

Neue Geschäfte mit alten Bekannten

Kundenbindung Auftrag erfolgreich erledigt – und dann? Mit einem systematischen Kundenmanagement überzeugen Sie Einmalkäufer und können sich zudem bei Stammkunden unentbehrlich machen.

Text Frank Pollack Foto Ilja Mess

Oliver Hoffmann, Zimmermeister in Friedrichshafen, hat eine Software zum Kundenmanagement entwickelt.



Was das Gedächtnis seiner Kunden angeht, gibt sich Oliver Hoffmann keinen Illusionen hin: „Nach dem Einbau eines Dachfensters denken viele Kunden vielleicht erst in zehn oder 15 Jahren wieder an uns, würden wir uns nicht in Erinnerung bringen“, erklärt der Zimmermeister in Friedrichshafen. Denn so ein Fenster, vom Profi eingebaut, verrichtet viele Jahre zuverlässig seinen Dienst. In der Zwischenzeit jedoch werkeln Wind und Wetter unerbittlich daran herum. „Ehe der Laie bemerkt, dass etwas nicht mehr funktioniert, hat sich ein Defekt bereits zum Problem gemauert“, weiß Hoffmann.

Um seinen Kunden aufwändige Reparaturen zu ersparen, empfiehlt der Chef von zehn Mitarbeiter jedem Besitzer eines neuen Dachfensters eine regelmäßige Wartung. Die große Mehrzahl der Kunden nimmt die Offerte dankend an. Erfreulicher Nebeneffekt: „So bleiben wir mit ihnen im Gespräch“, bekennt der Firmenchef. Ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor für den Friedrichshafener Familienbetrieb. Denn etwa jeder zweite Dachfensterkunde erteilt innerhalb von fünf Jahren weitere Aufträge.

Bonus durch Vertrauen

Die hohe Quote der Folgegeschäfte ist für Marketingexperten keinesfalls überraschend. Schließlich zeigen internationale Studien: Es kostet Unternehmen drei- bis sechsmal weniger, Folgegeschäfte mit Bestandskunden zu akquirieren, als Neukunden zu gewinnen. „Aus vorangegangenen Geschäften ist einfach schon eine Vertrauensbasis da“, nennt Norbert Speier vom Münsterländer Kompetenzzentrum für den Elektronischen Geschäftsverkehr (MÜKE) den wichtigsten Vorteil. Gerade wenn es um individuelle, hochpreisige Dienstleistungen gehe, wie sie viele Handwerker erbringen, sei dieser „Bonus“ besonders wertvoll. Denn in diesem Bereich ist laut Speier das „gefühlte Risiko“ für Kunden überdurchschnittlich groß, „mit der Wahl eines unbekanntenen Dienstleisters Geld in den Sand zu setzen“.

Nur jeder Zweite nutzt die Daten

Umso mehr erstaunt, dass nicht einmal jedes zweite deutsche Unternehmen (45 Prozent) die Geschäftspotenziale, die in seiner Kundendatenbank schlummern, systematisch erschließt, wie das Statistische Bundesamt feststellt. Diese Quote nimmt verschiedenen Studien zufolge mit der Firmengröße deutlich ab. So planen nach einer Befragung des Softwareherstellers Sage etwa 20 Prozent aller kleinen und mittelständischen Betriebe für 2012 Investitionen in Computerprogramme für Kundenbeziehungsmanagement (im Fachjargon: Customer Relationship Management, kurz:

→ Interview

Wertvolles Werkzeug

Viele Programme versprechen Hilfe bei der Kundenbindung. Norbert Speier von der Handwerkskammer Münster hilft, den Überblick zu wahren.

handwerk magazin: Wie ist das Interesse der Unternehmer an Software zur Kundenbindung?

Norbert Speier: Leider noch zu gering. Viele kleinere Unternehmen akquirieren, wenn Aufträge knapp werden. Customer Relationship Management, kurz CRM genannt, aber bedeutet, kontinuierlich mit den Kunden im Gespräch zu bleiben, statt sich von ihren Wünschen überraschen zu lassen.

Kann ein Computerprogramm dabei helfen?

