



Neue Erkenntnisse: Studienleiterin Iris Pfafferott.

► STUDIE KUNDENORIENTIERUNG

Wahlfreiheiten.

Viele Topmanager haben hohe Ansprüche an die Kundenorientierung ihrer Unternehmen. Doch in der Praxis mangelt es oft an der Umsetzung. Eine Studie deckt Einzelheiten auf und sagt, wie es besser geht.

Vor anderthalb Jahren, nur wenige Wochen nach seinem Amtsantritt, rüttelte der Allianz-Chef Oliver Bäte seine Mitarbeiter wach: «Die Welt um uns herum verändert sich schnell, ebenso wie der Markt für Finanzdienstleistungen an sich. Die Allianz ist gut aufgestellt und kann diesen Transformationsprozess anführen, indem wir uns noch stärker an unseren Kunden orientieren und in die Digitalisierung investieren.»

Derartige strategische Generallinien, die tiefere Kundenbeziehungen im Rahmen der allgemeinen Digitalisierung betonen, setzen sich in den Führungsetagen von Unternehmen aller Branchen zuneh-

mend durch. Doch mit der Umsetzung im operativen betrieblichen Alltag hapert es.

Zu diesem Ergebnis kommt eine umfangreiche Studie der Unternehmensberatung HENDRICKS, ROST & CIE., für die Entscheidungsträger aus allen Branchen im deutschsprachigen Raum befragt wurden: Zwar messen die weitaus meisten der befragten Unternehmen der Kundenorientierung eine sehr hohe Bedeutung zu, sammeln bienenfleißig Käuferdaten und investieren in teure CRM-Systeme.

Doch in der Praxis ist noch nicht einmal ein Fünftel der Kunden mit der Bearbeitung ihrer Anliegen sehr zufrieden. Begründen lässt sich dies mitunter damit, dass nach eigenen Angaben nur 15 Prozent der Unternehmen die gespeicherten Kundeninformationen in ihr IT-System aufnehmen, die Daten analysieren und auswerten.

Fehlende Analytik im Marketing.

Diese in der aktuellen Studie belegte Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit bestätigt ähnliche Ergebnisse anderer Untersuchungen der vergangenen Jahre, wie etwa das Ranking der – gemessen an der Zufriedenheit ihrer Kunden – besten deutschen Bekleidungseinzelhändler. Professor Dr. Frank Thomas Meyer von der Mediadesign Hochschule Düsseldorf, einer der für die Studie befragten Experten, kommentiert das so: «Die Unternehmen wissen durchaus, dass sie etwas verändern müssen, gehen es aber nicht an. Nicht zuletzt, weil die Digitalisierung die gesamte Organisation betrifft, das heißt, das Unternehmen muss einmal komplett umgekrempelt werden.»

Mit dieser Herausforderung tun sich viele Organisationen schwer. Meist greifen sie unter dem steigenden Erfolgsdruck auf die bewährten Marketinginstrumente zurück und versuchen, den Bedarf ihrer Kunden so zu manipulieren und sie so lange mit Marketing- und Vertriebsaktivi-

täten zu bedrängen, bis sie schließlich kaufen. «Hier steht jedoch nur die Nachfrage im Fokus, nicht der tatsächliche Bedarf: Kunden kaufen dann unter (Marketing-)Druck etwas, obwohl sie es nicht wirklich haben wollen», sagt Studienleiterin Iris Pfafferott.

Die Untersuchung zeigt, dass Unternehmen auf dem Holzweg sind, die den Bedarf ans Angebot derart angleichen und damit letztlich nur produkt-, umsatz- oder absatzorientiert, teils egozentrisch handeln. Dies führt zu einer fragilen Kundenbeziehung.

Wer diese nicht will, sollte sich aber nicht dazu verleiten lassen, seinen Kunden jeden Wunsch auf Biegen und Brechen zu erfüllen. Vielmehr sollte das Management zunächst einmal klar definieren, was Kundenorientierung für das Unternehmen und für das Leistungsangebot konkret bedeutet. Es gilt festzulegen, welchen Nutzen das Angebot für die Kunden bringen soll – und zwar in Bezug auf sämtliche Kontaktpunkte, die das Unternehmen mit seinen Kunden hat.

