

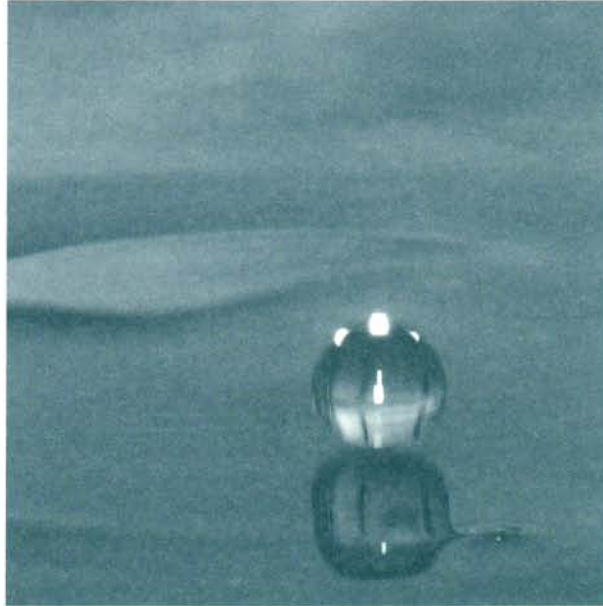
›Kunde im Focus‹



Jahrbuch
2007

Impulse und Trends
für die ganzheitliche
Kundenorientierung

Jahrbuch »Kunde im Focus« 2007



Erfolgsfaktoren für die Kundenorientierung

Lernen von den Champions im Kundenmonitor Deutschland

Ein Beitrag von Dr. Frank Dornach

Das Thema Kundenorientierung erlebt derzeit seinen zweiten Frühling: Nach einer starken Begeisterung Anfang der neunziger Jahre für das Thema Kundenorientierung trat wie so oft die Ernüchterungsphase ein und zunehmend detailliertere Kosten- und Erfolgsbetrachtungen für kundengerechte Serviceleistungen führten teils schnell wieder zum Rückbau des Servicelevels. Statt langwieriger Investitionen in Human Resources zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität war es für viele Unternehmen leichter umzusetzen, sich doch wieder auf den Preis als Differenzierungsmerkmal zu fokussieren.

Nun findet – nicht mehr so groß angekündigt wie früher aber dafür nachhaltiger – wieder eine Rückbesinnung auf die ursprünglichen Marktzusammenhänge statt: Zufriedene Kunden sind rentabler – wenn die Kunden sich auf die Topqualität verlassen können, sind sie bereit, höhere Preise zu akzeptieren und senken über ihre geringere Wechselbereitschaft die Vertriebskosten der Unternehmen!

Zwar gehört Kundenzufriedenheit traditionell zu den relevanten Zielgrößen von Marketing und Vertrieb, jedoch setzen nicht alle Unternehmen diesen Werttreiber für Erfolg gleichermaßen um. Eine wissenschaftliche Studie zum Zufriedenheitsmanagement in Deutschland belegt klar, dass zwar nahezu alle befragten Unternehmen das Thema »Kunde im Focus« als zentrales Unternehmensziel verstehen und dieses seitens der Unternehmensleitung auch unterstützt wird, jedoch die Umsetzung dieser beiden Aspekte große Lücken aufweist. Hinzu kommt, dass sich ein großer Teil der Befragten – insbesondere das Mittelmanagement – nicht befähigt sieht, aus Kundenzufriedenheitsstudien die richtige Interpretation und Ableitung von Maßnahmen vorzunehmen (Abb. 1).

Ein Kernproblem beschreibt in diesem Zusammenhang auch, dass nach Auskunft der Befragten als Hauptadressat der Ergebnisse zur Kundenzufriedenheit zwar mit großem Abstand die Geschäftsleitung gilt, als Verantwortliche für das Management von Kundenzufriedenheit jedoch das Marketing und der Vertrieb an erster Stelle genannt werden (Abb. 2). „Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass“ sagt man hierzu im Volksmund – wohl wissend um die Erkenntnis aus den früheren Prozessen, dass Kundenorientierung Chefsache in allen Facetten bleibt.

Dies ist sicher eine Erklärung dafür, dass früher nachgewiesene Champions meist auch heute noch Champions der Kundenzufriedenheit sind. Diese Unternehmen haben

bereits früh damit begonnen, in einem Topdown-Prozess die Phasen des Kundenkontaktes ernst zu nehmen und systematisch die Kundenwahrnehmung zu steuern sowie mit Berechnungen zum Return on Quality zu verknüpfen. Dort ist Kundenorientierung nicht Selbstzweck, sondern schlägt sich Tag für Tag in einem höheren Kassenbon nieder.

