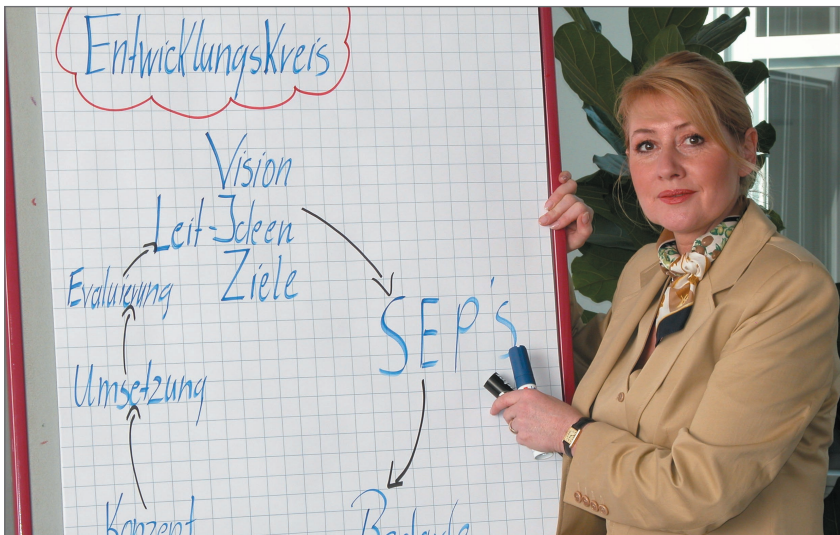


# Kundenzufriedenheit beginnt nebenan



Gastautorin Ortrud Tornow,  
Tornow + Partner

Das Thema „Kundenorientierung“ ist in aller Munde. Ein Schlagwort wie das von der „Servicewüste Deutschland“ fasst die Situation plakativ zusammen. Auf der einen Seite wird Kundenorientierung häufig auf ein Lächeln gegenüber dem Kunden reduziert, zum anderen erscheint Kundenorientierung als ein wesentlicher Aspekt modernen Managements. Aus gutem Grund: Es ist sehr viel teurer, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen alten

Kunden durch entsprechende Betreuung zu halten. Nur durch gezielte Maßnahmen können Kunden gewonnen und, was noch wichtiger ist, dauerhaft gebunden werden. Beim Betrachten des sogenannten „Lifetime-Value“ eines Kunden, also seines Wertes für das Unternehmen im Zeitverlauf, wird die Bedeutung der Kundenbindung deutlich. In Abhängigkeit von der Branche sind Kundenbeziehungen erst nach einem Zeitraum von 2 – 4 Jahren profitabel.

Die Ergebnisse des Deutschen Kundenbarometers beschreiben in dieser Hinsicht eine kritische Situation. Die Kundenloyalität sinkt in sämtlichen Branchen. Schlimmer noch, die Kosten zur Gewinnung neuer Kunden steigen gleichzeitig aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs.

Daher ist der Dialog zum Kunden wichtig - die Kundenzufriedenheitsanalyse. Wie regelmäßig sprechen Sie mit Ihren Kunden? Wie zufrieden sind Ihre Gesprächspartner in Ihrer Zielgruppe? Der Output eines Unternehmens – wie Produkte, Service, Kundenbindungsprogramme und Innovationen – sind die Folge des Miteinanders von Menschen. Menschen definieren Prozesse, Menschen führen Prozesse aus, Menschen leiten Menschen an, Menschen entscheiden über die Zukunft von Unternehmen. Hinter jeder Aktion eines Unternehmens stehen Menschen. Die Leistungsfähigkeit einer Organisation steht und fällt mit ihren Leistungsträgern. Für die tägliche Praxis heißt das: Der Kunde sitzt im wahrsten Sinne des Wortes NEBENAN! Der Kollege ist Kunde.

## Kunden-Check

### 1. Verhalten sich alle Mitarbeiter/innen Ihrer Abteilung wirklich markt- und kundenorientiert?

Diese Frage zielt auf die oftmals im Unternehmen erkennbaren Animositäten und Eitelkeiten zwischen den Bereichen Technik und Vertrieb bzw. Innendienst und Außendienst. Gleiches gilt auch bei Fusionen, die im Rahmen von Globalisierungen in immer mehr Branchen vollzogen werden.

