

INHALT:

<b>EMOTIONALE KUNDENBINDUNG.....</b>	<b>2</b>
<b>DIE UMGEKEHRTE SICHTWEISE.....</b>	<b>2</b>
<b>DIE ELEMENTE ERFOLGREICHER KUNDENBEZIEHUNGEN.....</b>	<b>2</b>
<b>Erstes Element: Information.....</b>	<b>2</b>
... zum Kunden.....	2
... zum Mitarbeiter.....	2
... an die Öffentlichkeit.....	3
<b>Zweites Element: Kompetenz.....</b>	<b>3</b>
... aus Kundensicht.....	3
... aus Mitarbeitersicht.....	3
... aus Managementsicht.....	3
<b>Drittes Element: Hingabe.....</b>	<b>4</b>
... an die Aufgabe.....	4
... an das Unternehmen.....	4
... an den Kunden.....	4
<b>WIE NAH IST DAS UNTERNEHMEN SEINEN KUNDEN? .....</b>	<b>4</b>
Segmentierung nach Kundenbedürfnissen.....	4
Segmentierung nach Mitarbeiterbedürfnissen.....	6
<b>DIE KREATIVE PROZESSINTERPRETATION.....</b>	<b>7</b>
<b>DER WEG ZU MEHR NÄHE.....</b>	<b>8</b>

## Emotionale Kundenbindung

"Kundenbindung mit Herz". Dieser plakative Slogan soll eines symbolisieren: Die Frage der Bindung eines Kunden an mein Unternehmen, an meine Produkte, findet auf einer emotionalen Ebene statt. In diesem Beitrag wird dargestellt, auf welchen Säulen eine emotionale Kundenbindung ruht. Sie werden erfahren, was Sie tun können, damit Ihr Unternehmen das besitzt, was man hinlänglich als 'Ausstrahlung' bezeichnet.

## Die umgekehrte Sichtweise

Frage zu Beginn eines Seminars über Kundenbindung: "Würden Sie bei Ihrem eigenen Unternehmen Waren und Leistungen erwerben?" Reaktionen: Betretenes Schweigen, verlegenes Lächeln, Blick an die Decke, aus einer Ecke ein zögerliches 'öja'.

Hier sind wir schon beim ersten Zugang zum Kunden. Jeder Kundenbetreuer, Verkäufer, Dienstleister ist auch Verbraucher. Sei es in seiner oder ihrer Funktion im Unternehmen oder als Privatmensch. Wenn ich beobachte, bei welchem Unternehmen ich mich wohl fühle, bei welchem nicht – rein emotional, ist schon viel für mein eigenes Verhalten gewonnen. Im zweiten Schritt kann ich schauen: Was machen die richtig, was machen jene falsch?

## Die Elemente erfolgreicher Kundenbeziehungen

### *Erstes Element: Information*

#### *... zum Kunden*

Der eine Pol der Informationspolitik des Unternehmens wird sein:

- **den Kunden interessiert eh' nur das Ergebnis**

der andere Pol wird sein:

- **Der Kunde kann den Prozess bei uns nachvollziehen**

Zwischen diesen beiden Polen wird sich die Informationspolitik – im jeweiligen Kundenprozess wie auch im Corporate Identity – einpendeln, abhängig von

- dem Produktportfolio (Konsum, Investitionsgüter)
- der öffentlichen Relevanz (ökologische, sicherheitstechnische Aspekte)
- der Direktheit der Kundenansprache (direkter oder indirekter Vertrieb)

#### *... zum Mitarbeiter*

'Unsere Mitarbeiter sind unser grösstes Potenzial' – viele sagen oder schreiben es. Wenige beherzigen es. Die telefonische Auskunft eines Call-Center-Mitarbeiters eines grossen europäischen Elektronikonzerns ist bezeichnend: "Unsere Techniker dürfen nicht mit Kunden sprechen". Wie soll der Techniker wissen, was der Kunde will, wenn ihm Sprech- und damit auch Frageverbot erteilt wird.

