

# Kundenbeziehungsmanagement in der digitalen Welt steuern

Kundenbeziehungen haben sich mit der Digitalisierung verändert und müssen vom Vertrieb über viele verschiedene Kanäle hinweg gepflegt werden. Das macht das Management der Kundenbeziehungen komplexer. Dabei ist es nicht nur entscheidend, den Aufwand für die Kundenbeziehungssteuerung klar zu definieren, sondern es gilt auch, die richtige Strategie zu wählen. Der Beitrag gibt Einblick in wichtige Stellschrauben, die Vertriebsmanager beachten sollten.

Kunden erwarten heute, dass schnell und individuell auf ihre Wünsche und Fragen eingegangen wird. Gleichzeitig möchten sie auch über digitale Kanäle betreut werden, denn sie sind inzwischen umfassend digitalisiert. Technisch ist inzwischen Vieles möglich, aber es stellen sich für Vertriebsführungskräfte und ihre Vertriebsteams einige zentrale Fragen in der Steuerung der Kundenbeziehungen:

- Welcher Aufwand lohnt sich für welche Kunden?
- Zu wem passt welche Betreuungform?
- Welche Rolle spielt im Kundenbeziehungsmanagement der jeweilige Kundenwert?
- Was sollten Unternehmen strategisch beachten?
- Wie werden die Prozesse zwischen Kunden und Lieferanten synchronisiert?
- Welche Rolle spielen die Führungskräfte im Vertrieb, wenn die zahlreichen Berührungspunkte der Kunden mit dem eigenen Unternehmen orchestriert werden müssen?

## Kompakt

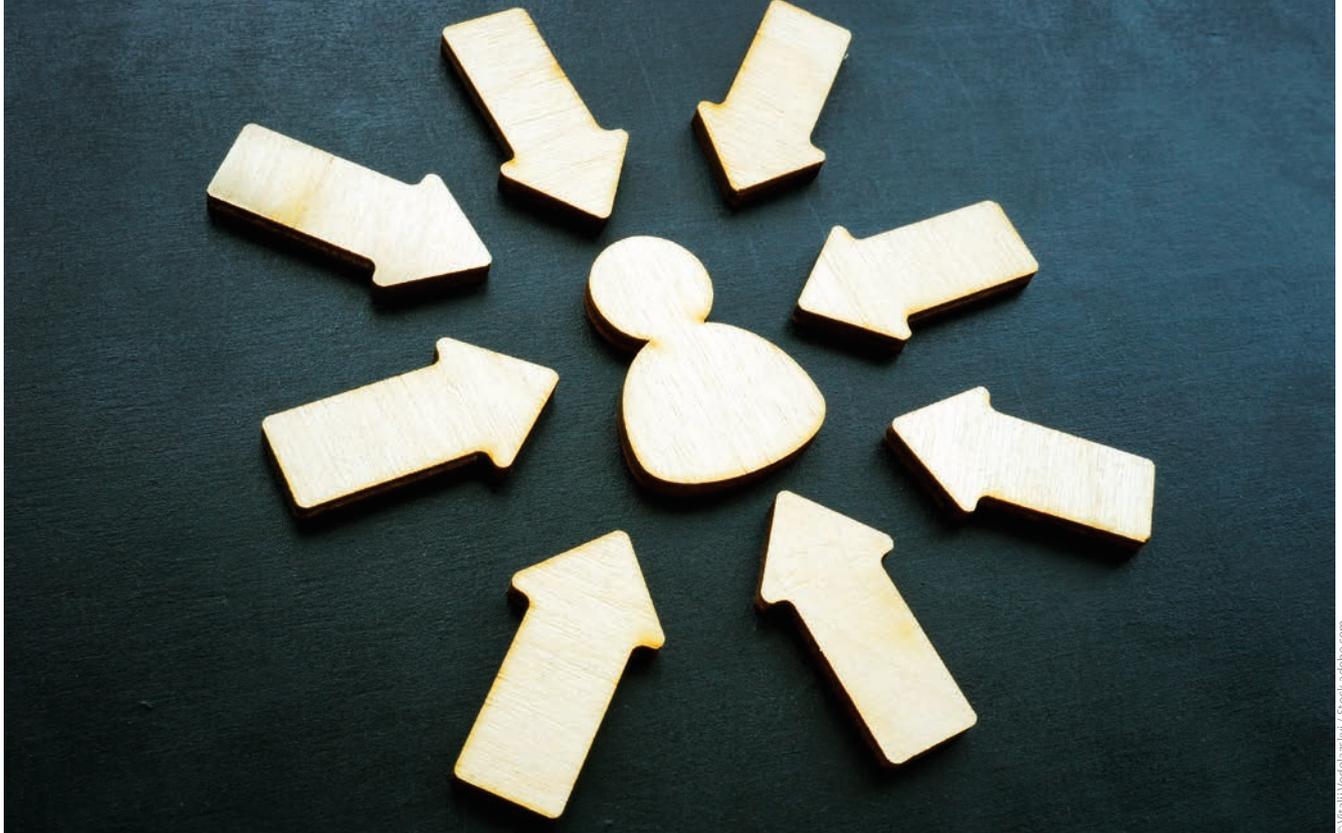
- Die Vertriebswelt ist komplexer geworden, weil Berührungspunkte mit Kunden sowohl analog als auch digital stattfinden.
- Inzwischen haben Kunden von der Digitalisierung stark profitiert. Dank zahlreicher digitaler Dienste und Lösungen können sie zeit- und ortsunabhängig aus einer breiten Palette an Produkten und Services auswählen.
- Jeder Prozessschritt kann darüber entscheiden, ob ein Kunde einen bestimmten Lieferanten im Relevant Set behält oder nicht.

