

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.

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

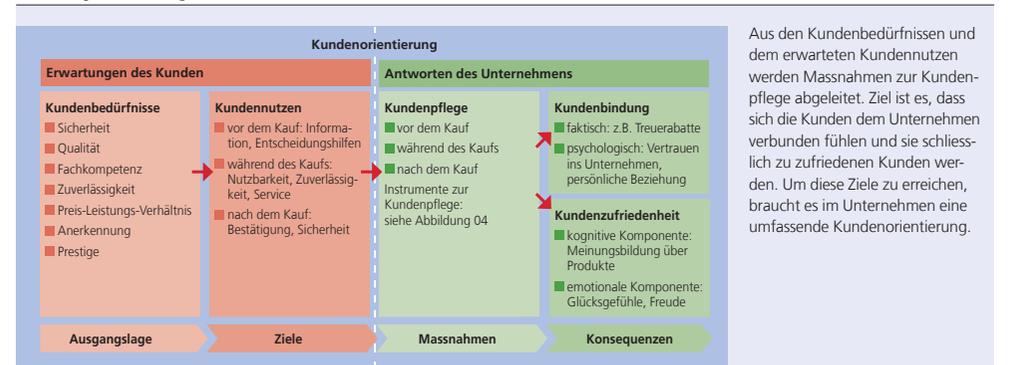
Die zentrale Rolle der Mitarbeitenden ↓

- 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 01 Wie der Kunde nach einem Kontakt mit dem Unternehmen reagiert



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 Reparatursauftrags 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 herstellereingelassenen 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 Probefahrt, der Gebrauchtwagenbewertung, der Preisverhandlung, der Finanzierung und der Vertragsunterzeichnung.

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 Nachkaufbetreuung 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 Manicure-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 Ergebnissen 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.
- **Tage 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 Beginn einer Kundenbeziehung sind, die es weiterentwickeln 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:

ginn einer Kundenbeziehung sind, die es weiterentwickeln 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 aufleisen.
- **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

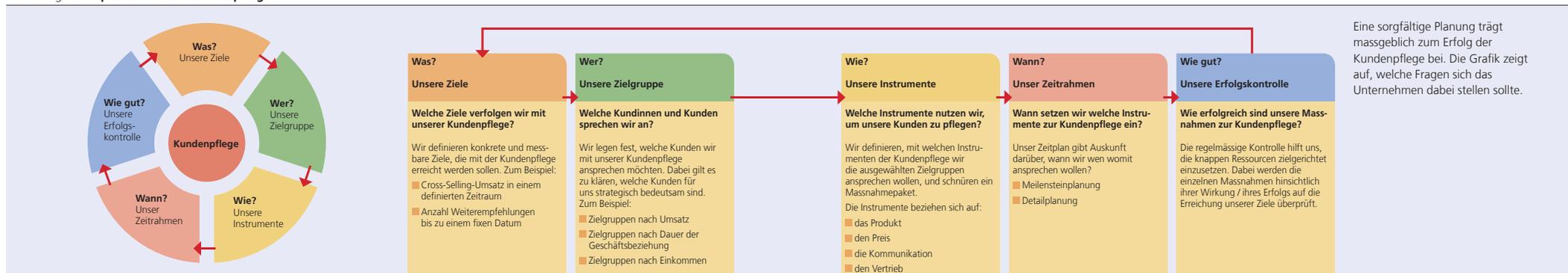
Messgrössen der Kundenbindung



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
Wir kennen unsere Kundinnen und Kunden			
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?			
Können 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?			
Wir pflegen unsere Kundinnen und Kunden			
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?			
Können 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 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
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