Kundenmacht durch Digitalisierung.

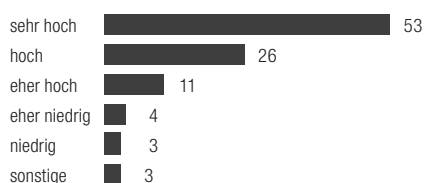
Wie wichtig diese strategische Ausrichtung ist, zeigt die wachsende Macht der Kunden durch die Digitalisierung: Ihnen stehen im Internet zahlreiche Kommunikationsplattformen zur Verfügung, über die sie ihre Erfahrungen mit Produkten oder Dienstleistungen mitteilen – und die Beurteilungen anderer Käufer lesen können.

Deshalb gewinnt die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen eine neue Qualität der Transparenz und schafft neue Chancen der Kommunikation und Zusammenarbeit. «Die Menschen suchen im Internet intensiv und gezielt nach passenden Angeboten, vergleichen sie und verlassen sich immer häufiger auf die Empfehlungen anderer Käufer als auf die Werbebotschaften der Unternehmen. Bevor sie als Konsumenten in den direkten ►

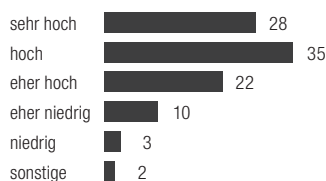
Kluft zwischen Anspruch und Realität

Fast 80 Prozent der befragten Unternehmen schätzen die Bedeutung eines kundenorientierten Geschäfts als «hoch» oder «sehr hoch» ein. Aber nur 63 Prozent geben diese Noten auch der eigenen Kundenorientierung – bei dem besten Wert («sehr hoch») ist die Eigenbewertung sogar nur rund halb so groß wie entsprechende Bedeutung allgemein.

Bedeutung der Kundenorientierung allgemein



Einschätzung der eigenen Kundenorientierung



Angaben in Prozent.

Quelle: HENDRICKS, ROST & CIE.

Kontakt gehen, schauen sie, was andere über das Unternehmen oder die Produkte schreiben», betont Iris Pfafferott.

Damit ist ein wesentlicher Teil des Kaufentscheidungsprozesses schon durchlaufen, bevor der Kunde auf das Unternehmen zugeht. Das erste Bild entsteht im Vorfeld. Im direkten Kontakt prüfen Kunden dann automatisch, ob das Unternehmen sich auf ihre Anliegen und auf sie als Person einstellt. Entscheidende Prüfsteine liegen dabei – neben dem reinen Produkt- oder Leistungsangebot – im Service, vor allem im Umgang mit Beschwerden, Problemen oder Reklamationen.

Und beim Service wollen es die Kunden einfach haben und ihre Anliegen schnell und unkompliziert gelöst sehen. «Sie interessieren sich nicht für interne Abläufe und Hürden und nehmen diese lediglich als Prozess- und Qualitätseinbußen wahr», sagt Jörg Meier, Leiter der Gruppe eBusiness Enabler bei Vodafone Deutschland, einer der hinzugezogenen Experten für die Studie.

Wie die Ergebnisse zeigen, möchten die Kunden vom ersten Kontakt an, über alle Aktivitäten und Kontaktpunkte hinweg, gute Erfahrungen mit dem Unternehmen machen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, müssen Unternehmen ihr Leistungsangebot durchweg auf den Bedarf der Kunden ausrichten – und aus der Perspektive des Kunden denken. Die Digitalisierung eröffnet dafür technisch zahlreiche Möglichkeiten.

Customer Satisfaction Bias.

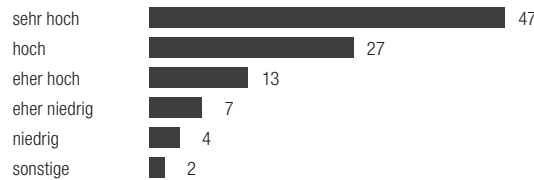
Doch innovative Technik allein reicht nicht für die Neuausrichtung der Organisation auf den Kunden. Nach Ansicht der Autoren muss ihr eine klare strategische Richtung zugrunde liegen, bei der grundsätzlich zwischen der Kundenorientierung und der Kundenzufriedenheit unterschieden werden sollte: Während sich Erstere als der Blick des Unternehmens auf die Belange des Kunden beschreiben lässt, nimmt Letztere den Blick des Kunden auf das Unternehmen in den Fokus.