Nehmen wir die mit der unmittelbaren "Auftragsabwicklung" befassten Mitarbeiter, so lautet dort der eine Pol:

- **Der MA soll sich primär um neue Kunden oder die Auftragsabwicklung kümmern**

versus

- **Der MA soll zum Kunden eine persönliche Beziehung aufbauen**

### **... an die Öffentlichkeit**

Für was steht das Unternehmen, die Marke? Wie verhält sich das Unternehmen hinsichtlich, Ökologie, Ethik? Wie behandelt es seine Mitarbeiter, wie seine Kunden und Lieferanten?

Der eine Pol:

- **Wir wollen etwas verkaufen. Am Ende steht das isolierte Produkt**

versus

- **Wir erfüllen unsere Aufgabe mit Hingabe. Am Ende stehe das integre Unternehmen**

Der Begriff *Hingabe* mag in diesem Zusammenhang etwas befremdlich klingen. Der betriebswirtschaftlich adäquatere Ausdruck heisst *Qualitätsmanagement*. Aber genauer betrachtet: Qualität kann durch Handbücher, Regeln, Kontrolle und letzten Endes Erfolgsdruck nur bedingt entstehen. Wenn ein Modulbestücker weiss, dass seine Arbeit eh' noch kontrolliert wird, wird er zwar gute Arbeit leisten, jedoch mit dem Bewusstsein, dass er nur einen bestimmten Prozentsatz der Produktverantwortung trägt. Wenn das Produkt beim Kunden fehlerhaft ankommt, ist halt die Qualitätskontrolle schuld. Wird sein Produkt jedoch ohne abschliessende Kontrolle an den Kunden ausgeliefert, trägt er 100% der Verantwortung.

### **Zweites Element: Kompetenz**

Bei der Betrachtung dieses Elementes geht es weniger um die fachliche Kompetenz, die in das Thema Qualitätsmanagement fällt – und eigentlich als vorhanden vorausgesetzt werden wollte. Unternehmen, die die fachliche Kompetenz ihrer Mitarbeiter nicht sicherstellen, stehen erst am Anfang und müssen sich über die hier behandelten Elemente zunächst keine Gedanken machen.

In dieser Darstellung geht es um die **Handlungskompetenz** des Mitarbeiters. Hierbei handelt es sich zugegebenermassen um ein sensibles Thema – bedeutet es doch ein gewisses 'Loslassen' des Unternehmens von Vorschriften, Anweisungen, Einschränkungen, Androhen von Sanktionen. Was dieses 'Loslassen' bewirkt, sei im folgenden betrachtet:

#### **... aus Kundensicht**

Firmen, die Ihren Mitarbeitern weitgehende Handlungskompetenz geben:

- **sind von ihren Mitarbeitern überzeugt**
- **haben Vertrauen in deren Leistung und Integrität**
- **mögen ihre Mitarbeiter**

Anmerkung für Produkthersteller mit indirektem Vertrieb: Produkthersteller, die ihren Händlern - gerade im Bereich Reklamationen – weitgehende Kompetenz erteilen (z.B. den sofortigen Austausch defekter Geräte) üben auch mehr Anziehungskraft auf den Endverbraucher aus.

#### **... aus Mitarbeitersicht**

Mitarbeiter, die von Ihrer Firma Kompetenz erhalten:

- **bringen ihre Fähigkeiten und ihr Engagement voll ein**
- **wissen ihre fachliche Kompetenz anerkannt**
- **verkörpern bei Kunden ihre Firma**
- **entwickeln ein starkes positives Gruppengefühl**
- **mögen ihre Firma**

Die o.g. Anmerkung für Produkthersteller mit indirektem Vertrieb gilt sinngemäss auch aus der Sicht der Händler.

#### **... aus Managementsicht**

Mitarbeitern, denen Kompetenz gewährt wird:

- **brauchen keine formalen 'Motivationsprogramme'**
- **müssen nicht 'Commitments' unter Druck gesetzt werden**
- **erwarten nicht für jede (zusätzliche) Leistung eine Belohnung**
- **entwickeln Eigendynamik und Kreativität**
- **mögen ihre Chefs**

Anmerkung zum Punkt *Belohnung für Leistung*: Das Gegenteil der Belohnung ist die Bestrafung. Eine beliebte Form der Bestrafung ist der Entzug von Kompetenz. Damit ist dem Spiel *Kunden spielen Mitarbeiter mit verschiedenen Kompetenzen gegeneinander* aus Tür und Tor geöffnet.

