

SCHÄFFER

POESCHEL

Kai Riedel/Franz Gresser

Das kundenorientierte Unternehmen

**12 Erfolgsprinzipien für eine konsequente Ausrichtung
am Kunden**

2016
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print ISBN 978-3-7910-3538-3 Bestell-Nr. 10131-0001

EPDF ISBN 978-3-7910-3539-0 Bestell-Nr. 10131-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin

Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart (Bildnachweis: Shutterstock)

Satz: Johanna Boy, Brennbach

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

Februar 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V
 Einleitung VII
 Abbildungsverzeichnis XIX

Teil A: Kundenorientierung als Maxime unternehmerischen Handelns . . . 1

1 Kundenorientiertes Fühlen, Denken und Handeln 3

1.1 Annäherung an das Thema 3

1.1.1 Wer sind die Kunden? 3

1.1.2 Was erwarten Kunden? 4

1.1.3 Wie bewerten und entscheiden Kunden? 5

1.1.4 Kundenzufriedenheit, Loyalität und Kundenorientierung 7

1.2 Die Ebenen der Kundenorientierung 8

1.2.1 Kundenorientierte Werte, Normen und Einstellungen 10

1.2.2 Die kundenorientierte Unternehmenskultur 11

1.3 Kundenorientiertes Denken 12

1.3.1 Vom USP zur Customer Value Proposition 12

1.3.2 Das Leitbild zur Orientierung 13

1.4 Kundenorientiertes Fühlen 15

1.4.1 Starke Gefühle im Kundenkontakt 15

1.4.2 Wie fühlen sich die Kunden? 16

1.5 Kundenorientiertes Handeln 17

1.5.1 Die Rolle von Standards 17

1.5.2 Einheitlich gute Servicequalität 18

1.5.3 Kundenorientierung aus Managementsicht 18

1.6 Sichtbare Kundenorientierung 19

1.7 Checkliste »Kundenorientiertes Fühlen, Denken und Handeln« 21

2 Strategische Kundenorientierung 22

2.1 Das Verhältnis von Kundenorientierung und Strategie 22

2.1.1 Strategiealternativen 22

2.1.2 Generischer Service tut nicht weh 23

2.1.3 Serviceprofile sind wichtig 24

2.2 Kundenorientierung und Marke 27

2.2.1 Der Service prägt die Marke 27

2.2.2 Kundenkontakt suchen 29

2.2.3 Management der Beziehungsqualität 30

2.3 Lohnt sich Kundenorientierung? 30

2.3.1 Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg 31

2.3.2 Kundentreue und Wiederkaufwahrscheinlichkeit 32

2.3.3 Sinkende Servicekosten 33

2.3.4 Das richtige Maß finden 35

2.4	Neue Konzepte für die Kundenzufriedenheit	36
2.4.1	Sinnstiftenden Service gestalten	36
2.4.2	Customer Experience Management	37
2.5	Checkliste »Strategische Kundenorientierung«	40
3	Den Kunden kennen	41
3.1	Grundlagen	41
3.1.1	Was heißt »den Kunden kennen«?	41
3.1.2	Zahlen, Daten, Fakten: Was ist Kundenwissen?	42
3.2	Wie lernt man den Kunden kennen?	43
3.2.1	Mit dem Kunden sprechen, fragen und zuhören	43
3.2.2	Informationen sammeln	44
3.2.3	Daten speichern und nutzbar machen	45
3.2.4	Kundenwissen pflegen	46
3.3	Kundengruppen bilden, Marktsegmentierung	47
3.3.1	Segmentierungsansätze	47
3.3.2	Statische Segmentierung	48
3.3.3	Dynamische Segmentierung	49
3.3.4	Mikrodynamische und situative Segmentierung	51
3.3.5	Andere Kunden kauften auch	51
3.3.6	Erfolgsfaktoren für den Einsatz der Kundensegmentierung	52
3.3.7	Grenzen der Kundensegmentierung	53
3.4	Informationen nutzen	54
3.5	Segmentierung in der Kundeninteraktion	55
3.6	Mehrwerte generieren für bekannte Kunden	56
3.7	Datenschutz	56
3.8	Checkliste »Den Kunden kennen«	57
4	Da sein, wo der Kunde ist	59
4.1	Wo ist mein Kunde?	59
4.1.1	Angebot und Nachfrage	59
4.1.2	Der hybride Konsument	59
4.1.3	Konzentration auf den Kundennutzen	60
4.2	Wie kauft mein Kunde?	61
4.2.1	Multichannel-Management	61
4.2.2	Dem Kunden nachlaufen?	63
4.3	Neue Angebotsformen	65
4.3.1	Anbieten, was der Kunde braucht	65
4.3.2	Verlängerung der Wertschöpfungskette	66
4.3.3	Gesamtverantwortung für das Kundenerlebnis	67
4.4	Die Rolle von Innovationen	68
4.4.1	Innovationen und Kundenerwartungen	68
4.4.2	Beteiligung der Kunden	70
4.5	Gestaltung des Kundenerlebnisses	71
4.5.1	Das Konzept der Customer Journey	71