Kundenmonitor Deutschland weist Champions nach

Mit Vergleichsergebnissen der letzten 15 Jahre zu ca. 200 Unternehmen aus zwei Dutzend Branchen stellt der Kundenmonitor die umfassendste Datenbank zur Kundenorientierung für Deutschland bereit. Seit 1992 können die einzelnen Dienstleistungsbranchen und die dort vertretenen Unternehmen systematisch analysiert und die Erkenntnisse mit harten Performancedaten oder eigenen Untersuchungen verglichen werden. Dabei zeigt sich einerseits für Top-Dienstleister aus den ersten Jahren wie beispielsweise Sparda-Banken, GEK, Miele-Kundendienst, Toyota-Werkstätten oder Globus-SB-Warenhäuser, dass es möglich ist, sich dauerhaft an den Kundenwünschen auszurichten und über Topleistungen nicht automatisch dem Problem der permanenten Erwartungssteigerung durch Kunden unterliegen zu müssen. Der jahrelange Kompetenzaufbau im Umgang mit diesem Thema stellt sicher, dass sie damit auch heute noch an der Spitze sind.

Andererseits gelang es auch zum Teil marktanteilstarken Unternehmen, sich im Laufe der Zeit systematisch auf die Kundenwahrnehmung auszurichten und die Kundenzufriedenheitswerte zu verbessern. Hierzu gehören zum Beispiel Unternehmen wie die Postbank, Bausparkasse Schwäbisch Hall, dm-Drogeriemärkte, Fielmann und Hornbach-Baumärkte, die sich von den vormals unterdurchschnittlichen Rangplätzen durch das Unternehmensranking an die Spitzenplätze hoch gearbeitet haben.

Wo liegen die Erfolgsfaktoren der Champions? Die Gründe für Spitzenplätze sind so vielfältig wie die heutige Literatur zum Dienstleistungsmanagement. Auch hier ist leider eine unternehmenseigene Analyse erforderlich, doch es lassen sich Grundzüge der Erfolgsfaktoren erkennen.

Erfolgsfaktor Management

Die Unterstützung durch das Management, die frühestmögliche Information und Einbeziehung aller Mitarbeiter sowie die

Vermeidung eines Programmcharakters, sondern im Gegenzug die aktive Gestaltung einer geeigneten Dienstleistungskultur sind erste managementbezogene Grundzüge. Daneben haben sich eine hohe Bereitschaft, die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation in Frage zu stellen und zu überarbeiten sowie der Übergang von einem autoritären zu einem partizipativen Führungsstil als optimale Ausgangsvoraussetzungen erwiesen.

Da die Entwicklung von Fähigkeiten und Kenntnissen der Mitarbeiter für den Umgang mit ständig wechselnden Marktgegebenheiten nur ein dynamischer Prozess und kein einmaliges Ereignis sein kann, sollten zur Erhöhung des Problemlösungspotentials des Unternehmens optimalerweise die Grundprinzipien der lernenden Organisation sowie eine ausreichende Unterstützung durch flexible Informations- und Kommunikationstechnologien berücksichtigt werden.

Diesbezügliche vorbereitende Maßnahmen zum Aufzeigen der Notwendigkeit zur Verhaltensänderung und zur Unterstützung der Mitarbeiter bei der Änderung ihres Verhaltens sind:

- I Management als Vorbild in punkto Kundenorientierung (z. B. durch aktive Mitwirkung in Arbeitskreisen, durch zeit-

