbewerbsfeld zu behaupten. Erfahrungswerte zeigen, dass die Pflege bestehender Kundinnen und Kunden um ein Vielfaches günstiger ist als die Gewinnung von Neukunden. Dabei profitieren Kleinunternehmen von besonderen Vorteilen: Sie haben aufgrund ihrer geringen Zahl an Mitarbeitenden, der schlanken Organisation und der Kundennähe die Möglichkeit, persönlich mit den Kunden zu kommunizieren und die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe einfach in Erfahrung zu bringen. Sie haben gute Voraussetzungen, Leistungen nach Kundenwunsch zu erstellen und bei Bedarf Produkte gemeinsam mit dem Auftraggeber zu entwickeln. Durch den intensiven Kundenkontakt entfallen Ausgaben für teure Marktanalysen.

Entscheidend ist, dass nicht nur die Inhaberin, der Inhaber, sondern auch alle Mitarbeitenden von der Notwendigkeit der Kundenorientierung überzeugt sind und diese täglich leben. Etwa, wenn ein Kunde ausserhalb der Geschäftszeiten anruft, wenn eine Kundin kurzfristig eine Änderung des Lieferzeitpunkts wünscht oder eine Reklamation anbringt. Erst der souveräne Umgang mit solchen Situationen beweist, ob es ein Unternehmen versteht, die Kundinnen und Kunden und ihre Bedürfnisse ins Zentrum zu stellen. Unternehmen, die jeden Kontakt zu den Kundinnen und Kunden nutzen, um kundenorientiert zu handeln, verfügen über ein besonders wertvolles Differenzierungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz.

## Kundenbedürfnisse als Ausgangslage

**Kundenorientierung – die Denkhaltung.** Die Kundinnen und Kunden beurteilen nicht nur die Kernleistung eines Anbieters, sondern auch die Zusatzleistungen wie Beratung oder Lieferung, die als stimmiges Paket von zuvorkommenden Mitarbeitenden erbracht werden. Dafür ist im gesamten Unternehmen eine konsequente Kundenorientierung erforderlich.

Eine solche Denkhaltung entsteht, indem sich das Unternehmen konsequent auf die Bedürfnisse seiner Kundinnen und Kunden ausrichtet und die tägliche Arbeit aus Sicht der Kundschaft betrachtet. Als Voraussetzung dafür muss das Unternehmen die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden kennen, um diesen den erwarteten Nutzen zu bieten. Dies gelingt durch das Einholen von Kundenfeedbacks, Beobachten und Zuhören.

### exkurs

#### Was beim Kunden zählt



Welchen Nutzen haben Massnahmen zur Kundenpflege? Die Antwort auf diese Frage liefern folgende eindrücklichen Zahlen: Gemäss verschiedenen repräsentativen Umfragen wechseln nur rund 10 bis 20 Prozent der Kundinnen und Kunden den Anbieter aufgrund des Preises, jedoch etwa 60 bis 70 Prozent, weil sie sich nicht gut behandelt fühlen.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 01 **Wie der Kunde nach einem Kontakt mit dem Unternehmen reagiert**



## Kundenpflege: Zufriedene Kundinnen und Kunden zahlen sich aus

Die **Kundenbedürfnisse** sind die Ausgangslage aller Bemühungen um die Kundinnen und Kunden. Sie bilden die Basis für die Kundenorientierung (Denkhaltung im Unternehmen) und die **Kundenpflege** (Instrumente).

So kaufen wir beim Coiffeur nicht einfach einen neuen Haarschnitt, sondern auch neues Selbstbewusstsein. Kundinnen und Kunden streben primär danach, ihren Bedarf umfassend zu decken. Aber es geht auch um Anliegen wie

- **Sicherheit:** Färbt der Coiffeur die Haare mit einem professionellen Färbemittel?
- **Qualität:** Liefert der Coiffeur hilfreiche Ratschläge für die Haarpflege zuhause?
- **Fachkompetenz:** Bildet der Coiffeur sich und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmässig weiter?
- **Service:** Erhalte ich bei meinem Coiffeurbesuch einen Kaffee?
- **Zuverlässigkeit:** Hat der Coiffeur seine Termine im Griff, so dass ich nicht warten muss?
- **Preis-Leistungs-Verhältnis:** Bietet mir der Coiffeur die Leistung, die ich zum geforderten Preis erwarte?

Weiter wollen die Kundinnen und Kunden als Individuum wahrgenommen werden. Oft sind auch Aspekte der Anerkennung, der Exklusivität oder des Prestiges zentral. Förderlich für die Kundenpflege sind die persönliche Ansprache, eine zuvorkommende Behandlung und eine entsprechende Atmosphäre.

**Kundenpflege – das Instrumentarium.** Um seine Kundinnen und Kunden zu pflegen, stehen dem Unternehmen verschiedene Instrumente zur Ver-

fügung, die sich an den Kundenbedürfnissen und dem Kundennutzen orientieren müssen. Zentral für den erfolgreichen Einsatz dieser Instrumente ist, dass sich das Kleinunternehmen aus Überzeugung der Kundenorientierung verschreibt.

**Verhalten schulen.** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im direkten Kontakt mit den Kundinnen und Kunden stehen, prägen das Image eines Unternehmens und sollten entsprechend geschult werden. Besonders hilfreich dabei sind Analysen von Praxisbeispielen, anhand derer das gewünschte Verhalten der Mitarbeitenden festgelegt und geübt wird. Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf das Verhalten bei Reklamationen zu legen (siehe Beitrag Seite 20).

Die geforderte Kundenorientierung kann kaum ausschliesslich durch standardisierte Prozesse, Richtlinien und (teure) Softwarelösungen entstehen. Trotzdem kann die Erhebung und Verwaltung von Kundendaten mit einfachen Mitteln – wie zum Beispiel einer Excel-Datei oder einer Branchensoftware – dazu beitragen, die Kundenbeziehungen professionell zu gestalten (siehe Beitrag Seite 26).

## Wie entsteht Kundenzufriedenheit?

Um kundenorientiert handeln zu können, hilft es zu verstehen, wie Zufriedenheit bei den Kundinnen und Kunden entsteht. **Kundenzufriedenheit** setzt sich zusammen aus einer kognitiven Komponente, also der Bildung einer Meinung über ein Produkt oder eine Dienstleistung anhand von Fakten, sowie einer emotionalen Komponente, d. h. den Gefühlen, die bei der Bewertung des Produkts oder der Dienstleistung auftreten.

### tipp

#### Die zentrale Rolle der Mitarbeitenden



Ob eine Kundin oder ein Kunde mit dem Unternehmen zufrieden ist, hängt stark von den einzelnen Mitarbeitenden ab. Mit folgendem Verhalten können Mitarbeitende die Erwartungen der Kundschaft übertreffen:

- **Einfühlungsvermögen:** Eine Serviceangestellte entschuldigt sich für das Warten mit einem Gratis-Kaffee.
- **Initiative:** Ein Käseverkäufer gibt dem Kunden ein Stück Käse zum Probieren, der als Ergänzung zu seiner Auswahl passen könnte.
- **Verlässlichkeit:** Ein Kundenberater schickt vor einem Termin einen Reminder mit offenen Gesprächspunkten.
- **Fachkompetenz:** Ein Elektriker erklärt einer Kundin, wie sie Strom sparen kann.

Abbildung 02 **Der Weg zur Kundenzufriedenheit**



**Kognitive Komponente.** Kundenzufriedenheit entsteht, wenn ein Kunde seine Erfahrungen bei der Produktnutzung mit seinen ursprünglichen Erwartungen vergleicht. Entspricht die tatsächliche Leistung den Erwartungen, führt dies zu Zufriedenheit. Übertrifft die tatsächliche Leistung die erwartete Leistung, so entsteht besonders hohe Zufriedenheit. Unzufriedenheit resultiert, wenn die erbrachte Leistung die Erwartungen deutlich nicht erfüllt.

Dies lässt sich am Beispiel eines Reparaturauftrags in einer Garage verdeutlichen. Bringe ich mein Auto für den Jahresservice, sind meine Erwartungen erfüllt, wenn mir bei einer unvorhergesehenen Reparatur die nötigen Arbeiten vorgängig telefonisch kurz erörtert und mögliche Lösungsalternativen (z. B. Reparatur oder Ersatz des Teils) offeriert werden. Wird mir dann das reparierte Auto wieder einsatzfähig übergeben und erhalte ich zudem noch Tipps zur Vermeidung weiterer Reparaturen, so sind meine Erwartungen übertroffen.

**Emotionale Komponente.** In der Forschung zur Kundenzufriedenheit wurde neben der kognitiven Komponente auch die Bedeutung von Emotionen nachgewiesen. Kundenzufriedenheit kann demnach auch als Gefühl betrachtet werden. Wenn man seine Kundinnen und Kunden emotional berührt, werden die effektiven Leistungen oft besser bewertet, als wenn man dies unterlässt.

So führen zum Beispiel bei einem Schulungsanbieter ein ausgewogenes, gutes Essen sowie ein schulungsgerechtes Ambiente in einem Seminarzentrum gemäss verschiedenen Zufriedenheitsumfragen regelmässig zu einer besseren Bewertung des Referenten als bei Nichtvorhandensein dieser Leistungen.

**Von der Gleichgültigkeit zur Begeisterung.** Die Grenze zwischen Zufriedenheit und Unzufriedenheit wird nicht durch einen einzigen Wert gezogen. Vielmehr handelt es sich um eine Toleranzzone. Liegt der Vergleichswert von Erwartungen und tatsächlicher Leistung innerhalb dieses Bereichs, sind die Kundinnen und Kunden zufrieden. Werden die Erwartungen übertroffen, sind die Kunden begeistert. Werden die Erwartungen aber nur bestätigt, entsteht lediglich Gleichgültigkeit (Indifferenzzone). Jeder Kunde verfügt über ein anderes Erwartungsniveau an eine Leistung. Wichtige Quellen von Erwartungen sind die persönlichen Bedürfnisse, die bisherigen Erfahrungen, mündliche Empfehlungen durch Bekannte sowie (Werbe-)Versprechen des Unternehmens.

**Kundenbindung als Ziel**

Ziel sämtlicher Massnahmen zur Kundenpflege ist es, die Kundinnen und Kunden an das Unternehmen zu binden. Und damit zu erreichen, dass der Kunde weitere Geschäfte mit einem Anbieter tätigen möchte oder diesen weiterempfiehlt. Dabei wird zwischen faktischer und psychologischer **Kundenbindung** unterschieden.

**Faktische Kundenbindung.** Bei der faktischen Kundenbindung versucht das Unternehmen, die Kundinnen und Kunden über den Einbau von Hürden an einem Anbieterwechsel zu hindern. Dazu gehören:

- **ökonomische Faktoren** wie Gegengeschäfte oder Kundenkarten. Beispiel: Eine Marketingagentur realisiert für ein regional verankertes Autohaus einen neuen Auftritt und kauft dort als Gegengeschäft einen neuen Kleinwagen.

**exkurs**

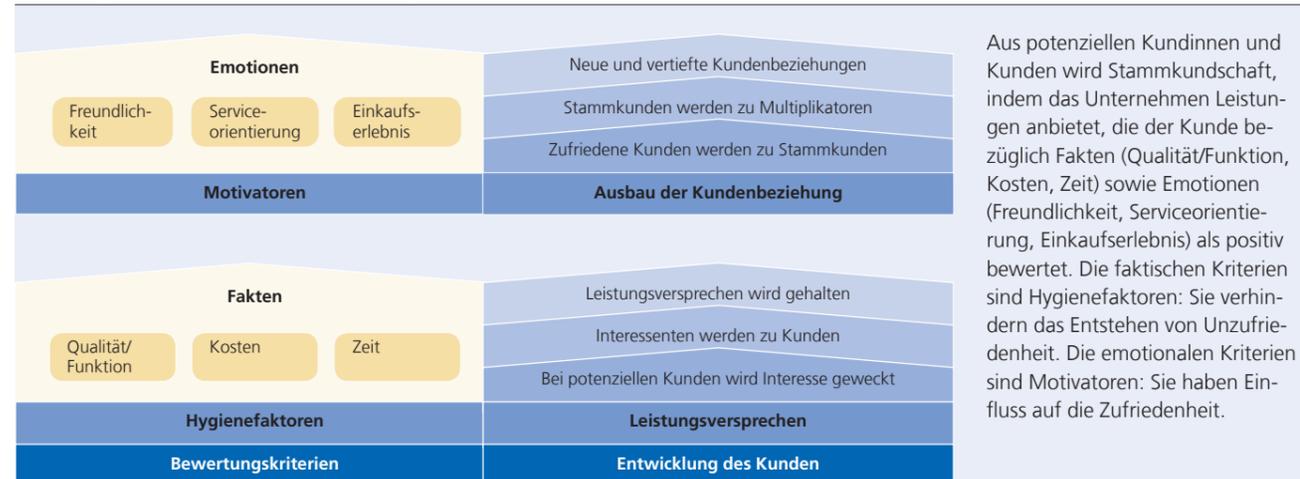
**Was der Kunde dem Unternehmen bringt**



Der Kunde ist nicht nur Käufer, sondern kann verschiedene Funktionen einnehmen. Er ist:

- Marketing- und Qualitätssicherungsressource, indem er uns wertvolle Hinweise gibt und als Botschafter für unser Unternehmen tätig wird
  - Motivator, wenn er exzellenten Service durch Lob honoriert
  - Kulturbeeinflusser, indem er das Unternehmen bezüglich Umgang und Werten mitbeeinflusst
  - Co-Produzent, wenn er in die Produktentwicklung involviert wird
- Diese unterschiedlichen Funktionen gilt es bei der Kundenpflege zu berücksichtigen.

Abbildung 03 **Wie Kunden die Leistungen bewerten und sich entwickeln**



- **technologische Faktoren** wie Systemangebote, Softwareabhängigkeit. Beispiel: Einem Bauunternehmer wird eine Branchensoftware verkauft, in der die für sein Unternehmen wesentlichen Positionen für die Kalkulation hinterlegt sind.
- **monetäre Faktoren** wie Rückvergütungen, Treuerabatte. Beispiel: Langjährige Kunden erhalten beträchtliche Vergünstigungen oder werden zu Vorpremieren eingeladen.
- **vertragliche Faktoren** wie Exklusivrechte, Garantieleistungen, meist Belohnungen oder Sanktionen. Beispiel: Garantieleistungen werden nur gewährt, wenn Ersatzteile und der Service bei offiziellen herstellergelassenen Firmen bezogen respektive durchgeführt worden sind.

**Psychologische Kundenbindung.** Sie ergibt sich durch emotionale Bindungen, die dafür sorgen, dass die Kundinnen und Kunden wiederkommen oder das Unternehmen weiterempfehlen. Sie basieren auf psychologischen Faktoren wie:

- **Zufriedenheit:** Sie entsteht durch ein stimmiges Angebotspaket, das die **Kundenerwartungen** erfüllt/übertrifft. Beispiel: Ein Reiseveranstalter sendet vor der Abreise eine E-Mail oder ein SMS mit der Wettervorhersage für die Reise-destination.
- **Vertrauen:** Es wird durch hohe Kompetenz des Anbieters geschaffen. Beispiel: Ein Vermögensverwalter informiert die Kundinnen und Kunden regelmässig über ihre Börsengeschäfte – auch bei negativen Entwicklungen.
- **Innere Verpflichtung** gegenüber dem Anbieter: Sie wird geschaffen durch einzigartige Leistungen. Beispiel: Ein Händler nimmt auf Wunsch eines Kunden ein neues Produkt in sein Sortiment auf.