4.5.2	Die Customer Journey gestalten	74
4.5.3	Praxisbeispiel »Nah am Kunden sein«	75
4.6	Checkliste »Da sein, wo der Kunde ist«	76
5	Die Organisation am Kunden ausrichten	78
5.1	Kundenorientierte Organisationsformen	78
5.1.1	Die Organisation steuert die Funktion	78
5.1.2	Funktionale Organisation	78
5.1.3	Kunden in der Organisation sichtbar machen	79
5.1.4	Kundenorientierung prozessorientiert verankern	81
5.1.5	Kundenorientierung in Matrixorganisationen	81
5.1.6	Die Problematik kundenorientierter Steuerung	82
5.2	Anforderungen für Kundenorientierung in der Organisation	84
5.3	Möglichkeiten der Umsetzung in der Organisation	85
5.3.1	Kundennähe organisational verankern	85
5.3.2	Konzentration kundenbezogener Funktionen	86
5.4	Das Marketing wird sich verändern	88
5.4.1	Neue Aufgaben im Marketing	88
5.4.2	Veränderte Aufgaben der Marktforschung	89
5.4.3	Feedbackmanagement statt Beschwerdebearbeitung	90
5.5	Ausrichtung der Prozesse auf den Kunden	92
5.5.1	Prozessdesign	92
5.5.2	Kanalübergreifender Kundenservice	93
5.5.3	Qualitätsmanagement als Querschnittsfunktion	94
5.5.4	Praxisbeispiele Customer Experience	95
5.6	Checkliste »Die Organisation am Kunden ausrichten«	96
6	Konsequent führen	98
6.1	Die Bedeutung konsequenter Führung	98
6.1.1	Uneinheitliche Führung führt zu uneinheitlichen Kundenerlebnissen	99
6.1.2	Mitarbeiterverhalten wird durch Führung geprägt	100
6.1.3	Gute Führung beeinflusst das Kundenerlebnis und damit auch das Unternehmensergebnis	100
6.1.4	Leistungsmanagement ist eine strategische Gesamtaufgabe	101
6.1.5	Motivation und Bindung sind kritische Erfolgstreiber	102
6.2	Die neue Rolle der Personalabteilung	104
6.2.1	Die Personalabteilung als HR-Business-Partner	104
6.2.2	Kernaufgaben der Personalabteilung zur Unterstützung der Führungskraft	105
6.3	Entwicklung der Führungskräfte	106
6.3.1	Führungskräfteentwicklung fängt bei der Auswahl an	106
6.3.2	Führungskräfte entwickeln	107
6.4	Entwicklung kundenorientierter Mitarbeiter	109
6.4.1	Motivation muss nicht erzeugt werden	109