### 2. Haben sich die Bedürfnisse Ihrer Kunden im letzten Halbjahr verändert?

Der Markt ist schnelllebig. Auch nach einem halben Jahr können sich die Motive der Kunden gewandelt haben.

### 3. Denken Sie regelmäßig über unternehmens-/abteilungsspezifische UMPs nach?

Diese Frage trifft einen wichtigen Nervenstrang des Unternehmens: UMPs (Unics Marketing Propositions), ein Begriff aus dem Angloamerikanischen, der übersetzt werden kann mit: DAS EINZIGARTIGE UND UNVERWECHSELBARE, und möglichst auch das Uneinholbare, wodurch sich Ihr Unternehmen / Ihr Bereich gegenüber anderen Marktbegleitern profiliert.

### 4. Müssen bestimmte Ziele Ihrer Angebots- und Leistungs politik korrigiert werden?

Welche Produkte wollen Ihre Zielgruppen? Wie wird das kommuniziert?

Externe und interne Kundenorientierung bilden die Achse, um die sich ein kundenorientiertes Unternehmen letztlich drehen muss.

Klar ist: Die nach außen gerichtete Kundenorientierung ist nicht losgelöst von einer nach innen gerichteten Kundenorientierung. Wer nach außen freundlich ist, nach innen jedoch sozial unverträglich, dem wird es in beiden Richtungen an Authentizität fehlen.

Den Mitarbeiter am Point of Sale für die Kundenzufriedenheit allein verantwortlich zu machen, ist zu einfach. Hinter dem entscheidenden „Augenblick der Wahrheit“ steht eine lange Kette von Beziehungen, die diesen Moment für den Kunden zum Traum oder Alptraum werden lässt.

Ob Kommunikation am Telefon, Umgang mit Beschwerden, Terminverschiebungen, Präsentationen beim Kunden vor Ort und im eigenen Hause: Bei jedem Kontakt mit dem Kunden spiegelt sich die Abhängigkeit des Mitarbeiters/in in seinen Möglichkeiten der Leistungserbringung von abgelaufenen Prozessen wider.

- **Wenn aktuell beworbene Serviceaussagen den Mitarbeitern nicht kommuniziert werden, sie also die angekündigte Leistung gar nicht erbringen können.**
- **Wenn Richtlinien und festgeschriebene, konkrete Prozessabläufe zwar Anforderungen von DIN-/ISO-Normen erfüllen, den Kunden jedoch eher verärgern.**
- **Wenn von Mitarbeitern/innen versprochene Rückrufe von Dritten im Unternehmen nicht erfolgen.**
- **Wenn Mitarbeiter/innen ohne entsprechende Einweisung und Vorbildung an die sogenannte „Front“ geschoben werden.**
- **Wenn die Entscheidungsfreiheit soweit eingeschränkt wird, dass Mitarbeiter/innen gegenüber den Kunden als inkompetent erscheinen (Die Gefahr hierbei ist, dass der Mitarbeiter sich beim beschwerdeführenden Kunden „ausweint“, fühlt sich mit ihm „im Boot sitzend“).**

Interne und externe Kundenorientierung stehen also in einem unmittelbaren Zusammenhang. Das eine ist ohne das andere nicht denkbar. Die Berücksichtigung einer internen Kundenorientierung im Unternehmensalltag kann eine nachhaltige Förderung der internen Professionalität bedeuten. Der Mitarbeiter oder Kollege muss auch „bedient“ werden. Kundenorientierung zieht sich damit wie eine Dienstleistungskette durch ein erfolgreiches Unternehmen.

## Die 7 Schlüssel zum zufriedenen Kunden

1. Der Kunde entscheidet, ob und wie seine Erwartungen erfüllt und übertroffen werden.
2. Behandeln Sie Kunden so, wie diese behandelt werden wollen, und nicht wie Sie behandelt werden wollen.
3. Bekommen wir die Chance, im Sinne des Kunden zu handeln, muss das sofort passieren.
4. Wir müssen unseren Job immer aus Sicht des Kunden definieren.
5. Kunden wünschen sich zwei Dinge: gute Gefühle und Problemlösungen.
6. Es gibt nur eine Möglichkeit, Leistung zu messen: nachfragen.
7. Wenn wir Spaß an unserer Arbeit haben, ist der Kunde mit uns zufrieden.