**Kontaktpunkte aus Kundensicht identifizieren**

Kundinnen und Kunden haben zahlreiche **Kontaktpunkte** zum Unternehmen. Aus Unternehmenssicht ist es von zentraler Bedeutung, diese Kontaktpunkte zu identifizieren, um daraus Massnahmen zur Kundenpflege ableiten zu können. Diese Kontaktpunkte finden in der Regel in folgenden drei Phasen statt:

**Phase 1: Vor dem Kauf (Kundengewinnung).** Beispielsweise beim Autokauf in einer Garage sind die Kontaktpunkte der Erstkontakt via Webseite, Werbung und/oder der Besuch in den Verkaufsräumen.

**Phase 2: Während des Kaufs.** In der zweiten Phase erfolgen die Kundenkontakte zum Beispiel bei der Beratung durch den Verkäufer, bei der Probe-fahrt, der Gebrauchtwagenbewertung, der Preis-verhandlung, der Finanzierung und der Vertrags-unterzeichnung.

**Phase 3: Nach dem Kauf (Kundenbindung).** In der Phase 3 findet der Kontakt zwischen Kunde und Unternehmen etwa bei der Benachrichtigung, der Übernahme des Fahrzeugs und der Nachkauf-betreuung statt.

Insbesondere in der ersten Phase tauchen bei der Analyse überraschende Ergebnisse auf. Auf der Hand liegt folgende Annahme: Die Kundinnen und Kunden besuchen das Geschäft, rufen an, oder erhalten Unterlagen. Diese Sichtweise ist heutzutage meist falsch. Sie geht nicht von den Kundinnen und Kunden aus. In der Realität haben

**beispiel**

**Mehrwert bieten – Kunden binden**



Ziel der Kundenpflege ist es, die Kundinnen und Kunden bedürfnisgerecht mit Produkten und Dienstleistungen zu «um-sorgen». Dies gelingt auch, indem das Unternehmen Mehrwert bietet. Will sich ein Coiffeur zum Beispiel auf Kinder spezialisieren, benötigt er eine kindergerechte Einrichtung inklusive Spielzeug. Zielt er hingegen auf eine zahlungskräftige weibliche Klientel, kann es neben einer stilvollen Einrichtung lohnenswert sein, Make-up- und Mani-cure-Dienste anzubieten sowie die Öffnungszeiten flexibel anzupassen – zum Beispiel bei gesellschaftlichen Anlässen im Einzugsgebiet.

Abbildung 04 **Die Instrumente der Kundenpflege**



potenzielle Kunden schon früher mit dem Unternehmen Kontakt:

- Der Kunde benötigt ein Produkt und es kommt ihm ein Anbieter in den Sinn. Dieser allererste Gedanke ist je nach Vorerfahrung positiv oder negativ besetzt.
- Die Kundin hört etwas über ein Unternehmen oder seine Produkte und Dienstleistungen. Diese Botschaft kann positiv oder negativ sein.
- Der Kunde hört sich bei Kolleginnen und Kollegen über das Unternehmen um.
- Die Kundin liest in der Presse einen Beitrag.
- Der Kunde sucht das Unternehmen im Internet und stösst auf positive oder negative Einträge in Foren, Blogs und Bewertungsportalen.
- Die Kundin besucht die Homepage des Unternehmens und verschafft sich auf diese Weise einen ersten, oft entscheidenden, Eindruck über die Produkte und Dienstleistungen.

Verabschieden Sie sich demnach von der Vorstellung, dass Kundinnen und Kunden ausschliesslich über die Webseite, Plakate oder via Messen zu Ihnen kommen. Immer bedeutender als diese – vom Unternehmen selber gesteuerten Massnahmen – ist die vorgelagerte Online-Suche. So entsteht der erste Kundenkontakt, bevor Sie überhaupt wissen, dass sich die Kundinnen und Kunden für Ihr Unternehmen und Ihre Leistungen interessieren.

### Instrumente der Kundenpflege

Grundsätzlich lassen sich die Instrumente zur Kundenpflege den vier Elementen des **Marketing-mixes** zuteilen (siehe ku-Ausgaben Nr. 03 «Entwicklungsschritte» und Nr. 05 «Werbung»).

**Produktbezogene Instrumente:** Verbesserung des Angebots wie das Entwickeln von Produkten, die auf den Kunden zugeschnitten sind.

**Preisbezogene Instrumente:** Schaffung monetärer Anreize wie Setpreise.

**Kommunikationsbezogene Instrumente:** Kontinuierlicher Dialog mit persönlichem Anschreiben oder dem Anbieten von unverkäuflichen Erlebnissen wie Werkstattbesuche.

**Vertriebsbezogene Instrumente:** Anbieten verschiedener Bezugsmöglichkeiten wie elektronische Bestellung oder die Heimlieferung.

Im Folgenden ordnen wir die Instrumente zur Kundenpflege dem Ablauf eines üblichen Geschäftsprozesses zu. Dieser lässt sich analog der Kontaktpunkte in die drei Phasen «vor dem Kauf», «während des Kaufs» und «nach dem Kauf» einteilen (siehe Abbildung 04). So können Kleinunternehmen Kundenpflege im Sinne einer fast alltäglichen Aufgabe in ihren Geschäftsprozess integrieren. Die Instrumente sind als Beispiele zu verstehen. Bei den kommunikationspolitischen Instrumenten konzentrieren wir uns auf Massnahmen, die den – für Kleinunternehmen besonders wichtigen – persönlichen Kontakt fördern.

**Phase 1: Kundenpflege vor dem Kauf.** Die Kundenpflege hat hier zum Ziel, mögliche Kundinnen und Kunden auf das Unternehmen und seine Angebote aufmerksam zu machen. Dafür werden unter anderem Instrumente aus der Kommunikation eingesetzt. Auf diese Weise entsteht ein Dialog, der mit Mitteln des Direktmarketings respektive

### tipp

#### Analysieren Sie Ihr Kundenportfolio

- ↓
- Bei welchen Kundinnen und Kunden lohnen sich Massnahmen zur Kundenpflege ganz besonders? Antworten auf das Ertragspotenzial der Kunden geben folgende Beurteilungskriterien:
- Wie hoch ist das Einkommen/Budget des Kunden?
  - Wie hoch ist sein bisheriger Umsatz?
  - Wie lange ist er schon Kunde?
  - Nutzt der Kunde Cross-Selling-Angebote?
  - Empfiehlt der Kunde unser Unternehmen weiter?
  - Besteht die Möglichkeit, gemeinsam mit dem Kunden Produkte zu entwickeln?

des persönlichen Verkaufs fortgeführt wird. Dank den Kundenkontakten kann ein immer klareres Bild der Kundenbedürfnisse gezeichnet und können Rückschlüsse auf die Gestaltung des Angebots gezogen werden – um die Kundinnen und Kunden zu begeistern. Dazu dienen folgende Instrumente zur Kundenpflege:

- **Direktwerbung:** persönlich adressierter Brief oder Geschenk an die Kundinnen und Kunden. Beispiel: Eine Gärtnerei verschickt Blumenzwiebeln an Gartenbesitzer mit Tipps zur professionellen Gartengestaltung.
- **Dialogmarketing:** Mailing mit Beilagen, Verlosungen oder Einladungen zu Veranstaltungen inkl. Nachbearbeitungsmassnahmen zum Anstossen eines Dialogs.
- **Tag der offenen Tür, Werkstattbesuche:** Vor-Ort-Einladungen, um einer interessierten Kundschaft das Leistungsspektrum zu zeigen.
- **Persönlicher Verkauf:** der «Klassiker» mit dem grossen Vorteil, die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden direkt erfragen zu können.
- **Vertriebskanäle anbieten.** Beispiel: Shop-in-the-Shop-Konzepte an besonderen Lagen, wie z. B. Flughafen, Bahnhöfen, oder Angebot zur Heimlieferung, Online-Bestellmöglichkeit.
- **Gemeinsame Produktentwicklung.** Beispiel: Ein Zulieferer entwickelt gemeinsam mit dem Kunden eine computergestützte Spezialmaschine für seine Branche, die es auf dem Markt so nicht gibt.

**Phase 2: Kundenpflege während des Kaufs.** Während des Kaufs soll der Kunde von den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens überzeugt werden. Wobei zu beachten ist, dass Verkaufsabschlüsse nicht das Ende, sondern der Be-

ginn einer Kundenbeziehung sind, die es weiterzuentwickeln gilt. Vertrauen wird heute nicht mehr nur durch Überzeugungskraft und Persönlichkeit des Verkäufers gebildet, sondern über die substantielle Fähigkeit, die dem Kunden gemachten Versprechen zu halten. Dazu dienen folgende Instrumente:

- **Beratung und Hilfe:** Da nicht alle Produkte erklärungsfrei sind und es oft viele ähnliche Produkte gibt, kommt der Beratung und Hilfe eine bedeutende Funktion zu. Das Unternehmen kann seine Kompetenz zeigen und eine positive Kundenbeziehung aufgleisen.
- **Gewährung von Sonderkonditionen:** Aus Kundensicht ist eine direkte Preisreduktion meist entscheidender für den Kauf als eine umsatzabhängige Vergütung von Leistungen, die erst nach Kauf ausbezahlt wird.
- **Vergünstigungen und sonstige Vorteile.** Boni, Kundenkarten zur Weitergabe von Preisvorteilen oder exklusive Zusatzangebote für einen ausgewählten Kundenkreis.

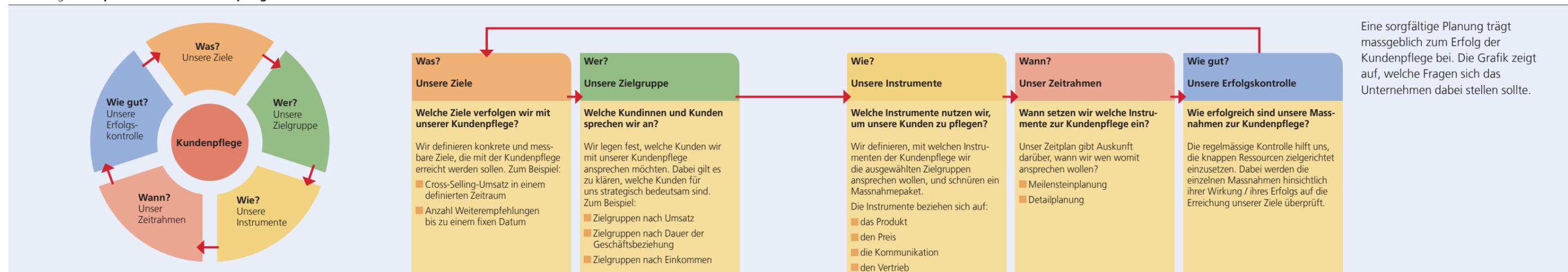
**Phase 3: Kundenpflege nach dem Kauf.** In dieser Phase geht es um die Bindung der Kundinnen und Kunden. Das Kleinunternehmen bzw. der/die Inhaber/in und seine/ihre Mitarbeitenden treten in regelmässigen Abständen in Kontakt mit den bestehenden Kundinnen und Kunden. Das Unternehmen erkundigt sich, wie es diese künftig unterstützen kann, und bietet bei dieser Gelegenheit Mehrwert an (z. B. ein Softwareupdate, ein neu entwickeltes Werkzeug, eine Flasche Reinigungsmittel etc.). Die Kunden erhalten das gute Gefühl, dass sich das Kleinunternehmen aktiv um sie kümmert. Dafür können folgende Instrumente eingesetzt werden:

### tipp

#### Messgrössen der Kundenbindung

- ↓
- Wie erfolgreich betreibt Ihr Unternehmen Kundenpflege? Folgende Kriterien helfen bei der Analyse:
- Kundentreue: Wie viele Stammkundinnen und -kunden haben wir? Wie lange ist die Dauer der Geschäftsbeziehungen?
  - Wie hoch ist die Anzahl Aufträge/Käufe pro Stammkunde?
  - Empfehlungen: Wie hoch ist die Anzahl Neukunden, die von bestehenden Kunden empfohlen wurden?
  - Wie hoch ist die Kundenabwanderung?

Abbildung 05 So planen Sie die Kundenpflege



Eine sorgfältige Planung trägt massgeblich zum Erfolg der Kundenpflege bei. Die Grafik zeigt auf, welche Fragen sich das Unternehmen dabei stellen sollte.

- **Nachfassen** bei Angeboten, insbesondere im Business-to-Business-Bereich
- **Werkstattbesuche** für ausgewählte Kundinnen und Kunden
- **Beschwerdemanagement** (siehe Beitrag Seite 20)
- **Betreiben von Kundenforen** zu speziellen Themen, um Erfahrungen der Kunden für die Weiterentwicklung der eigenen Leistungen und Produkte zu nutzen
- **Kundenumfragen** nach dem Verkauf in zeitlich definierten Abständen (z. B. alle drei Monate)
- **Event-Marketing-Anlässe** bei speziellen Gelegenheiten, wie Valentinstag, Sommerbeginn oder Jubiläen
- **Fortlaufende Informationen** über Waren und Dienstleistungen (insbesondere bezüglich Neuheiten) mit Hilfe von Kundenzeitschriften, elektronischen Newslettern und ausgewählten Anschreiben sowie persönlichem Verkauf und Angeboten im Internet
- **Anpreisen von Zusatzleistungen** für bestehende Kunden, welche die Funktionalität des gekauften Produkts erweitern

Es gilt, sorgfältig zu prüfen, welche Massnahmen für das eigene Unternehmen Sinn machen, wie viel sie kosten und was sie nützen.

**Fazit**

Kundenpflege ist gerade für Kleinunternehmen ein wichtiges Mittel, um den Geschäftserfolg zu sichern und zu steigern. Denn zufriedene Kundinnen und Kunden erhöhen die Wahrscheinlichkeit von neuen und zusätzlichen Verkäufen. Voraussetzung: Die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden müssen bekannt sein. Nur so können diese mit passenden Massnahmen bedient werden. Es ist deshalb wichtig, dass alle Mitarbeitenden im Unternehmen wissen, wie sie erstens die Bedürfnisse der Kunden in Erfahrung bringen. Und zweitens die Instrumente der Kundenpflege kennen und einsetzen können.

**Checkliste: Wie gut kennen Sie Ihre Kundschaft?**

Um Kundinnen und Kunden pflegen zu können, muss man sie kennen. Folgende Fragen helfen dabei, den Handlungsbedarf für Ihr Unternehmen zu erkennen.

	Ja	Nein	Handlungsbedarf
<b>Wir kennen unsere Kundinnen und Kunden</b>			
Wir können definieren, welches Potenzial unsere Kunden für unser Unternehmen haben. Wir nutzen die Kundenkontakte, um Informationen über den Kunden und seine Bedürfnisse zu erhalten. Dies ermöglicht uns eine vorausschauende «Marktbeobachtung» und wir bekommen Hinweise auf mögliche neue Produkte und Dienstleistungen.			
Können wir unsere Kundinnen und Kunden nach dem Wert für unser Unternehmen einordnen?			
Verfügen wir über eine Kundendatenbank mit aktuellen Kundendaten?			
Stehen uns alle relevanten Kundendaten zur Verfügung?			
Kennen wir die möglichen Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und Kunden?			
Nutzen wir alle Kundenkontakte, um Kundenbedürfnisse abzuholen?			
Realisieren wir regelmässige Umfragen, um die Kundenbedürfnisse und -zufriedenheit abzufragen?			
Entsprechen die Qualität meiner Dienstleistungen und das Angebot den Bedürfnissen der Kunden?			
<b>Wir pflegen unsere Kundinnen und Kunden</b>			
Wir nutzen die Kundenpflege, um der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein.			
Können potenzielle und bestehende Kunden über unsere Kommunikationskanäle einfach in Erfahrung bringen, welche Leistungen wir anbieten und wie wir uns von der Konkurrenz abheben?			
Sind wir auf den verschiedenen Kanälen gut für die Kundinnen und Kunden erreichbar?			
Kennen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Instrumente, die wir zur Kundenpflege einsetzen?			
Entspricht unser Unternehmensauftritt inklusive der Verkaufsräume dem Bild, das wir gegen aussen vermitteln möchten?			
Haben wir genügend Zeit für die Nachbearbeitung nach einem Verkaufsabschluss eingeplant?			
Sind wir in der Lage, aufgrund der Kundenbedürfnisse neue Produkte und Dienstleistungen anzubieten?			
Planen und kontrollieren wir die Massnahmen zur Kundenpflege sorgfältig?			
Reden wir in unserem Unternehmen regelmässig über Themen, welche die Kundenpflege betreffen?			
Sind sämtliche Mitarbeitenden darin geschult, auf Kundenwünsche einzugehen?			