Die Herausforderung besteht darin, Kunden so individuell zu bedienen wie ein Tante-Emma-Laden und trotzdem in der Welt der Supermärkte zu bestehen. Der Unternehmer muss einerseits wissen, was jeder einzelne Kunde braucht, möglichst bevor er es ausspricht. Andererseits gilt es, alle Abläufe, die kein Geld verdienen – vom Angebot bis zur Rechnung – auf ein Minimum zu reduzieren. Hier ist ein gutes CRM-System so wichtig wie gutes Werkzeug.

Woran erkennen Chefs ein gutes CRM-System?

Leider gibt es hier keine allgemeinverbindlichen Richtlinien, diese Frage können Betriebe daher nur individuell für sich beantworten.

Worauf kommt es bei der Auswahl an?

Es gibt drei Arten von Programmen: Zum einen die eigens programmierten, integrierten Systeme, etwa auf der Basis von SAP. Diese kommen für kleinere Unternehmen jedoch nur dann infrage, wenn sie als Zulieferer in das System eingebettet sind. Darüber hinaus gibt es spezielle CRM-Software-Pakete, die auf Firmenrechnern installiert oder als Serverlösungen per Internetbrowser bedient werden können. Es gibt sie von Nischenherstellern ebenso wie von Softwareriesen wie Microsoft. Der kostenlose CRM-Leitfaden des NEG enthält dazu eine kleine Übersicht. Allerdings lassen sich solche Programme nur bis zu einem gewissen Grad vom Nutzer anpassen, auch ist nur ein kleiner Teil auf die Bedürfnisse des Handwerks zugeschnitten. Und die Übernahme von Daten, etwa in die kaufmännische Software, ist oft ein Problem.

Was empfehlen Sie den Unternehmen?

Ideal für eine Anwendung im Handwerk sind sogenannte CRM-Module, die als Zusatzangebot zur kaufmännischen Software angeboten werden. Inzwischen gibt es bereits mehrere Anbieter, die solche Lösungen im Programm haben. Oft können Handwerker hier sogar bereits auf ihre Branche zugeschnittene Lösungen finden.



„Ziel ist es, ständig mit den Kunden im Kontakt zu bleiben und die Wünsche rechtzeitig zu erkennen.“

Norbert Speier,
CRM-Experte bei der
Handwerkskammer
Münster.



Foto: Ilija Mesić

„Die Arbeit mit der CRM-Software hat die Abläufe im Betrieb verändert.“

Markus Benz (li.), Leiter des CRM-Projekts in der Zimmerei von Oliver Hoffmann.

→ Fahrplan

So kurbeln Sie das Geschäft mit Bestandskunden an

Die Einführung eines CRM-Systems bedeutet oftmals eine Reorganisation des gesamten Betriebs. Dorothea Riedel, Autorin des CRM-Leitfadens für

1. Kunden- und Potenzialanalyse. Bei welchen Kunden kann Ihr Betrieb künftig seine Stärken besonders gut einsetzen? Wo „schlummert“ Neugeschäft im Kundenbestand? Fragen Sie die Kunden gezielt nach Ihren Bedürfnissen und beziehen Sie die Erfahrungen von Mitarbeitern ein.

2. Prozess- und Strukturanalyse. Welche Abläufe im Betrieb und in der Kundenkommunikation sind in den CRM-Prozess zu integrieren? Was muss geändert werden? Wie können die notwendigen Informationen mit wenig Aufwand erfasst, datenschutzgerecht verarbeitet und bereitgestellt werden?

3. Lastenheft. Erarbeiten Sie auf Grundlage der Analyseergebnisse ein Lastenheft. Es dient als Anforderungsprofil für Berater, Software-Entwickler und Ihr eigenes Projektteam.

4. Dienstleisterauswahl. Holen Sie auf der Basis des Lastenheftes Angebote von mehreren Beratern und Softwareanbietern ein. Achten Sie bei der Auswahl nicht nur auf einmalige Installations- und Entwick-

CRM), von den Handwerksunternehmen hingen nur acht Prozent. „Um Kunden bei komplexen Produkten individuell bedienen zu können, ist Computerunterstützung unverzichtbar“, bekräftigt Dorothea Riedel vom Kompetenzzentrum für den Elektronischen Geschäftsverkehr in Ober- und Mittelfranken.

