Stefan Vogler (Unternehmensinhaber markenexperte.ch)

Kundenmanagement wird von den meisten grösseren Dienstleistungsunternehmen als Prozessansatz gesehen mit der Erkenntnis, dass es eine technische und eine Ablaufseite gibt. Zudem haben die meisten Unternehmen das Potenzial des Kundenmanagements als effektives Marketinginstrument erkannt. Dies ist aber noch lange nicht das grundsätzliche Verständnis von allen Unternehmen. Dabei besteht der grösste Unterschied zwischen dem B2B- und dem B2C-Bereich immer noch in der Frage: „Wem gehört der Kunde?“ Während dies im B2C sehr eindeutig ist, erfordert diese Frage im B2B noch grösseren Klärungsbedarf. Dadurch ist die Entwicklung im B2B auch deutlich weniger vorangeschritten als im B2C. Der grösste Trend im B2B in letzter Zeit ist aber, dass Kundenmanagement deutlich strukturierter und systematisch erfolgt. Dies führt dazu, dass mit zunehmender Betreuungsgrösse auch eine technische Unterstützung in Form eines CRM-Systems immer mehr gebraucht wird. Dabei verweist Herr Vogler darauf, dass die Entwicklung eventuell in eine falsche Richtung geht, denn durch das Delegieren von Aufgaben und Verantwortung an ein System werden die Mitarbeiter von ihrer persönlichen Verantwortung immer mehr entbunden. Wogegen der eigentliche Sinn es sein sollte, die Betreuungsintensität und die persönliche Komponente zu fördern. Dabei nutzt der Produktionssektor eine viel sachlichere, rationalere Kommunikation, um letztendlich Produktfeatures zu verkaufen. Dies führt zu einer viel höheren Preisorientierung als in der Dienstleistungsbranche, in der Beziehungen ein viel stärkeres Gewicht haben. Folglich ist es wichtig, im Dienstleistungsbereich die menschliche Komponente mehr zu beachten.

Herr Vogler wirft die Frage auf, ob man Beziehungen überhaupt managen kann, denn diese basieren zu einem sehr grossen Anteil auf Empathie und Einfühlungsvermögen, also dem Willen und der Fähigkeit, mit Menschen umzugehen. Man muss Menschen mögen, das ist eine zentrale Voraussetzung, um Kunden im Dienstleistungsbereich zu beraten und Vertrauen aufzubauen. Als Erfolgsrezept gilt für ihn die Formel:

Kompetenz x Sympathie = Vertrauen

Vertrauen kann der Kunde nur aufbauen, wenn er seinem Gegenüber die nötige Kompetenz zugesteht und dieser ihm gleichzeitig sympathisch ist. Kurz gesagt: Bei gleicher Kompetenz entscheidet die Sympathie.

Systematisches und stringentes Kundenbeziehungsmanagement ist sinnvoll, es kommt aber stark auf die Menschen an, die das System managen. Die Menschen, die die Systeme managen, haben nicht unbedingt die richtigen Qualitäten, um Beziehungen erfolgreich zu managen. Daraus resultieren schlechte oder falsche Massnahmen, die nicht greifen oder klar erkennbar

Kundenmanagement im B2B Internet-Dienstleistungssektor

systemgesteuert sind. Kundenmanagement muss von Menschen gesteuert werden, die auch im Privatleben mit Menschen umgehen können und gewinnend sind. Das System hinter den Menschen ist immer nur Mittel zum Zweck, nie aber der Inhalt. Es braucht unbedingt gut ausgebildete, erfahrene Praktiker, die damit umgehen können, denn falsche Massnahmen zum falschen Zeitpunkt sind eine Katastrophe.

Besonders relevant wird das bei erklärungsbedürftigen Dienstleistungen, denn je komplexer die sachliche Information, desto höher werden die Anforderungen an die Beziehung. Wenn der Dienstleister als Mensch auf der Beziehungsebene nicht ankommt und akzeptiert wird vom Kunden, dann bekommt dieser gar nicht mehr mit, was die sachliche Botschaft ist. Mit steigender Komplexität wird folglich ein immer stärkeres Vertrauen benötigt, denn der Kunde versteht die Dienstleistung nicht immer vollständig und muss dem Dienstleister glauben. Dies ist stark von Sympathieeffekten abhängig, um das nötige Vertrauen entstehen zu lassen.