Der Unterschied erscheint fein, ist aber entscheidend: Die Kundenorientierung ist eine Eigenschaft oder die Haltung einer Organisation; die Zufriedenheit der Käufer hingegen ergibt sich daraus. «Diese Begriffe sind nicht gleichzusetzen – selbst wenn eine ausgeprägte Kundenorientie-

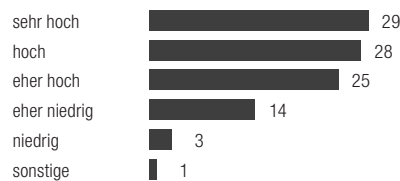
Nachholbedarf bei der Digitalisierung

Fast die Hälfte der befragten Unternehmen schätzt den Einfluss der Digitalisierung auf das Business im Allgemeinen als «sehr hoch» ein. Eine vergleichbare Auswirkung auf das Kundenverhalten sehen weniger als 30 Prozent – und unterschätzen damit dieses Gebiet.

Einfluss der Digitalisierung auf das Geschäft allgemein



Auswirkung der Digitalisierung auf das Kundenverhalten



Angaben in Prozent.

Quelle: HENDRICKS, ROST & COE

rung die Wahrscheinlichkeit drastisch erhöht, dass die Kunden auch zufrieden sind», sagt Studienleiterin Pfafferott.

Mehr als die Hälfte der befragten Entscheider glaubt, dass ihre Kunden mit der Geschwindigkeit und der Qualität hinsichtlich der Bearbeitung ihrer Anliegen zufrieden sind. Jedoch führt die sehr hohe eigene Kundenorientierung bei der Marktbearbeitung (53 Prozent) in der Selbsteinschätzung der befragten Unternehmen nur zu 16 Prozent «sehr zufriedenen» Kunden.

Hier offenbaren sich einige Umsetzungsprobleme: Die Bewertungen der Unternehmen und der Kunden stehen in einem starken Widerspruch zueinander – und können zu einer daraus folgenden «Customer satisfaction bias» führen. Folgende Aspekte tragen dazu bei:

- Die tatsächlichen Kunden stellen einen nicht repräsentativen Teil der möglichen Kunden dar. Unzufriedene Kunden sind bereits abgewandert oder nehmen nicht an einer Befragung teil.
- Kunden bewerten ihre Zufriedenheit hinsichtlich der Qualität und Verlässlichkeit in Relation zu anderen Anbietern.

- Die Bedeutung einer kundenorientierten Marktbearbeitung wird sehr hoch eingeschätzt (fast 80 Prozent hoch bis sehr hoch), aber die Bewertung der eigenen Kundenorientierung liegt niedriger (63 Prozent hoch bis sehr hoch). Diese Differenz lässt darauf schließen, dass die Unternehmen hier noch Potential sehen.
- Die Befragungen erfolgen unpersönlich – etwa über quantitative standardisierte Listen. Eine weitergehende Qualifizierung erfolgt nicht.

Weitergehende Modellierungen.

Möglicherweise liegen die Probleme auch im unterschiedlichen Verständnis von Kundenorientierung begründet: Kunden erwarten, dass sich jemand für sie und ihre Bedürfnisse, Anliegen und Probleme interessiert und eine schnelle, unkomplizierte Lösung liefert, die einen wirklichen Nutzen stiftet. Jeder erwartet, dass sein individueller Wunsch Gehör findet und nicht in einer abstrakt als Zielgruppe definierten Masse untergeht.

Hier zeigt sich, dass die Unternehmen noch viele vertriebliche, organisatorische, daten- und systemtechnische Aufgaben zu

bewältigen haben, bevor sie sich wirklich als kundenorientiert bezeichnen können. Ein grundsätzliches Problem der klassischen Organisation ist zudem, dass alle Steuerungsprinzipien auf Größen wie Umsatz, Wachstum und Rentabilität ausgerichtet sind - und nicht auf das Glück des Kunden. Nur die wenigsten Verkäufer werden an der Kundenzufriedenheit gemessen. Und wer wird denn schon bonifiziert und befördert, weil die Kunden so begeistert sind? Die Karriere der Manager hängt in der Regel vor allem von den kurzfristigen Verkaufszahlen ab.