Angebot vom Schreibtisch aus

Zimmermeister Oliver Hoffmann kann diese Erfahrung nur bestätigen. Der enge Kontakt zu seinen Kunden beschert dem 48-Jährigen pro Woche mehr als ein Dutzend Anfragen allein zu Dachflächenfenstern. Die überaus erfolgreiche Strategie brachte den Unternehmer auf die Frage: „Ist es noch zeitgemäß, wegen jedem Angebot zum Kunden zu fahren und Kosten zu verursachen?“

Seit rund fünf Jahren geht seine Firma den umgekehrten Weg: „Wenn wir sowieso vor Ort beim Kunden sind, zum Beispiel für eine Wartung oder Reparatur, erfassen wir mit dessen Einverständnis vorsorglich sämtliche Daten seiner Dachfenster“, verrät Hoffmann. Die Informationen werden mit entsprechenden Fotos in einer eigens dafür programmierten Datenbank abgelegt. „Ruft der

Mittelständler beim „Netzwerk Elektronischer Geschäftsverkehr“, erklärt die wichtigsten Schritte bei der Einführung eines CRM-Managements.

lungsaufwendungen, sondern auch auf Folgekosten, etwa für Schulung, Datenpflege oder Wartung.

5. Pflichtenheft. Konkretisieren Sie im fachlichen Austausch mit dem ausgewählten Anbieter das Projekt. Halten Sie Muss-, Kann-, Soll- und Abgrenzungskriterien in einem Pflichtenheft fest und machen Sie dieses zum Bestandteil des Vertrages.

6. Zeitplan. Definieren Sie konkrete Etappen der Umsetzung. Planen Sie in überschaubaren, aufeinander aufbauenden Schritten, die neben dem Taggeschäft noch realistisch zu bewältigen sind. Nach jedem Teilprojekt sollten Erfolge sichtbar werden, um alle Beteiligten zu motivieren.

7. Umsetzung. Achten Sie bei der Realisierung auf eine parallele Entwicklung der Soft- und Hardware sowie der betriebsinternen Strukturen. Erklären Sie Ihrem Team, dass es sich beim Kundenmanagement nicht um ein (vorübergehendes) Projekt handelt, sondern dass Sie die Orientierung an den Kundenwünschen dauerhaft etablieren wollen.

Kunde später an, um zum Beispiel ein neues Fenster zu bestellen oder eine Reparatur anzumelden, kann ich fast immer vom Schreibtisch aus ein Angebot unterbreiten“, versichert der Zimmermeister. Denn neben den Kundendaten und den Stundensätzen sind auch die kompletten Kataloge der Hersteller im System hinterlegt. „Die Idee für diese computerbasierte Lösung entstand bereits vor mehr als zehn Jahren“, blickt Hoffmann zurück. Lange habe er nach einem Programm gesucht. Als er nicht fündig wurde, entschied er sich 2005 zur Eigenentwicklung.

50 Neukunden durch Sofortangebot

Die ersten Skizzen, die Hoffmann als Briefing für die Programmierer zu Papier brachte, füllten vier DIN-A2-Bögen. Das war nicht nur der Startschuss für die Entwicklung der CRM-Software „durchdacht!“, die im vergangenen Jahr vom Bundeswirtschaftsminister mit dem 2. Platz des IT-Innovationspreises ausgezeichnet wurde. „Die Arbeit an dem Modul hat das ganze Unternehmen verändert“, berichtet Markus Benz, der in der Zimmerei gelernt hat und während seines anschließenden Bauingenieur-Studiums die Leitung für das Serviceprojekt übernahm. So hätten die Mitarbeiter mit ihren Erfahrungen zur stetigen Optimierung der Abläufe beigetragen, lobt Benz: „Das mündete 2010 schließlich in die Qualitätszertifizierung nach DIN EN ISO 2001“.

Außerdem entstand, gewissermaßen als Nebenprodukt des Projektes, ein Onlinekonfigurator für Internet: Kunden können hier ihre Fensterdaten und Wünsche selbst eingeben und direkt übers Netz ein Sofortangebot anfordern. „Allein das bescherte uns etwa 50 Neukunden im vergangenen Jahr“, freut sich der Projektleiter.