Diese Checkliste steht Ihnen unter [www.postfinance.ch/ku](http://www.postfinance.ch/ku) zur Verfügung.

**«Je mehr wir über unsere Kundschaft wissen, desto persönlicher können wir sie pflegen.»**  
Andrea und Peter Artho, Artho Bodenideen AG



**Unternehmen, Sitz** Artho Bodenideen AG, St. Gallen, [www.artho-bodenideen.ch](http://www.artho-bodenideen.ch)  
**Branche, Tätigkeit** Bodenbelagsfachgeschäft  
**Gründung** 1994  
**Anzahl Mitarbeitende** 15 inklusive Inhaber-Ehepaar  
**Ziel** Bestes Fachgeschäft im Bereich Bodenbeläge im Raum St. Gallen zu sein

«Zu unserer Kundschaft gehören neben Privaten, die neu bauen oder umbauen, auch Liegenschaftsverwaltungen und Architekten. Ihnen gemeinsam sind hohe Ansprüche an die Qualität.»

**Andrea und Peter Artho, Inhaber-Ehepaar**

*Artho Bodenideen setzt bei der Kundenpflege auf «die persönliche Note» – von der Erstberatung bis zum Abschlussgeschenk. Dafür nötig ist nicht nur eine grosse Präsenz des Inhaber-Ehepaars Andrea und Peter Artho bei den Kundinnen und Kunden, sondern auch eine entsprechende Unternehmenskultur und ein professionelles Marketing.*

**Starker Start, krönender Abschluss.** «Für uns ist ein Geschäft dann abgeschlossen, wenn der Kunde Fan von uns ist», bringt Peter Artho, Inhaber von Artho Bodenideen, das Ziel seiner Kundenpflege auf den Punkt. «Wir haben bei vielen Aufträgen die Möglichkeit, die Kundenbeziehung über einen längeren Zeitraum aufzubauen.» Dies nutzt das Unternehmen ganz gezielt. Besonderen Wert legt Artho Bodenideen auf den Start und den Abschluss. «Wenn immer



Jeder Kontakt zum Kunden zählt: auf der Webseite, beim Besuch im Geschäft oder am Telefon. «Ganz gleich, wo und wann der Kunde mit uns zu tun hat, er soll immer denselben Eindruck von uns erhalten.»

**Peter Artho, Inhaber**

möglich, bin ich oder meine Frau beim Erstkontakt, bei einer Zwischenkontrolle und bei der Abnahme persönlich anwesend – oder wir melden uns zumindest telefonisch.»

**Zuhören und nachfragen.** Denn die persönliche Note gehört zum Geschäftserfolg des St. Galler Unternehmens. Ziel sei es, die Kundinnen und Kunden glücklich zu machen. Dafür lässt sich Artho Bodenideen einiges einfallen, wie zum Beispiel passende Kundengeschenke. «Wir haben ein gutes Standardsortiment an Kundengeschenken. Manchmal bereiten wir mit ganz individuellen Präsenten eine Freude. So haben wir einen Kunden – wir wussten, dass er ein Metzgerssohn ist – auf die Grillsaison hin mit einem Messerset überrascht, per Zufall jener Marke, die schon sein Vater benutzt hatte.» Oder das Unternehmen schenkte einer Kundin, die auf der mit einem neuen Aussenparkett belegten Terrasse einen Kräutergarten anlegen wollte, einen Kräuterkorb. Die dafür nö-

tigen Informationen über die Kunden holen sich die Mitarbeitenden und das Inhaber-Ehepaar durch Zuhören und Nachfragen ab.

**Kundenwünsche aufnehmen.** Artho Bodenideen ist sich der Bedeutung von Kundeninputs und -feedbacks bewusst. Immer wieder führen Äusserungen von Kundinnen und Kunden zu einer Sortimentserweiterung, wie Peter Artho am Beispiel der Aussenböden erläutert. «Kunden wünschten sich eine Möglichkeit, den Holzboden vom Innenraum auf die Terrasse weiterzuziehen. Wir führten dieses Angebot ein – und hatten Erfolg damit.»

Eher unüblich für einen Handwerksbetrieb seiner Grösse beschäftigt das Unternehmen in der Person von Andrea Artho eine Marketingleiterin. Ihre Aufgabe ist es, die Massnahmen zur Kundenpflege zu planen und zu budgetieren. Und Umsatztabellen auszuwerten: «Wir analysieren, wie sich der Kundenwert im Laufe der Zeit entwickelt, und fragen bei

Abweichungen nach dem Grund, insbesondere bei grösseren Auftraggebern.» Die Kundschaft hat hohe Ansprüche an die Qualität – ob bezüglich Beratung, Qualität oder Termintreue – und verfügt über wenig Zeit. Aufgabe von Artho Bodenideen sei es, diese Erwartungen zu übertreffen – mit der persönlichen Note in allen Bereichen.

**Beziehungen nicht abbrechen lassen.** Das gelte auch bei Reklamationen, auf die das Unternehmen mit Wohlwollen und raschem Handeln reagiert. «In solchen Situationen können die Kundinnen und Kunden am besten feststellen, wie gut sie aufgehoben sind. Diese Chance lassen wir uns nicht entgehen.» Auch nicht die Möglichkeit, die Kundenbeziehung über einen Auftrag hinaus aufrechtzuerhalten. «Böden müssen gepflegt werden. Für uns ist dies eine passende Gelegenheit, den Kunden nach rund einem bis eineinhalb Jahren auf eine allfällige Bodenpflege und erneut auf unser Unternehmen aufmerksam zu machen.»

# Planung und Kreativität: So bringen Sie Ihre Kundinnen und Kunden ins Schwärmen

**Christoph Portmann**

*Geschäftsbeziehungen sind persönlichen Beziehungen sehr ähnlich: Sie müssen sorgfältig angegangen und gepflegt werden, damit sie am Leben bleiben. Was es dazu braucht? Massnahmen, die zu Ihrem Unternehmen passen. Wir legen praxisnah dar, wie Kleinunternehmen kreative Kundenpflege umsetzen können.*

Sie möchten als Kleinunternehmerin oder als Kleinunternehmer ihre Kundinnen und Kunden besonders persönlich pflegen? Dann sollten Sie sorgfältig an das Thema Kundenpflege herangehen. Überlegen Sie sich ganz grundsätzlich, wie Sie die Beziehung zu Ihren Kundinnen und Kunden gestalten wollen.

**Punkten beim Erstkontakt.** Ein wichtiger Punkt ist dabei der Start einer Kundenbeziehung. Wie er gelingen kann, zeigt folgendes Beispiel: Die Inhaberinnen eines kleinen Ladens für Wohn- und Modeaccessoires im trendigen Zürcher Seefeld-Quartier fragen alle Besucherinnen und Besucher, unabhängig davon, ob diese etwas kaufen oder nicht, freundlich nach der Anschrift und der E-Mail-Adresse. Als Gegenleistung überreichen sie eine Broschüre im Postkartenformat mit einem aufgeklebten Schokoladeherzen und einem Gutscheine für 10 Prozent Rabatt. Praktisch alle Angesprochenen geben die Koordinaten gerne an. Unmittelbar nach der Visite wird der Erstbesuch mit einem persönlichen E-Mail verdankt sowie auf die Internet- und die Facebook-Seite des Ladens verwiesen. Über die Adressen können die Inhaberinnen mit den Interessenten in Kontakt bleiben, sie über Neuigkeiten informieren oder zu Kundenanlässen einladen und sich damit auf sympathische

Weise regelmässig und kostengünstig in Erinnerung rufen.

**Blieben Sie in Kontakt.** Mit guten Ideen und einer gewissen Hartnäckigkeit können Sie also nicht nur Kundenkontakte knüpfen, sondern diese über längere Zeit pflegen. Dabei ist der Verkaufsabschluss keinesfalls das Ende, sondern der Beginn einer Kundenbeziehung. Gerade wenn eine Kundin, ein Kunde für ein Produkt oder eine Dienstleistung gewonnen wurde, darf das Verkaufen nicht aufhören. Jetzt gilt es zu beweisen, dass das während des Verkaufsprozesses Versprochene auch gehalten wird. Danach ist also immer davor. Je nach Art der Produkte oder Dienstleistungen und den Abständen, in denen diese gekauft resp. bezogen werden, gilt es im **After Sales Management**, mit geeigneten Massnahmen den Kontakt mit den Kundinnen und Kunden aufrechtzuerhalten und die Kundenbeziehung zu pflegen.

**Gut geplant ist halb gepflegt.** Um die Massnahmen zur Kundenpflege zu planen, empfiehlt es sich, einen Jahres-Massnahmenplan zu erstellen (siehe Abbildung 06). Definieren Sie darin, welche Kundengruppen Sie mit welchen Massnahmen ansprechen möchten und welche Personen im Unternehmen für die Umsetzung verantwortlich sind. Setzen Sie sich ein Budget und Termine. Planen Sie lieber weniger als mehr Schwerpunkte ein, denn Aktionspläne sind dazu da, dass sie umgesetzt werden.

## Mehrumsatz als Ziel

Die Kundenpflege hat einerseits zum Ziel, den Wert pro Kunde und damit den Unternehmens-

## tipp

### Mit Brainstorming zu kreativen Ideen

↓  
 Ein Brainstorming in entspannter Atmosphäre hilft dabei, Ideen für kreative Kundenbindungsmassnahmen zu sammeln. Ideal ist eine Gruppe von zwei bis drei Personen. So funktioniert:  
**Phase 1:** Erlaubt und erwünscht sind auch spontane, ausgefallene und auch etwas verrückte Ideen. Kritik oder Bewertungen sind in dieser zeitlich auf ca. 10 bis 15 Minuten beschränkten Phase verboten. Alle Inputs werden vom Moderator auf einem Flipchart notiert.  
**Phase 2:** Die notierten Ideen werden besprochen, bewertet und auf ihre Eignung und Umsetzbarkeit hin analysiert.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 06 **Beispiel Massnahmenplan**

Kundengruppen	Massnahme	Budget/ Kosten	Termin	Verantwortung
Key Account (Schlüsselkunden)	6 persönliche Kontakte pro Jahr - individuelles Geburtstags- und Weihnachtsgeschenk - individuelle Einladung zu einem speziellen Anlass - Einladung zum Kundenevent - Einladung zum Tag der offenen Türe - 2 Anrufe/Newsletter	40 %	2-monatlich Geburtstag/Dezember 16. März 13. September 30. Januar Februar und Juni/2-mtl.	Lisa Moll Hans Frisch
A- und B-Kunden	4–6 persönliche Kontakte pro Jahr - persönliche Karte zu Geburtstag und Weihnachten - Einladung zum Kundenevent - Einladung zum Tag der offenen Türe - 2 Anrufe/Newsletter	30 %	pro Quartal Geburtstag/Dezember 13. September 30. Januar Februar und Juni/2-mtl.	Lisa Moll Hans Frisch
C- und D-Kunden	persönliche Betreuung - Einladung zum Tag der offenen Türe/Newsletter	20 %	Kontakt bei Bedarf 30. Januar/2-mtl.	Hans Frisch
Beeinflusser	- Treffen und Informationen - Event/Newsletter	10 %	bei Bedarf 13. September/2-mtl.	Peter Jung

Um Massnahmen zur Kundenpflege zu planen, eignet sich – wie abgebildet – eine einfache Vorlage. Die Massnahmen sind auf Kundengruppen fokussiert. Sie beinhalten neben den Kosten (hier in Prozent der Gesamtsumme für Kundenpflege) immer auch einen Termin für die Umsetzung. Zudem ist die Person definiert, die für die Realisation verantwortlich ist.

wert zu steigern. Andererseits kann durch entsprechende Massnahmen aber auch der durchschnittliche Auftrags- oder Bestellwert pro Kunde erhöht werden. Dazu gibt es zwei verschiedene Möglichkeiten: Zusatzverkäufe (Cross-Selling) und Mehrwert- oder Mehrleistungsverkauf (Up-Selling) generieren.

**Zusatzverkäufe generieren.** Bei einem Coiffeur-salon ist das Kerngeschäft das Waschen, Färben und Schneiden der Haare. Der Umsatz ist limitiert durch die Zahl der Kundinnen und Kunden, die auf Grund des zeitlichen Bedarfs pro Tag bedient werden können. Mit **Cross-Selling** kann der Friseur zusätzliche Umsätze erzielen, indem er seinen Kundinnen beispielsweise Produkte für die Haarpflege, modische Accessoires, Parfüms etc. empfiehlt und aktiv verkauft. Das Kernangebot wird also mit flankierenden Produkten erweitert, und zwar praktisch ohne zeitlichen Aufwand.

Klug und einfühlend platziert, bringt Cross-Selling in allen Branchen zusätzlichen Umsatz, wird von Kundinnen und Kunden geschätzt und nicht selten sogar erwartet.

**Mehrwert generieren.** Eine weitere Möglichkeit, den Umsatz bei bestehenden Kundinnen und Kunden zu erhöhen, ist das **Up-Selling**. Up-Selling bezeichnet das Vorgehen, in einem Verkaufs- und Beratungsprozess die anfängliche Zahlungsbereitschaft des Kunden zu steigern. Up-Selling funktioniert, indem den Konsumentinnen und Konsumenten höherwertige Produkte vorgestellt und entsprechende Mehrwerte begründet werden. So kommt zum Beispiel ein Kunde mit der Vorstellung in eine Garage, ein günstiges Basismodell zu kaufen. Der Verkäufer erkundigt sich

aber nach den Bedürfnissen des Kunden und findet heraus, dass dieser mit dem kleinen VW Up langfristig nicht glücklich werden würde, und empfiehlt ihm das grössere Modell Golf. Der Kunde erkennt die Vorteile und den Mehrwert und kauft schlussendlich das teurere Modell. Das Resultat ist ein optimaler Berater-Kunde und ein Verkäufer, der den Umsatz markant gesteigert und einen zufriedenen Kunden gewonnen hat.

Das Ziel beim Cross- und Up-Selling ist, den Kundinnen und Kunden mit einer individuellen und bedürfnisorientierten Beratung ein gutes und positives Gefühl zu geben und mit ihnen mehr Umsatz und Gewinn zu erzielen.

### So fördern Sie Empfehlungen

Eine wichtige Voraussetzung zum Aufbau von Kundenbindung und -loyalität ist die Kundenzufriedenheit. Wichtig zu wissen ist, dass nur übertroffene Erwartungen und überraschende Erfahrungen in Zusammenhang mit Marktleistungen zu Empfehlungen führen. Grob kann das Zufriedenheitsniveau von Kundinnen und Kunden in drei Ebenen unterteilt werden:

- **Enttäuschte Kunden** – die Erwartungen wurden nicht erfüllt. Sie haben weniger erhalten, als erwartet.
- **Zufriedene Kunden** – die Erwartungen wurden erfüllt. Sie haben in etwa das erhalten, was sie erwartet hatten.
- **Begeisterte Kunden** – die Erwartungen wurden klar übertroffen. Sie haben mehr erhalten, als sie erwartet hatten.