Die Erlebniswelt der Kunden.

Auf der anderen Seite hat die Art und Weise, wie Unternehmen mit ihren Kunden umgehen, einen wesentlichen Einfluss auf das Erleben und Handeln der Konsumenten und Abnehmer. Diese erwarten eine hohe Kompetenz, Freundlichkeit und vor allem eine perfekte Lösung.

Die Studie nennt als Beispiel einen Handelsvertreter, der für das letzte Stück Reiseweg vom Bahnhof zu einem Kunden einen Mietwagen braucht. Mit der Autovermietung vereinbart er, dass er den Wagen volltanken soll, bevor er ihn wieder abgibt - ansonsten betanke die Autovermietung, zu höheren Kosten.

Als der Handelsvertreter jedoch am Ende seines Arbeitstages den Wagen volltanken will und deshalb an einer Tankstelle anhält, lässt sich der Tankdeckel nicht öffnen. So verlässt er die Tankstelle unverrichteter Dinge und erklärt der Autovermietung, was passiert ist. Die Rechnung für das Auto enthält dennoch den Rechnungsposten «Betankung».

Er beanstandet diesen Posten - und erhält noch während des Telefonats per Mail eine neue Rechnung, reduziert um die Zusatzkosten für den Kraftstoff. Ohne jegliche Diskussionen, ohne Vertrösten, ohne Warten auf einen Rückruf. Der Servicemitarbeiter konnte selbst im Sinne des Kunden entscheiden.

Dieses Beispiel zeigt, wie eine flexible Problemlösung aussehen kann. «Es kommt auf den Kontakt und damit auf das Erlebnis zwischen Unternehmen und Kunden an», sagt Pfafferoth. Der Kunde erlebe fast jeden Kontakt mit dem Unternehmen bewusst. Ob der Kontakt gut war, bestimme das «gefühlte Erlebnis» des Kunden - nicht die Einschätzung des Unternehmens.



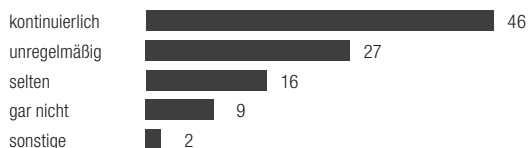
Foto: istockphoto/DragonImages

Servicemanager: Eine stärkere Einbindung in die betrieblichen Abläufe ist nötig.

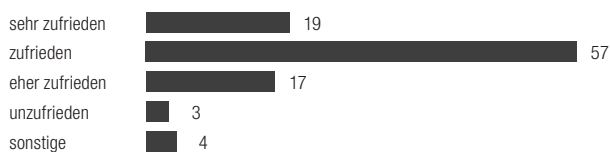
Kundenzufriedenheit: Agieren im Nebel.

Fast die Hälfte der befragten Unternehmen misst die Zufriedenheit ihrer Kunden regelmäßig. Da aber noch nicht einmal 20 Prozent der Käufer «sehr zufrieden» mit der Bearbeitung ihrer Anliegen sind, deutet dies auf Lücken sowohl in den Abläufen als auch in der Kundenbetreuung hin.

Messung der Kundenzufriedenheit



Zufriedenheit der Kunden mit der Bearbeitung ihrer Anliegen



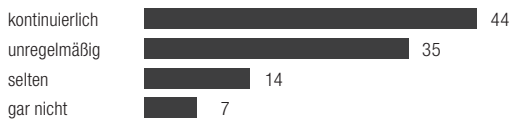
Angaben in Prozent.

Quelle: HENDRICKS, ROST & CIE.

