

In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

Lothar Seiwert

Kunden- begeisterung

8. Auflage

GABAL

Vorwort

Warum eigentlich *Kundenbegeisterung*? Wird dieses Prinzip so hoch gelobt, weil wir plötzlich anfangen, unsere Kunden zu lieben? Wollen wir ihnen ganz uneigennützig etwas Gutes tun? – Nein, das ist wohl nicht der Beweggrund, warum der Kunde in den Mittelpunkt gestellt werden sollte. Das Geheimnis ist vielmehr, dass Kundenbegeisterung beiden guttut – von ihr profitieren Unternehmen und Kunden gleichermaßen.

Heutzutage gleichen sich die *Produkte* immer mehr. Da wird es schwierig, möglichen Kunden zu erklären, warum sie ausgerechnet bei dem Unternehmen x kaufen sollten. *Service* gewinnt in dieser Hinsicht eine entscheidende Bedeutung, um sich von den Mitbewerbern abzuheben. Wer guten oder gar hervorragenden Service bietet, wird die Erwartungen seiner Kunden nicht nur erfüllen, sondern sie sogar übertreffen. Aus diesen Kunden werden *begeisterte Kunden*, „Fans“, die einem Unternehmen treu bleiben.

Viele Unternehmen ergreifen alle möglichen Anstrengungen, um *Neukunden* zu gewinnen, statt erst einmal das Umsatzpotenzial mit den *Stammkunden* auszuschöpfen und diese auch *emotional* an sich zu binden. Die meisten Kundenbeziehungen gehen nicht in die Brüche, weil die Produkte oder Dienstleistungen qualitativ unzureichend sind, sondern weil Kunden gleichgültig behandelt oder missachtet werden.

Wer nicht versucht, *allen* Kunden *alles* recht zu machen, sondern sich auf bestimmte Zielgruppen und deren Probleme *konzentriert*, handelt unternehmensstrategisch richtig – und kann seinen Erfolg nicht mehr verhindern! Dabei gilt es Prioritäten zu setzen – möglichst immer zugunsten des *Kunden*.

König Kunde

Der 69jährige Milchmann Trevor Jones nimmt seine Arbeit ernst. Aus Angst, seine Kunden in der walisischen Ortschaft Tredegar nicht wie üblich pünktlich beliefern zu können, hat er eine Einladung der britischen Königin Elizabeth ausgeschlagen. Er sollte kommenden Monat wegen seiner Verdienste von der Queen bei einem Empfang im Londoner Buckingham-Palast mit einem Orden ausgezeichnet werden. Jones, der seit 1949 Milchflaschen ausliefert, wollte sich jedoch nicht dem Streß der Reise aussetzen. „Ich würde mich am Tag vorher hetzen, meine Sachen zu erledigen, und dann würde ich für die Zeremonie um 10 Uhr morgens nach London hetzen“, sagte er mißmutig. „Die Queen ist eine reizende Frau, aber sie ist es nicht wert, daß man sich ihretwegen abhetzt. Ich bin sicher, sie wird das verstehen.“
(Frankfurter Rundschau vom 21.10.1998, Seite 1)

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Erfolg für *mehr Kundenbegeisterung* in Ihrem Unternehmen!

Ihr *Lothar Seiwert*

www.Lothar-Seiwert.de



30 MINUTEN

Kennen Sie den Kerngedanken der Kundenorientierung?

Seite 12

Welche sind die zehn Gebote der Kundenorientierung?

Seite 13

Ist Ihnen bewusst, dass Kundenorientierung finanzielle Vorteile bringt?

Seite 16

1. Was ist Kundenorientierung?

„Ich habe kein Marketing gemacht, ich habe immer nur meine Kunden geliebt.“

Zino Davidoff, Zigarrenhersteller

Die Notwendigkeit einer *maximalen Kundenorientierung* wird in Deutschland seit einiger Zeit von allen Seiten gefordert und diskutiert. „*König Kunde*“ wird als betriebliche Notwendigkeit offenbar jedoch nur vordergründig akzeptiert und von der inneren Einstellung her vielerorts noch unzureichend gelebt.

