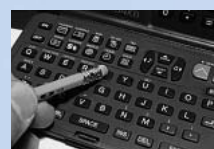


## Ausschöpfen von Kundenpotenzialen

Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch professionelles Management von Kundenbeziehungen und Akquisition



# Potenzialfelder für mehr Kundenerfolg

## Kundenmanagement – der Schlüssel zum Erfolg!

Neben der Notwendigkeit zur Kostenoptimierung müssen Unternehmen ihre Kundenbasis aktiv managen und auf immer individuellere Anforderungen ihrer Kunden flexibel reagieren. Ein aktives Kundenmanagement eröffnet erfahrungsgemäß ein beträchtliches ungenutztes Potenzial, sowohl durch organisatorische als auch durch technologische Aspekte des CRM (Customer Relationship Management).

### Vier externe Potenzialfelder

- **Fokussierung:**  
Mangelnde Konzentration auf Kunden mit interessanten Deckungsbeiträgen?
- **Kundenbindung:**  
Kaum Maßnahmen und Programme zur Bindung der Kunden und damit hohe Kundenabgangsrate?
- **Kundenzufriedenheit:**  
Hoher Anteil an nicht vollständig zufriedenen Kunden bzw. wenig Kenntnisse über die aktuelle Kundenzufriedenheit?
- **Neukundenakquisition:**  
Fehlende Kenntnis bezüglich »Nicht«-Kunden bzw. wenig systematische Kundenakquisition?

### Vier interne Potenzialfelder

- **Kundenorientierung:**  
Geringe oder mangelhafte Kundenorientierung innerhalb der eigenen Organisation?
- **Kundenbetreuung:**  
Keine strukturierte Kundenbetreuung bzw. wenig Kosten-/Nutzenüberlegungen?
- **Kundenbedürfnisse:**  
Unkenntnis oder mangelnde Kenntnisse der heutigen Kundenanforderungen bzw. der zu antizipierenden Entwicklung?
- **Kundenunterstützung:**  
Mangelhafte oder fehlende IT-Unterstützungstools bzw. kein effizienter Einsatz oder mangelhafte Integration in die IT-Landschaft?

## Klare Antworten – sichere Umsetzung

Schaffen Sie sich Klarheit über Ihre ungenutzten Potenziale und profitieren Sie von der langjährigen Erfahrung unserer Berater. Wir begleiten Sie in der Potenzialanalyse, in der Konzeptphase und in der Umsetzung. Gemeinsam sorgen wir für schnelle und nachhaltige Ergebnisse.

## Unsere Kompetenz und Erfahrung

### Marketingkonzepte:

- Kundenwertoptimierung
- Ansätze Customer Profiling
- Messung von Kundenzufriedenheit
- Kundenbindungskonzepte

### Geschäftsprozesse/Organisation:

- Prozessoptimierung
- Best-Practice-Organisationsmodelle (Call Center, Sales, After Sales etc.)
- Schwachstellen-, Potenzialanalysen
- Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen

### IT-Kompetenz:

- Projektmanagement und Coaching
- Evaluation Standardsoftware
- Design von CRM-Systemarchitektur (EAI, Integration, CTI/ACD etc.)
- Ausschreibungen

## Ihr Nutzen

- Umsatz- und Erlössteigerung durch Systematik und Effizienz in der gezielten Kundenansprache basierend auf differenzierter Kenntnis der Kundenbedürfnisse
- Konsequenter Aufbau von neuen Kundenbeziehungen und gleichzeitiger Ausbau von Kundenbindungen
- Identifikation und Realisierung von Kostensparpotenzialen durch Fokussierung der Ressourcen und Prozeßverbesserungen



