

## KMU-PRAXIS Wertvolles Kundenwissen

Customer Lifetime Value



● VON MARCELLO SCARNATO\*

«Es ist schon komisch mit diesen Kundenwünschen», meint Forschungsingenieur Huber von der Produktentwicklungsabteilung zu seinem Kollegen Meier aus der Verkaufsabteilung: «Wir haben immer diese grünen handlichen Zahnbürsten hergestellt ...» – «... und mit Erfolg verkauft», fällt ihm Meier ins Wort. «Aber in letzter Zeit ging der Umsatz markant zurück. Und ein paar Leute haben sogar angerufen und gesagt, der Griff sei so unhandlich», gibt Huber zu bedenken, worauf Meier meint: «Ja, diese Sorgen möchte ich mal haben. Hier gehts doch um Hygiene ...»

### Kunden hören

Was die beiden Herren als lapidar abgetan haben, ist keineswegs unerheblich: Der Kunde hat ein wesentliches Feedback gegeben und gesagt, was er (nicht) will: Unhandliche Zahnbürstengriffe. So ist Qualitätsstreben allein nicht ausreichend für den Erfolg. Es braucht auch zuhören, umsetzen, Kunden binden und Werte bilden.

### Kunden werten

Der so genannte Customer-Lifetime-Value (Kundenwert) wird als Kennzahl definiert, die sich durch Aufsummierung aller über die Dauer der Geschäftsbeziehungen zu erwartenden Umsätze abzüglich allen den Umsätzen direkt zurechenbaren Kosten ergibt. Hinzu kommen auch nichtmonetäre Aspekte. Als Betrachtungsgrößen gelten: generierte Umsätze, verursachte Kosten, Informationswert (d. h. sowohl Wert von über den Kunden bekannten Informationen als auch Wert von durch den Kunden eingebrachten Informationen, z. B. Fehlermeldungen etc.), Wert möglicher Weiterempfehlungen und zu erwartender Wert möglicher Folgekäufe.

### Kunden wissen

Das Kundenwissen ist daher für die Unternehmen von zentraler Bedeutung. In der Wissenschaft spricht man vom Customer Knowledge Management: Kundenwissen dient als Input für neue Produkte, dient zur Verbesserung bestehender Leistungen. Kundenwissen ermöglicht im Marketing eine individuelle Kundenansprache.

### Und in der Praxis ...

Achtung vor: Produkt- und Dienstleistungsangebot am Kundenbedarf vorbei; festhalten am eigenen «Produktbaby», obschon dieses einem schon lang «entwachsen» ist.

#### Vom Interessenten zum Stammkunden:

1. Potenzieller Kunde: Interesse wecken und Informationen generieren.
2. Neukunde: Nachfassen nach dem ersten Kauf.
3. Aufsteigerkunde: Bedürfnisse verstehen (Cross-Selling).
4. Starkunde: Maximierung durch Telefon-Kampagnen.
5. Ertragskunde: Profitabel halten durch Service.
6. Absteigerkunde: Danken; später wieder kontaktieren.

\* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz.

# Miesmacher machen keinen Spass

Wie zufriedene Mitarbeiter ihre positive Ausstrahlung behalten

Heute sind zufriedene Mitarbeitende oft ziemlich einsam. Alle Kollegen und Kolleginnen übertrumpfen sich gegenseitig mit Reklamieren und Stänkern. Was können Betroffene und Vorgesetzte tun?

● VON MARI SERRANO

Ein bisschen Verzweiflung und Ratlosigkeit lässt sich schon heraushören: «Alle Kollegen motzen, doch ich mag nicht mitmachen, mir gefällt meine Arbeit. Was soll ich nur tun?» Für den Arbeits- und Organisationspsychologen David Förtsch von X-Plain Menschen und Organisation AG in Basel ist der ständige Konflikt mit einem unzufriedenen Arbeitsumfeld sogar eine Standardsituation in der Beratung: «Eigentlich sind viele Menschen froh an ihrer Stelle, aber darum herum läuft es nicht gut.» Wie soll man damit umgehen?