Um dieses Phänomen zu verstehen, muss man wissen, dass Produkte und Dienstleistungen in

### tipp

#### Grossunternehmen als Ideengeber



Zu kreativen Ideen für die Kundenpflege kommen Sie, indem Sie Grossunternehmen beobachten. Kopieren Sie aber die Massnahmen keinesfalls, sondern übernehmen Sie nur einzelne Elemente.

Stellen Sie zum Beispiel Kundenkarten aus, die anders funktionieren wie bei den Grossisten. Ihre Kundenkarte könnte die Kundinnen und Kunden bei jedem 10. Einkauf zu einem Geschenk berechtigen – und zwar wahlweise zu einem Präsent Ihres Unternehmens, zu einem Strauss im Blumengeschäft oder einem Cüpli im Restaurant im Quartier. Klären Sie ab, ob die Nachbarfirmen mitmachen.

drei verschiedene Leistungsebenen unterteilt werden. Die Grundlage bildet die Kernleistung, deren Erfüllung von den Kundinnen und Kunden als selbstverständlich erachtet wird, bei Nichterfüllung sind sie enttäuscht. Die nächste Ebene wird als formale Leistung bezeichnet, deren Erfüllung von den Kundinnen und Kunden erwartet wird. Wird sie erfüllt, sind sie zufrieden – nicht mehr und nicht weniger. Die oberste Ebene wird als erweiterte Leistung bezeichnet. Die Kundinnen und Kunden sind sich deren kaum bewusst und erwarten sie deshalb auch nicht. Bekommen die Kundinnen und Kunden mehr als erwartet, sind sie begeistert und erzählen das Erlebte in ihrem Umfeld weiter. Solche positiven Erfahrungen und die daraus resultierenden Empfehlungen verbreiten sich in Zeiten von Smartphone, Facebook, Twitter und Co. in Windeseile viral weiter.

**Der Maler und die Sonnenblumen.** Zur Illustration das Beispiel eines Malerbetriebs. Dieser wurde beauftragt, ein Zimmer einer Wohnung neu zu streichen. Die Auftraggeberin erwartet als Kernleistung «Wände eines Zimmers streichen» eine fachmännisch ausgeführte Arbeit. Sie erwartet zudem (formale Leistung), dass der Maler sie betreffend Verträglichkeit der Farbenart und den passenden Farbton berät. Ist nach Abschluss des Auftrags das Zimmer im vereinbarten Farbton professionell gestrichen, wird die Kundin zufrieden sein und die Rechnung begleichen.

**Nur Begeisterte zählen.** Zufriedene Kundinnen und Kunden genügen aber nicht, denn nur begeisterte Kunden erzählen das Erlebte in ihrem Umfeld weiter und sprechen Empfehlungen aus. Der Maler hat deshalb nach seiner Arbeit von sich aus

(erweiterte Leistung) den Raum gereinigt und die Möbel zurück an ihren Platz gestellt (Zeitaufwand 10 Minuten). Schon im Beratungsgespräch hat er zugehört und mitbekommen, dass die Lieblingsblumen seiner Kundin Sonnenblumen sind. So kaufte er für wenig Geld einen Strauss Sonnenblumen, stellte diese in einer Vase vor die in einem strahlenden Himmelblau gestrichene Wand und überraschte so seine Kundin. Als diese nach Hause kam, bemerkte sie zuerst die Sonnenblumen, dann die platzierten Möbel, das saubere Zimmer und ganz zuletzt die fachmännische Malerarbeit. Sie war begeistert, machte ein Bild davon, postete dieses auf Facebook und erzählte das Erlebte begeistert in ihrem Freundeskreis. Die Investition des Malers war minim, der Effekt jedoch nachhaltig.

### Kreative Kundenpflege – keine Frage des Budgets

Das Malerbeispiel verdeutlicht: Kundenpflege ist Gold wert, muss aber nicht teuer sein. Mit Kreativität, Aufmerksamkeit und Herzblut können Kundinnen und Kunden mit fantasievollen und sympathischen Massnahmen gezielt gepflegt werden.

**Tolle Massnahmen ja, aber woher?** Auch wer sich selber als nicht sehr kreativ bezeichnet, findet originelle Massnahmen, um bei den Kundinnen und Kunden nachhaltig in Erinnerung zu bleiben. Pflegen Sie den Austausch mit Kundinnen und Kunden, Netzwerkpartnern oder Lieferanten und halten Sie die Augen offen. Achten Sie einfach beim täglichen Einkauf darauf, was Sie selber beeindruckt. Auch Unternehmen mit mehr Budget können Ideengeber sein. Wenn Versandhäuser kost-

### exkurs

#### Achtung Rabatt – rechnen Sie im Voraus



Rabatte sind ein beliebtes Instrument zur Kundenpflege. Doch bei dieser Preismassnahme ist Vorsicht geboten. Ein Beispiel: Sie möchten Ihren Kunden 5 Prozent Rabatt gewähren? Angenommen, Ihr Ertrag liegt bei 10 Prozent des Umsatzes, dann geben Sie bei 5 Prozent Rabatt den halben Ertrag weg. Sie müssten demnach doppelt so viel verkaufen, um wieder auf denselben Ertrag zu kommen.

Suchen Sie deshalb bei der Kundenpflege via Preis nach Lösungen, die Sie finanziell tragen können. So könnte zum Beispiel ein Getränke-lieferant seine Kundinnen und Kunden bei einer gewissen Bestellmenge mit einer Gratis-Lieferung belohnen anstatt mit einem Rabatt.

Abbildung 07 Beispiele für kreative Kundenpflege

#### Pflanzenheilkunde im Quartier



**Event.** Eine Drogerie lädt ihre Kundinnen und Kunden zu einem Heilpflanzen-Spaziergang durch das Quartier ein, in dem die Drogerie ihren Standort hat. Auf der Erkundungstour erklärt der Drogerie-Chef die Wirkung und den Gebrauch der Heilpflanzen.

#### Eiskalte Überraschung



**Kundengeschenk.** Eine Werbeagentur erarbeitet für ein kleines Unternehmen mitten im Sommer eine neue Kampagne. Zur Abkühlung schickt die Agentur an einem heissen Nachmittag einen fahrenden Glacéverkäufer bei ihrem Auftraggeber vorbei.

#### Einlass nur mit Ehering



**Einladung.** Ein alteingesessenes Schmuckgeschäft lädt per Inserat alle Ehepaare zu einem Apéro ein, die im laufenden Jahr silberne oder goldene Hochzeit feiern. Diese sind zur Teilnahme berechtigt, wenn sie ihren Ehering mitbringen.

#### Persönliche Schnappschüsse



**Tag der offenen Türe.** Ein kleines Reisebüro fotografiert am Tag der offenen Türe potenzielle Kundinnen und Kunden – je nach deren Vorlieben – vor einem Strand-, Berg- oder Städtehintergrund und nimmt die E-Mail-Adresse auf. Nach der Messe verschicken die Mitarbeitenden das Foto mit dem Link zu entsprechenden Ferienangeboten.

#### In Fahrt beim Warten



**Service.** Ein Velo-Reparaturservice verkürzt seinen Kundinnen und Kunden vor Ort die Wartezeit, indem er diese zu einer Probefahrt mit einem Elektrobike einlädt.

Kreative Massnahmen zur Kundenpflege müssen nicht teuer sein, wie die Beispiele zeigen. Wichtig ist es, dass die Aktivitäten zum Unternehmen passen.

spielige Kataloge verschicken, kann ein kleines Geschäft seinen Interessenten eine Serie Postkarten mit Sujets von Aktualitäten aus dem eigenen Laden verschicken. Diese können sogar noch an den Kühlschrank gepinnt und an Freunde verschickt werden. Wichtige Ideengeber sind übrigens auch immer die Kundinnen und Kunden selber. Fragen Sie doch einmal Ihre Kunden, warum sie gerade bei Ihnen kaufen und was sie an Ihnen und Ihrem Angebot besonders schätzen – oder auch zusätzlich schätzen würden.

### Tiefgang in die Kundenbeziehung bringen

**Wie intensiv soll ich meine Kunden pflegen?** Private Beziehungen, die einem am Herzen liegen, pflegt man freiwillig und meist intuitiv. So informiert man seine Familie und Freunde, trifft sie, hält sie auf dem Laufenden, schickt Botschaften zu Festtagen, gratuliert zum Geburtstag, sendet Postkarten oder SMS aus den Ferien etc. Je mehr Tiefgang und Bedeutung eine Beziehung hat, desto intensiver und persönlicher ist die Beziehungspflege. Bei geschäftlichen Beziehungen verhält es sich grundsätzlich gleich. Je gewichtiger eine Kundenbeziehung oder auch der Kontakt zu einem Lieferanten ist, desto intensiver und persönlicher soll die Pflege der Beziehung sein.

Damit die Massnahmen entsprechend der Bedeutung der Kundinnen und Kunden geplant werden können, werden die Kundinnen und Kunden in Klassen eingeteilt. Ein Hilfsmittel zur **Kundenbewertung** ist die ABC-Analyse. Sie basiert auf der bekannten 80-20-Regel, die besagt, dass mit 20 Prozent der Kunden 80 Prozent des Umsatzes erwirtschaftet werden.

**Welche Kunden sind für den Umsatz verantwortlich?** **Key Accounts** oder Schlüsselkunden sind Kunden, die für das Unternehmen im Hinblick auf Absatz, Umsatz und Ertrag eine Schlüsselstellung einnehmen oder von strategischer Bedeutung sind. Entsprechend persönlich und intensiv werden sie bearbeitet. A- und B-Kunden haben für das Unternehmen eine zentrale Bedeutung. Auch sie werden intensiv und persönlich betreut und gepflegt. Die Bearbeitung von C- und D-Kunden erfolgt nicht zuletzt aus Kostengründen weniger intensiv, darf aber auf keinen Fall vernachlässigt werden. Denn auch aus zunächst unbedeutenden Kontakten können sich wichtige Kundinnen und Kunden entwickeln.

**Wie oft ist richtig und sinnvoll?** Für die Kundenpflege gilt grundsätzlich: Je wichtiger eine Kundenbeziehung ist, desto intensiver und persönlicher sollen die Massnahmen gestaltet werden (siehe auch Abbildung 06). Wichtig ist es, die richtige Balance für die Anzahl und die Intensität der Kontakte zu seinen Kundinnen und Kunden zu finden.

Die prozentuale Verteilung der Kundinnen und Kunden auf die einzelnen Kundengruppen ist je nach Branche, Unternehmen oder Geschäftsmodell sehr unterschiedlich. So kann ein Kleinunternehmen, das Eventdienstleistungen anbietet, fast ausschliesslich Key Accounts und A-Kundinnen und -Kunden haben. Ein Kleinunternehmen hingegen, welches über seinen Onlineshop mit Modeaccessoires handelt, oder ein Lebensmittelgeschäft an guter Passantenlage verfügt dafür hauptsächlich über C- und D-Kundinnen und Kunden. Entsprechend sind auch die Umsätze anders verteilt.

#### tipp

#### Ermitteln Sie den Kundenwert

↓  
Eine wichtige Zielgrösse bei der Kundenpflege ist der **Kundenwert** (engl. Customer Lifetime Value CLV). Dieser bezeichnet den Gewinn, den ein Unternehmen mit einem Kunden über die Dauer der Kundenbeziehung erzielt. So wird der Kundenwert berechnet:

Durchschnittsgewinn pro Kauf  $\times$  Kaufhäufigkeit pro Jahr  $\times$  Beziehungsdauer in Jahren

Die Berechnung des Kundenwerts kann auch dabei helfen, das Potenzial der bestehenden Kundschaft richtig einzuschätzen (siehe Abbildung 08).

Abbildung 08 Berechnung des Kundenwerts am Beispiel einer Metzgerei

Annahmen			Aktuelles Kundenportfolio (bestehende Stammkunden weiterentwickeln)		Prognose Kundenportfolio (neue Stammkunden entwickeln)	
	Durchschnittlicher Gewinn pro Kauf in CHF	Kaufhäufigkeit pro Jahr	Beziehungsdauer in Jahren	Kundenwert	Künftige Beziehungsdauer (Annahme)	Kundenwert
<b>Kunde 1</b> bestellt einmal im Jahr ein Catering.	550	1	8	4400	10	5500
<b>Kunde 2</b> kauft jede Woche Aufschnitt.	25	52	10	13 000	10	13 000
<b>Kunde 3</b> kauft monatlich Cervelats für den Monatshöck des Vereins.	60	12	5	3600	10	7200
<b>Kunde 4</b> kauft jede zweite Woche Cordon bleus.	20	25	1	500	10	5000
<b>Kunde 5</b> kauft fast täglich Sandwich und Getränk.	5	300	3	4500	10	15 000

Berechnen Sie den Kundenwert nicht nur für die vergangenen Jahre einer Geschäftsbeziehung. Wenn Sie den Kundenwert anhand einer angestrebten Beziehungsdauer berechnen, können sich Schlüsselkunden ergeben, die Sie nicht erwartet haben.

Folgende Aufzählung ist deshalb als Beispiel zu verstehen:

- **Key Accounts 1 % der Kunden**  
strategische Bedeutung; intensive, persönliche Betreuung
- **A-Kunden 4 % der Kunden**  
zentrale bis strategische Bedeutung; persönliche Betreuung; ca. 12 persönliche Kontakte pro Jahr
- **B-Kunden 15 % der Kunden**  
zentrale Bedeutung; ca. 4–6 persönliche Kontakte pro Jahr
- **C-Kunden 30 % der Kunden**  
hohe Bedeutung; ca. 1 persönlicher Kontakt pro Jahr
- **D-Kunden 50 % der Kunden**  
eher geringe Bedeutung; persönliche Kontakte bei Bedarf

80 % Umsatz

20 % Umsatz

### Checkliste: So überzeugen Sie Ihre Kundinnen und Kunden von Ihrem Unternehmen

**Wie kann ich meine Kundinnen und Kunden begeistern? Finden Sie dies anhand des Modells der Marktleistungsebenen heraus, indem Sie folgende Fragen für Ihr Unternehmen beantworten.**

Frage	Unsere Leistung
<b>Kernleistung</b>	
Welche Kernleistungen erachten meine Kundinnen und Kunden als selbstverständlich?	
<b>Beispiele:</b> professionelles Ausführen des Auftrags, z.B. Streichen der Wände (Maler), Montage einer Steckdose (Elektriker), Wechsel von Verschleissteilen beim Autoservice (Garage)	
Wie kann ich im Unternehmen sicherstellen, dass diese Kernleistungen in der nötigen Qualität erbracht werden?	
<b>Beispiele:</b> Weiterbildung der Mitarbeitenden, Bereitstellen von professionellem Arbeitswerkzeug, gute Arbeitsanweisungen	
<b>Formale Leistung</b>	
Welche formalen Leistungen muss ich erbringen, um die Erwartungen der Kundinnen und Kunden zu erfüllen?	
<b>Beispiele:</b> termingerechte Ausführung, Einsatz von qualitativ hochstehenden Materialien, professionelle Arbeitsmittel und -werkzeuge, Einhaltung von Sicherheitsstandards	
Wie kann ich im Unternehmen sicherstellen, dass die formalen Leistungen in der nötigen Qualität erbracht werden?	
<b>Beispiele:</b> optimale Einsatz- und Terminplanung, umsichtige Wahl der Zulieferer, intensive Schulung der Mitarbeitenden	
<b>Erweiterte Leistung</b>	
Welche erweiterten Leistungen kann ich meinen Kundinnen und Kunden bieten, um sie zu überraschen?	
<b>Beispiele:</b> Umgang mit und Einbezug des Kunden bei der Leistungserbringung, Sauberkeit nach Verlassen des Arbeitsplatzes, Auftritt der Mitarbeitenden, Abschluss nach Leistungserbringung, speditiv und nachvollziehbare Abrechnung, kulante Garantieregelung	
Welche Ziele kann ich mit dem optimalen Ausgestalten der erweiterten Leistungen erreichen?	
<b>Beispiele:</b> Empfehlungsmarketing, kostenlose Werbung via virales Marketing oder auch Mund-zu-Mund-Werbung	
Wie finde ich regelmässig überraschende Ideen?	
<b>Beispiele:</b> hören, was Kunden wünschen, Adaption von Ideen von anderen Branchen und Unternehmen, aus anderen Ländern	
Wie kontrolliere ich, ob meine Massnahmen bei den Kunden ankommen, erfolgreich und effizient sind?	
<b>Beispiele:</b> bei Neukunden nachfragen, wie sie zu uns kommen, Feedback einholen, Kundenzufriedenheit überprüfen, kontrollieren, ob Kundenstamm ausgebaut und Neukunden gewonnen werden konnten, Umsatz, Absatz und Kosten mit Budget vergleichen, Kundenwert berechnen und überprüfen	
Wie kann ich Empfehlungen von Kunden zusätzlich intensivieren?	
<b>Beispiele:</b> Empfehlungen mit Geschenken/Prämien aktiv fördern, Geschäfte in der Nachbarschaft einbeziehen	

Diese Checkliste steht Ihnen unter [www.postfinance.ch/ku](http://www.postfinance.ch/ku) zur Verfügung.

