

Kennen Sie auch solche Unternehmen, die von sich behaupten, kundenorientiert zu sein, und dennoch die Parkplätze der Geschäftsleitung näher am Haupteingang sind, als die Kundenparkplätze? Dieser Leitfaden enthält sieben Leitlinien zur Kundenorientierung und eine Checkliste, die Sie in Ihrer Organisation anwenden können.

„Wenn die Deutschen eine Maschine bedienen sollen, funkeln Ihre Augen. Wenn Sie einen Menschen bedienen sollen, sträuben sich ihnen die Haare“

Günther Rexrodt, Bundeswirtschaftsminister A.D.

Mindestens drei wirtschaftliche Gründe sprechen für eine konsequente Ausrichtung Ihres Unternehmens an den Leitsätzen der Kundenorientierung:

- Jeder zufriedene Kunde bringt mindestens drei weitere Kunden. Durch Weiterempfehlung erhält Ihr Unternehmen kostenlose Werbung. Dagegen zeigt die Erfahrung, dass ein unzufriedener Kunde seine negativen Erlebnisse an zehn andere Personen weiter trägt!
- Es ist fünf- bis sechsmal teurer, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen Stammkunden zu halten.
- Etwa 25% der unzufriedenen Kunden wechseln sofort den Anbieter, wenn sich eine Alternative ergibt.

Sieben Leitlinien zur Kundenorientierung

1. Leitlinie

Sorgen Sie dafür, dass über alle Hierarchien Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte zumindest einmal pro Jahr ein intensives persönliches Gespräch mit Ihren wichtigsten Kunden führen.

2. Leitlinie

Erforschen Sie die Erwartungen Ihrer Kunden, halten Sie diese schriftlich fest und entwickeln Sie eine Strategie, diese Erwartungen in möglichst vielen Punkten zu übertreffen.

3. Leitlinie

Messen Sie die Zufriedenheit Ihrer Kunden regelmäßig und lassen Sie Lob und Tadel direkt in die Verbesserung Ihrer Produkte und Dienstleistungen einfließen.

4. Leitlinie

Halten Sie fest, wie Sie die Wertschöpfung Ihrer Kunden in ihren Unternehmen erhöhen können. Arbeiten Sie heraus, welche Ihrer Dienstleistungen und Produkte dazu konkret beitragen und konzentrieren Sie sich auf die Wertvollsten.

5. Leitlinie

Laden Sie ein Komitee Ihrer wichtigsten Kunden mit möglichst unterschiedlichen Profilen zu Ihren internen Entscheidungsfindungen und Planungen mit ein.

6. Leitlinie

Überprüfen Sie die Art, wie Sie mit Kunden kommunizieren und die dazu gehörigen Geschäftsprozesse aus Sicht des Kunden. Vereinfachen Sie die Prozesse und beseitigen Sie Hürden.

7. Leitlinie

Entwickeln Sie eine Kundenrückgewinnungsstrategie und wenden Sie sie an. Jeder abtrünnige Kunde ist für Sie eine einmalige Chance konkrete Verbesserungsvorschläge zu erfahren. Die Erfahrung zeigt, dass eine geschickte Reaktion auf eine Reklamation sogar noch die Zufriedenheit der Kunden steigert.

Einige Anregungen zur Kundenorientierung in verschiedenen Unternehmensbereichen

1. Marketing

Haben Sie eine Sammlung von Problemen angelegt, die Ihre potentiellen Kunden haben, was deren Ursachen sind (oder sein könnten) und welche Ihrer Leistungen dabei Abhilfe schaffen? Ist diese Sammlung nach Branchen und Zielpersonen oder Funktionen gegliedert?

Ist in jeder Ihrer Unterlagen erläutert, welchen messbaren Nutzen potentielle Kunden von Ihnen bekommen?

Haben Sie eine Sammlung an Referenzgeschichten, die erläutern, was Ihre heutigen Kunden genau bekommen haben, und welchen zusätzlichen Nutzen sie seither konkret genießen?

Ist auf Ihrer Website deutlich, was Sie den Besuchern anbieten, und welche Schritte notwendig sind, um in den Genuss Ihrer Leistungen zu kommen?

Befragen Sie Ihre bestehenden Kunden regelmäßig nach Ihrer Zufriedenheit und konkreten Anregungen für die Verbesserung Ihrer Leistungen?

2. Vertrieb

Kennen Sie die Probleme Ihrer Vertriebskontakte und haben Sie diese schriftlich festgehalten?