Die Grundidee der Kundenentscheidungskette, um den Beratungsprozess bei Dienstleistungen zu unterstützen, hat sich schon klar verankert, bei den meisten wird dies aber nicht systematisch durchgezogen. Zu selten werden noch diese Fragen gestellt: „Brauche ich tatsächlich all diese Daten?“, „Was genau muss auf dem aktuellsten Stand sein?“ Dadurch werden enorm viele Ressourcen in die Pflege der Daten und der Systeme investiert. Herr Vogler empfiehlt daher, die Ressourcen viel mehr in die Schulung der Mitarbeiter im Beziehungsmanagement zu stecken und in die Stärkung der menschlichen Sozialkompetenz.

Der häufigste Fehler ist daher immer noch die zu stark technische Besetzung des Themas, was dazu führt, dass sich Unternehmen hinter ihren CRM-Systemen verstecken und sich zu sehr auf diese verlassen. Es verkauft nie eine Firma der anderen eine Dienstleistung, sondern es sind immer mindestens zwei Menschen, die sich dafür verstehen müssen. Dafür gibt es drei Bausteine: Fachkompetenz (Produkt), Prozess, Partnerschaft / Beziehung. Aus diesen mixt sich ein Kunde sehr subjektiv die Wahrnehmung der Beziehungsqualität mit unterschiedlicher Gewichtung. Besonders durch die hohe Austauschbarkeit bei vielen Produkten und Dienstleistungen ist weniger das Produkt, die Dienstleistung im Vordergrund, sondern wie und von wem diese erbracht wird.

Unternehmen müssen für das Beziehungsmanagement von Mensch zu Mensch sensibilisieren sowie in die Kommunikationsfähigkeit und Sozialkompetenz investieren. Es beginnt bei der Selektion der Berater, denn der Mensch spielt eine größere Rolle als das Produkt. Investitionen in Kundenmanagement bedeutet daher, jeder Franke für ein CRM-System muss durch mindestens zwei Franken in die Beziehung und Kreativität investiert werden, denn die Soft-

Kundenmanagement im B2B Internet-Dienstleistungssektor

Facts werden für Dienstleister zu Hard-Facts. Begleitet werden muss das durch eine Kultur der Wertschätzung gegenüber den eigenen Mitarbeitern.

Der B2B-Dienstleistungssektor läuft nicht eingleisig ab, es gibt eine Vielzahl von Entscheidungsträgern, verschiedene Interaktionspartner bei Lieferanten und Herstellern, im eigenen Unternehmen, weshalb eine IT-Unterstützung unbedingt notwendig ist. Es muss versucht werden, beim Kunden verschiedene Stellen, die entscheidungsbeeinflussend wirken, gleichzeitig anzusprechen und damit eine interne Interaktion auszulösen. Dabei gibt es technische, finanzielle und Marketingelemente. Um bei so komplexen und komplizierten Kampagnen nicht den Überblick zu verlieren, bedarf es unbedingt der IT-Unterstützung, damit die Komplexität noch zu managen ist. Dabei sind zwei Dimensionen zu beachten, die Effizienz, also die Kostenseite, und die Effektivität, also die Wirkung, die ich damit erziele.

Im Gegensatz zu Produkten beginnt die Zusammenarbeit bei Dienstleistungen erst nach ihrem Verkauf, was von jedem Beteiligten fordert, diese jeden Tag in einer sehr hohen Qualität zu erbringen. Es darf nicht vergessen werden, dass es einfacher ist, eine Lieferantenbeziehung abubrechen als eine Dienstleistungsbeziehung. Wenn dies geschieht, passiert es oft nicht aus rationalen Gründen, sondern wegen Beziehungsproblemen. Wenn eine Beziehung gut ist, überlebt diese auch gewisse Schwankungen und Schwierigkeiten. Die Sensibilisierung der Mitarbeiter ist daher die grösste Herausforderung, denn eine Beziehung im Dienstleistungsbereich funktioniert genauso wie eine Beziehung im Privatleben. Die wichtigste Sache in einer Beziehung ist die Wertschätzung.