# Aus der Praxis Beispiel 1

## Vertriebsoptimierung

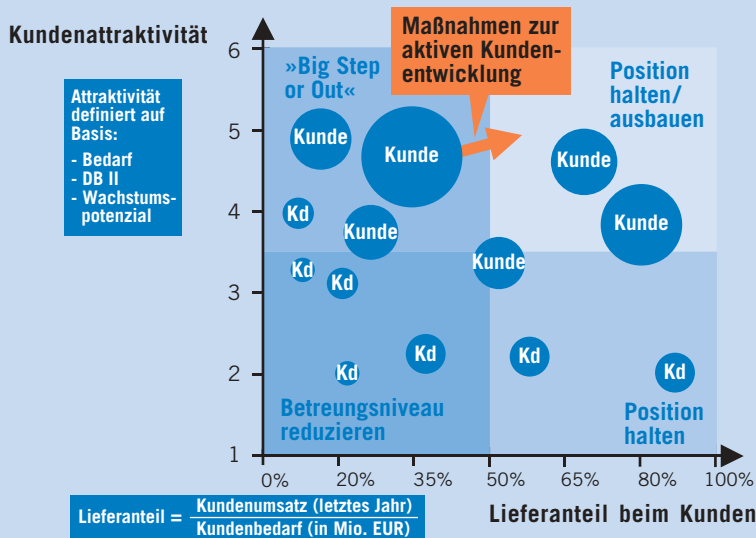
Ein mittelständisches Industrieunternehmen stellt fest, dass seine Marktanteile zurückgehen. Aufgrund der Markt- und Wettbewerbsbeurteilung erwartet es, dass dieser Trend durch eine Verbesserung der Kundenbeziehungen gestoppt werden kann.

Im Rahmen einer neuen CRM-Strategie wurde für ca. 50% der Kunden die heutige Vertriebsorganisation auf ein Key-Account-Management-System umgestellt, um dadurch die Kundenbindung zu verbessern und die Kundenpotenziale systematischer und zielgerichteter auszuschöpfen.

### Wertorientierung im Vertrieb

Basierend auf verschiedenen Portfolio-Techniken (s. Bild rechts) wurden gemeinsam mit den Außendienstmitarbeitern konkrete Maßnahmen erarbeitet, wie sie ihre Kunden systematisch weiterentwickeln können. Das Ergebnis in Form des Maßnahmenkataloges wurde in den persönlichen Zielvereinbarungen verankert.

Die Hauptzielsetzung des neuen Key-Account-Ansatzes war grundsätzlich eine intensivere, individuelle Betreuung der A-Kunden und ein reduziertes, Kosten sparendes Betreuungsniveau für C-Kunden.



### Effizienzsteigerung durch CRM-Applikationen

Durch die Einführung einer neuen CRM-Applikation konnten die neuen Prozesse erheblich effizienter gestaltet werden.

Die hohen Aufwände der Außendienstmitarbeiter für administrative Tätigkeiten (z.B. für Besuchsvor-/nachbereitung, Reporting, Versand von Unterlagen und Informationsmaterial) konnten deutlich reduziert werden. Die frei werdende Zeit kam einer aktiveren Kundenbetreuung zu Gute.

Die Wirtschaftlichkeit des neuen CRM-Systems war allein durch die Verschlinkung der administrativen Prozesse gegeben.

Prozesseinsparung	Frequenz p.a.	Ersparnis pro Ereignis	Einsparung in € p.a.
Besuchsvorbereitung	2.300 Besuche	30 Min.	57.200
Besuchsnachbereitung	2.300 Besuche	30 Min.	57.200
Besuchsunabhängiges Erfassen/ Suche von Kundeninfos	300 Such-/ Pflegevorgänge	30 Min.	7.500
Auffinden Kundenprofil (u.a. Adressdaten, Telefonnummer etc.)	5.000 Suchen	10 Min.	42.000
Optimierte Vertretungen	500 Referenten, Sachbearb., MA	30 Std. p.a. pro MA	75.000
Reduktion Betreuungsniveau (C-Kunden über Call-Center)	1	5 MA	400.000

### Das Resultat

### Steigende Marktanteile seit Einführung des neuen Ansatzes

Mit der Einführung der wertorientierten Vertriebssteuerung, die durch das CRM-System unterstützt wurde, konnten kontinuierlich verlorene Marktanteile zurück gewonnen werden. Es wurden hierbei Umsatzsteigerungen von ca. 20% pro Jahr realisiert.