1.1 Kundenorientierung: Anspruch und Wirklichkeit

Eine solche Diskrepanz belegen nicht nur aktuelle Kundenbefragungen (z.B. Kundenmonitor Deutschland, Focus-Servicestudie, vgl. Seite 28f), sondern auch ketzerische Parolen, die als selbst gemachte Spruchtafeln, ob in Büro oder Behörde, Handwerk oder Handel, noch

immer über Schreibtischen und Kopierern hängen und zur allgemeinen Belebung des Betriebsklimas gerne verbreitet werden:

- „Der Kunde ist König, aber die Monarchie wurde bekanntlich abgeschafft.“
- „Der Kunde steht im Mittelpunkt – und damit allem im Wege.“
- „Alle Kunden sind gleich – mir jedenfalls.“
- „Kunde droht mit Auftrag.“
- „Bei uns wird Kundenfreundlichkeit groß geschrieben. Wir schätzen es nämlich, wenn unsere Kunden freundlich sind.“

Im Alltag keine Kundenorientierung

Die Forderung, den Kunden als „König“, womöglich noch als „Arbeitgeber“ sehen zu wollen, wird häufig nur als Lippenbekenntnis praktiziert, die erlebte Realität ist jedoch eine andere. Viele Unternehmen glauben, ihre Kunden und deren Bedürfnisse genau zu kennen, die Praxis zeigt jedoch, dass sich viele noch nicht einmal der Mühe unterziehen festzustellen, was in den Köpfen und Herzen ihrer Zielgruppe vorgeht. Es werden Kundenbindungskampagnen mit aufwendigen Maßnahmen, teuren Hochglanzprospekten und ganzseitigen Anzeigen gestartet, aber was dem Kunden wirklich nutzt, wird indes wenig berücksichtigt.

Ein Kongresshotel der Oberklasse in Frankfurt besticht durch aufwendige Marketingkampagnen und regelmä-

ßige Mailings. Ist der Gast dann schließlich in der marmornen Hotelhalle angekommen, unterhalten sich die drei Mitarbeiter an der Rezeption ungerührt erst einmal weiter und wollen den Gast – übrigens der einzige in der ganzen Hotelhalle – zunächst einige Zeit überhaupt nicht wahrnehmen, bis sich schließlich jemand gnädig „herablässt“, das Check-in wie einen hoheitlichen Verwaltungsakt zu vollziehen.

Im Aufzug verzweifelt der arme Gast schließlich an seiner technisch-praktischen Intelligenz, weil es ihm partout nicht gelingt, die Taste für den achten Stock zu aktivieren. Erst ein anderer Gast, der inzwischen ebenfalls den Aufzug betreten hat – und nicht das Hotelpersonal (!) –, erklärt, wie man mittels seiner Zimmer-Codekarte, die man irgendwo im Aufzug an einer nicht näher gekennzeichneten, kaum sichtbaren Stelle über eine Leuchtdiode halten muss, den Halteknopf „8. Stock“ aktivieren muss. Dieser erneute Frust im „Moment of Truth“ wird auch nicht durch eine nagelneue eigene Faxstation auf dem Hotelzimmer kompensiert (Grundgebühr pro gesendetes oder empfangenes Fax: 6 Euro), dessen Aktivierung und Bedienung mindestens Programmierkenntnisse der Sekundarstufe I voraussetzt ...

Kundenorientierung wird zwar als unternehmerisches Konzept gefordert, von den einzelnen Mitarbeitern jedoch selten umgesetzt. Nur wenn jeder das Beste für den Kunden geben möchte, kann eine Firma wirklich Kundenorientierung praktizieren.



