



## Bei den Kunden sparen

Von Patrick E. Koller

**Zahlreiche Branchen erleben harte Zeiten. Um zu überleben, muss der Gürtel enger geschnallt werden. Dabei stellt sich die Frage, wo am ehesten gekürzt werden kann, ohne dabei das Unternehmen zu Tode zu sparen.**

Das Dilemma ist bekannt: Einerseits melden die Produktions- und Operations-Manager, dass signifikante Kürzungen bei Materialeinsatz und Prozessen die Produkt- und Dienstleistungserstellung gefährden würden. Andererseits warnen die Vertreter von Marketing und Vertrieb, dass man auf keinen Fall dort sparen dürfe, wo es um die Beziehungen zu Kunden gehe. Kürzungen in diesen Bereichen gefährdeten gegenwärtiges und zukünftiges Geschäft. Wer nicht gleichbleibend aktiv in Kundenbeziehungen investiere, vergebe sich Umsatzpotential und verliere wertvolle Kunden.

Beide Lager haben recht. Nämlich dann, wenn das Unternehmen in jedem Bereich bereits ausschliesslich in Aktivitäten investiert, die für Kunden tatsächlich Relevanz haben. Die Realität sieht in der Regel anders aus: Praktisch jedes

Unternehmen führt eine grosse Anzahl an Aktivitäten aus oder bietet Dienstleistungen an, welche den Kunden keinen direkten Nutzen bringen oder für sie nicht entscheidungsrelevant sind. Entsprechend kann praktisch jedes Unternehmen gefahrlos Kosten einsparen, wenn es die wesentlichen von den unwesentlichen Massnahmen unterscheiden kann.

Ein Beispiel: Ein weltweit tätiges, in seiner Branche führendes Unternehmen sah sich vor die Herausforderung gestellt, seine Kostenstruktur anzupassen. Im Gegensatz zur gängigen Praxis beschloss das für Marketing und ‚Customer Experience‘ zuständige Konzernleitungsmitglied, die Höhe aller Investitionen konsequent zu hinterfragen. Der Manager beschloss, die Entscheidungstreiber seiner Kunden und Zielkunden besser zu verstehen und nach ihrer relativen Wichtigkeit zu priorisieren. Aufgrund dieses verbesserten Verständnisses strich er konsequent Aktivitäten, die dem Kunden erwiesenermassen weder einen Nutzen brachten noch bei der Entscheidung über Kauf, Loyalität und Weiterempfehlung relevant waren. Dafür fügte er Aktivitäten hinzu, die zwar bisher nicht unternommen wurden, aber sowohl den Kunden als auch dem Unternehmen einen Nutzen brachten. Das Resultat war beeindruckend und überzeugte in diesem Fall auch die zuvor warnenden Stimmen: Das Marketingbudget des Unternehmens konnte um 41% reduziert und der 'Return on Investment' (ROI) um 35% erhöht werden – ohne einen negativen Effekt auf Verkäufe und Kundenbindung zu haben.

Kennt ein Unternehmen die für die Kunden tatsächlich relevanten Interaktionen, Produktfeatures und Dienstleistungen, ist es in der Lage,

seine Investitionen in Neukundenakquisition und Kundenbindung effizienter zu gestalten. In den meisten Fällen bedeutet das eine dramatische Reduktion der Ausgaben.

*Patrick E. Koller ist Partner bei WATC Consulting AG, einem unabhängigen Beratungsunternehmen, das sich darauf spezialisiert hat, Unternehmen durch erhöhten Kundenfokus zu effizienteren Strukturen und profitablen Wachstum zu verhelfen.*

Weitere Informationen erhalten Sie unter [www.whataboutthecustomer.com](http://www.whataboutthecustomer.com)