Gleichzeitig konnten Einsparungen bei den administrativen Kosten in Höhe von ca. 900 000 Euro realisiert und damit eine Amortisation des Projektes bereits nach einem halben Jahr erreicht werden.

# Aus der Praxis Beispiel 2

## Neupositionierung einer Produktlinie

Ein mittelständischer Hersteller von Maschinen-Komponenten produziert an zwei Standorten (D, CH) unterschiedliche Sortimentsteile für Kunden verschiedener Segmente.

Mit einer kostenmäßig optimierten Produktlinie sollen Marktanteile zurück gewonnen und damit die Fertigung besser ausgelastet werden.

### Neues Markt-/Kundenmodell

Mit einer Ist-Analyse wurde mit Vertrieb und Außendienstmitarbeitern der Stand der Kenntnisse über Kunden, Segmente, Anwendungen, Marketing-Mix und Organisation aufgenommen.

Diese Informationen wurden durch Interviews mit Kunden in den Zielsegmenten ergänzt. Vom daraus abgeleiteten Markt-/Kundenmodell wurden systematisch neue Anwendungen und Segmente erarbeitet und bewertet.

Diese Methode stellt eine strukturierte und effektive Marktbearbeitung sicher.

#### Ist-Analyse

Hauptanwendungen und Kundennutzenüberlegungen

Zielkunden und Segmentierung nach Anwendungen/Märkten

Marketing-Mix sowie Organisation und Performance Vertrieb

- Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken
- Wachstumsansätze
- Optimierungspotenziale
- Handlungsbedarf

Handlungsoptionen und Struktur Markt-/Kundenmodell

#### Markt-/Kundenmodell

##### Neukundenpotenziale

Anwendungsfelder → Mögliche Neukunden → Bewertung Neukunden

##### Anwendungspotenziale

Kundengruppen → Mögliche neue Anwendung → Bewertung Anwendung

Möglichkeit	Segment	Neukundenpotenziale	Anwendungspotenziale	Stückzahl (min)	Stückzahl (max)	Verkaufsmo./Stück	Umsatz (min)	Umsatz (max)	Bedingungen	Maßnahmen
S1	V1	K1	A	C11	C21	CHF	CHF	CHF	Weiterverfolgen	
S2	V2	K2	A	C12	C22	CHF	CHF	CHF	Verwerfen	
S3	V3	K3	A	C13	C23	CHF	CHF	CHF	...	
S4	V4	K4	A	C14	C24	CHF	CHF	CHF	...	
S5	V5	K5	A	C15	C25	CHF	CHF	CHF	...	
S6	V6	K6	B	C16	C26	CHF	CHF	CHF	...	
S7	V7	K7	B	C17	C27	CHF	CHF	CHF	...	

### Kundenspezifische Neuausrichtung des Vertriebs

Aufgrund des Kundenmodells konnte eine Liste mit ca. 1000 internationalen Zielkunden erstellt werden, die in der Folge bewertet und einer Priorität zugeordnet sowie qualifiziert wurden.

Um spezifische Anforderungen besser zu berücksichtigen, wurden pro Kundentyp unterschiedliche Betreuungsmodelle erarbeitet:

- Partner → Key Account Manager
- OEM → Vertriebsaußendienst
- User → Vertriebsinnendienst

Die Änderung des Vertriebsfokus wurde in Workshops erarbeitet und wird in den neuen Aufgaben und Rollenverteilung organisatorisch abgebildet.