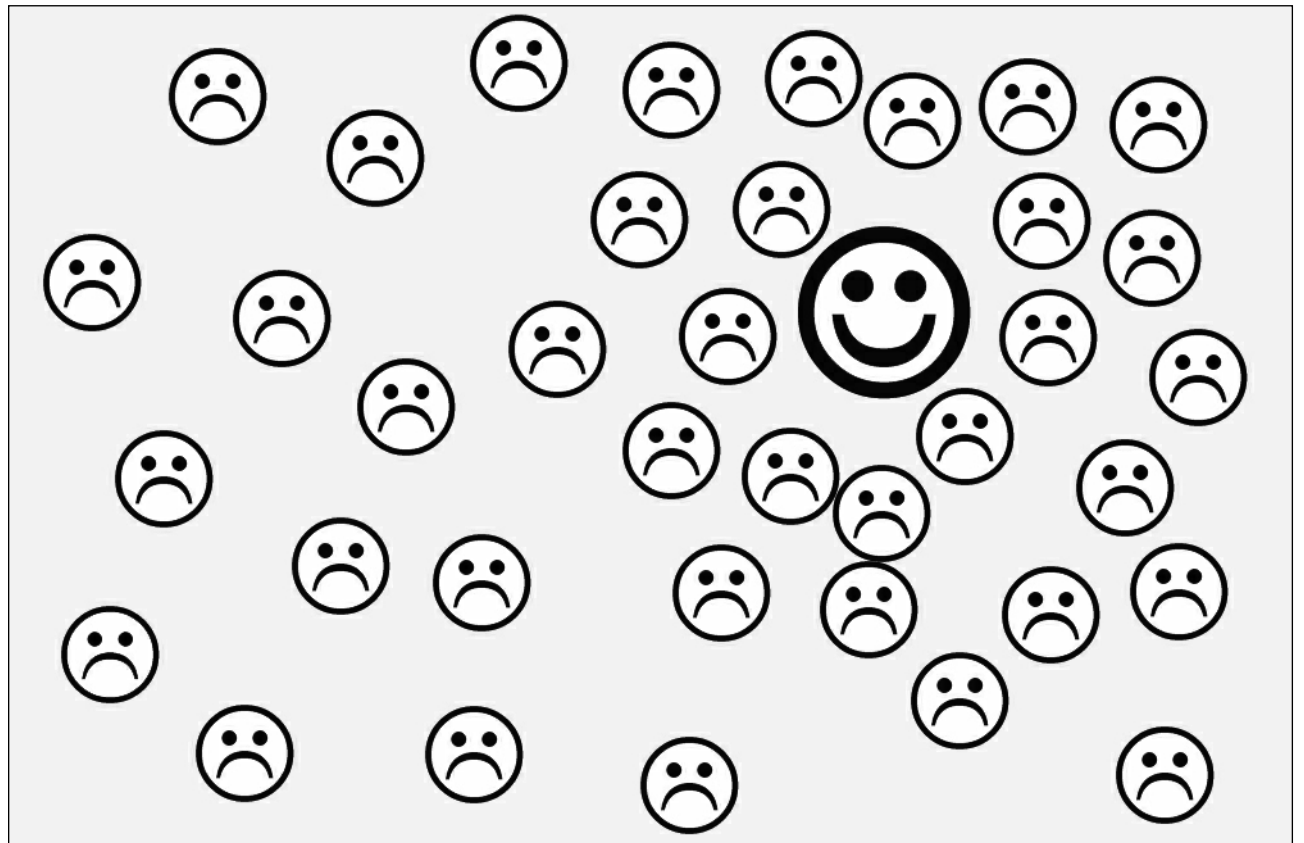
### Überall lauern Gefahren

Beschliesst der Einzelne, aktiv etwas dagegen zu unternehmen, geht er ein Risiko ein. Wer mit guten Absichten die generelle Motzerei anprangert, die Kollegen zu einer Lösungsfindung aufruft oder gar den Chef darauf anspricht, könnte sich zum Nestbeschmutzer machen und schlimmstenfalls in der Isolation enden. «Das Risiko muss so genau wie möglich überprüft werden, damit nicht eine Bumerang-Bewegung daraus entsteht», rät David Förtsch. Das Pendant zu diesem äusseren ist das innere Risiko. Mit anderen Worten: Die eigene Fähigkeit, in der Situation auszuharren, ohne sich selbst untreu zu werden. Franziska Tschan, Professorin für Arbeitspsychologie an der Universität Neuenburg, vergleicht direkt und einleuchtend: «Es ist wie bei einem Nichtraucher unter Rauchern. Er hat drei Möglichkeiten: Den Gestank aushalten, für das Nichtrauchen missionieren oder selbst Raucher werden.»