Nicht zu vernachlässigen bei der Kundenpflege ist die Gruppe der Beeinflusser wie Medienschaffende oder Vertreter von Verbänden. Sie sollten regelmässig über Produktneuheiten und Entwicklungen im Unternehmen informiert werden.

#### Fazit

Das Ziel der Kundenpflege sind zufriedene und loyale Kundinnen und Kunden. Diese vergessen einen Anbieter auch dann nicht, wenn sie gerade kein Produkt oder keine Leistung benötigen. Wichtig ist, dass man positiv und nachhaltig in Erinnerung bleibt. Dies gelingt am besten mit einzigartigen, kreativen Massnahmen, die zu Ihrem Unternehmen passen. Dabei gilt bei der Kundenpflege der gleiche Grundsatz wie im Privatleben: Je wichtiger eine Beziehung, desto intensiver und persönlicher die Pflege.

- Quellen
- «Verkaufsplanung – Grundlagen mit Beispielen, Repetitionsfragen mit Lösungen und Glossar», Christoph Portmann, Compendio Bildungsmedien AG – ISBN-Nr. 978-3-7155-9308-1
  - Fachartikel von Christoph Portmann unter <http://www.scoremarketing.ch/index.php/wissens-box/lesenswert>

# «Bei uns geht es nach dem Gusto unserer Kundschaft.»

Franziska Warthmann, Alder's-Food AG



**Unternehmen** Alder's-Food AG, St. Gallen, [www.alders-food.ch](http://www.alders-food.ch)  
**Branche, Tätigkeit** Entwicklung, Produktion und Vertrieb von Gewürzmischungen und Saucen  
**Gründung** 1970  
**Anzahl Mitarbeitende** 5  
**Ziel** Kreation erstklassiger, überraschender Geschmacksnoten

*Das St. Galler Unternehmen Alder's sorgt mit Gewürzmischungen, Saucen und Kräuterschäumen für guten Geschmack in grossen und kleinen Küchen. Geschäftsführerin Franziska Warthmann erklärt im Interview, wie sie die Vorteile eines Kleinunternehmens nutzt, um ihre Kundinnen und Kunden zu pflegen.*

**Franziska Warthmann, was tun Sie dafür, dass Ihnen die Kundinnen und Kunden die Treue halten?**

► Wir versuchen ganz individuelle Bedürfnisse zu erfüllen und handeln sehr flexibel. Geht zum Beispiel dem Fischhändler auf dem St. Galler Wochenmarkt unverhofft unser Fischgewürz aus, setzen wir alle Hebel in Bewegung, dass dessen Regal nicht lange leer bleibt und schicken einen Lieferwagen los. Und wir denken mit.

«Wir haben in unserem Unternehmen in letzter Zeit viel bewegt – ohne an unserer Philosophie etwas zu verändern. Diese zeichnet sich nach wie vor durch die Nähe zu unseren Produkten und unseren Kunden aus.»

**Geschäftsführerin Franziska Warthmann**



Ein Beispiel für die Kundenpflege bei Alder's-Food AG ist die Etikettierung. Die Kundinnen und Kunden können ihre Ware mit individuellen Preisetiketten auszeichnen lassen. «Dies ist nicht mehr in allen Produktionsbetrieben möglich», sagt Franziska Warthmann.

**Inwiefern?**

► Zum Beispiel, indem wir jede Bestellung sorgfältig prüfen. Ordert ein Kunde Chili-Sauce anstatt wie üblich Hot-Chili-Sauce oder bestellt er 3000 anstelle der üblichen 300 Dosen, nehmen wir den Telefonhörer in die Hand und fragen nach. Denn wie schnell ist ein Schreibfehler getippt? Bemerken wir es, dann korrigieren wir unkompliziert. Das freut die Kundinnen und Kunden.

**Wer sind Ihre Kundinnen und Kunden?**

► Grossisten, welche die Produkte weiterverkaufen, und Betriebe wie Metzgereien, Imbissstände oder Restaurants,

welche die Produkte weiterverarbeiten. Privatpersonen können in unserem Onlineshop bestellen und sich die Produkte bequem nach Hause liefern lassen. Unser Ziel ist es, weiter zu wachsen. Als Basis dafür haben wir in diesem Herbst den Wechsel von einer GmbH in eine AG vollzogen. Gleichzeitig erhielten unsere Verpackungen ein neues, branchenunübliches Design. Eine Vergrösserung und Teilautomation erfolgt in den nächsten Monaten.

**Wie wichtig ist es in Ihrer Branche, das Sortiment den Kundenbedürfnissen anzupassen?**

► Trends aufzunehmen, gehört zum täglichen Geschäft. Etwa jener zu immer schärferen Geschmacksvarianten. Alder's bietet mittlerweile 21 Gewürzmischungen, 12 Saucen, 6 Kräuterschäume und die Winzer-Fondue-Mischung an. Und die Möglichkeit, Produkte ganz nach eigenem Gusto produzieren zu lassen. Die Entwicklung solcher Kreationen kann – je nach Komplexität – zwischen wenigen Wochen und eineinhalb Jahren dauern. Eine bestehende Sauce etwas schärfer und röter zu machen, ist kein Problem. Aber es gab auch schon aufwendigere Aufträge wie die Entwicklung einer Spezialsaucen mit Rahm, die schmecken sollte wie hausgemacht und dennoch haltbar sein muss. Das war ein langes Tüfteln. Denn Zutaten wie zum Beispiel Rahm verringern die Haltbarkeit. Nach langem Hin und Her und vielen Tests im Labor haben wir eine optimale Lösung gefunden. Solche Aufträge bringen uns noch näher zu den Kundinnen und Kunden.

**Sie verfügen auch über einen Online-shop. Ist die Beziehung im Online-Kanal unpersönlicher?**

► Nein, wir nutzen auch dort die Möglichkeit zum persönlichen Kontakt. Kommt etwa bei einer Bestellung die Bestellsumme knapp unter die Portofreigrenze, fragen wir telefonisch nach, ob wir noch einen Gewürzstreuer beilegen sollen, damit das Porto wegfällt – oder ob die Bestellung auch vor Ort abgeholt werden könnte. Solche Gespräche dienen dem Kunden und bieten uns die Gelegenheit, Feedback abzuholen.

**Das kann auch negativ sein. Wie gehen Sie mit Reklamationen um?**

► Falls es zu einer Reklamation kommt, ist dies Chefsache. Eine Fehllieferung zum Beispiel tauschen wir unkompliziert und so schnell als möglich aus. Von unangenehmeren Fällen sind wir bislang verschont geblieben. So sind Reklamationen, die das Produkt betreffen, äusserst selten. Das liegt wohl daran, dass bei uns alles von Hand gemischt wird. Wir arbeiten noch mit Auge und Nase. Da merkt man schnell, wenn etwas nicht stimmt.

# Auf Feedback und Beschwerden richtig reagieren

Barbara Haas-Schöttli

*Der Umgang mit Reklamationen will gelernt sein. Nicht immer helfen uns dabei die in der Erziehung verinnerlichten Verhaltensweisen weiter. Die folgenden Tipps sollen Ihnen helfen, Beanstandungen souverän zu behandeln.*

Stellen Sie sich vor, Sie essen in einem Restaurant. Nach dem Essen kommt der Kellner und fragt: «Ist es recht gewesen?» Und was antworten Sie als Gast? Wenn die Speise ungeniessbar war, reklamieren wir in aller Regel sofort. Nicht aber, wenn die grünen Bohnen etwas zäh waren oder das Essen lauwarm auf den Tisch gebracht wurde. In solchen Fällen hat der Gast zwei Möglichkeiten:

- a) Der mutige Weg. Er sagt freundlich: «Es war gut, aber die Bohnen waren ein wenig zäh.» Mit einem mitleidigen Blick kommt die prompte Antwort: «Das ist eben Nouvelle Cuisine, mein Herr!» Spätestens jetzt entscheidet sich der Gast beim nächsten Mal für die Möglichkeit b.
- b) Der bequemere Weg. Diesen schlägt man ein, wenn man entweder besonders harmoniesüchtig ist, oder – und das ist viel häufiger der Fall – man nicht unnötig Zeit und Nerven verschwenden will. Man sagt dann einfach «ja, ja», und geht nie mehr hin.

## Wie Reklamation zur Reklame wird

Obwohl es im Moment unangenehm ist, hilft dem Unternehmen ein Kunde, der reklamiert und dabei vielleicht etwas laut wird, weit mehr als ein schweigender Kunde, der nie wieder kommt. Denn Kundinnen und Kunden, die sich beschwerten, sind grundsätzlich an einer weiteren Zusammenarbeit

mit dem Unternehmen interessiert, sofern die Beanstandung zu ihrer Zufriedenheit gelöst wird. Dies ganz im Gegensatz zu Kundschaft, die ebenfalls verärgert ist, aber schweigt.

Im Restaurant-Fall wäre bei einer Beschwerde folgendes Verhalten ratsam gewesen: Der Kellner bedankt sich bei seinen Gästen für das Feedback und erklärt, dass er dieses sofort weiterleitet. Dann kommt der Chef an den Tisch, fragt noch einmal nach und offeriert einen Kaffee – eine Geste, die ihn nicht einmal einen Franken kostet. Der Gast fühlt sich verstanden, ernst genommen und kommt wieder.

**Unzufriedenheit mit Folgen.** Für die Kundinnen und Kunden ist der Umgang mit Beschwerden ein kritisches Erlebnis, das deren Bindung zum Unternehmen massgeblich beeinflusst. Im positiven wie auch im negativen Sinn. So sind die Folgen eines ungenügenden **Beschwerdemanagements** eindrücklich: 91 Prozent der enttäuschten Kundinnen und Kunden wenden sich vom Unternehmen ab. Und zudem erzählt jeder unzufriedene Kunde seine negativen Erlebnisse mindestens 11 anderen Personen weiter (siehe Abbildung 09).

**Kunden wollen keine Ausreden hören.** Beschwerden rufen in den Köpfen der Chefinnen und Chefs sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft eine Abwehrhaltung hervor. Dies führt zu Reaktionen wie Flucht in Rechtfertigungen oder Schuldzuweisungen an die Arbeitskolleginnen und -kollegen. Unzufriedene Kundinnen und Kunden durchschauen diese Situation sofort und reagieren empfindlich darauf. Sie möchten keine Ausreden hören, sondern wünschen sich eine Lösung ihres Problems.

### tipp

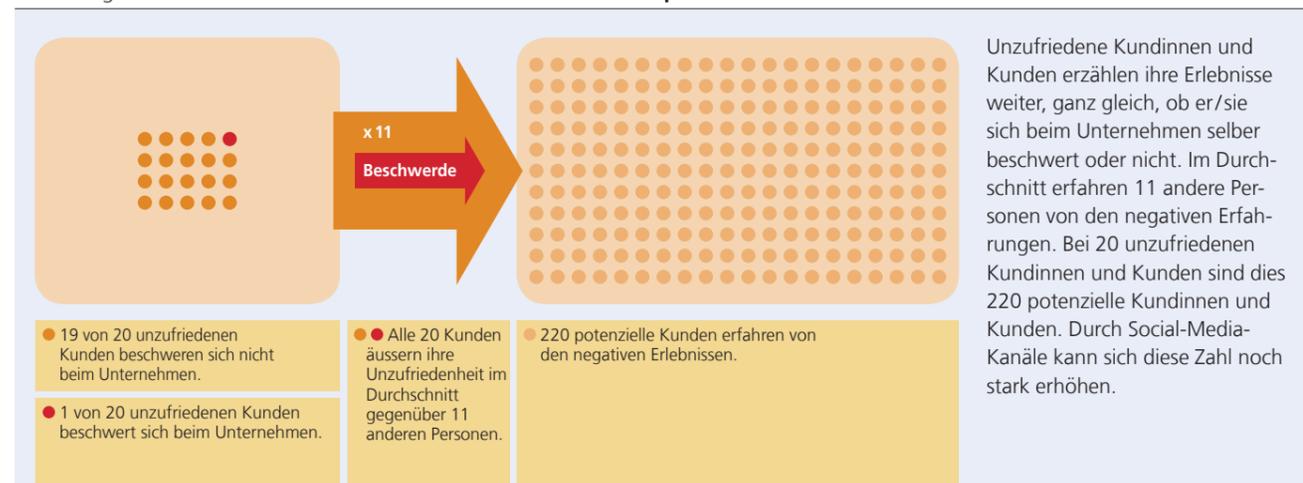
#### Hören Sie richtig zu ↓

Beim Umgang mit Beschwerden ist das Zuhören ein wichtiger Erfolgsfaktor. Folgende Techniken sind hilfreich:

- Aufnehmendes Zuhören durch Bestätigungen wie «Ja». Damit signalisieren Sie, dass Sie der Kundin, dem Kunden zuhören.
- Rückfragen, anhand derer Sie prüfen, ob Sie den Kunden richtig verstanden haben: «Wenn ich Sie richtig verstanden habe, meinen Sie...»
- Zusammenfassungen, um sicherzustellen, dass Sie keine Informationen überhört haben: «Es geht Ihnen also nicht nur um die Inspektion, sondern...»

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 09 **Unzufriedene Kundschaft: der unheimliche Multiplikator**



## Auf Feedback und Beschwerden richtig reagieren

### Für Beschwerden sind alle zuständig

Eine interessante Übung ist es, als Kunde in einem Unternehmen anzurufen, um eine Reklamation anzubringen. Wenn man nicht schon in der Warteschlange stecken bleibt – das passiert in vielen Firmen – kriegt man zuweilen Unglaubliches zu hören: «Da bin ich nicht zuständig.» «Der Zuständige ist im Moment nicht erreichbar. Ich weiss nicht, wann die verantwortliche Person zurückkommt.» Oder sogar: «Rufen Sie doch bitte später noch einmal an!» Gerade in einem Kleinunternehmen sollte jede und jeder zuständig sein. Jeder kann den Kundinnen und Kunden erstmals zuhören, die wichtigen Fragen stellen und aufschreiben, damit der Fall richtig abgeklärt werden kann.