Lob der Kunden motiviert

„Kundenbeziehungsmanagement ist eine Philosophie“, pflichtet ihm IT-Berater Norbert Speier von der Handwerkskammer Münster bei. Die verwendete Software sei zwar von zentraler Bedeutung, aber nicht mehr als ein Werkzeug: „Unverzichtbar für ein professionelles Ergebnis, aber nur so gut, wie die Nutzer damit umzugehen verstehen“ (siehe Interview Seite 31). Für die Zimmerei Hoffmann beginnen sich die jahrelangen Mühen und umfangreichen Investitionen auszuzahlen: „Rund 80 Prozent unserer Angebote an Bestandskunden münden in einen Auftrag“, bilanziert der Firmenchef, „und 97 Prozent der Auftragnehmer bewerten unsere Arbeit positiv.“ Das motiviere das gesamte Team ungemein.

Viel Lob erhält der Zimmermeister inzwischen auch von seinen Kollegen. Denn interessierten Firmen stellt er (bis Ende 2012 noch zu Testzwecken

→ Datenschutz

Die Regeln beachten

Das Sammeln persönlicher Daten darf nur in engen Grenzen geschehen. Was Firmen beachten müssen, erklärt der Freiburger Rechtsanwalt Michael Keller.

Über Kunden und Nichtkunden dürfen ohne deren besondere Einwilligung zunächst die vom Gesetz definierten Listendaten wie Name, Anschrift, Titel, akademischer Grad, Geburtsjahr und Geschäftsbezeichnung gespeichert und für Werbung verwendet werden. Das gilt bei Verbrauchern allerdings nur, wenn die Daten entweder vom Betroffenen selbst oder aus allgemein zugänglichen Verzeichnissen (Beispiel: Telefonbüchern) stammen oder entsprechend gesetzlicher Vorschriften von anderen Unternehmen übermittelt wurden.

Bei Kunden dürfen zudem alle für ein Vertragsverhältnis erforderlichen Daten gespeichert werden, je nach Branche also etwa Bestelldaten oder Daten zur Wohnung. Für gekaufte oder gemietete Daten muss die Herkunft im Werbefried offengelegt werden, zum Beispiel durch einen Hinweis „Name und Adresse für diese Werbeaussendung stammen von ... (verantwortliche Stelle im Sinne des BDSG)“.

Jeder Adressat von Werbepost muss die Möglichkeit haben, sich gegen Zusendungen zu wehren. Eine Belehrung über das Widerspruchsrecht darf in keiner Werbesendung fehlen. Unverlangte Werbung per Fax ist tabu, für Mail- und Telefonwerbung ist in der Regel die explizite Einwilligung der Adressaten nötig.

kostenlos) seine Entwicklung zur Verfügung. 15 Dachhandwerker nutzen den Onlinekonfigurator gegenwärtig auf ihrer Homepage, fünf sogar das komplette „durchdacht!“-Servicemodul. Michellino Capezzuto, Spengler- und Dachdeckermeister aus Vaterstetten, macht aus seiner Begeisterung kein Hehl: „Bislang habe ich meine Kundendaten notgedrungen in elektronischen Leitz-Ordnern gespeichert.“ Mit der „durchdacht!“-Software sei das ein für allemal vorbei: „Nach so einem Programm habe ich 15 Jahre lang gesucht!“ ■

kerstin.meier@handwerk-magazin.de

Online exklusiv

Sie suchen eine passende Software-Lösung mit CRM-Funktion? Nutzen Sie dazu die Checkliste unter handwerk-magazin.de/marketing



Checkliste CRM-Software

In welche Software Chefs investieren

Online-Handel

19

Buchhaltung

14

Warenwirtschaft

13

Smartphone & Co

12

Kundenmanagement

8

in Prozent; Quelle: Sage Business Index 2012

Im Handwerk wollen nur acht Prozent der Chefs in eine CRM-Software investieren, im Mittelstand beträgt die Quote immerhin 20 Prozent.