## ***Drittes Element: Hingabe***

### ***... an die Aufgabe***

Die alte Weisheit 'Wer etwas gerne tut, tut es gut' sei hier erwähnt. Man stelle sich die Selbstvergessenheit eines Michelangelo vor, mit er seinen David erschuf – und kann sich vorstellen, wie hingebungsvolle Arbeit aussieht. Diese 'Selbstvergessenheit' kann auch im kleinen Produktions- oder Leistungsprozess gefördert werden, wenn folgendes gegeben ist:

- **angenehme Arbeitsumgebung**
- **ausreichende Bereitstellung angenehmer Materialien bzw. Ressourcen**
- **die unbedingte Anerkennung der persönlichen Leistung**

### ***... an das Unternehmen***

Die im Element Kompetenz genannten Punkte mögen hier in ihrer praktischen Ausprägung gelten. Das Unternehmen kann sich der Hingabe seiner Mitarbeiter sicher sein, wenn:

- **eine offene Kommunikation gelebt wird**
- **die Ziele und Vorgehensweisen abgestimmt und kommuniziert sind**
- **die Führungsstruktur transparent ist**

### ***... an den Kunden***

Sofern die Bedingungen für eine Hingabe an Aufgabe und Unternehmen stimmen, kann auch von einem loyalen und hingebungsvollem Verhalten gegenüber dem Kunden ausgegangen werden. Spezielle Komponenten der kundenorientierten Hingabe sind

- **die positive Werthaltung zum einzelnen Kunden. Die Werthaltung im Einzelfall ist wichtiger als 'Unternehmensleitlinien'.**
- **das Verhalten gegenüber Kunden ist transparent und nachvollziehbar**
- **die Kompetenz des MA gegenüber dem Kunden wird vom Management vertreten**

## **Wie nah ist das Unternehmen seinen Kunden?**

### ***Segmentierung nach Kundenbedürfnissen***

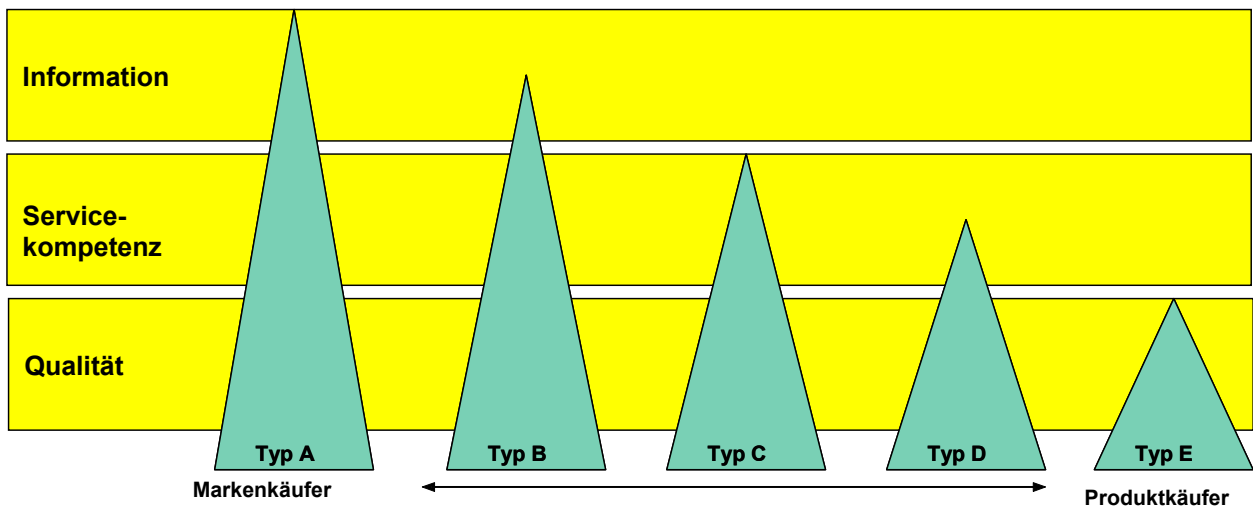
Eine emotionale Beziehung zum Kunden entsteht durch Nähe und Vertrautheit. Wie in den vorhergehenden Kapiteln beschrieben, basiert diese Nähe und Vertrautheit in wesentlichen auf den drei Säulen