1.2 Der Kunde ist wichtig, nicht das Produkt!

„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*

Lange Zeit stand die Angebots- oder Produktorientierung im Vordergrund betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns. Ausgangspunkt aller Überlegungen waren bestimmte *Produkte* und Dienstleistungen, die zunächst entwickelt und dann im Markt entsprechend angeboten wurden. Ein Umdenkprozess findet statt, wenn Produkte und Dienstleistungen auf die aktuellen und potenziellen Bedürfnisse des Marktes hin ausgerichtet werden. Entscheidend ist aber nicht, was das Unternehmen z.B. technisch kann, sondern das, was der *Kunde* wirklich braucht.

Höchste Priorität: Kundenwünsche

Um kundenorientiert handeln zu können, müssen Führungskräfte und Mitarbeiter kompromisslos *aus Sicht des Kunden denken*, d.h. in ihren Köpfen, aber auch in

ihren Herzen den Kunden absolut in den Mittelpunkt stellen. Um Spitzenleistungen und Kundenorientierung zu erreichen, lohnt es sich, folgende visionäre Frage aufzuwerfen: „Was erscheint Ihnen heute völlig unmöglich, für Ihre Kunden zu tun – aber was wäre, wenn es doch ginge? Wie würde dies Ihren Geschäftsbetrieb grundlegend verändern?“

Ein kundenorientiertes Unternehmen konzentriert sich nicht auf seine Produkte, sondern auf die Bedürfnisse seiner Kunden. Produkte werden nach Kundenwünschen entwickelt.



1.3 Die zehn Gebote für kundenorientierte Unternehmen

Ein erfolgreiches kundenorientiertes Unternehmen (Customer-focused Organization) muss nach den Beobachtungen der amerikanischen Management-Strategen Haines und McCoy (1995, Seite 27f) auf jeden Fall

den folgenden *zehn Anforderungen* und Kriterien genügen:

- **1. Gebot:** Pflegen Sie einen engen *Kontakt mit Ihren Kunden* (dies gilt insbesondere für leitende Angestellte) – dazu gehören: sehen, berühren, fühlen, sich treffen und in regelmäßigen Abständen, außerhalb der Geschäftsräume, ein Gespräch von Angesicht zu Angesicht mit den Kunden zu führen.
- **2. Gebot:** Machen Sie sich mit den Bedürfnissen, *Erwartungen* und *Wünschen Ihrer Kunden vertraut*. Es sollte das Ziel Ihrer gesamten Organisation sein, die Erwartungen Ihrer Kunden noch zu übertreffen.
- **3. Gebot:** Überprüfen Sie regelmäßig die *Zufriedenheit Ihrer Kunden* mit Ihren Produkten und Dienstleistungen. Ein ständiger Informationsfluss zwischen Ihnen und Ihren Kunden ist sehr wichtig – sei er positiv, neutral oder negativ. Verschließen Sie sich dem nicht, heißen Sie alle Rückmeldungen Ihrer Kunden willkommen!
- **4. Gebot:** Konzentrieren Sie sich auf all Ihre Leistungen, mit denen Sie die *Wertschöpfung für den Kunden* erhöhen, wie z.B. Qualität und Service, Umweltfreundlichkeit, Wirtschaftlichkeit, Eingehen auf die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden, schnelle Lieferung sowie Leistung, Sicherheit u.a.
- **5. Gebot:** Beziehen Sie Ihre *Kunden* in Ihre Entscheidungsfindung, in Treffen, Planungen und sogar in *betriebsinterne Überlegungen* mit ein. Schließen Sie sie nicht aus.
- **6. Gebot:** Verlangen Sie von jedem *Mitarbeiter*, seine *Kunden* mindestens einen oder mehrere

Tage im Jahr *persönlich* zu treffen und zu *bedienen*. Auf keine andere Weise können Sie am Puls Ihres Unternehmens und Ihrer Kunden bleiben.