Haben Sie mit Ihrem potentiellen Kunden besprochen, welche messbaren, negativen Auswirkungen die bekannten Probleme verursachen? Ist dies in Zahlen feststellbar und die Höhe der Summe vom Kunden bestätigt?

Kennen Sie die aktuellen Branchen-Nachrichten aus der Branche Ihres Gesprächspartners? Was denkt Ihr Ansprechpartner über Marktlage, Entwicklungschancen und Risiken? Worüber macht er sich Sorgen? Welche Entwicklung wünscht er sich herbei?

Langweilen Sie Ihre Kunden mit einer standardisierten Präsentation, noch bevor Sie verstanden haben, welche seiner Fragen oder Probleme der Kunde lösen will?

3. Service & Logistik

Sind sie für Ihre Kunden dann erreichbar, wenn er dies wünscht?

Haben Sie eine Qualitätskontrolle, die die Anfragen Ihrer Kunden dokumentiert und feststellt, ob Sie in jedem einzelnen Fall das Problem lösen konnten?

Sind die bekannten Antworten auf die häufigsten Fragen aktuell und sinnvoll strukturiert im Internet nachzulesen?

Wenn Sie Ihren Kunden etwas senden: Liegt ein Adressaufkleber für evtl. Rücksendungen und ein Fragebogen zum Grund der Rücklieferung bei? Haben Sie einen Prozess zum Umsetzen der Erkenntnisse aus den Rückläufern etabliert?

Ein Messverfahren zur Kundenorientierung

Dieser Fragebogen basiert auf der MARKOR-Skala (Übersetzung von Kohli et al. 1993, S. 476) und wurde hinsichtlich der besseren Verwendbarkeit und der direkten Umsetzung von Maßnahmen vereinfacht.

Ordnen Sie jede Behauptung auf einer Skala von **Trifft voll zu** bis **Stimmt in keiner Weise** ein und addieren Sie die Punktzahlen für jeden der drei Blöcke. Die Auswertung und Handlungsempfehlung folgt im Anschluss.

1. Informationserhebung

- (1) *In diesem Geschäftsbereich treffen wir uns mit unseren Kunden mindestens einmal jährlich, um herauszufinden, welche Produkte oder Dienstleistungen in der Zukunft benötigt werden.*

Trifft voll zu				Stimmt in keiner Weise
5	4	3	2	1

- (2) *Wir befragen ehemalige Kunden, bzw. Kunden an die wir nicht verkaufen konnten regelmäßig nach den Gründen für Ihre Entscheidung.*

Trifft voll zu				Stimmt in keiner Weise
5	4	3	2	1

- (3) *Wir erkennen manchmal nur langsam Änderungen in den Produktpräferenzen unserer Kunden.*

Trifft voll zu				Stimmt in keiner Weise
1	2	3	4	5

- (4) *Wir befragen unsere Endkunden mindestens einmal jährlich über die von ihnen wahrgenommene Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen.*

Trifft voll zu				Stimmt in keiner Weise
5	4	3	2	1

- (5) *Wir haben regelmäßigen Kontakt mit Personen oder Organisationen, die starken Einfluss auf die Meinungsbildung unserer Kunden haben (z. B. Einzelhändler, Zwischenhändler usw.).*

Trifft voll zu				Stimmt in keiner Weise
5	4	3	2	1

- (6) *In unserem Geschäftsbereich werden Informationen über unsere Wettbewerber unabhängig durch mehrere Fachabteilungen erhoben.*

Trifft voll zu				Stimmt in keiner Weise
5	4	3	2	1

- (7) *Wir erkennen sofort grundlegende Veränderungen innerhalb unserer Branche (z. B. bzgl. Wettbewerb, Technologie, Gesetze) weil wir formelle und informelle Branchentreffen nutzen um auf dem neuesten Stand zu bleiben.*

Trifft voll zu				Stimmt in keiner Weise
5	4	3	2	1

Punktzahl _____

2. Informationsverbreitung

- (1) *Ein großer Anteil der informellen „Flurgespräche“ drehen sich in dieser Geschäftseinheit um die Strategien und Taktiken unserer Wettbewerber, weniger um Kundenbelange.*

Trifft voll zu				Stimmt in keiner Weise
1	2	3	4	5

- (2) *Wir haben mindestens vierteljährlich abteilungsübergreifende Treffen, in denen die Trends und Entwicklungen des Marktes besprochen werden.*

Trifft voll zu				Stimmt in keiner Weise
5	4	3	2	1

- (3) *Das Marketingpersonal unserer Geschäftseinheit nimmt sich Zeit, über zukünftige Kundenwünsche mit anderen Fachabteilungen zu diskutieren.*