## Neue Ausgangssituation beim Management der Kundenbeziehung

Früher war alles einfacher: Wer die Kunden in den Mittelpunkt stellen wollte, musste die Verkäufer, das Marketing, den Innendienst, die Servicetechniker, die Buchhaltung und die Empfangskraft daran erinnern, freundlich mit den Kunden umzugehen.

*„Das perfekte Management der Kundenbeziehungen, online wie offline, ist und bleibt eine der wesentlichen Voraussetzungen für den Erfolg jedes Unternehmens.“*

Mit einem charmanten Lächeln, Blickkontakt und der Sie-Perspektive in der Ansprache konnte viel gewonnen werden. Emotionen spielten im Vertrieb eine wichtige Rolle. Die analogen Kundenkontakte waren aus heutiger Sicht relativ einfach zu managen. Wir erinnern uns jedoch auch an den Slogan: „Alle Macht dem Kunden“, der schon in der Vergangenheit nicht einfach umzusetzen war. Heute ist die Vertriebswelt komplexer geworden, weil Berührungspunkte mit Kunden sowohl analog als auch digital stattfinden. Inzwischen haben Kunden von der Digitalisierung stark profitiert. Dank zahlreicher digitaler Dienste und Lösungen können sie inzwischen zeit- und ortsunabhängig aus einer breiten Palette an Produkten und Services auswählen. Das wirkt sich auf ihre Erwartungen aus und führt zu veränderten Ansprüchen,



© Vitalii Vedebaskiy / Shutterstock.com

Haltungen und grundsätzlich zu einer eher kritischen Einstellung. Um die Konsequenzen für Anbieter richtig einordnen zu können, hier einige Beispiele:

- **Die Touchpoints haben zugenommen, das Kundenerlebnis hat sich intensiviert.** Kunden wechseln zwischen Online- und Offline-Kontakten und informieren sich, bevor sie auf das Unternehmen zugehen. Das beeinflusst Kundenbeziehungen und Vertriebsprozesse massiv. Mehr Vergleichsmöglichkeiten und Raum für positive wie negative Kritik stellen Anbieter vor neue Herausforderungen.
- **Erleichterter Wechsel der Kunden zur Konkurrenz:** Vergleichsportale gibt es viele, dem Youtube-Video zum eigenen Produkt ist ein Werbespot der Konkurrenz vorgeschaltet, im Internet finden sich viele Rezensionen zufriedener und unzufriedener Kunden. Das erhöht die Abwanderungsgefahr für Unternehmen.

## Handlungsempfehlungen

### Vier wichtige Stellhebel, um Kundenbeziehungen professionell zu managen

- Kundenwert als Basis für das Managen der Kundenbeziehung definieren
- Einkaufsreise der Kunden und Verkaufsprozesse synchronisieren
- Marktbearbeitungsteams und Führungskräfte als Dirigenten etablieren
- Abteilungsübergreifendes CRM-System einsetzen

- **Mehr Tiefe und Volumen in Kundenbeziehungen:** Die Digitalisierung verleiht Kundenbeziehungen mehr Tiefe und Volumen als jemals zuvor. Dazu gehören beispielsweise umfassende Datenerhebungen im Geschäftsverkehr unter Zuhilfenahme von Big Data oder konsistente Verknüpfungen interner Prozesse.

*„Die Digitalisierung verleiht Kundenbeziehungen mehr Tiefe und Volumen als jemals zuvor.“*

Auch systematische Auswertungen, sekundenschnelle Reaktionszeiten, der personalisierte Kontakt zu einer Vielzahl von Kunden gleichzeitig und eine exakte, nachfrageorientierte Bedarfsplanung sind wichtig. Nie konnte mit dem Kunden über seine spezifischen Bedürfnisse und Wünsche agiler und individueller kommuniziert werden.