weisen Einsatz im operativen Geschäft) wahrnehmbar machen,

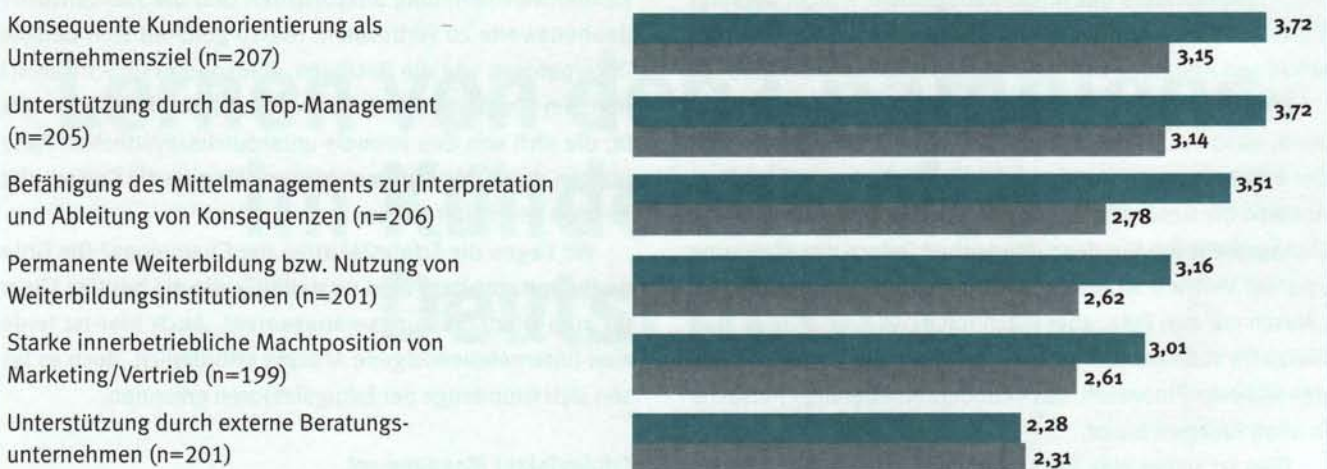
- I Offenheit im Umgang mit Problemen und Kritikfähigkeit als Qualitätsmerkmal für Führungskräfte erhöhen,
- I branchenübergreifendes Benchmarking als Richtschnur für die Maßstäbe der Kunden verankern,
- I interne Kundenbeziehungen transparent machen und abteilungsübergreifendes Denken fördern,
- I Mitarbeiter an der Entwicklung kundenorientierter Maßnahmen aktiv einbinden,
- I Informationssysteme über Erwartungen einzelner Zielgruppen, Kundenzufriedenheit und die Kundenbeziehung als unmittelbares Feedbacksystem für die Mitarbeiter zur Feinsteuerung installieren und
- I Kundenzufriedenheit und -bindung in Ziel-, Führungs- und Entlohnungssysteme integrieren.

Erfolgsfaktor Kundenprozesse

Zur Sicherstellung einer hohen unternehmensweiten Kundenorientierung gilt neben der notwendigen Fokussierung aller Unternehmensprozesse auf die Erbringung höchster Produktqualität insbesondere die Führungsfähigkeit von kundengerichteten Dienstleistungen als ein elementarer

Abb 1: Umsetzungsdefizite am größten bei der Befähigung des Mittelmanagements

D-1: „Für wie wichtig halten Sie die folgenden Aspekte im Rahmen der Implementierung des Kundenzufriedenheitsmanagements? Bitte beurteilen Sie auch den Umsetzungsstatus dieser Aspekte in Ihrem Unternehmen!“



Quelle: Stauss, B., Dornach, F., Coenen, Ch. Zufriedenheitsmanagement in Deutschland, 2006

■ Wichtigkeit: 1 = Nicht wichtig, 4 = Sehr wichtig
 ■ Umsetzung: 1 = Nicht realisiert, 4 = Voll realisiert

Erfolgsfaktor für Kundenzufriedenheit. Die beste Fahrzeug- und Werkstattqualität kann nicht zur Topzufriedenheit beim Kunden führen, wenn die Freundlichkeit der Telefonzentrale oder die Rückgabeprozesse schwanken oder sich das Autohaus nicht systematisch um den Erfolg der Reparatur aus Kundensicht kümmert.

Während Produktprobleme wenigstens zum Teil noch mit analytischen Methoden und linearem Denken in direkten Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen gelöst werden können, erfordern Dienstleistungs- und Serviceprobleme einen hohen Grad an interdisziplinärem und synthetischem Denken sowie das Begreifen von Führung als Regelkreis der kontinuierlichen Verbesserung. Am stärksten deutlich wird dies wohl bei persönlichen Dienstleistungen, die häufig nur im Rahmen einer qualitätsfördernden Führungskultur und auf Basis einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit jederzeit auf zuverlässig hohem Niveau erbracht werden und somit die Kundenzufriedenheit nachhaltig fördern bzw. die Kundenbeziehung dauerhaft stabilisieren.

