

Trainieren wie ein Boxer – auf die Dosis kommt es an

Customer Relationship Management und die Naturgesetze

von Georg Blum

Am 19. Juni 2005 stand in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung ein Artikel mit der Überschrift „Manager können von Affen viel lernen“. Aber auch Bücher wie „Chaos ist die Regel“ von Richard T. Pascale oder „So managt die Natur“ von Matthias Nöllke geben Ideen für viele Ableitungen aus der Natur, um Fehler im täglichen Business zu vermeiden. Auch muss man kein Pferdeflüsterer sein, um vom Verhalten der Pferde im Führungsverhalten zu profitieren. Einige Metaphern sollen zeigen, was dies für das Customer Relationship Management (CRM) bedeutet.

Das Dünge- bzw. Sättigungsgesetz

Der erfahrene Landwirt weiß, wer mehr ernten möchte, der muss auch mehr düngen. Übertragen heißt das: Geben Sie Ihrem Kunden Nahrung und er wird zu Ihnen kommen. Die richtige Dosis, das richtige Angebot zur richtigen Zeit führt den Kunden in die Verkaufsräume. Nun kommt natürlich die Frage auf: Wie viel Dünger ist gut für Ihre Kunden? Das lässt sich nicht pauschal sagen. Nur eines ist sicher: Sie müssen es je Kundensegment austesten. Bei einem Versandhändler hat man herausgefunden, dass es z.B. 300.000 Kunden gibt, die über 20 Werbeanstöße (Briefe, Kataloge, Anrufe usw.) und mehr pro Jahr „ertragen“. Genauso hat diese Firma Kunden, die nur sechs bis acht Impulse wünschen.

Gerade durch das günstige Versenden von eNewslettern besteht die Gefahr den Boden zu überdüngen – der Boden wird „sauer“. Wer falsch oder zuviel kommuniziert, erzeugt nur eines: Der Kunde wendet sich ab. Die Werbegelder verpuffen.

Das Ganze ist auch unter dem Namen „abnehmender Grenznutzen“ bekannt. Wie Sie von Ihren eigenen Bedürfnissen wissen, kann man nicht mehr als essen oder trinken. Sie können nicht mehr ausgeben, als Sie an Budget zur Verfügung haben. „Satt sein“ kann in der CRM-Betrachtung jedoch unterschiedliches bedeuten:

- Der Kunde hat kein Budget mehr frei, da er seinen gesamten Bedarf bei Ihnen ausgegeben hat.
- Der Kunde gibt Ihnen kein Budget mehr, da Sie den Bedarf des Kunden nicht decken können.
- Der Kunde kauft den Rest bei der Konkurrenz.

Das Wachstumsgesetz

Das Wachstumsgesetz hängt mit dem Sättigungsgesetz zusammen und ist auf der Meta-Ebene eine einfache Regel. Das Schlimme dabei: Sie wird ständig miss-

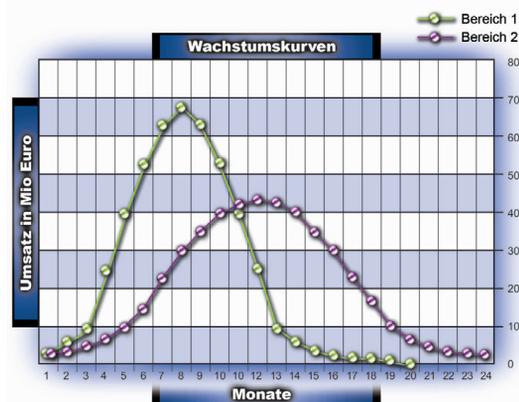
achtet. Denn unser Wirtschaftssystem verdammt uns zum ständigen Wachsen. Sie kennen alle die Vorgaben vom Vorstand: „Die nächsten fünf Jahre wachsen wir im Durchschnitt um zehn Prozent.“ Nach der Wiedervereinigung in Deutschland haben viele Firmen von 1990 bis 1992/1993 ein gigantisches Wachstum hingelegt. Jeder hat geglaubt, dass das natürlich so weitergeht. Man hat Wachstum auf Dauer geplant. Nur: Dieser geplante Zuwachs hat nie stattgefunden. Spätestens 1994 musste man feststellen, dass der Bedarf gedeckt war. Kaum sechs Jahre später: der gleiche Irrglaube mit der Internetblase.

Ist das Wachstum auf solide Säulen gestellt, nicht so aggressiv schnell verlaufen, fallen Sie auch nicht so



Georg Blum

ist Geschäftsführer
der CommunDia
Unternehmensberatung
in Ebersbach.
Kontakt:
blum@commundia.de



Grafiken: CommunDia

Wer schnell wächst, wie die New-Economy, der stürzt auch genauso schnell wieder ab.