- **Information**
- **(Service)Kompetenz**
- **Hingabe**

Die Beziehung von Lieferant und Kunde wird jedoch nicht durch die juristischen Personen *Lieferant AG* zu *Kunde GmbH* gebildet, sondern durch die beteiligten Personen. Erst die handelnden Personen mit ihren Entscheidungen erwecken die Beziehung zum Leben. Dabei sind die Erwartungen an Geben

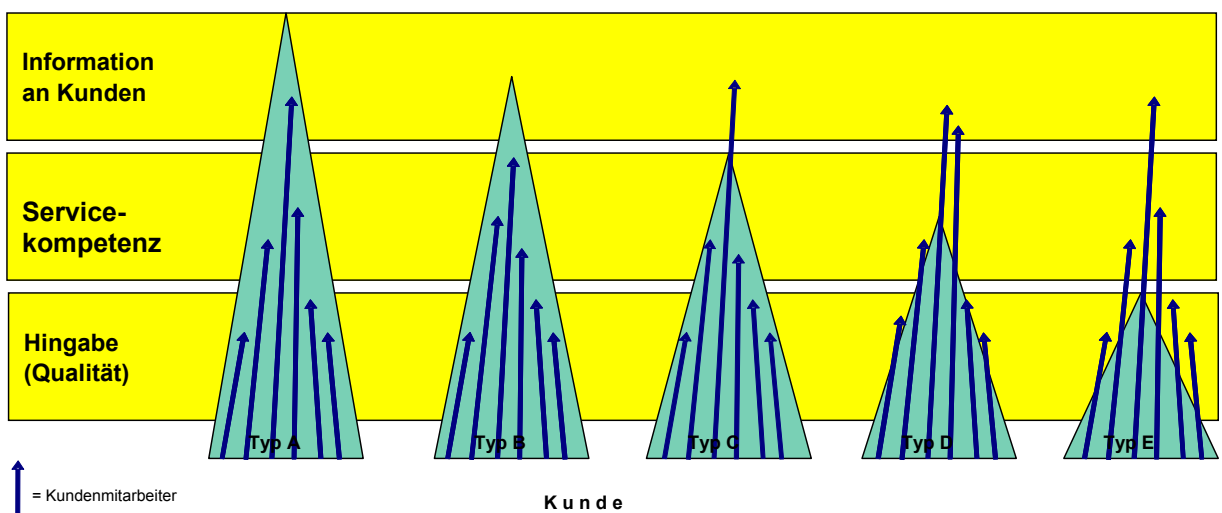
und Nehmen einerseits durch persönliche Eigenschaften unterschiedlich. Der eine Kunde kauft primär das Produkt mit seinem Gebrauchsnutzen (Produktkäufer), der andere kauft neben dem Produkt auch den Namen und das Image (Markenkäufer). Andererseits ergeben sich aus den Produkten und deren Beschaffenheit unterschiedliche Bedürfnisse.

Baut man diese verschiedenen Konsumverhalten in die drei horizontalen Säulen der Kundenbindung *Qualität*, *Servicekompetenz* und *Information* ein, kann man bestimmte Kundentypen herauskristallisieren. Bei der Betrachtung dieses Modell ist zu berücksichtigen, dass die einzelnen Säulen nicht isoliert gesehen werden dürfen. Ein Käufer, der mit einer durchschnittlichen Qualität eines Produktes zufrieden ist, wird auch keine (hohen) Ansprüche an Service und noch weniger an über das Produkt hinausgehende Informationen stellen. Hingehen wird einem Käufer, der über den Produzenten, die Entstehung und die 'Persönlichkeit' seines Produktes viel wissen will, eine maximale Erwartung an Qualität und Servicekompetenz zu unterstellen sein.