**Eine einmalige Chance.** Wichtig ist, was die Kundinnen und Kunden spüren. Man hört ihnen zu, zeigt Empathie und setzt sich ein, um Lösungen zu finden. Diese müssen nicht einmal unbedingt alle gratis sein: In diesem Fall gehören dann auch Verkaufskompetenzen dazu. Wichtig ist, dass Kundinnen und Kunden am Schluss 100-prozentig zufrieden sind. Unternehmen haben oft nur eine Chance, um das Vertrauen zurückzugewinnen.

### Angelernt – aber nicht immer richtig

Weiss man, wie aus Reklamationen Chancen entstehen, nimmt die Angst vor dem Beschwerdemanagement ab. Der Schlüssel zum Erfolg ist die Kommunikation auf Augenhöhe. Dabei müssen wir einige Verhaltensweisen und Regeln, die wir mit unserer Erziehung verinnerlicht haben, anpassen oder über Bord werfen, wie folgende Beispiele zeigen.

**Namen und Vorschläge wirken Wunder.** Nimmt man eine Beschwerde entgegen, gilt die Regel «Einen Erwachsenen darf man nicht unterbrechen» nur bedingt. Fassen sich die Kundinnen und Kunden sehr langatmig, schweifen vom Thema ab oder erzählen ihre Geschichte zum dritten Mal, dürfen Sie sie durchaus unterbrechen, indem Sie in einer kurzen Atempause deren Namen einwerfen. «Herr Meier?», fragen Sie. Und er wird mit einem fragenden Ja antworten. Fassen Sie dann kurz zusammen, was Sie gehört haben, und bringen Sie das Gespräch mit Ihren Fragen weiter. Sie kommen schneller ans Ziel.

Auch die Regel «Sich entschuldigen ist höflich» ist beim Umgang mit Beschwerden nicht nützlich. Entgegnet ein Mitarbeitender einem verärgerten Kunden: «Es tut mir leid, aber ich kann nichts dafür», bietet er diesem Angriffspotenzial. Je mehr sich der Mitarbeiter entschuldigt und sich rechtfertigt, desto verärgerter werden die Kundinnen und Kunden. Denn sie interessiert nicht, wer den Fehler begangen hat oder warum dieser entstanden ist, sondern welche Lösung ihnen angeboten wird.

**Mit Gefühl und Verstand reagieren.** Haben Sie gelernt, dass man Druck aufsetzen muss, um sich durchzusetzen? Dann ändern Sie Ihre Strategie. Denn Druck löst Gegendruck aus. Handeln Sie vielmehr mit Gefühl und suchen Sie mit geschickten Fragen gemeinsam nach Lösungen. Falls die Kundinnen und Kunden etwas Unmögliches fordern, erklären Sie, warum dies nicht möglich ist, und unterbreiten Sie ein Angebot. Wiederholen Sie am Ende, worauf Sie sich geeinigt haben.

Oder sind Sie vielleicht eine Ja-Sagerin oder ein Ja-Sager, weil Sie als liebenswürdig gelten

### tipp

#### Stellen Sie die richtigen Fragen ↓

Um gezielt herauszufinden, worüber und weshalb sich die Kundinnen und Kunden beschwerten und wie man ihnen weiterhelfen kann, sind folgende Fragetechniken hilfreich:

- Offene Frage: «Wie kam es zu dieser Situation?»
- Gezielte Frage: «Wie viele Kilometer sind Sie bisher gefahren?»
- Geschlossene Frage: «Haben Sie den Ölstand geprüft?»
- Suggestive Frage: «Sie sind doch auch der Meinung, dass...?»
- Alternative Frage: «Möchten Sie lieber Variante A oder B?»

Abbildung 10 **Beschwerden richtig einordnen**



wollen? Dann schütteln Sie dieses Verhalten bei Beschwerden ab. Kurzfristig ist es zwar einfacher Ja zu sagen, obwohl man manchmal schon von vornherein weiss, dass dieses Ja kaum haltbar ist und man den Kunden enttäuschen wird. Dies wird ebenfalls der Fall sein, wenn man mit Nein antwortet und sagt: «Das geht leider nicht.»

Der richtige Weg ist, konstruktiv Nein zu sagen. Wenn zum Beispiel der Kunde auf Dienstagmorgen dringend ein Ersatzteil benötigt, funktioniert dies so: Sie fragen nach, um welche Uhrzeit dieses Ersatzteil allerspätestens in der Produktionsmaschine eingesetzt werden muss. Der Kunde sagt: «Um 15 Uhr muss die Maschine wieder laufen.» So verschaffen Sie sich Handlungsspielraum und können ihm eine Lösung bieten. Sie antworten: «Am Dienstagmorgen können wir Ihnen das Ersatzteil nicht liefern. Aber um Punkt 14 Uhr wird es bei Ihnen sein – fertig montiert und einsatzbereit.» Mit diesem «Trick» sagen Sie Nein und überraschen den Kunden dennoch positiv.

**Beschwerden einordnen.** Um auf Beschwerden angemessen zu reagieren, muss man diese richtig einordnen können. So sollte von Fall zu Fall einerseits beurteilt werden, wie gewichtig der Fehler ist und welche Folgen er hat, und andererseits, welche Verantwortung das Unternehmen dafür trägt (siehe Abbildung 10).

**Varianten anbieten.** Wenn immer möglich sollten den Kundinnen und Kunden Varianten angeboten werden, zum Beispiel, wenn ein defektes Geräteteil bereits am Folgetag wieder eingesetzt werden muss. Antworten Sie nicht mit: «Es tut mir leid, aber das geht erst in zwei Tagen, weil unser Lieferant das Stück nicht an Lager hat. Ich kann

nichts dafür ...» Sparen Sie vielmehr Energie und Zeit, indem Sie den Kunden aus verschiedenen Möglichkeiten auswählen lassen. Sagen Sie zum Beispiel: «Ich verstehe, es ist Ihnen wichtig, dass Sie es so schnell wie möglich haben. Ich biete Ihnen zwei Lösungen zur Wahl an: erstens eine Lieferung per Express für 10 Franken, damit Sie das Ersatzteil bereits am Montag erhalten; oder zweitens eine Lieferung mit normaler Post. Dann kommt das Ersatzteil am Dienstag und Sie sparen die 10 Franken Expresskosten. Welche Lösung ist Ihnen lieber?»

**Gekonnter Abschluss.** Ein Unternehmen, das den Kundinnen und Kunden nach einer Beschwerde ein schriftliches Abschluss-Feedback gibt, wird so schnell nicht in Vergessenheit geraten. Setzen Sie keinesfalls ein Entschuldigungsschreiben auf, sondern danken Sie dem Kunden für seine Bemühungen und sein Verständnis, teilen Sie ihm mit, dass Sie sich freuen, mit ihm eine Lösung gefunden zu haben, sagen Sie, was Sie aus dem Fall gelernt haben, und legen Sie als besonderes Dankeschön ein paar Tipps bei, die Sie für ihn zusammengestellt haben, oder ein Muster Ihres neusten Produkts.

**Fazit**

Ein zentrales Erfassen der Beschwerden und regelmässige Auswertungen sind sehr wichtig, reichen aber nicht aus. Vielmehr ist ein Umdenken nötig. Das Einholen von Feedback und das richtige Reagieren auf Beschwerden sind zentrale Erfolgsfaktoren bei der Kundenpflege. Dafür braucht es selbstsichere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die wissen, wie man aufgeregte Kunden beru-

**exkurs**

**Machen Sie sich bei Beschwerden das Riwela-Prinzip zu Nutze**

↓

**R** wie ruhig bleiben: Ich lasse mich nicht anstecken und bleibe ruhig.

**I** wie Interesse zeigen: Ich frage gezielt nach, statt nur zu reden und zuzuhören.

**W** wie Worte wecken Gefühle: Ich achte auf meine Wortwahl und vermeide Sätze wie «Leider komme ich erst morgen dazu» oder «Das geht nicht».

**E** wie Empathie zeigen: Ich zeige Verständnis, vermeide aber Entschuldigungen, Rechtfertigungen oder Ausreden.

**L** wie Lösungen anbieten: Ich suche aktiv nach Lösungen und schlage diese dem Kunden vor.

**A** wie Abschluss: Ich gebe ein konstruktives Feedback und zeige dem Kunden auf, was ich als Nächstes unternehme.

higt und Beschwerden positiv behandelt. Dadurch steigen die Freude an der Arbeit und die Motivation. Und der Stress bei Beschwerden nimmt ab. Diesen kundenorientierten Umgang kann jeder lernen. Mit dem richtigen Handling der Reklamation beginnt die Kundenbindung. Spürt der Kunde, dass jemand sich einsetzt, und bekommt er Lösungsvorschläge, ist auch sein Vertrauen zur Firma rasch wieder zurückgewonnen. Untersuchungen zu diesem Thema bestätigen immer wieder: Ein Kunde, dessen Beschwerde gut abgewickelt wurde, ist sechsmal treuer als ein Kunde, den ein Unternehmen bei einer Beschwerde noch nie mit einer guten Lösung überzeugen konnte.

Und nicht nur unzufriedene Kundinnen und Kunden erzählen ihre Erfahrungen weiter – auch zufriedene Kundinnen und Kunden berichten im Bekanntenkreis über ihre positiven Erlebnisse mit Ihrem Unternehmen.

**Checkliste: Mit Feedback und Beschwerden souverän umgehen**

Folgende Fragestellungen helfen Ihnen dabei, den aktuellen Umgang mit Feedback und Beschwerden zu analysieren und den Handlungsbedarf zu erkennen.

Fragen	Handlungsbedarf
<b>Ermütigung zu Feedback</b>	
Ermütigen wir unsere Kundinnen und Kunden regelmässig aktiv zur Äusserung von Beschwerden und Anregungen? Zum Beispiel durch Plakate, in Prospekten, auf der Website, in persönlichen Gesprächen.	
<b>Annahme von Feedback</b>	
Wo gehen Feedback und Beschwerden ein?	
Wer beantwortet Feedbacks und Beschwerden?	
Wie sind die Zuständigkeiten und die organisatorische Abwicklung geregelt?	
Kennen wir die Gesprächstechniken, um angemessen auf Beschwerden zu reagieren? Zum Beispiel Fragetechniken und Tricks zum aktiven Zuhören.	
<b>Bearbeitung und Reaktion auf Feedback</b>	
Gehen wir nach dem Riwela-Prinzip vor? Das heisst: Ruhig bleiben, Interesse zeigen, mit Worten Gefühle wecken, Empathie zeigen, Lösungen bieten, die Beschwerde sauber abschliessen.	
Haben wir einen Zeitrahmen definiert, in dem die Beschwerden bearbeitet werden?	
Kennen alle betroffenen Mitarbeitenden Lösungen für gängige Beschwerdefälle?	
Hat die einwandfreie, zügige und freundliche Abwicklung von Beschwerden in unserem Unternehmen einen hohen Stellenwert?	
Wie können wir unsere Versprechen einhalten?	

**Auswertung von Feedback**

Wie viele Beschwerden erhalten wir?	
Worüber beschwerten sich die Kundinnen und Kunden? Welche Kundenerwartungen werden nicht erfüllt?	
Wie reagieren wir auf die Beschwerden?	
Werden die Probleme der Kundinnen und Kunden sowie unsere jeweiligen Lösungsvorschläge gesammelt?	
Welche Konsequenzen ziehen wir daraus? Zum Beispiel Produktanpassungen, Verbesserung interner Prozesse, Lieferantenwechsel.	

Diese Checkliste steht Ihnen unter [www.postfinance.ch/ku](http://www.postfinance.ch/ku) zur Verfügung.

Abbildung 11 Feedback einholen, verarbeiten und auswerten



Um Kundenbeziehungen gestalten zu können, müssen Unternehmen in Erfahrung bringen, wie die Kundinnen und Kunden die Produkte, Dienstleistungen und den Service bewerten (zum Beispiel via Umfragen oder bei persönlichen Gesprächen). Das Ergebnis ist positives und negatives Feedback. Die Abbildung zeigt, wie das Unternehmen Feedback einholt, darauf reagiert und auswertet.

# «Bücher sind etwas Sinnliches – darauf baut unsere Kundenpflege.»

## Carol Forster, «bücherladen Appenzell»



**Unternehmen** «bücherladen Appenzell», [www.buecherladen-appenzell.ch](http://www.buecherladen-appenzell.ch)

**Branche, Tätigkeit** Buchhandel mit persönlicher, kompetenter Beratung

**Gründung** 1992

**Anzahl Mitarbeitende** 3

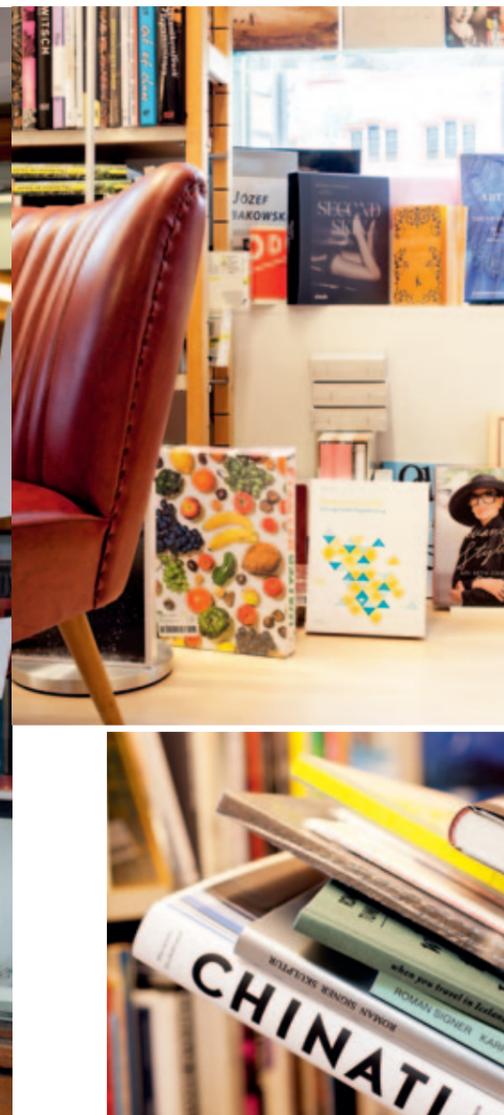
**Ziel** Kundinnen und Kunden für Bücher begeistern

Der «bücherladen Appenzell» setzt sich durch – bei der Gründung vor 20 Jahren gegen das Vorurteil, dass ein solches Geschäft im Herzen des Kantonshauptorts eine geringe Überlebensdauer habe, heute gegen die Konkurrenz des Onlinehandels. Inhaberin Carol Forster punktet mit einem handverlesenen Sortiment und ganz besonderen Massnahmen bei der Kundenpflege.

Auf dem Tisch im Büro des «bücherladens» stehen drei weisse Rosen in einer Vase. «Ein Dankeschön einer Kundin für unsere kürzlich abgeschlossene Veranstaltungsreihe», erklärt Inhaberin Carol Forster. Zu seinem 20-Jahr-Jubiläum stellte das Geschäft ein ganz besonderes Programm auf die Beine, das sich über rund einen Monat erstreckte. Dazu gehörten unter anderem eine Lesung mit dem Schriftsteller Urs Widmer, ein Spaziergang mit 20 Lesestationen, die Ver-

«Ein Besuch in unserem Bücherladen soll für die Kundinnen und Kunden eine Entdeckungsreise in die Welt der Bücher sein. Sie können hier in Ruhe schmökern und verweilen.»