- **Omnichannel-Kommunikation:** Die Digitalisierung ermöglicht es Unternehmen, über verschiedene Kanäle mit ihren Kunden zu kommunizieren und ihnen ein nahtloses Erlebnis zu bieten, unabhängig davon, ob sie online oder offline einkaufen.

Diese Entwicklungen verdeutlichen die neue Komplexität im Kundenbeziehungsmanagement. Es bleibt dem Kunden überlassen, auf welchem Weg er in Kontakt treten will, etwa mit einem persönlichen Besuch, per E-Mail oder Telefon, über einen

Online-Kanal oder die Sozialen Medien. Etwas ist jedoch gleich geblieben: Der Kunde gehört heute wie früher ins Zentrum aller Aktivitäten und stellt immer den Ausgangspunkt der Überlegungen zum Beziehungsmanagement dar, auch Kundenzentrierung genannt.

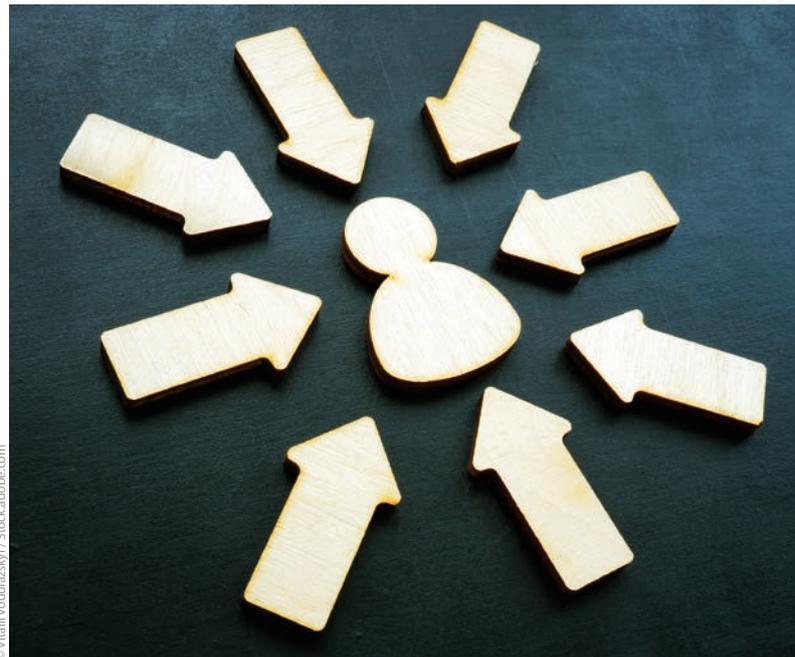
Der zuvor zitierte Slogan „Alle Macht dem Kunden“ darf durchaus mal kritisch hinterfragt werden. Denn wichtig ist im modernen Kundenbeziehungsmanagement der jeweilige Kundenwert. Dieser gibt an, in welchem Umfang ein Kunde zur Erreichung der eigenen unternehmerischen Ziele beiträgt. Umsatz, Kundenbindung und die Loyalität bilden dabei Messgrößen für die Berechnung des Werts.

*„Die Ermittlung des Kundenwerts bildet den strategischen Ausgangspunkt für alle Initiativen rund um den Kunden.“*

Wichtig ist also, nicht von **dem**, sondern von **den Kunden** zu sprechen. Die Ermittlung des Kundenwerts bildet den strategischen Ausgangspunkt für alle Initiativen rund um den Kunden. Segmentierung, Cluster und dann Priorisieren sind die ersten Schritte, um signifikante Wachstums- und Kostenhebel zu identifizieren. Danach lassen sich dann die Betreuungsformen wie zum Beispiel Vertriebskanäle oder Inside Sales fixieren. Damit lassen sich wertvolle Betreuungsressourcen der Verkäufer zielgenauer einsetzen.

### **Einkaufsreise der Kunden und Verkaufsprozesse synchronisieren**

Das Entscheidungsverhalten der Kunden hat sich binnen weniger Jahre radikal durch den Einsatz digitaler Medien geändert. Mehr als 60 Prozent ihrer Einkaufsreise legen Kunden bekanntermaßen selbstständig zurück, bevor sie überhaupt mit einem möglichen Lieferanten sprechen. Lange bevor der Kunde in seinem Entscheidungsprozess den persönlichen Kontakt mit dem Verkauf sucht, wurden durch den Kunden bereits online, in sozialen Medien, Tutorials und Blogs unzählige Teilentscheidungen getroffen. Der Weg des Kunden ist so gekennzeichnet durch eine Vielzahl von Kontaktpunkten mit unabhängigen Kanälen diverser Lieferanten. Jeder Prozessschritt kann darüber entscheiden, ob ein Kunde einen bestimmten Lieferanten im „Relevant Set“ behält oder nicht. Die Selling Journey wiederum muss mit der Buying Journey eng verzahnt werden. Sie bildet die Basis, um Aufgaben und Rollen sinnvoll zu verteilen. Die handelnden Ak-



© Vitalii Vodolazhskyi / Stock.adobe.com

teure des Lieferanten und die Vertriebskanäle müssen synchron agieren und sich regelmäßig engmaschig untereinander informieren. Voraussetzung dazu ist ein CRM-System, das abteilungsübergreifend genutzt werden kann.