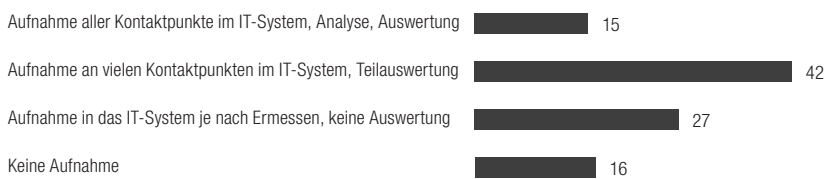
Sammlung und Verwertung von Kundendaten: Viel Stückwerk.

Zwar widmet sich fast die Hälfte der Unternehmen den Kundenbeziehungen durch regelmäßige Befragungen. Doch nur jedes Siebte integriert die Daten auch systematisch in die IT und wertet sie vollständig aus. 40 Prozent lassen die Informationen brachliegen.

Verbesserung durch Kundenbefragungen



Umgang mit alltäglichen Kundenrückmeldungen



Angaben in Prozent.

Quelle: HENDRICKS, ROST & CIE

Das Erleben und Verhalten des Kunden ist somit der Ausgangspunkt für eine Verbesserung der Kundenorientierung. Unternehmen können sie messen – und ihr eigenes Verhalten positiv beeinflussen.

Messung der Kundenzufriedenheit.

Um alle Aspekte von Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit ausreichend erheben zu können, sollten die Unternehmen laut der Studie grundsätzlich zwei Blickrichtungen unterscheiden:

Zum einen den Blick nach außen, also zum Kunden. Dieser erlaubt es dem Unternehmen, über Kundenzufriedenheitsmessungen zu erfahren, wie der Kunde das Unternehmen heute sieht. Dabei kann das Management unter zahlreichen Umständen schon frühzeitig erfahren, wo es Probleme gibt – aber auch Lob und Wünsche der Kunden einsammeln.

Zum anderen den Blick nach innen: Dieser offenbart die Leistung der eigenen Organisation und ermöglicht es, Rückschlüsse auf viele Probleme bei der Kundenorientierung zu ziehen.

Zu den wichtigsten Messgrößen, mit denen sich die Kundenzufriedenheit skalieren lässt, zählen der Customer Satisfaction Index (CSat), der Net Promoter Score

(NPS) und das Social Media Monitoring. Sie ermöglichen es Unternehmen, die Bedarfe und das Verhalten ihrer Kunden genau zu analysieren und zu bewerten.

Eine erprobte Methode zur Bewertung von Kundenzufriedenheit liefert zudem das «Confirmation/Disconfirmation-Paradigma» nach Professor Kurt Scharnbacher und Guido Kiefer. Es besagt, dass der Käufer stets einen Soll-Ist-Vergleich zwischen seinen Erwartungen und der Realität macht – und darauf basierend den Kauf wie auch das gekaufte Produkt bewertet. Hier erfolgt sowohl ein kognitiver Vergleich als auch «eine emotionale Bewertung, wobei das Ausmaß der Bestätigung und Nicht-Bestätigung wesentlich die emotionale Bewertung beeinflusst.»

Die Kundenzufriedenheitsforschung ist sich darin einig, dass diese subjektive Komponente über das letztendliche Ausmaß der Zufriedenheit des Kunden mit einer erbrachten Leistung entscheidet.

Messung der Kundenorientierung.

Auch für die Bewertung der Kundenorientierung eines Unternehmens gibt es verschiedene Methoden. Beispielsweise kann eine Reifegradbewertung genutzt werden. Dieses Verfahren ermittelt über einen

standardisierten Fragenkatalog mit definierten Merkmalsausprägungen den Status quo eines Unternehmens. Die Ergebnisse sind durch die Standardisierung vergleichbar: So kann bei einer Wiederholung zu einem späteren Zeitpunkt schnell festgestellt werden, an welchen Punkten genau die ergriffenen Maßnahmen die Leistung verbessert haben.

Damit die Messung der Kundenorientierung tatsächlich einen Aufschluss über die derzeitige Leistung des Unternehmens geben kann, sollte ein konkretes Ziel definiert werden, das aufzeigt, wie die Organisation in Zukunft aufgestellt sein soll. Andernfalls ist es nicht möglich, zu bewerten, ob der Status quo gut oder schlecht ist.