Trifft voll zu				Stimmt in keiner Weise
5	4	3	2	1

- (4) *Innerhalb unserer Geschäftseinheit werden regelmäßig Dokumente in Umlauf gegeben, die Informationen über unsere Kunden liefern (z. B. in Form von Newsletter).*

Trifft voll zu				Stimmt in keiner Weise
5	4	3	2	1

- (5) *Wenn bei einem wichtigen Kunden irgendetwas Außergewöhnliches passiert, weiß die gesamte Geschäftseinheit darüber innerhalb kürzester Zeit bescheid.*

Trifft voll zu				Stimmt in keiner Weise
5	4	3	2	1

- (6) *Daten über Kundenzufriedenheit werden auf allen Ebenen innerhalb dieser Geschäftseinheit in regelmäßigen Abständen verbreitet.*

Trifft voll zu				Stimmt in keiner Weise
5	4	3	2	1

- (7) *Wenn eine Abteilung etwas Wichtiges über Wettbewerber in Erfahrung bringt, dauert es lange, bis dies an andere Abteilungen gelangt.*

Trifft voll zu				Stimmt in keiner Weise
1	2	3	4	5

Punktzahl _____

3. Informationsreaktion

- (1) *Aus irgendeinem Grund tendieren wir dazu, Veränderungen der Kundenbedürfnisse in Bezug auf unsere Produkte oder Dienstleistungen zu ignorieren.*

Trifft voll zu				Stimmt in keiner Weise
1	2	3	4	5

- (2) *Welche Produktlinien wir verkaufen, ist mehr eine Frage der internen Politik und des technologischen Fortschritts als eine Antwort auf die Kundenbedürfnisse.*

Trifft voll zu				Stimmt in keiner Weise
1	2	3	4	5

- (3) *Wenn ein Hauptkonkurrent eine gezielte Marketingkampagne zur Gewinnung unserer Kunden starten würde, so könnten wir darauf sofort reagieren.*

Trifft voll zu				Stimmt in keiner Weise
5	4	3	2	1

- (4) *Die Aktivitäten der verschiedenen Fachabteilungen innerhalb unserer Geschäftseinheit sind gut koordiniert.*

Trifft voll zu				Stimmt in keiner Weise
5	4	3	2	1

- (5) *Es gibt eine klare Vorgehensweise in unserer Geschäftseinheit um auf Kundenbeschwerden schnell und zuvorkommend zu reagieren.*

Trifft voll zu				Stimmt in keiner Weise
5	4	3	2	1

- (6) *Wir können schnell auf Änderungen in der Preisstruktur unserer Wettbewerber reagieren.*

Trifft voll zu				Stimmt in keiner Weise
5	4	3	2	1

- (7) *Wenn wir feststellen, dass wir aus Sicht unserer Kunden ein Produkt oder eine Dienstleistung modifizieren sollten, unternehmen die entsprechenden Fachabteilungen gemeinsam Anstrengungen, um die Kundenwünsche zu erfüllen.*

Trifft voll zu				Stimmt in keiner Weise
5	4	3	2	1

Punktzahl _____

Auswertung

1. Informationserhebung

5-12 Punkte: Sie haben in Ihrer Geschäftseinheit zurzeit kaum Mechanismen, um die Kundenzufriedenheit zu messen. Setzen Sie aus den folgenden Handlungsvorschlägen kurzfristig drei Erfolg versprechende um und messen Sie nach 3 Monaten neu:

- **Kundenbefragung:** Führen Sie eine Befragung einer repräsentativen Mehrheit Ihrer Kunden durch. Ermitteln Sie so die Zufriedenheit in den Bereichen Produktqualität, Reklamationsbearbeitung, Lieferqualität, Zuverlässigkeit, Erreichbarkeit, Preisstellung und Freundlichkeit.
- **Branchenveranstaltungen:** Erstellen Sie einen Terminplan aller Branchentreffen (in der Branche Ihrer wichtigsten Kunden), wie Messen, Kongresse und Events, die Ihre Branche betreffen. Wählen Sie die für Sie wichtigsten aus und sorgen Sie dafür, dass die Führungskräfte Ihrer Geschäftseinheit daran teilnehmen.
- **Persönliche Kundenkontakte:** Listen Sie Ihre 30 wichtigsten Kunden und zehn wichtigsten Zielkunden auf. Verteilen Sie die Kunden auf die Führungskräfte Ihrer Geschäftseinheit und sorgen Sie dafür, dass innerhalb der nächsten drei Monate mit den für Sie wesentlichen Entscheidern beim Kunden ein Gesprächstermin außerhalb der üblichen Geschäftsumgebung stattfindet (z.B. Geschäftsessen, Golf, Segeln)
- **Kaufverhaltensanalyse:** Erstellen Sie ein geeignetes Verfahren zur Darstellung des Kaufverhaltens Ihrer Kunden. Fokussieren Sie sich dabei auf a) Untersuchung der Sortimentsabdeckung (Welche Kunden kaufen nur einzelne Artikel und keine sinnvollen Ergänzungsprodukte oder -leistungen) und b) Zeitliche Entwicklung des Umsatzes (Welche Kunden haben früher mehr oder häufiger gekauft). Befragen Sie die so selektierten Kunden nach den Gründen für Ihr Verhalten.
- **Lost-Business-Analyse:** Entwickeln Sie eine Methode, um ehemalige Kunden und/oder Kunden, die sich gegen Sie entschieden haben, nach den wichtigsten Gründen für Ihre Entscheidung zu befragen. Führen Sie diese Befragung regelmäßig durch. Führen Sie die Befragung über eine unabhängige Stelle und nicht über den Vertriebskontakt durch.

13-25 Punkte: Sie haben einige gute Messverfahren etabliert. Überprüfen Sie die Verteilung Ihrer Punktzahl und suchen Sie sich entsprechend Ihrer Defizite einen Bereich aus, in dem Sie Ihre Informationsbeschaffung verbessern möchten: Kundenbefragung, Branchenveranstaltungen, Persönliche Kundenkontakte, Kaufverhaltensanalyse oder Lost-Business-Analyse. Ergreifen Sie in diesem Bereich eine geeignete Maßnahme, z.B. eine der oben gelisteten und kontrollieren Sie Ihre Entwicklung in drei Monaten erneut.

25 Punkte und mehr: Sie haben sehr gute Messverfahren implementiert. Es gibt keinen Grund drastische Veränderungen vorzunehmen. Kontrollieren Sie Ihre Entwicklung in drei Monaten erneut.

2. Informationsverbreitung

5-12 Punkte: Die Verbreitung der Informationen über Kundenzufriedenheit ist kaum zufrieden stellend. Wählen Sie aus der Liste der folgenden Maßnahmen drei Erfolg versprechende aus und setzen Sie diese innerhalb der kommenden drei Monate um:

- **interner Newsletter:** Erstellen und Verteilen Sie im Kreis Ihrer Kollegen regelmäßig Nachrichten über alle wesentlichen Ereignisse im Markt. Aus dem Inhalt: Aktuelle Marktdaten, neue Kunden, gewonnene Erkenntnisse aus Kundenbefragungen, Berichte von Branchentreffen und Personalnachrichten.
- **Kundenzufriedenheitsbericht:** Publizieren Sie intern die Ergebnisse Ihrer regelmäßigen Kundenzufriedenheitsbefragung, kommentieren Sie die wichtigsten Verbesserungen oder Verschlechterungen seit der letzten Befragung und beschreiben Sie die daraus gewonnenen Erkenntnisse und die jetzt geplanten Maßnahmen. Erweitern Sie Ihren internen Verteiler auf die Entscheider Ihrer wichtigsten Kunden.
- **Success-Stories:** Halten Sie Ihre Kollegen dazu an, Berichte über besonders gelungene Kundenkontakte zu sammeln. Bereiten Sie die Erkenntnisse (hieraus haben wir gelernt, dass...) daraus redaktionell auf und lassen Sie diese allen Mitarbeitern zukommen.
- **Wettbewerbsinfo:** Schaffen Sie ein Informationssystem, das es den Mitarbeitern mit intensivem Kundenkontakt (Außendienst, Callcenter, Reklamation, etc.) erlaubt, vom Markt aufgeschnappte Informationen über Aktivitäten des Wettbewerbs, direkt und ungefiltert an das Management zu geben. Wichtig sind Informationen über neue Produkte, Angriffe auf Ihren Kundenstamm, wesentliche Änderungen der Preisstruktur und Erweiterungen des Dienstleistungsangebotes.
- **Fachübergreifender Austausch:** Schaffen Sie ein Gremium mit Mitarbeitern aus Produktion, Vertrieb, Marketing, Logistik, Service und Reklamation, das regelmäßig die neuesten Erkenntnisse zu Veränderungen des Marktes und der Kundenzufriedenheit bespricht und geeignete Maßnahmen vorschlägt.