Erfolgsfaktor Mitarbeiter

Top-Niveaus der Kundenorientierung sind meist ein Ergebnis hoher Mitarbeiteridentifikation und -motivation sowie einer

erfolgreichen Vorbereitung auf den Kundenkontakt. Durch den Ausbau der Kundenbetreuung und der Kontaktwege haben Kunden im Vergleich zu früher intensivere und zeitgleiche Erfahrungen mit einer Vielzahl von verschiedenen Branchenanbietern und mehreren Ansprechpartnern des selben Unternehmens. Daher überträgt er Erfahrungen der einen Branche auf seine weiteren Anbieter ganz anderer Branchen innerhalb beispielsweise eines Vormittages.

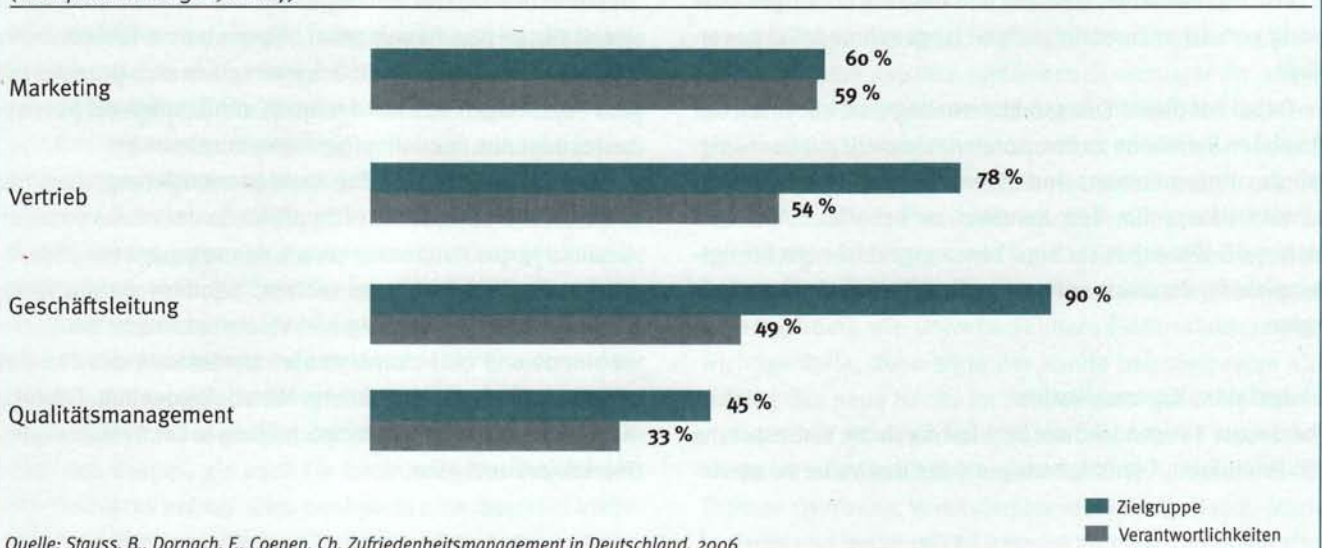
Die von den Mitarbeitern der Champions erbrachten Leistungsniveaus orientieren sich daher weniger am „über alle Geschäftsstellen hinweg gelebten Stil des Hauses“, sondern vielmehr an den lokalen Marktgegebenheiten und den dortigen Benchmarks. Die Kundenerwartungen in Großstädten sind infolge des höheren Wettbewerbsvergleichs höher und nur Filialsysteme, die zum Beispiel diese Aspekte berücksichtigen, können auf nationaler Ebene Topwerte der Kundenzufriedenheit erzielen.

Auch Servicedifferenzierung über Zielgruppen führt naturgemäß zu einer höheren Anpassung der Mitarbeiterleistung an die konkreten Erwartungen einzelner Kundensegmente und damit zu höherer Kundenzufriedenheit. Die Durchsetzung dieser Servicephilosophie über große Mitarbeitergruppen stellt zwar eine große Herausforderung an Mitarbeiter-

Abb 2: Geschäftsleitung als Ergebnisadressat, jedoch Marketing/Vertrieb verantwortlich für das Kundenzufriedenheitsmanagement

A: „Für welche Zielgruppen werden die Ergebnisse in differenzierten Reports individuell aufbereitet?“ (n=205)

B: „In welcher Organisationseinheit sind die Verantwortlichkeiten für das Management von Kundenzufriedenheit angesiedelt?“ (Mehrfachnennungen, n=207)



auswahl, Training und Coaching sowie den Zeitbedarf für die Umsetzung dar.