Jede Entscheidung hat Konsequenzen. Auch das Nichtstun hat Auswirkungen. Dann ist es eine Frage der Zeit, bis der Leidensdruck so gross wird, dass aus dem zufriedenen ein unzufriedener oder ein ehemaliger Mitarbeitender wird.

### Nur knapp ein Drittel zufrieden

Zahlen belegen, dass es in der Schweiz um die Arbeitszufriedenheit nicht besonders gut gestellt ist. Der Anteil der Zufriedenen bewegt sich um 26 Prozent. Ihnen gegenüber stehen 39 Prozent «resignativ Zufriedene»



Zufriedene Mitarbeiter haben meist einen schweren Stand. Denn es ist nicht leicht, positiv zu denken, wenn die Kollegen ständig motzen.

Bild: Daniel Ospelt

und 4 Prozent «fixiert Unzufriedene». Wie Geschäftsleiter Fredy Lötscher der in Stansstad ansässigen TransferPlus, welche die Umfrage durchgeführt hat, erklärt, sind diese beiden letzten Gruppen negativ besetzt: «Resignativ Zufriedene und fixiert Unzufriedene haben in erster Linie ihr Anspruchsniveau gesenkt.»

Es geht ihnen nur noch darum, die Arbeit zu erledigen. Was darüber hinausgeht, ist bereits zu viel. Sie motzen lieber, als dass sie anpacken. In einem derart geprägten Umfeld bewegen sich motivierte Kollegen, die Veränderungen bewirken wollen, auf unsicherem Boden.

Denn von den restlichen 31 Prozent «stabilisiert Zufriedenen» ist keine grosse Unterstützung zu erwarten: Für sie stimmt das Arbeitsumfeld, sie hoffen, dass es auch so bleibt und gefährden es nicht selber.

### Ein Chef als Miesepeter

Entscheidend für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist der Vorgesetzte. Wie sehr er auf die Stimmung Einfluss nehmen kann, ist – wie die Zahlen belegen – wohl manchem nicht bewusst. «Schlechte Vorgesetzte können sehr gut Stimmungen vermiesen», weiss Franziska Tschan. Oft befänden sich die Chefs ebenfalls auf der negativen Seite, also dort, wo stimmungsfördernde Massnahmen unterdrückt würden. Einen Grund nennt David

Förtsch: «Ein Vorgesetzter schützt die Missstände, weil er davon profitiert.»

### Ein Betriebsfest reicht nicht

Dies widerspricht Untersuchungen, die belegen, dass zufriedene Mitarbeitende besser arbeiten und zu besseren Geschäftsergebnissen beitragen. Doch scheint das Interesse an Zufriedenheit auf der Prioritätenliste der Führungsverantwortlichen hierzulande nicht allzu weit oben zu stehen. In der gegenwärtigen schwierigen wirtschaftlichen Lage würden die Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit eher verschoben, stellt Fredy Lötscher von TransferPlus fest: «Nur punktuell wird antizyklisch gehandelt.» Ein anderer Grund ist aber auch Angst vor Veränderungen. «Wenn nämlich eine Umfrage unter den Mitarbeitenden die schlechte Stimmung offiziell ans Licht bringt, muss etwas geändert werden. Und Veränderungen werden meistens als unangenehm empfunden», weiss Arbeitspsychologin Franziska Tschan. Denn um eine schlechte Stimmung ins Positive zu wenden, braucht es nicht einfach ein Betriebsfest, sondern vielleicht gar schwierige strukturelle Veränderungen, die unabhängig von der wirtschaftlichen Lage anstehen.

Für den Einzelnen, der als einsame Insel an seiner Arbeitsstelle glücklich ist, gibt es nicht viele Möglichkeiten. Er muss auf individueller Ebene entscheiden, wie lange er in dieser Situa-

tion ausharren kann, wie er sich den motzenden Kollegen gegenüber abgrenzt und ob er sich für eine generelle Verbesserung der Stimmung einsetzt.