#### Unterschiedliche Betreuung von drei Kundentypen

Kundentyp	Innovationspartner	OEM	User
<b>Eigenschaften des Geschäfts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma als Entwicklungspartner für den Kunden</li> <li>• Entwicklung und Lieferung von Baugruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucht primär eine kostengünstige, zuverlässige Lösung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicegeschäft</li> <li>• Kunde versteht wenig von den Produkten</li> <li>• Kleine Stückzahlen</li> </ul>
<b>Entscheidend ist für den Kunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Austausch von Know-how, mitdenken, voraus denken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasche Definition von Lösungen für den Kunden auf Basis Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetente Betreuung bei tiefen Transaktionskosten</li> <li>• Kenntnis der bereits belieferten Anwendungen</li> </ul>
<b>Vorgehen und Massnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selektives Kontaktieren in den entsprechenden Segmenten, Verhandlung auf Stufe Geschäftsleitung</li> <li>• Kundenbindung verbessern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selektives Kontaktieren von existierenden und möglichen Neukunden</li> <li>• Kundenbindung verbessern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passive Betreuung, aber den Kunden wiedererkennen</li> <li>• Einsatz einer Datenbank</li> </ul>
<b>Verantwortlich</b>	<b>Key Account Manager</b>	<b>Verkaufsaußendienst</b>	<b>Verkaufsinendienst</b>
<b>Erfolgsfaktoren</b>	Person und Kompetenz	Führung des Vertriebes (Segment/Stossrichtung)	Qualität der Ansprache (freundlich und prompt)

### Das Resultat

### Steigende Anzahl Neukunden und neuer Projekte

Mit der Einführung des anwendungsorientierten Marktmodells konnte das Unternehmen die gesetzten Ziele erreichen: durch Zusatzumsatz dank neuen Anwendungen und Kunden. Aufgrund dieser positiven Erfahrung soll die Systematik auch auf andere Produktlinien übertragen werden.

Gleichzeitig wird die Vertriebssteuerung des Außendienstes stärker auf die gezielte Neukundengewinnung ausgerichtet. Dazu wird diese Systematik in die notwendigen organisatorischen Verantwortlichkeiten überführt (Key Account Manager, Produkt Manager).

# Drei Schritte zur gemeinsamen Potenzialerschliessung

Potenzialanalyse	Sollkonzeption	Realisierungsplanung und Umsetzungsunterstützung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenanalyse, Kundenwertanalyse</li> <li>• Analyse Vertriebsstruktur</li> <li>• Ist-Aufnahme IT-Support</li> <li>• Vergleich mit Wettbewerb, ggfs. Stand CRM-Initiativen/Tools</li> <li>• SWOT-Analyse und Kundenpotenziale</li> <li>• Stossrichtung auf Basis der Vision und Strategie entwickeln</li> <li>• Ermittlung der internen organisatorischen und technischen Potenziale</li> <li>• Potenzialquantifizierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung bzw. Erstellen von Marketingkonzepten (z.B. Entwurf von Kundenbindungsprogrammen, Key-Account-Management-Konzepten etc.)</li> <li>• Diskussion von Best-Practice-Modellen</li> <li>• Prozess(re-)design mit Definition messbarer Prozessziele</li> <li>• Anforderungsdefinition an:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soll-Prozesse</li> <li>- Aufbauorganisation</li> <li>- Key Performance Indicators</li> <li>- IT-Anforderungen</li> <li>- Tool-Unterstützung</li> <li>- Funktionaler Umfang</li> </ul> </li> <li>• Erstellung einer Anwendungsarchitektur (Zusammenspiel der geplanten CRM-Software mit der vorhandenen IT-Landschaft, inkl. Schnittstellen und funktionaler Verteilung)</li> <li>• Erstellung Maßnahmenkatalog</li> <li>• Maßnahmen und Projektpriorisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realisierungsplanung mit:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitplan/Meilensteine</li> <li>- Scope</li> <li>- Ressourcenbedarf</li> <li>- Projektorganisation</li> </ul> </li> <li>• Change-Management-Konzept</li> <li>• Kommunikationskonzept</li> <li>• Umsetzungscoaching</li> <li>• Technische Feinkonzeption</li> <li>• Software-Auswahlausschreibung</li> <li>• Schnittstellen-/Systemintegration</li> <li>• Customizing-Programmierung</li> <li>• Test-Datenmigration</li> <li>• Schulung</li> <li>• Pilotierung und Roll-out</li> <li>• Anlaufunterstützung</li> </ul>