Andererseits ermöglichen diese Mitarbeiterfähigkeiten und -kompetenzen eine stärkere Marktausschöpfung und die gezielte Nutzung der Kundenkontakte für Vertriebs- und Kundenbindungsaufgaben. Zentrale Rahmenbedingungen hierzu sind:

- I Dem Kunden höchste Priorität und Aufmerksamkeit einräumen (z. B. im Telefonkontakt),
- I Abteilungsdenken durch Prozessdenken und -handeln ersetzen,
- I Teamarbeit statt Einzelkämpfertum fördern,
- I permanentes Lernen und Anpassen sowie Flexibilität im täglichen Geschäft zulassen und verankern,
- I das Konzept des internen Kunden aufzeigen und in tägliches Verhalten überführen,
- I Zielvereinbarungen hinsichtlich Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Vertriebserfolg.

Erfolgsfaktor Preis-Leistungs-Verhältnis

Der Einfluss des Preis-Leistungs-Verhältnisses auf die sogenannte Globalzufriedenheit mit einem Unternehmen ist branchenübergreifend traditionell hoch und in einzelnen Branchen in den letzten Jahren sogar noch gestiegen. Champions in der Globalzufriedenheit sind häufig auch Spitzenreiter in der Ausgestaltung der Preis-Leistungskompetenz und konzentrieren sich auf von Kunden wahrnehmbare und honorierte Leistungselemente, statt Zeit und Geld mit unnötigen oder wenig genutzten Zusatzleistungen (sogenannte frills) zu verlieren.

Dabei hat dieser Erfolgsfaktor nur begrenzt etwas mit der absoluten Preishöhe zu tun, sondern vielmehr mit der Fähigkeit des Unternehmens und seiner Mitarbeiter im Kundenkontakt »Werte für den Kunden« zu schaffen. Aldi und Globus-SB-Warenhäuser sind hier ausgezeichnete Erfolgsbeispiele für durchaus unterschiedliche Preis-Leistungs-Strategien.

Erfolgsfaktor Kommunikation

Überzeugte Kunden sind nur zum Teil durch die Verbesserung von Produkten, Dienstleistungen oder des Value zu gewin-

nen. Ein großer Werttreiber für Kundenzufriedenheit liegt unumstritten in der Kommunikation vor der Leistung, während und nach der Leistung. Im Vorfeld der Leistung trägt Kommunikation zum Erwartungsmanagement über das Image, Markeninhalte oder Werbeaussagen bei. Während der Leistung ist entscheidend, diese gezielt und über alle Kanäle konsistent zu gestalten und den Kundenkontakt positiv zu begleiten. Nach der Leistung ist bereits wieder vor der Leistung, das heißt es geht darum, einerseits Nachkaufdissonanzen abzubauen und andererseits Folgegeschäfte vorzubereiten über ReCalls, ServiceCalls oder CRM-Programme.

Erfolgsfaktor Innovation

Top-Kundenorientierung ist nicht alleine eine Frage der Definition des richtigen Leistungsniveaus zum Übertreffen der Kundenerwartungen und dessen Sicherstellung im Zeitablauf, sondern konkretisiert sich in der permanenten Anpassungsfähigkeit auf Änderungen der Kundenerwartungen, des Leistungsniveaus der Wettbewerber oder der Positionierung des Unternehmens.

Dienstleistungen leben von der Flexibilität im Prozess, ansonsten werden sie nur als Durchschnitt wahrgenommen – einmal entwickelte statische Vorgaben für das kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter können zwar die Basis für Zufriedenheit sein, für Kundenbegeisterung sind jedoch laufend neue Spitzenleistungen zur positiven Überraschung der Kunden notwendig. Dafür ist ein permanenter Innovationsprozess notwendig, aus dem neue Servicebeispiele und Bestpractice-Muster hervorgehen. Die Kunden sind dafür meist die besten Impulsgeber. Champions erfassen daher systematisch dieses Feedback und setzen sich proaktiv mit den Vorschlägen aus Kundenforen, von Kunden als Servicetester oder aus Kundenbefragungen auseinander.

Die Gründe für eine Top-Kundenorientierung einzelner Unternehmen sind somit nicht alleine in der professionellen Gestaltung des Kundenkontaktes, des sogenannten „Augenblicks der Wahrheit“ zu suchen, sondern haben ihren Ursprung häufig in den internen Voraussetzungen des Unternehmens und einer konsistenten Umsetzung des Themas »Kunde im Focus« über Führung, Mitarbeiterqualität, Produktaktualität und dessen Berücksichtigung in der Gestaltung der Marktkommunikation. I