**Carol Forster, Inhaberin und Buchhändlerin**



«Um unsere Kundinnen und Kunden individuell zu beraten, ist es wichtig, deren Vorlieben zu kennen. Die Nähe zur Kundschaft ist eine unserer Stärken.»

**Caroline Habazin, Buchhändlerin**



**Bücherwünsche erfüllen.** «Wir decken die Bedürfnisse eines sehr gemischten Publikums ab: vom Bauern bis zum Banker, vom 5- bis zum 85-Jährigen, vom Einheimischen bis zum Gast», erzählt die Geschäftsführerin. Die Kundschaft stammt hauptsächlich aus Appenzell und den benachbarten Kantonen, aber auch Touristen und Ferienhausbesitzer kaufen im «bücherladen» ein – sie werden nicht selten zu Stammkundinnen und -kunden. «So haben wir einen Kunden aus Zug, den wir einst während seines Reha-Aufenthalts im Appenzellerland bedienen durften. Seither bezieht er seine Bücher über uns.»

Carol Forster und ihr Team beraten nicht nur kompetent und persönlich, sondern versuchen, sämtliche Bücherwünsche zu erfüllen. Sei dies, indem sie ein Buch kostenlos und unverbindlich zur Ansicht bestellen oder es zuweilen auch antiquarisch suchen. «Bei uns werden sie also nicht einfach nach einem kurzen Blick in den Computer hören, dass das Buch vergriffen ist. Wir bemühen uns, es zu finden», betont Carol Forster. Auch schnüren die Mitarbeiterinnen individuelle Bücherpakete mit Neuerscheinungen aus dem gewünschten Genre. Diese werden nach Hause geschickt – Rückgaberecht inklusive.

**Ganz ungestört stöbern.** Ein besonderes Erlebnis bietet der «bücherladen» all jenen, die einmal ganz ungestört in den Büchern schmökern möchten. Sie können sich für ein paar Stunden im Laden einschliessen lassen – für 25 Franken pro Person inklusive Getränken und einem Imbiss. «Wir haben unglaublich viele Anmeldungen erhalten und sind für 2013 über weite Strecken ausgebucht», sagt Carol Forster.

Das Angebot scheint weit um Appenzell herum einem Bedürfnis zu entsprechen – dem Trend zu eBooks und Onlinebuchhandel zum Trotz. «Bücher sind etwas Sinnliches. Viele Kundinnen und Kunden möchten sie in Ruhe anschauen und anfassen.» Diese Möglichkeit bietet ihnen der «bücherladen» – das ganze Jahr über. Eine freundliche Begrüssung, eine einfühlsame Buchberatung und ein Lächeln gibt es im kleinen Fachgeschäft noch dazu.

anstaltung mit dem Titel «Komische Liebesgedichte mit Jazz» oder ein Abend, an dem Kundinnen und Kunden aus ihren Lieblingsbüchern vorlesen.

**Breites Sortiment mit Akzenten.** Anlässe, an denen die Kunden einbezogen werden, sind ein wichtiger Teil ihres Geschäftskonzepts. Das Wichtigste aber sei und bleibe die Zusammenstellung des Sortiments, betont die Inhaberin. Auch aus wirtschaftlicher Sicht. Denn die Bü-

cher in den Regalen sind bereits bezahlt. Werden sie nicht verkauft, bedeutet dies einen Kapitalverlust. «Beim Einkauf haben wir deshalb stets die Lesebedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden im Hinterkopf.» Das Sortiment ist breit gefächert – aber dennoch handverlesen. So finden sich im «bücherladen» neben Belletristik, Sach-, Kinder- und Kochbüchern auch exklusive Kunst- oder aufwändig produzierte Gedichtbände für Liebhaberinnen und Liebhaber.

# Kundendaten gezielt sammeln und nutzen

Teresa V. Mandl

*Um die Kundinnen und Kunden gezielter und persönlicher zu pflegen, benötigt ein Unternehmen möglichst treffende Kundendaten. Im Beitrag zeigen wir auf, wie diese Informationen im Kleinunternehmen nutzbar gemacht werden können.*

Kleinunternehmen verfügen in der Kundenpflege über einen grossen Vorteil: Sowohl die Inhaberinnen und Inhaber als auch die Mitarbeitenden stehen oft in direktem Kontakt mit ihren Kundinnen und Kunden und eignen sich durch Zuhören und Beobachten wertvolles Wissen über ihre Kundschaft an. Um dieses Wissen zur Kundenbindung optimal zu nutzen, ist es sinnvoll, Kundendaten organisiert zu erfassen und zu speichern. Doch welche Kundendaten sind überhaupt hilfreich, um die Kundenbeziehungen zu pflegen?

## Zu welchem Zweck erheben wir Kundendaten?

**Kundendaten gezielt sammeln.** Dies hängt in erster Linie davon ab, welche Ziele das Kleinunternehmen mit der Kundenpflege verfolgt. Je nach Betriebsgrösse, Art der Kundinnen und Kunden, Organisation, Branche usw. können diese sehr unterschiedlich sein.

So ist es für einen herstellenden Betrieb, zum Beispiel einen Metallbauer, vielleicht sinnvoll, Kundenhinweise zu sammeln, die für die Entwicklung neuer, innovativer Produkte dienlich sind. Ein Detailhändler hingegen, zum Beispiel eine Papeterie, möchte lieber das Kaufverhalten analysieren, um Rückschlüsse auf die Sortimentsplanung zu ziehen. Und ein dienstleistender Betrieb wie etwa ein Treuhänder will erfassen, wie die Kun-

dinnen und Kunden seine Leistungen beurteilen, um daraus Möglichkeiten zur Kundenbindung abzuleiten. Bevor ein Kleinunternehmen mit dem Sammeln von Kundendaten beginnt, sollte es sich zum Schonen der ohnehin knappen Ressourcen genau überlegen, zu welchem Zweck es die Daten nutzen will.

## Wie verwalte ich meine Kundendaten?

**CRM-Lösungen – auch für Kleinunternehmen.** Sind die Ziele für das eigene Unternehmen definiert, geht es an die Organisation der Kundendaten: Wie können diese erfasst, gespeichert und im Unternehmen nutzbar gemacht werden? Eine entsprechende Softwarelösung – und sei diese auch noch so einfach – kann Kleinunternehmen dabei helfen, wichtige Kundenkontakte für Marketing, Vertrieb oder Kundendienst festzuhalten und zu analysieren. Bei solchen elektronischen Lösungen spricht man von einer Software für das Customer Relationship Management (kurz **CRM** oder Kundenbeziehungsmanagement).

**Einfache, kostengünstige Software.** Für Kleinunternehmen bietet es sich aus Kostengründen an, eine Standardsoftware für CRM einzusetzen. Dabei lässt sich das meist bereits vorhandene Microsoft Office-Paket nutzen. Kundendaten können beispielsweise einfach in Excel-Tabellen eingetragen werden. In Verbindung mit Word oder Outlook lassen sich diese dann für den Versand von Newslettern oder Briefen nutzen.

Zusätzlich lassen sich speziell für den CRM-Bereich entwickelte Softwarelösungen einsetzen, die es erlauben, Kundendaten zu analysieren und

### tipp

#### Nützliche Kundendaten

- ↓
- Adresse und Kontaktmöglichkeiten
- Kundenhistorie: Telefonate, Meetings, Briefkontakte, E-Mails
- Offerten
- Aufträge: laufende, abgeschlossene und verlorene (mit Begründung)
- Bestelldaten: Artikel, Häufigkeit der Bestellung, Bestellmengen
- Reklamationsgründe
- Kundendaten privat: Geburtstag, Familie, Hobbys, Militär, Vereine, Ess- und Trinkgewohnheiten, Vorlieben
- Kundendaten finanziell: Einkommen, Vermögen, Schulden, Zahlungsmoral, Bonität, Erbschaften

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 12 Kundendaten gezielt sammeln, bereitstellen und nutzen



## Kundendaten gezielt sammeln und nutzen

auch von unterwegs via Smartphone Apps auf die Daten zuzugreifen.

## Wie nützlich und sinnvoll ist eine CRM-Lösung?

**Kundendaten bereitstellen.** Kundendaten sind ein sehr wertvoller Schatz für die Kundenpflege und mehr als eine reine Adresssammlung. In einer CRM-Datenbank können nicht nur Adressen und Telefonnummern aufgelistet, sondern auch die Beziehungen zum Kunden weit detaillierter abgebildet werden. So kann unter anderem vermerkt werden, durch welche Quelle die Kundinnen und Kunden auf das Unternehmen aufmerksam geworden sind, welche Ansprechpartner ihnen zugeteilt sind oder welche Einkäufe sie wann getätigt haben. Ebenfalls ist es möglich, Informationen zu den Rechnungen, über Beschwerden oder Inhalte von Gesprächen oder allgemeinen Anfragen zu hinterlegen. So verdichten sich einzelne Informationen über die Kundinnen und Kunden zu einem hilfreichen Gesamtbild.

**Rückschlüsse ziehen.** Dank einer **CRM-Lösung** befindet sich das Wissen über eine Kundin oder einen Kunden nicht mehr ausschliesslich bei dem betreuenden Mitarbeitenden, sondern kann von allen berechtigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen abgerufen werden. So kann ein Unternehmen zum Beispiel nachvollziehen, wie sich die Kundenbedürfnisse entwickeln – und darauf Rückschlüsse auf das Sortiment ziehen.

Stellt etwa ein Immobilienmakler fest, dass bei Hausbesichtigungen immer wieder Fragen zur Bausubstanz auftreten, könnte er entsprechende Seminare für seine Kundinnen und Kunden anbie-

ten. Wichtig dabei ist zu sehen, dass eine CRM-Lösung nur ein Mittel ist, um die Kundenorientierung im Unternehmen zu unterstützen.

Weiter unterstützt eine CRM-Lösung das Kleinunternehmen darin, im Bereich der Kundenpflege Kosten zu sparen und effizienter zu arbeiten:

- 1. Prozesse verbessern.** Sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch die Inhaberinnen und Inhaber tragen Kundendaten in die CRM-Lösung ein – und nicht auf Notizblöcken oder in diversen Datenbanken. Dadurch werden Dubletten bei der Erhebung und Speicherung der Daten vermieden.
- 2. Kundenbeziehungen verbessern.** In einer CRM-Lösung sind die Daten über die Kundinnen und Kunden stets aktualisiert und können von allen berechtigten Mitarbeitenden abgerufen werden. So können Kundenbeziehungen persönlicher gestaltet werden. Liefert das System zum Beispiel Informationen über Hobbys und Vorlieben der Kundinnen und Kunden, fallen Ideen für individuelle Kundengeschenke leichter.
- 3. Risiken reduzieren.** Eine CRM-Lösung dient auch als Frühwarnsystem für Probleme mit Kunden und liefert Hinweise auf Marktveränderungen. Stellt etwa ein Onlineshop-Betreiber eine gehäufte Zahl von Produktreklamationen fest, kann er beim Lieferanten die Qualitätsanforderungen erhöhen.
- 4. Informationen bewahren.** Gerade bei bedeutenden personellen Einschnitten – etwa, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, bei einer Nachfolgeregelung oder einer Reorganisation – kann mit einer CRM-Lösung gewährleistet werden, dass keine wichtigen Kundendaten verlorengehen.

### tipp

#### Entscheidungskriterien für CRM

- ↓
- Sicherheit:** Schützt das System meine Kundendaten vor unberechtigtem Zugriff?
- Rentabilität/Kosten:** Sind die Kosten für Schulungen, Updates und Systemerweiterungen abschätzbar und verhältnismässig?
- Erweiterbarkeit:** Kann das CRM-System mit meinem Unternehmen mitwachsen?
- Integrationsfähigkeit:** Ist das CRM-System mit anderen, bereits vorhandenen Betriebssystemen kompatibel?
- Funktionalität:** Erfüllt das CRM-System alle meine Kriterien (z.B. einfache Bedienung)?
- Mobilität:** Kann ich evtl. auch von unterwegs auf das System zugreifen (z.B. via Smartphone App)?

Abbildung 13 So vermeiden Sie Fallen bei der Einführung einer CRM-Lösung



### Welche technischen Lösungen gibt es?

Auf dem Schweizer Markt gibt es zahlreiche Anbieter von CRM-Lösungen für das **Kundendatenmanagement**. Das Angebot reicht von Standardlösungen bis hin zu massgeschneiderten CRM-Lösungen. Um eine – auch etwas umfassendere – CRM-Lösung als Excel-Tabellen im Kleinunternehmen aufzubauen, sind keine Investitionen von mehreren tausend Franken nötig. Vor allem in Kleinunternehmen bestehen oft «gewachsene» Vorgänge, die sich in eine CRM-Lösung integrieren lassen. Das heisst, in den wenigsten Fällen muss bei null angefangen werden. Letztlich können aber Ihre CRM-Initiativen nur dann erfolgreich sein, wenn Ihre Mitarbeitende diese unterstützen. Finanziell müssen die folgenden Kostenblöcke beachtet werden:

- 1) Hardware- und Softwareanschaffungen (zu Beginn meist der grösste Kostenfaktor)
- 2) Zeitaufwand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Schulung bis zum Betrieb des Systems)
- 3) Beratungs- und Dienstleistungshonorare externer Unternehmen

**Kaufen oder nutzen.** Unternehmen haben die Möglichkeit, eine Software zu kaufen oder via Internet darauf zuzugreifen. Der Kauf einer Software bedeutet zwar eine höhere Anfangsinvestition, dafür sind die laufenden Kosten tief. Bei einer webbasierten Anwendung werden Gebühren typischerweise entweder nach Häufigkeit der Nutzung und Datenvolumen oder etwa monatlich abgerechnet. Ebenso sind **Open-Source-Lösungen** verfügbar, die weitgehend kostenfrei nutzbar und damit günstig in der Beschaffung sind.

### Fazit

Der Sinn und Zweck einer CRM-Lösung ist nicht die reine Sammlung und Speicherung von Daten. Es geht vielmehr darum, das Wissen über den Kunden zu erweitern, um Kundenbedürfnisse noch besser erfüllen zu können. Dafür ist es wichtig, die Ziele des CRM zu kennen und diese mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abzustimmen. Schliesslich gilt es auch, die Mitarbeitenden zu motivieren, ihr Kundenwissen dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Nur so kann das Kundenbeziehungsmanagement von allen Seiten getragen und damit «gelebt» werden.