## Tipps für zufriedene Mitarbeitende

- Dem negativen Sog ausweichen.
- Prioritäten setzen, sich auf die eigenen Bedürfnisse konzentrieren und die äusseren Einflüsse fern halten.
- Täglich die Erfolge aufschreiben.
- Teilzeitarbeit ins Auge fassen.
- Sich mit Kollegen verbünden, die in einer ähnlichen Situation sind und/oder sogar Verantwortungsträger sind. (Achtung: Könnte zu einer Spaltung innerhalb der Belegschaft führen.)
- Sich aktiv für eine bessere Stimmung einsetzen. (Achtung: nur nach einer sorgfältigen Risikoanalyse.)
- Sich anderweitig nach einem ähnlichen Arbeitsinhalt umsehen.

## Weltbank honoriert innovative Armutsbekämpfung

### Im Kampf gegen die Armut hat die Weltbank die besten und innovativsten Projekte aus armen Ländern ausgezeichnet.

pte.- Mehr als 2'700 Projekte wurden beim jährlichen Development Marketplace eingereicht. 47 Gewinner teilen sich die mehr als fünf Millionen Dollar Zuschüsse, berichtete BBC-Online. Rattenprojekte waren gleich zweifach unter den Preisträgern vorhanden. Bei einem Projekt aus Tansania wurden die Nager als Diagnose bei Tuberkulose eingesetzt. Sie können in Speichelproben die gefährlichen Krankheitserreger «errichten». Bis zu 2'000

Proben können mit Hilfe dieser Methode pro Tag ausgewertet werden. Mit Hilfe der Mikroskopie komme ein Mensch auf maximal 20 Proben, erklärt Bart Weetjens von der Hilfsorganisation Apopo, die sich mit «Ratten als Helfer der Menschheit» beschäftigt. Es mache einen grossen Unterschied, wie schnell Tuberkulose bei einem Menschen entdeckt werde, so der Experte.

Apopo betreibt in Mosambik ein Projekt, bei dem die intelligenten Tiere auf die Suche nach vergrabenen Landminen gehen. In der Mongolischen Volksrepublik wurde ein Projekt ausgezeichnet, bei dem die Bevölkerung, lokale Behörden und eine Fremdenverkehrsgesellschaft in einer ge-

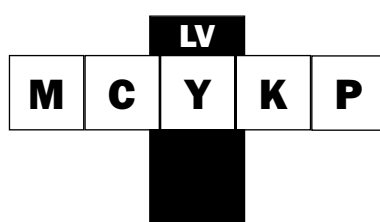
meinsamen Partnerschaft zur Erhaltung einer wertvollen Naturlandschaft mit seltenen Fischen eintreten.

Dadurch soll vor allem die illegale Fischerei des Taimen-Huchen ein Ende finden. Touristen können den Fisch, einen Artverwandten des sibirischen Lachs, gegen Bezahlung fangen. Die Fische müssen danach aber wieder freigelassen werden. Dadurch könne der Bestand der Fische gesichert werden und die lokale Bevölkerung verdient an dem Verkauf der Fischereilizenzen.

Ein anderes Projekt, das von der Weltbank mit einem Preis bedacht wurde, nennt sich «Digital Partners Institute». Elektronische Kioske sollen

den langen Weg der Bürokratie zum Erhalt von verschiedenen Lizenzen und Ausweisen in indischen Dörfern verkürzen. Bei den Einrichtungen erhalten Bürger Landbesitzurkunden, Heiratsurkunden, Führerscheine, Gesundheitsunterlagen und andere öffentliche Dokumente. Mehr als 4'000 solcher Kioske sollen bis 2007 vor allem in ländlichen Gebieten 16 Millionen Menschen mit den nötigen Unterlagen versorgen.

In Brasilien sorgt ein ehrgeiziges Projekt neue Verwendungszwecke für Kokosnuss-Schalen: Anstatt den wertvollen Rohstoff nur als Abfall zu deponieren, sollen diese als Töpfe Verwendung finden.



Wirtschaft