13-25 Punkte: Sie haben gute Methoden zur Verteilung der Informationen etabliert. Überprüfen Sie die Verteilung Ihrer Punktzahl und suchen Sie sich entsprechend Ihrer Defizite einen Bereich aus, in dem Sie Ihre Informationsbeschaffung verbessern möchten: Interner Newsletter, Kundenzufriedenheitsbericht, Success-Stories, Wettbewerbsinfo oder fachübergreifender Austausch. Ergreifen Sie in diesem Bereich eine geeignete Maßnahme, z.B. eine der oben gelisteten und kontrollieren Sie Ihre Entwicklung in drei Monaten erneut.

25 Punkte und mehr: Sie haben eine sehr gute Informationsverteilung implementiert. Es gibt keinen Grund drastische Veränderungen vorzunehmen. Kontrollieren Sie Ihre Entwicklung in drei Monaten erneut.

3. Informationsreaktion

5-12 Punkte: Die Umsetzung der Erkenntnisse in Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit ist stark verbesserungswürdig. Wählen Sie aus der Liste der folgenden Maßnahmen drei Erfolg versprechende aus und setzen Sie diese innerhalb der kommenden drei Monate um:

- **Umsetzungskontrolle:** Etablieren Sie ein Quartalsweise stattfindendes Management-Meeting in dem die verantwortlichen Mitarbeiter präsentieren, welche der zuletzt beschlossenen Maßnahmen welche Ergebnisse in der aktuellen Kundenzufriedenheitsbefragung bewirkt haben. Nutzen Sie die Vorschläge des fachübergreifenden Austauschs (siehe letzter Punkt unter 2. Informationsverbreitung) um neue Maßnahmen zu beschließen.
- **Kunden-Rat:** Initiieren Sie ein Treffen der Entscheider Ihrer wichtigsten Kunden und/oder Handelspartner, das ein- bis zweimal pro Jahr tagt. Nutzen Sie dieses Treffen, um Ihre Pläne und Strategien vorzustellen und holen Sie sich die Einschätzung Ihrer Kunden und Partner und lassen Sie diese in Ihre Entscheidungsprozesse einfließen.
- **Beschwerdemanagement:** Entwickeln Sie eine Reihe von Verfahren, um Beschwerden, Vertragskündigungen und Reklamationen zu beantworten. Stellen Sie diese Verfahren unter das Motto: „Danke, dass Sie uns dabei helfen unsere Qualität zu verbessern“. Achten Sie darauf, dass Sie nicht versehentlich dazu beitragen, dass unangenehme Rückmeldungen unter den Tisch fallen, indem Sie beispielsweise Kunden, Partner oder Mitarbeiter bei Reklamationen bestrafen oder benachteiligen.
- **„Rotes Team“:** Nominieren Sie aus dem Management der Bereiche Vertrieb, Marketing, Produktion, Logistik und Service ein Team, das bei Informationen über störende Wettbewerbsaktionen innerhalb von zwei Arbeitstagen zusammentreffen kann. Das Team hat die Aufgabe, zu entscheiden, ob und welche Gegenmaßnahmen ergriffen werden, um dem Angriff des Wettbewerbs zu begegnen.

13-25 Punkte: Sie haben gute Methoden zur Reaktion auf Informationen vom Markt und vom Kunden etabliert. Überprüfen Sie die Verteilung Ihrer Punktzahl und suchen Sie sich entsprechend Ihrer Defizite einen Bereich aus, in dem Sie Ihre Reaktionsweise verbessern möchten: Umsetzungskontrolle, Kunden-Rat, Beschwerdemanagement oder „Rotes Team“. Ergreifen Sie in diesem Bereich eine geeignete Maßnahme, z.B. eine der oben gelisteten und kontrollieren Sie Ihre Entwicklung in drei Monaten erneut.

25 Punkte und mehr: Sie haben sehr gute Methoden zur Umsetzung der Erkenntnisse implementiert. Es gibt keinen Grund drastische Veränderungen vorzunehmen. Kontrollieren Sie Ihre Entwicklung in drei Monaten erneut.

„Der Erfolg Ihres Unternehmens wird von zwei Faktoren bestimmt: von dem Kunden und von dem Produkt.“

Wenn Sie sich um den Kunden bemühen, kommt er zurück.

Wenn Sie sich um Ihr Produkt kümmern, kommt es nicht zurück.

So einfach ist das, und doch so schwer“

Richard Whiteley, amerikanischer Unternehmensberater