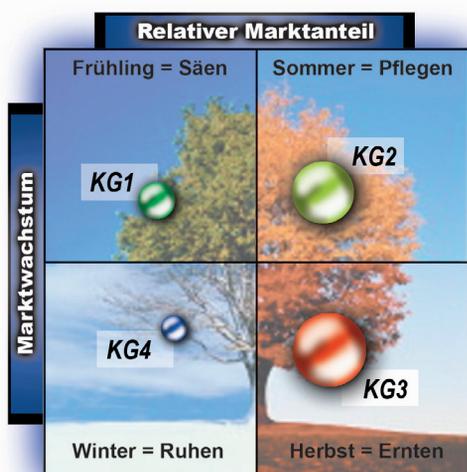
schnell wieder ab. Denken Sie auch an Ihren Körper: Wer kontinuierlich und gezielt seinen Körper auf Ausdauer trainiert, der bleibt auch länger fit, selbst wenn man das Training aussetzt. Trainieren Sie wie ein Boxer mehr auf Kraft, erreichen Sie in kürzerer Zeit Ihr Ziel. Aber nach dem Kampf verschwinden die Kräfte auch wieder schnell. Es fehlt die Ausdauer, die Beständigkeit für weiteres Wachstum. Oder anders

gesagt: Eine Douglasie wächst sehr viel schneller als eine Eiche. Aber auch das Holz bzw. die Wurzeln der Douglasie sind um ein Vielfaches schwächer als bei einer Eiche. Der Aufbau einer stabilen Basis dauert einfach längere Zeit.

Ein anderer Einsatzzweck des Wachstumsgesetzes ist die Prognose von Bestell- oder Kundenverhalten, wenn Sie aufgrund einer Aktion den Bestelleingang pro Tag auf der Achse abtragen (siehe Grafik Wachstumskurve). Somit können Sie je nach Kurvenverlauf genau sagen wie die Entwicklung weitergeht. Das hilft Ihnen, Kapazitäten für Logistik oder Erfassung vorherzusagen und einzuplanen.

Die Vier-Jahreszeiten

Jeder Landwirt weiß, in welcher Jahreszeit welche Aufgaben zu erledigen sind. Dahinter versteckt sich das Prinzip der Segmentierung und Differenzierung (siehe Grafik Vier-Jahreszeiten). Im Frühjahr wird gesät bzw. Ihre Kundengruppe (KG) 1 mit Potenzial ist im Aufbau, es wird investiert. Im Sommer wird gehegt, gepflegt und gegossen, entsprechend bearbeiten Sie Ihre KG 2. Im Herbst wird geerntet. Für KG 3 – das sind die Stammkunden – haben Sie Ihre Vorarbeit schon erledigt. Hier kann die Ernte eingefahren werden. Viele vergessen, warum der Winter durchaus seinen Zweck hat. Er dient der Erholung, der Regeneration, es werden falsche Triebe an Bäumen zurückgeschnitten. Die Zeit der Ruhe und Erholung. Übertragen auf Ihre vierte Kundengruppe bedeutet das: Lassen Sie Kunden auch mal in Ruhe. Prüfen Sie den Wert der Kunden und überdenken Sie die dazugehörige Kommunikation und das Geschäftsmodell. Denn dauernd Herbst haben und Ernte einfahren geht nicht. Irgendwann stoßen Sie an die Wachstumsgrenzen.



Marktwachstum und Marktanteile lassen sich steuern, wenn sie auf den Rhythmus des Jahres abgestimmt sind.

Dieses einfache Beispiel zeigt, wie man erfolgreich das Wachstum steuern kann. Wichtig dabei ist nur, sich immer wieder vor Augen zu halten, in welcher Jahreszeit sich die jeweilige Kundengruppe befindet, welche Bedeutung diese für Sie hat. Ihre gesamte Kommunikations-(Dünge-)Politik ist individuell auf jede Jahreszeit abzustimmen.

Die Hyperkompensation

Der Begriff Hyperkompensation kommt aus der Trainingslehre. Nach einem Trainingsreiz, z.B. Belastung durch Ausdauertraining, verliert der Körper an Leistungsfähigkeit – es tritt die bekannte Ermüdung ein. Das Geniale an unserem Körper aber ist: Nach dieser Ermüdung (und der Voraussetzung, dass der Reiz nicht zu stark war, sonst gibt es den bekannten Muskelkater) erholt sich der Körper und die Muskulatur erreicht ein erhöhtes Leistungsniveau als ihr Ausgangsniveau vor dem Reiz.



Ausdauertraining steigert langfristig die Leistung und den Umsatz.

Was bedeutet das für das CRM? Gezielte Werbe- bzw. Kaufanreize führen zu einem Umsatz bei Ihrer Zielgruppe. Kurz nach dem Kauf sind die Kunden weniger bereit, Umsatz bei Ihnen zu machen. Der Bedarf ist gedeckt – das Budget ist aktuell ausgeschöpft. Aber Zufriedenheit mit dem erworbenen Produkt oder der erhaltenen Dienstleistung vorausgesetzt, wird der Kunde zurückkommen und wiederkufen bzw. tiefer oder breiter in Ihrem Sortiment einkaufen. Die Folge: Mehrumsatz. Darüber hinaus kommt der positive Image-Effekt der Freundes-Werbung. Somit ist klar: Nur ein gezielter und zeitlich abgestimmter Dialog führt zu einer wachsenden Kundenbindung.

Resümee

Alleine die genannten Beispiele zeigen, wie leicht sich bekannte Naturgesetze in das tägliche CRM bzw. auch auf das Steuern eines Unternehmens übertragen lassen. Wer nach diesen Regeln gehandelt hat, ist damit auch erfolgreich gewesen. Aktuell ist sicherlich Wendelin Wiedeking mit Porsche ein Beispiel. Ein zweiter – nach eigener Auskunft Freund dieser Regeln – war Marc Wössner von Bertelsmann. Er hat durch die Beachtung dieser Gesetze von 1982 bis 1997 den Umsatz von drei auf 13 Milliarden Euro gesteigert. ■