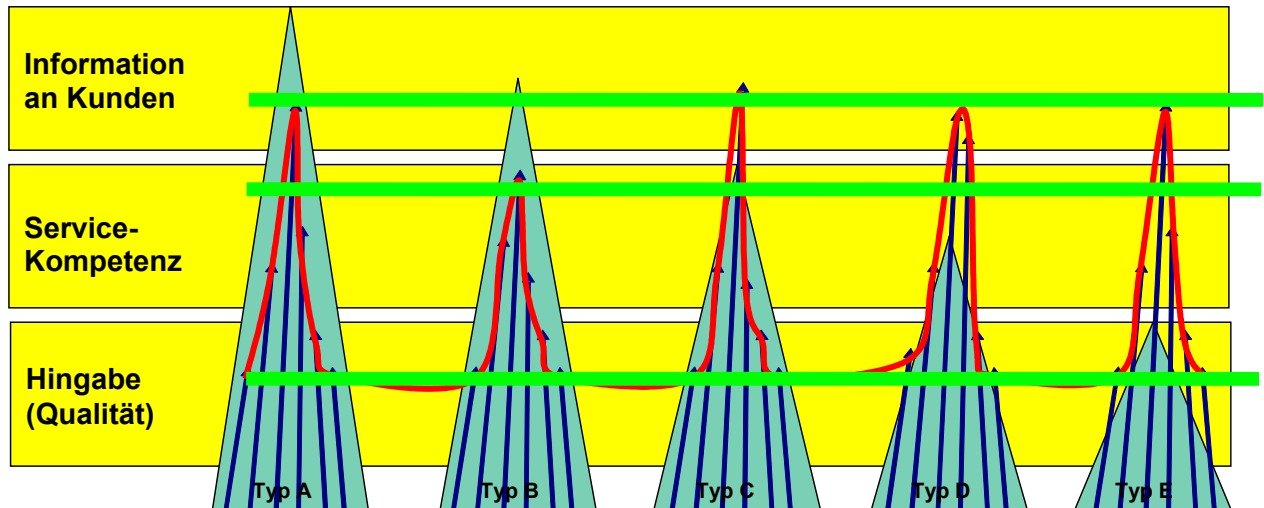


Geht man einen Schritt weiter und analysiert die Mitarbeiter in den Kundenunternehmen, so ergibt sich ein äußerst vielschichtiges Bild von Individualbedürfnissen an das Lieferunternehmen. So wird z.B. der Einkäufer primär an dem Produkt und seinem Preis, der Techniker hingegen neben dem einwandfreien Produkt am Dialog mit den Technikern des Lieferanten wie auch der weiteren technologischen Entwicklung interessiert sein.

Bezogen auf der vorherige Darstellung sieht das Bild so aus:



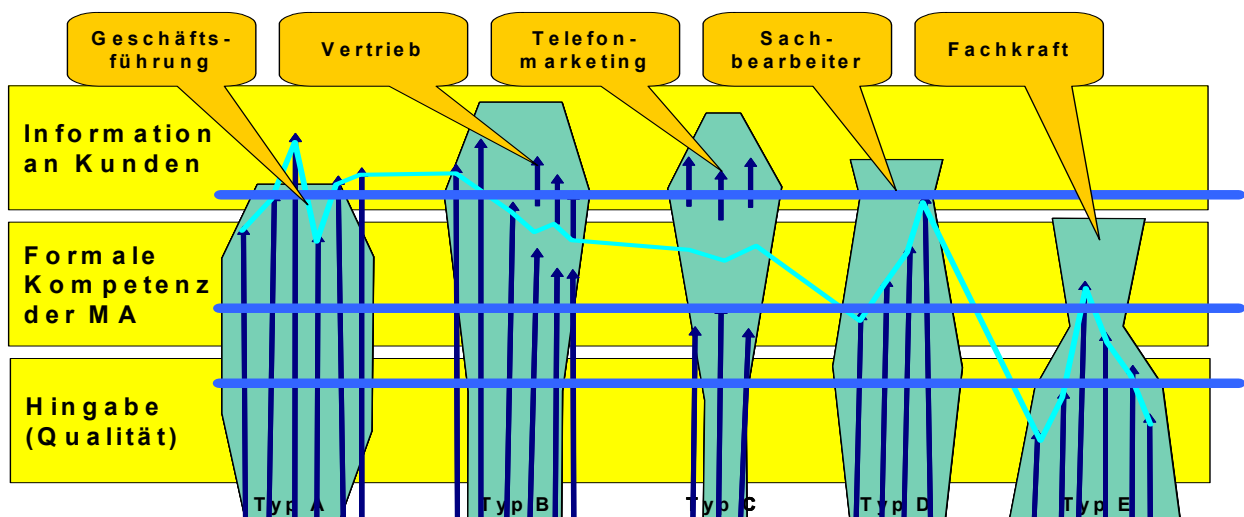
Zur Bedienung dieser differenzierten Bedürfnisstrukturen kann man ein Profil entwickeln, das repräsentativ die Bedürfnisstruktur der Kundenmitarbeiter darstellt:



Um einen optimalen 'Mix' aus Qualität-, Kompetenz- und Informationsbedürfnissen zu entwickeln mit der entsprechenden Ableitung der erforderlichen Ressourcen, kann man einen 'Profilhöchstpunkt' ermitteln nach dem Grundsatz *Orientierung am Anspruchsvollsten*.

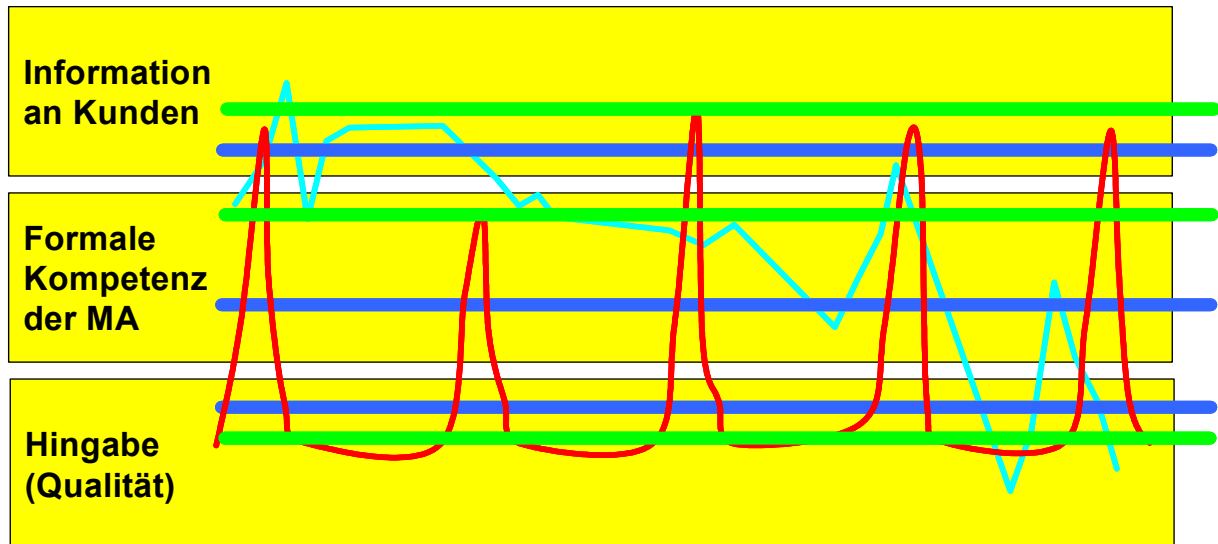
### Segmentierung nach Mitarbeiterbedürfnissen

Die gleiche Art der Segmentierung kann man bei den Mitarbeitern durchführen. Es darf nicht stillschweigend vorausgesetzt werden, dass jeder Mitarbeiter die Bereitschaft hat, seinem jeweiligen Kunden-Ansprechpartner bedürfnisadäquat entgegenzutreten. Auch hier sind in einer 'Nabelschau' die Möglichkeiten und Bereitschaften der Mitarbeiter zu segmentieren und ein entsprechendes Profil zu entwickeln:



Die Funktionen in dem vorgenannten Schaubild sind nur beispielhaft dargestellt.