6.4.2	Mitarbeiter-Feedback	111
6.4.3	Mitarbeiter entwickeln	112
6.4.4	Ziele vereinbaren	113
6.4.5	Maßstabsdiskussionen vereinheitlichen Beurteilungen	114
6.4.6	Individuelle Entwicklungspläne systematisieren die Entwicklung	115
6.4.7	Minderleistung systematisch abbauen	115
6.5	Checkliste »Konsequent Führen«	116
7	Mitarbeitern vertrauen und Leadership	118
7.1	Warum Vertrauen und Leadership zwei Seiten einer Medaille sind	118
7.2	Das Konzept Leadership	118
7.2.1	Führen und Anführen	118
7.2.2	Management versus Leadership.	120
7.2.3	Influencing	122
7.2.4	Transformationale Führung.	123
7.3	Vertrauen	124
7.3.1	Menschen wollen ihre beste Leistung einbringen	124
7.3.2	Menschen verhalten sich von sich aus prosozial.	124
7.3.3	Gelebtes Vertrauen im Unternehmensalltag	126
7.3.4	Negative Energie vermeiden	128
7.3.5	Verlagerung von Kompetenzen in die Peripherie.	128
7.4	Das demokratische Unternehmen.	129
7.5	Checkliste »Mitarbeitern vertrauen und Leadership«	130
8	Akribische Arbeit an den Prozessen	132
8.1	Grundlagen.	132
8.1.1	Definition »Prozess«	132
8.1.2	Automatisierte Prozesse, technische Systeme und Maschinen	133
8.1.3	Prozesse und Dienstleistungen	135
8.1.4	Effizienz	135
8.2	Prozesse und Kundenorientierung	137
8.2.1	Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für kundenorientierte Prozesse	137
8.2.2	Nutzen von Prozessen aus Kundensicht.	138
8.2.3	Nutzen von Prozessen aus Mitarbeitersicht	140
8.2.4	Prozesse, Dynamik und Individualisierung.	140
8.2.5	Fehler im Prozess und Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit.	142
8.2.6	Interessieren sich die Kunden für Prozesse?	143
8.3	Verbesserung der Prozesse.	145
8.3.1	Maßnahmen zur Prozessoptimierung.	145
8.3.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	146
8.4	Praxisbeispiele	147
8.4.1	Geschlossene Managementkreisläufe.	147
8.4.2	Speed-Button	147
8.4.3	Vorstands-Alarm	148

8.4.4	Feedback-Schleife	148
8.5	Fazit: Prozesse für konstant hohe Servicequalität	148
8.6	Checkliste »Akribische Arbeit an den Prozessen«.	149
9	Technische Systeme als Rückgrat	150
9.1	Einsatzorte technischer Systeme: sichtbar oder unsichtbar für den Kunden	151
9.1.1	Technische Systeme an der Interaktionslinie	151
9.1.2	Technische Systeme hinter der Interaktionslinie, aber sichtbar für den Kunden	153
9.1.3	Technische Systeme hinter der Sichtbarkeitslinie	154
9.1.4	Technische Systeme in der Interaktion C2C	155
9.2	Strategische Gedanken zu technischen Systemen.	155
9.2.1	Effektivität und Effizienz	156
9.2.2	Einsatz technischer Systeme in Abhängigkeit von Nutzen und Lernen	156
9.2.3	Automatisierung versus Individualisierung.	159
9.2.4	Kundenzufriedenheit und Loyalität durch Automatisierung.	159
9.2.5	Vorbehalte von Kunden gegenüber technischen Systemen im Kundenservice.	160
9.3	Voraussetzungen für kundenorientierte technische Systeme.	162
9.3.1	Geeignete Prozesse für die Automatisierung auswählen	162
9.3.2	Akzeptanz technischer Systeme und Services.	162
9.3.3	Maßnahmen für das Management	163
9.4	Künstliche Intelligenz und die Zukunft der technischen Systeme	164
9.5	Checkliste »Technische Systeme als Rückgrat«.	165
10	Systematische Qualitätsmessung.	167
10.1	Grundlagen.	167
10.1.1	Ziele der Messung	167
10.1.2	Kundenorientierte Qualitätsmessung bedeutet vollständige Qualitätsmessung in geschlossenen Kreisläufen	168
10.2	Durchführung der Messung	170
10.2.1	Bei wem messen?	170
10.2.2	Was messen? Merkmale, Ereignisse und Probleme	170
10.2.3	Wo messen?	173
10.2.4	Wie messen?	174
10.2.5	Wann und wie oft messen?	175
10.3	Analyse, Ergebnisse und Bericht.	176
10.3.1	Analyse der Daten	176
10.3.2	Vergleiche, Benchmarking.	178
10.3.3	Daten bereitstellen und Messergebnisse berichten	179
10.4	Herausforderungen und neue Perspektiven bei der Messung der Qualität . .	179
10.4.1	Kosten der Messung	181
10.4.2	Rechtliche Grundlagen der Messung	181