### Checkliste: In vier Schritten zu Ihrer CRM-Lösung

**Was müssen Sie bei der Auswahl einer CRM-Lösung beachten? Folgende Fragestellungen helfen dabei, ein für Ihr Unternehmen passendes Instrument zu finden.**

	Ja	Nein
<b>1. Hier stehen wir</b>		
Wissen wir, wo wir zum heutigen Zeitpunkt Kundeninformationen sammeln? Zum Beispiel: – Adresskartei – Visitenkarten – Telefonlisten – Lieferscheine – Bestellformulare – ausgefüllte Aufträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissen wir, welche Kundeninformationen uns heute fehlen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Da wollen wir hin</b>		
Wissen wir, wofür wir die Kundeninformationen nutzen wollen? Zum Beispiel: – Cross-Selling fördern – Up-Selling steigern – Kundenzufriedenheit erhöhen – massgeschneiderte Produkte entwickeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Anforderungen muss eine Lösung erfüllen, mit der wir Kundendaten sammeln wollen? <b>Tipp:</b> Kommunizieren Sie den Sinn und Zweck der geplanten CRM-Lösung von Anfang an und führen Sie eine Brainstorming-Sitzung mit den Mitarbeitenden durch. Alle Beteiligten nehmen dabei die Kundenperspektive ein. Besonders Vertriebs- und Aussendienstmitarbeitende können oft wertvolle Inputs liefern, welche Daten zu welchem Zweck in Zukunft gesammelt werden sollten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. So gehen wir vor</b>		
Wissen wir, mit welcher Lösung wir künftig die Kundeninformationen sammeln wollen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben wir eine verantwortliche Person definiert, die für die Lösung verantwortlich ist? <b>Tipp:</b> Ziehen Sie wo nötig externe Hilfe bei (z.B. Software-Experten oder Berater).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben alle berechtigten Mitarbeitenden Zugriff?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben wir im Unternehmen die Anforderungen definiert und wissen wir, was wir von wem erwarten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügen wir über entsprechende Ressourcen (Zeit und Budget)? <b>Tipp:</b> Grundsätzlich gilt: Besser sofort mit überschaubaren Schritten (Teilerfolge) starten, anstatt ein perfektes System aufsetzen zu wollen. Allenfalls genügen bereits Produkte, die Sie im Einsatz haben (z.B. Microsoft Office).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. So kontrollieren wir</b>		
Nutzen wir die Kundeninformationen richtig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlen uns weitere Kundeninformationen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was können wir an der Lösung oder an den Arbeitsabläufen weiter optimieren? <b>Tipp:</b> Eine CRM-Lösung ist nie fertig. Sorgen Sie dafür, dass sie gepflegt und verbessert wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Diese Checkliste steht Ihnen unter [www.postfinance.ch/ku](http://www.postfinance.ch/ku) zur Verfügung.

# Glossar

#### After Sales Management:

Dieses bezeichnet sämtliche Massnahmen, die vom Verkäufer geplant und umgesetzt werden, um nach einem erfolgreichen Geschäftsabschluss Kundinnen und Kunden an das eigene Unternehmen und dessen Produkte zu binden.

#### Beschwerdemanagement:

Beschwerdemanagement betrifft den unternehmerischen Umgang mit Kundenbeschwerden. Ziele des Beschwerdemanagements liegen in der Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen und der Qualitätssicherung.

**CRM:** Customer Relationship Management, auf Deutsch Kundenbeziehungsmanagement, bedeutet das Gestalten von Kundenbeziehungen.

**CRM-Lösung:** Lösungen, mit denen die Kundenbeziehungen mittels IT-Unterstützung professionell gestaltet werden können. In der Lösung werden alle relevanten Kundendaten zusammengeführt und nutzbar gemacht. Marktübersichten, Entscheidungshilfen und Praxisbeispiele zu CRM-Lösungen bieten zum Beispiel die Plattformen [www.selectcrm.ch](http://www.selectcrm.ch) und [www.crmfinder.ch](http://www.crmfinder.ch).

**Cross-Selling:** Auch Querverkauf genannt, bezeichnet den Verkauf von sich ergänzenden Produkten oder Dienstleistungen.

**Hygienefaktoren:** Unter Hygienefaktoren werden gemäss der Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg Faktoren verstanden, die bei positiver Ausprägung die Entstehung von Unzufriedenheit verhindern, aber nicht zur Zufriedenheit beitragen bzw. solche erzeugen. Häufig werden diese Faktoren gar nicht bemerkt oder als selbstverständlich betrachtet. Sind sie aber nicht vorhanden, empfindet man dies als Mangel.

**Key Account:** Sogenannte Schlüsselkunden sind aus der Anbietersicht aufgrund ihres Kaufvolumens oder anderer Merkmale von besonderer Bedeutung. Ihnen kommt bei der Kundenpflege eine besondere Bedeutung zu.

**Kontaktpunkte:** An einem Kontaktpunkt kommt eine Kundin, ein Kunde mit einem Unternehmen in Berührung. Kontaktpunkte werden stets aus Sicht der Kundinnen und Kunden definiert.

**Kundenbedürfnisse:** Ein Gefühl des Mangels, verbunden mit dem Bestreben, diesen zu beseitigen. Jeder Kunde hat eigene Bedürfnisse. Diese können technischer oder wirtschaftlicher Art sein oder auch die Art und Weise betreffen, wie er beliefert oder behandelt werden will.

**Kundenbewertung:** Dabei geht es darum, Unterschiede zwischen Kunden zu identifizieren und einzuordnen. Erkenntnisziele sind etwa: Welche Kunden kaufen am meisten, welche bringen den meisten Gewinn, welche geben die meisten Empfehlungen, welche haben die wenigsten Reklamationen? Aus diesen Antworten lassen sich Kundengruppen bilden, die individuell mit Massnahmen zur Kundenpflege angesprochen werden.

**Kundenbindung:** Dieser Begriff bezeichnet die Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Massnahmen, deren Ziel es ist, dass diese Kunden die Geschäftsbeziehungen aufrechterhalten oder intensiver pflegen.

**Kundendatenmanagement:** Darunter wird die gezielte Aufbereitung aller relevanten Kundendaten verstanden, die im Unternehmen anfallen (z.B. Art und Anzahl der eingekauften Artikel, Ort, Zeit und Häufigkeit der Ein-

käufe, Anzahl und Art der Beschwerden und Retouren oder personenbezogene Daten) und die eine gezielte individuelle Kundenansprache ermöglichen sollen.

**Kundenerwartung:** Ansprüche des Kunden an die Produktqualität und die Betreuungsleistung eines Unternehmens.

**Kundenorientierung:** Bedeutet die konsequente Ausrichtung aller den Markt betreffenden Entscheidungen an den Kundenbedürfnissen. Kundenorientierung ist eine Denkhaltung, die bei den Chefinnen und Chefs sowie sämtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verankert sein muss.

**Kundenpflege:** Unter Kundenpflege verstehen wir das Instrumentarium, das dem Unternehmen zur Verfügung steht, um die Kundinnen und Kunden zu pflegen. Dieses wird entsprechend dem Marketingmix in preis-, produkt-, kommunikations- und vertriebspolitische Instrumente unterteilt.

**Kundenwert:** Auf Englisch Customer Lifetime Value, ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl, welche die Kundinnen und Kunden entsprechend ihrer aktuellen und erwarteten Deckungsbeiträge bewertet. Je nach Bedeutung der Kundinnen und Kunden für das Unternehmen wird in die Marketingaktivitäten entweder mehr oder weniger investiert.

**Kundenzufriedenheit:** Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit ist das Gefühl von Freude oder Enttäuschung aufgrund eines Vergleiches zwischen den Erwartungen an ein Produkt / eine Dienstleistung und der tatsächlich erbrachten Leistung. Zufriedenheit ist demnach als Grad oder Ausmass der Bedürfnisbefriedigung zu verstehen.

**Marketingmix:** Der aufeinander abgestimmte Einsatz der Instrumente des Marketings unter Berücksichtigung der Marktsituation und des Produktlebenszyklus. Die klassische Marketinglehre unterscheidet vier zentrale, operative Bereiche: Produktgestaltung, Preisgestaltung, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik.

**Motivatoren:** Unter Motivatoren werden gemäss der Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg Faktoren verstanden, welche die Zufriedenheit verändern. Ihr Fehlen führt aber nicht zwangsläufig zu Unzufriedenheit. Das Streben nach Wachstum und Selbstzufriedenheit steht hier im Mittelpunkt.

**Open-Source-Lösung:** Der Ausdruck Open Source bzw. Quelloffenheit wird meist im Zusammenhang mit Computersoftware angewandt und bedeutet, dass jeder Einblick in den Quelltext eines Programms hat und den Quellcode beliebig weitergeben oder verändern darf.

**Up-Selling:** Bezeichnet das Vorgehen in einem Verkaufs- und Beratungsprozess, das die initiale Zahlungsbereitschaft der Konsumentinnen und Konsumenten steigern soll. Es funktioniert, indem Kunden Mehrwerte und höherwertige Produktempfehlungen aufgezeigt und begründet werden und dadurch eine höhere Kauf- und Zahlungsbereitschaft erreicht wird.

# Vorschau

**Ausblick.** Die nächste Ausgabe von «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint zum Thema «Kooperationen und Partnerschaften».

Kooperationen mit anderen Unternehmen erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit. Sie basieren auf einem Vertrauensverhältnis und werden über alle Stufen der Wertschöpfung hinweg geschlossen. Handelsunternehmen können den Einkauf koordinieren und Produktionsbetriebe ein gemeinsames Produkt entwickeln und auf den Markt bringen: Kooperationen dienen dem Ziel der Leistungsverbesserung aller beteiligten Unternehmen und gehen oft über eine einfache Ad-hoc-Beziehung hinaus.

**Kooperationen können langfristig und intensiv sein.** Oft bedeutet eine Zusammenarbeit aber, dass man den eigenen Erfolg auch vom Erfolg und insbesondere von der Zuverlässigkeit der gewählten Partner abhängig macht. Umso wichtiger ist es, die gegenseitigen Erwartungen vor einer Kooperation zu klären und mögliche Partnerschaften erst nach sorgfältiger Prüfung einzugehen.

Im Mai-Heft 2013 zeigen wir verschiedene Arten von Kooperationen, wie man die richtigen Partner findet, was Kleinunternehmen vor einer Zusammenarbeit beachten sollten, um das Erfolgspotenzial auszuschöpfen, und wie man sich bei enttäuschten Erwartungen schadlos wieder trennt.

**Bestellkarte weg?** – Sie können «ku – Führung von Kleinunternehmen» auch über das Internet bestellen: [www.postfinance.ch/ku](http://www.postfinance.ch/ku)

# Das ku-Unternehmensführungsmodell



**Kernelemente der Unternehmensführung.** Kundenpflege ist ein Bestandteil des Marketings und wird im ku-Führungsmodell beim Element Chancen und Risiken eingeordnet. Sie hat zum Ziel, mit geeigneten Instrumenten die Erwartungen der Kundinnen und Kunden zu übertreffen. Dafür notwendig ist eine im gesamten Unternehmen verankerte Kundenorientierung. Diese ist als Teil der Unternehmenskultur bei der Nachhaltigkeit angesiedelt. Die Kundenorientierung ist eine Denkhaltung, die von sämtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbei-

tern mitgetragen und gelebt wird.

**Überblick über Aufgaben und Funktionen.** «ku – Führung von Kleinunternehmen» greift Aspekte der Unternehmensführung auf, die sich in das Modell von Prof. Dr. Urs Frey einordnen lassen. Der innere Kreis des Modells enthält die vier Ordnungsmomente. Sie befassen sich mit den langfristigen Zielen (Strategie), der Gestaltung der Abläufe (Prozesse), der Koordination verschiedener Aufgaben (Struktur) sowie dem kollektiven

System der Wertvorstellungen, der Denk- und Handlungsweisen aller Mitarbeitenden eines Unternehmens (Kultur). Im äusseren Ring des Modells sind diese Hauptaufgaben als konkrete Tätigkeitsbereiche der Unternehmerin oder des Unternehmers angeordnet: Strategieentwicklung, Marketing, Innovationsmanagement, Ressourcen- und Projektmanagement, Organisationsentwicklung, Finanzmanagement, Personalmanagement sowie Informations- und Wissensmanagement. Diese Aufgaben hat jede Führungskraft

wahrzunehmen, um einen bestimmten Bereich oder das ganze KU zielgerichtet zu leiten. Zum Modell gehören auch die vier Querschnittsfunktionen Chancen und Risiken, Technologie, Qualität und Nachhaltigkeit. Sie durchdringen alle Funktionsbereiche und bearbeiten zentrale Themen, die das Unternehmen als Ganzes besonders stark tangieren.

**Bisher erschienen:**



**Nr. 1, November 2008: Personalmanagement**

Personalmanagement ist eine erfolgskritische Schlüsselfunktion im Unternehmen. Im Heft finden Sie Beiträge zur Suche, Beurteilung und Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.



**Nr. 2, Mai 2009: Preisgestaltung**

Im zunehmenden Preisdruck überlegen sich Kleinunternehmerinnen und -unternehmer, welcher Preisstrategie sie folgen. Die Preisgestaltung geht einher mit der Positionierung der Firma und ihrer Produkte oder Dienstleistungen. Das Heft umfasst Beiträge zur Preisfindung in Handel, Gewerbe und Dienstleistungen.



**Nr. 3, November 2009: Entwicklungsschritte**

Mit der Gründung ist es nicht getan. Unternehmen durchleben verschiedene Phasen: vom Aufbau und Wachstum über Krisen und Turnarounds bis hin zur Übergabe oder zum Verkauf. Diese Phasen rechtzeitig zu erkennen und anzupacken, ist entscheidend für den Erfolg.



**Nr. 4, Mai 2010: Finanzielle Führung**

Wie das Finanzwesen eines kleinen Unternehmens sinnvollerweise aufgebaut ist, wo die Knackpunkte im Einnehmen oder Ausgeben von Geld liegen und wie diese am besten gemeistert werden können, sind Themen dieser Ausgabe.



**Nr. 5, November 2010: Werbung**

Kleine Unternehmen müssen kommunizieren, um am Markt gehört zu werden. Durch gezielte Werbung positionieren sie sich bei ihren Zielkunden, heben sich von ihren Konkurrenten ab und fördern den Absatz.



**Nr. 6, Mai 2011: Sich selbst führen**

Die Führung eines kleinen Unternehmens beginnt bei der Chefin und beim Chef. Der kluge Umgang mit den beschränkten eigenen Ressourcen, Delegation und effiziente Arbeitstechniken sind der Schlüssel zum erfolgreichen Selbstmanagement.



**Nr. 7, November 2011: Strategie**

Die Strategie des Unternehmens ist eine Landkarte, die den Weg zu den Unternehmenszielen aufzeigt. Eine Strategie auszuarbeiten, hilft, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und Chancen und Gefahren aufzuzeigen.



**Nr. 8, Mai 2012: Gründen**

Das Magazin liefert Tipps zu Gründungsthemen wie der Entwicklung von Geschäftsidee und Businessplan, der Finanzplanung sowie rechtlichen Herausforderungen. Zudem unterstützt es beim Identifizieren der eigenen Kompetenzen.

Einzelnummern und Abonnemente kostenfrei bestellen unter: [www.postfinance.ch/ku](http://www.postfinance.ch/ku).

**ku – Führung von Kleinunternehmen**

Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG

**KMU-HSG**

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) entstand bereits 1946. Das Institut der renommierten Universität St. Gallen widmet sich in der Schweiz als einziges Kompetenzzentrum auf Universitätsstufe ausschliesslich der Förderung von Klein- und Mittelunternehmen. «KMU, Family Business und Entrepreneurship» bilden die Schwerpunktthemen des Instituts. KMU-HSG engagiert sich in den Bereichen Weiterbildung, Consulting & Services, Forschung und der universitären Lehre. Kooperationen mit anderen Forschern und vielfältige Weiterbildungsveranstaltungen ergänzen die Institutskompetenzen. [www.kmu.unisg.ch](http://www.kmu.unisg.ch)

**PostFinance**

PostFinance ist eine erfolgreiche Finanzdienstleisterin und ein ertragsstarker Geschäftsbereich der Schweizerischen Post. Sie ist die Nummer 1 im schweizerischen Zahlungsverkehr und im E-Finance, der elektronischen Kontobewirtschaftung. PostFinance erbringt für Privat- und Geschäftskunden innovative, umfassende Finanzdienstleistungen in den Teilmärkten Zahlen, Anlegen, Vorsorgen und Finanzieren. [www.postfinance.ch](http://www.postfinance.ch)