Nachdem nun beide Profile erarbeitet worden sind, kann man sich daran machen, die Profile übereinander zu legen:



Mitarbeiter  
Kunden

Die o.g. Grafik erlaube folgende Auswertung:

Die **Qualität** der Arbeit und damit die Leistungs-(bereitschaft) der Mitarbeiter ist höher als es beim Kunden ankommt. Einfach ausgedrückt: Unsere Arbeit ist besser als wir denken.

Von den Kunden wird wesentlich mehr **formale Kompetenz** der Mitarbeiter erwartet. Möglicher Grund: Die Kommunikationsstrukturen sind gegenüber dem Kunden zu aufwändig oder zu intransparent.

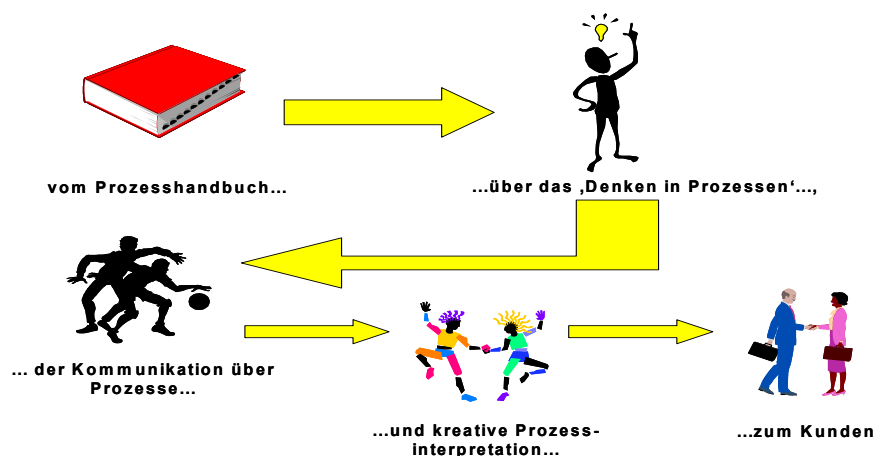
Die Kunden wünschen sich (noch) mehr **Informationen** zu den einzelnen Prozessen wie auch zum Gesamtunternehmen.

Handlungsaufgaben:

- Mehr Kommunikation über die Qualitätsstandards. Qualitätsunterstützendes Design.
- Den einzelnen Mitarbeiter zum Kunden in Kontakt bringen. Handlungspielräume schaffen.
- Mitarbeiter gezielt mit Informationen zur Weitergabe versorgen. Kunden direkt über Vorhaben, Erfolge, Stellungnahmen zu aktuellen Themen versorgen.

## Die kreative Prozessinterpretation

In Sinne einer 'Prozessdynamisierung' sei folgender Weg empfohlen:



## Der Weg zu mehr Nähe

Zur Dynamisierung Ihrer Kundenprozesse sind folgende Massnahmen empfehlenswert:

<b>Information an Kunden</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kommunizieren Sie persönlich</li><li>• Geben Sie persönlichem Feedback Vorzug vor sterilen Zufriedenheitsbefragungen</li><li>• Ihre Information <u>an</u> Ihren Kunden gibt Ihnen auch Informationen <u>von</u> Ihrem Kunden</li><li>• Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, Informationen weiterzugeben</li></ul>
<b>Formale Kompetenz der MA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lassen Sie Ihren MA großen Verhandlungsspielraum</li><li>• Ihre MA dürfen Ihre Fehler selbst beheben</li><li>• Geben Sie Ihren MA Budgets zur Kundenpflege</li><li>• Lassen Sie Risiken zu</li><li>• Bauen Sie intern ein ‚persönliches‘ Berichtswesen auf</li></ul>
<b>Hingabe (Qualität)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ihre MA sind die besten Qualitätsmanager</li><li>• Geben Sie Ihren MA Zeit und Ressourcen für Qualität</li><li>• Fördern Sie Innovations- und Kundennutzendenken</li><li>• Fördern Sie ‚ehrliches‘ Gruppenklima</li><li>• Schaffen Sie ein transparentes Vergütungssystem</li></ul>