Unternehmen, die die Kundenorientierung ihrer Mitarbeiter messen wollen, können dies laut der Studie anhand der sozialpsychologischen Kategorie der «Einstellung» realisieren. Auf der Basis von schriftlichen Befragungen oder Interviews kann dieser Indikator mithilfe von Skalen gemessen werden.

In der betriebswirtschaftlichen Praxis reicht oft schon eine Fünf-Punkte-Skala (von «Stimme gar nicht zu» bis «Stimme voll zu») aus, um für das Management verwertbare Entscheidungsgrundlagen zu liefern. «Diese Eigenschaft der Mitarbeiter auf ihr Verhältnis zu den Kunden bestimmt maßgeblich auch das Verhalten gegenüber den Erwartungen und Bedarfen des Kunden und hat direkten Einfluss auf die Kommunikation», betont Studienleiterin Pfafferott.

Studie Kundenmanagement

Für die Studie «Überlebensfaktor Kundenorientierung: Wie Unternehmen die Digitalisierung meistern» befragte die Unternehmensberatung HENDRICKS, ROST & CIE. von September 2016 bis Januar 2017 Unternehmen aus allen Branchen im deutschsprachigen Raum. Die Antworten von 230 Unternehmen sind in die Ergebnisse genauso eingearbeitet wie die zusätzlichen intensiven Gespräche der Berater mit 25 Unternehmen



und sechs Experten. Eine digitale Version der Studie können Sie über den links stehenden QR-Code bestellen.

Diese Verankerung und Messung der Kundenorientierung bei den Mitarbeitern ist ein entscheidender Faktor für den unternehmerischen Erfolg. Denn Kundenorientierung muss im Unternehmen tatsächlich gelebt und erlebt werden. «Strategien und Prozesse können noch so kundenorientiert definiert sein – die reale Zusammenarbeit und Kommunikation richtet sich nur an der gelebten Führung aus. Was wir für richtig oder falsch halten, wie wir miteinander in Kontakt treten und kommunizieren, in welcher Qualität wir unsere Arbeit leisten, wie wir kooperieren, nach welchen Werten wir handeln: Das alles wird von der Kultur und der Führung geprägt», betont die Expertin.

Gelebte Führungskultur als Basis.

Eine geeignete (Führungs-)Kultur so zu etablieren, dass Altes Bestand haben darf und Neues dennoch Einzug halten kann, sieht die Studie als eine besonders wichtige Etappe auf dem Weg zur Kundenorientierung an. Denn viele Unternehmen seien nach wie vor bereichs- und hierarchieorientiert aufgebaut. Strukturen, Prozesse, Führung und Mitarbeiter konzentrieren sich auf Tätigkeiten und Aufgaben ihrer jeweiligen Abteilung.

So ist es zum Beispiel einem Mitarbeiter in der Fertigung wichtig, Produkte in einer angemessenen Qualität herzustellen und die von seinen Führungskräften vorgegebenen Stückzahlen zu erreichen. Der Kunde steht dabei nicht im Zentrum seines Interesses.

Dieses «Territorialdenken» prägt noch viele Organisationen und behindert eine echte Kundenorientierung. Begründet ist es, so die These der Studie, in der Unternehmenskultur, die durch die Führungskräfte über deren Einstellungen und Umgangsformen vorgelebt wird. Gestützt werde sie zudem durch traditionelle Zielvereinbarungen, die sich auf Umsatzwachstum und Ergebnissteigerung in einem bestimmten Zeitraum beziehen.

Diese mit monetären Anreizen verbundenen Vorgaben aber sind kurzfristig angelegt und verbauen – so folgert die Studie – den Blick auf diejenigen Bedarfe des Kunden, die nicht diesem Rhythmus folgen. Iris Pfafferott bringt diese Gefahr so auf den Punkt: «Klassische Renditeziele verhindern Maßnahmen zur Generierung und Umsetzung neuer Ideen.» ■



Stufen der Kundenorientierung: Übersichtlich aufbereitete Order- und Kundendaten bilden die Basis eines jeden Verkaufsvorgangs, die perfekte Präsentation schließt ihn ab – vom Erfolg der vielen neuen, trendigen Kaffeehäuser können die Strategen aus den Unternehmen anderer Branchen einiges lernen.