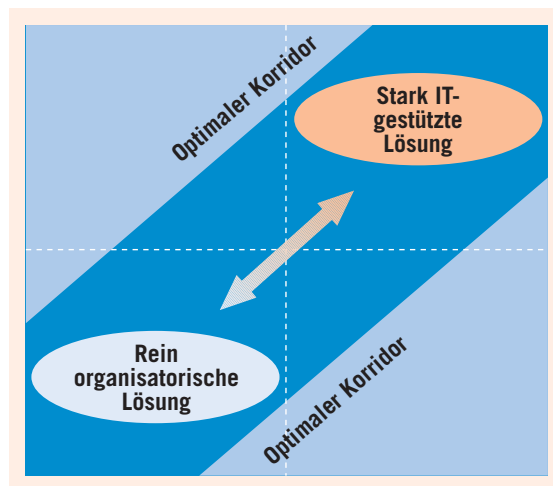
## Ein bedarfsgerechter Einsatz von IT-Applikationen hilft, hohe Nutzen mit vertretbaren Kosten zu realisieren

Grad an IT-Einsatz

hoch

mittel

niedrig



niedrig

mittel

hoch

Funktionsanforderungen

# Ihr Partner zur Potenzialrealisierung

helbling

Helbling Management Consulting ist die Beratungsgesellschaft für maßgeschneiderte, zukunftssichernde Lösungen für mehr Profitabilität und höhere Wettbewerbsfähigkeit. Wir differenzieren uns durch die konsequent resultatbezogene und umsetzungsfähige Beratung. Das Schwergewicht unserer Aktivitäten liegt in den Branchen Industrie, Handel und Health Care. Unser Dienstleistungsangebot umfasst Strategie, Kosten- und Ertragsoptimierung, Marketing und Vertrieb, Innovations-, Supply-Chain- und Operations-Management, IT. Unsere Kunden profitieren von den technologisch-betriebswirtschaftlichen Kompetenzen der gesamten Helbling Gruppe.

Die 1963 gegründete Helbling Gruppe ist im Besitz ihrer Partner. Das international tätige Engineering- und Beratungsunternehmen Helbling beschäftigt mehr als 340 Professionals in fünf Unternehmensbereichen: Management Consulting, Mergers & Acquisitions und Turnaround, Innovation/Produktentwicklung, Informatik, Bau, Energie und Infrastruktur.

**Helbling  
Management Consulting AG**  
Bernstrasse 88/Postfach  
CH-8953 Dietikon-Zürich

Telefon +41-1 743 83 11  
Telefax +41-1 743 83 10  
E-Mail [hmc@helbling.ch](mailto:hmc@helbling.ch)  
Internet [www.helbling.ch](http://www.helbling.ch)

**Helbling  
Management Consulting GmbH**  
Innere Wiener Straße 11a  
D-81667 München

Telefon +49-89-45 929 100  
Telefax +49-89-45 929 200  
E-Mail [hmc@helbling.de](mailto:hmc@helbling.de)  
Internet [www.helbling.de](http://www.helbling.de)

**Helbling  
Management Consulting GmbH**  
Mergenthalerallee 77  
D-65760 Eschborn-Frankfurt

Telefon +49-6196-47 02 50  
Telefax +49-6196-47 02 55  
E-Mail [scg@helbling.de](mailto:scg@helbling.de)  
Internet [www.helbling.de](http://www.helbling.de)

## Beratung für mehr Profitabilität und höhere Wettbewerbsfähigkeit



Helbling Management Consulting ist Mitglied von Moores Rowland International (MRI), einem weltweiten Verbund von rechtlich unabhängigen Revisions- und Beratungsunternehmen.