### **Marktbearbeitungsteams und Führungskräfte als Dirigenten etablieren**

Kunden entlang der gesamten Customer Journey mit positiven Erfahrungen kontinuierlich zu begeistern, verlangt, dass alle in die Marktbearbeitung involvierten Abteilungen und Kanäle gemeinsam an einem Strang ziehen beziehungsweise darauf ausgerichtet werden, um das klassische Silodenken in den Unternehmen aufzulösen.

*„Die Führungskräfte haben die anspruchsvolle Aufgabe, die Teams wie in einem Orchester zu dirigieren und ein Wir-Gefühl zu entwickeln.“*

Dazu muss in der Regel die klassische Organisation eines Unternehmens modernisiert werden, um kundenzentriert agieren zu können. In diesem Kontext bildet die Customer Service Organisation in Form von Marktbearbeitungsteams einen Sammelbegriff für alle Funktionen, die Kunden und Interessenten betreuen. So lassen sich die Touchpoints der Kunden abteilungsübergreifend und synchron koordinieren. Die Führungskräfte haben die anspruchsvolle Aufgabe, die

Teams wie in einem Orchester zu dirigieren und ein „Wirkgefühl“ zu entwickeln. Das ist leichter gesagt als getan, da die Teammitglieder in der Regel aus traditionellen Vertriebsorganisationen stammen.

Fazit: Die Erwartungen anspruchsvoller und zunehmend internetaffiner Kunden müssen in den Mittelpunkt gestellt werden. Das perfekte Management der Kundenbeziehungen, online wie offline, ist und bleibt eine der wesentlichen Voraussetzungen für den Erfolg jedes Unternehmens. ■



#### Autor

#### Dr. Matthias Huckemann

ist Geschäftsführer von Mercuri International Deutschland ([www.mercuri.de](http://www.mercuri.de)) in Meerbusch, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Beratungs- und Trainingsunternehmen, sowie Fachbuchautor.

E-Mail: [Matthias.Huckemann@mercuri.net](mailto:Matthias.Huckemann@mercuri.net)



### Kundenbeziehungsmanagement



Milz, M.: Kundenbeziehungsmanagement, in: Milz, M.: Vertriebspraxis Mittelstand, 2. Aufl., Wiesbaden 2022, <https://sn.pub/t6FGV8>

Altenhofen, J.: CRM-Prozesse gestalten und kundenorientiert ausrichten, in: Altenhofen, J.: Das kundenorientierte CRM-Mindset, Wiesbaden 2022, <https://sn.pub/l2aThg>

## Literatur

Huckemann, M., Mey, S.: Synchronisieren ist das neue Selling, Wiesbaden 2021.

Krah, E.-S.: Auch der Kunde ist digitalisiert, Sales Excellence und Springer Professional, Online-Artikel, Wiesbaden 2019.

Wieseke, J.: Die Sales Profit Chain: Wirkungsketten verstehen, Vertrieb optimieren, Profitabilität steigern, Sales Publishing Verlag 2022.



Frankfurter  
Allgemeine  
Buch

## Wie Sie Kundenherzen gewinnen

Dazu gehört mehr als ein hervorragendes Produkt und ein guter Service. Die Bandbreite reicht von einer empathischen Kundenansprache bis hin zur Schaffung von überzeugenden Einkaufserlebnissen. Und auch auf jeden einzelnen Mitarbeitenden kommt es an, sagt der Herausgeber dieses Buches, Dr. Ferri Abolhassan, Sales- und Servicechef der Telekom Deutschland GmbH. Er möchte Kunden zu Fans machen, weil sie dann gerne wiederkommen und das Unternehmen aus Überzeugung weiterempfehlen. Welche Ansätze es dafür gibt, erfahren Sie in „Kundenliebe“ von versierten Expert:innen und Manager:innen.



**Kundenliebe**  
Dr. Ferri Abolhassan  
222 Seiten - 22 Euro - ISBN 978-3-96251-155-5  
0711-7860 2254 - [kundenservice@zeitfracht.de](mailto:kundenservice@zeitfracht.de)  
[www.fazbuch.de](http://www.fazbuch.de)