- **7. Gebot:** Passen Sie Ihre *Geschäftsprozesse* an die Bedürfnisse und Wahrnehmungen des Kunden an, und strukturieren Sie sie gegebenenfalls um. Gehen Sie von oben nach unten vor, und beziehen Sie alle Funktionsbereiche Ihrer Organisation mit ein.
- **8. Gebot:** Strukturieren Sie Ihr Unternehmen entsprechend des Marktes. Richten Sie die *Organisation* so aus, dass sie auf Ihre Märkte zugeschnitten ist (d.h. 1 Kunde = 1 Vertreter).
- **9. Gebot:** Entwickeln Sie eine *Kunden-Rückgewinnungs-Strategie* (Customer Recovery Strategy = CRS) und wenden Sie sie an. Belohnen Sie CRS-Verhalten, insbesondere bei Teams mit Kundenkontakt. Versuchen Sie, die Erwartungen Ihres Kunden nicht nur zu erfüllen, sondern zu übertreffen.
- **10. Gebot:** Sie sollten nur *kundenfreundliche* Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellen und fördern. Obwohl dies selbstverständlich zu sein scheint, ist es eine Tatsache, dass die meisten Organisationen (und dies gilt insbesondere für den öffentlichen Sektor) so mit ihren eigenen Schreibarbeiten, Aktivitäten, Bürokratien und Hierarchien beschäftigt sind, dass sie ihre eigentliche Daseinsberechtigung – den Kunden – aus den Augen verlieren.

Wie Sie Kundenorientierung erreichen

Kundenorientierung im Unternehmen zu praktizieren heißt, den Kunden absolut in den Mittelpunkt zu stel-

len; Ausgangspunkt sind also die Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppe. Erst *dann* gilt es, entsprechende Produkte und Problemlösungen, Dienst- und Serviceleistungen zu entwickeln, um durch sie die konkreten Kundenerwartungen erfüllen – oder gar übertreffen – zu können. Unternehmen, die kompetent das anbieten, was ihre Kunden tatsächlich wünschen, erzielen vielfache Wettbewerbsvorteile.

30

Kundenorientierung bedeutet, das gesamte betriebliche Denken und Handeln aller Führungskräfte und Mitarbeiter auf den Kunden hin, d.h. auf seine aktuellen und potenziellen Bedürfnisse, Wünsche und Probleme, auszurichten.

1.4 Kundenorientierung lohnt sich

„Wir können unsere Vertriebsleistung im Inland um 25 Prozent steigern, wenn sich alle Beschäftigten angewöhnen, jeden Kunden, den sie sehen, freundlich zu begrüßen.“

*Hilmar Kopper,
Ex-Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Bank*

Konkrete Vorteile

Investitionen in Maßnahmen zur *Kundenorientierung* lohnen sich in der Regel immer:

- Es ist fünf- bis sechsmal teurer, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen Stammkunden zu halten (vgl. Whiteley/Hessan, 1996, Seite 200f, sowie Zemke/Anderson, 2002, Seite 18).
- Mindestens jeder vierte unzufriedene Kunde wechselt sofort den Anbieter, wenn er eine bessere Alternative hat.
- Jeder zufriedene Kunde bringt mindestens drei weitere neue Kunden. Vor allem durch Weiterempfehlung von Stammkunden erhält man kostenlose Werbung. Zufriedene Kunden sind gerne bereit, ihre guten Erfahrungen weiterzugeben.
- Ein unzufriedener Kunde erzählt sein Negativerlebnis zehn weiteren potenziellen Kunden.
- Die Wiederverkaufsrate steigt, je vertrauter und zufriedener die Kunden mit den Leistungen ihres Lieferanten sind.
- Stammkunden weisen eine geringere Preisempfindlichkeit als Neukunden auf.
- Kundenfreundliche Unternehmen können sogar höhere Preise verlangen als der Wettbewerb.
- Die Marketing- und Vertriebskosten zur Erhaltung der Kundenbeziehung sinken.

Folgen der Kundenorientierung

Nach Reichheld/Sasser (1991) steigert eine Erhöhung der *Kundenbindungsrate* um nur 5 Prozent bereits die Gewinne, je nach Branche, zwischen 25 und 125 Prozent.