10.4.3	Prozesse und Maßnahmen kontrollieren, nicht die Mitarbeiter	182
10.4.4	Top-down- oder Bottom-up-Messung	183
10.4.5	Kundenfeedbackmanagement	184
10.4.6	Der Net-Promoter-Score	185
10.5	Best Practice: Geschlossene Kreisläufe bei Messung, Analyse, Bericht und Handlung.	186
10.6	Checkliste »Systematische Qualitätsmessung«	186
11	Offen und ehrlich kommunizieren	188
11.1	Die Grundlagen der Kommunikation	188
11.2	Wer kommuniziert	189
11.2.1	Sender und Empfänger im Unternehmen	189
11.2.2	Mit Kunden in Kontakt treten	190
11.2.3	Mit Mitarbeitern kommunizieren.	191
11.3	Wie wird kommuniziert.	193
11.3.1	Vier Seiten einer Nachricht	193
11.3.2	Technische Systeme unterstützen die Kommunikation	195
11.4	Kundenorientierte Kommunikation im Unternehmen.	196
11.4.1	Ein kommunikatives Umfeld schaffen	196
11.4.2	Kommunikationshindernisse abbauen	197
11.4.3	Die richtigen Kanäle wählen	197
11.4.4	Die Sprache des Kunden sprechen	199
11.4.5	Erwartungsmanagement	200
11.5	Regeln kundenorientierter Unternehmenskommunikation	201
11.5.1	Ehrlich sein	201
11.5.2	Fehler und Schwierigkeiten offen ansprechen.	202
11.5.3	Über Zwischenschritte informieren, Transparenz schaffen.	202
11.5.4	Versprechen halten	202
11.5.5	»Nein« sagen	203
11.6	Checkliste »Offen und ehrlich kommunizieren«	203
12	Erfolg suchen und Risiken eingehen	205
12.1	Umfeld und Haltung	205
12.1.1	Hohe Ziele setzen und gemeinsame Vision anstreben.	205
12.1.2	Ein Umfeld schaffen, das Innovation zulässt	205
12.1.3	Erfolge suchen, anstatt Misserfolge zu vermeiden	206
12.1.4	Gestalten, nicht verwalten.	207
12.1.5	Vertrauen.	208
12.1.6	Lernen, Unsicherheit auszuhalten und Furcht nehmen	209
12.2	Neue Dinge ausprobieren.	210
12.2.1	Ideenaustausch fördern.	210
12.2.2	Angemessene Planung	211
12.2.3	Schrittweise Einführung	212
12.2.4	Erklären, Dranbleiben, Anfangswiderstände überwinden	212
12.2.5	Genaue Beobachtung der Wirkung	213

12.2.6	Agil sein und schnell reagieren	214
12.3	Fehlerkultur stärken	214
12.3.1	Arten von Fehlern	215
12.3.2	Einstellung zu Fehlern	216
12.3.3	Fehler beheben.	217
12.3.4	Lernen (aus Fehlern)	218
12.3.5	Fehlertoleranz bei Kunden	218
12.3.6	Konsequenzen und Sanktionen	219
12.4	Checkliste »Erfolg suchen und Risiken eingehen«	220

Teil B: Handlungsanleitung für den Weg zum kundenorientierten Unternehmen 223

1	Change-Management	225
1.1	Wann handeln?	225
1.2	Schritte im Change-Management	226
1.2.1	Die Dringlichkeit etablieren.	226
1.2.2	Koalitionen bilden	227
1.2.3	Visionen entwickeln	228
1.2.4	Die Vision gelungen kommunizieren	229
1.2.5	Handeln im Sinne der neuen Vision und Ziele ermöglichen	230
1.2.6	Kurzfristige Erfolge ins Auge fassen – Ergebnisse sichern	231
1.2.7	Erreichte Verbesserungen systematisch weiter ausbauen.	232
1.2.8	Neues verankern	233
1.3	Notwendige Fähigkeiten.	234
1.4	Mögliche Barrieren	236
1.5	Das Projekt vermarkten und Informationen austauschen	238
2	Fallbeispiel	241
2.1	Das Unternehmen	241
2.2	Die Vision.	242
2.3	Der Exzellenz-Prozess	242
2.4	Die Phasen der Veränderung	244
2.5	Die Ergebnisse	245

Teil C: Zukunft des Service im kundenorientierten Unternehmen 247

1	Fokussierte Kundenorientierung	248
2	Voranschreitende Nutzung von Technik	248
2.1	Automatisierung des Service	248
2.2	Nutzung von Daten.	249
2.3	Zukunft der Kundensegmentierung	250

3	Nähe zum Kunden	251
3.1	Gelebtes Vertrauen	251
3.2	Vielfalt zulassen	252
4	Geschwindigkeit	253
4.1	Schnellerer Kundenservice	253
4.2	Langsamere Service	253
4.3	Flexibilität und Interaktivität der Kanäle	253
4.4	Agile Serviceentwicklung	254
5	Konsequenzen für das kundenorientierte Unternehmen	255
	Literaturverzeichnis	259
	Stichwortverzeichnis	265
	Die Autoren	269