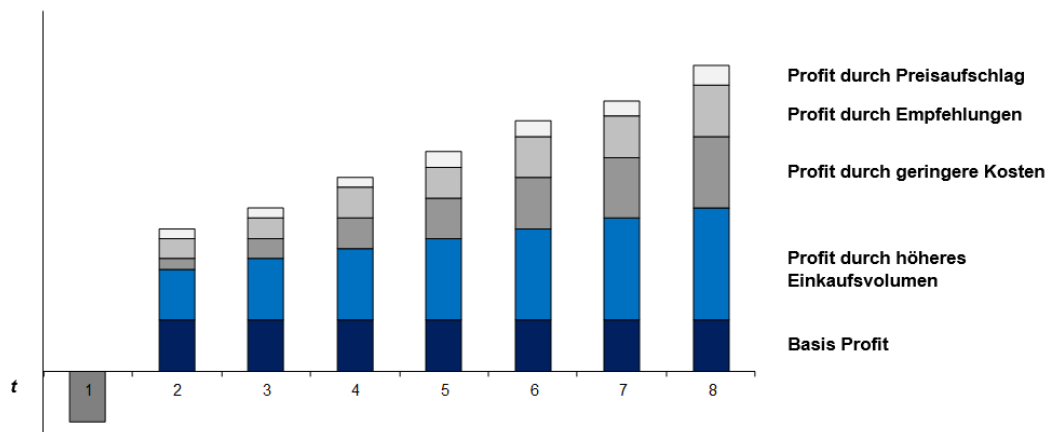


## Kundenorientierung – in die Veränderung kommen

Whitepaper; Kai Riedel, Geschäftsführer, ServiceRating GmbH

Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen langfristig erfolgreich sind, wenn Sie eine hohe Kundenbindung haben. Denn die Gewinnspanne mit langfristig gebundenen Kunden ist signifikant höher. Deshalb stellt Kundenorientierung einen wichtigen Schlüssel für den Geschäftserfolg auf heutigen Märkten dar.



Betrachtet man drei Ebenen, auf denen Unternehmen mit ihren Kunden interagieren – über die Marketingkommunikation, über die Produkte und über den Service – so fällt auf, dass zwei dieser Ebenen mit Schwierigkeiten zu kämpfen haben: Aufwendungen für die Marketingkommunikation sind durch verschwimmende Zielgruppen und abnehmenden Medianutzen von begrenztem Mehrwert. Eine Differenzierung über Produkte fällt immer schwerer, weil erfolgreiche Produkte schnell nachgeahmt werden. Anders die Wirkung von Service: Hier gelingt es im besten Fall, für den Kunden einzigartige Erlebnisse zu schaffen, die dieser voller Begeisterung über soziale Netzwerke, Familie und Freunde mit Anderen teilt. Service ist dann gut, wenn er die gelebte Kundenorientierung eines Unternehmens nach außen trägt.

Wenn es so ist, dass Kundenorientierung ein Erfolgsfaktor ist, dann sollte Kundenorientierung auch zum Gegenstand von Steuerung werden: Erfolgreiche Unternehmen entwickeln ihre Kundenorientierung systematisch. Wobei sich hier die Frage stellt: Wo fängt man an und wie kann man denn Kundenorientierung systematisch entwickeln?

Um Kundenorientierung gestalten zu können, muss man sich über ihre Komponenten im Klaren sein. Wir bedienen uns hier eines Modells, welches wir für den Wettbewerb zur Kundenorientierung, „**TOP SERVICE DEUTSCHLAND**“ mit unserem wissenschaftlichen Kooperationspartner, Prof. Dr. Dr. h.c.

Christian Homburg vom Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim (IMU) entwickelt haben. Die Ebenen der Kundenorientierung bauen aufeinander auf:



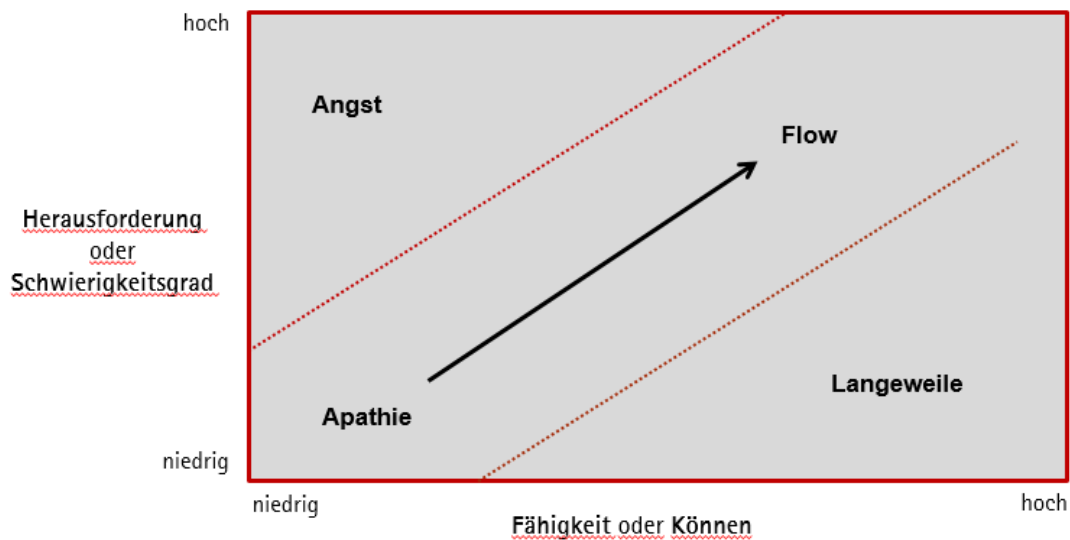
Auf der ersten Ebene und für den Kunden nicht sichtbar sind die Rahmenbedingungen angesiedelt, die Kundenorientierung steuern. Dies sind die Unternehmenskultur und das Commitment des Top Managements, das Unternehmen kundenorientiert zu führen. Die Kultur des Unternehmens kann nicht direkt gesteuert werden. Sie verändert sich allenfalls langfristig. Einfluss auf die Unternehmenskultur hat man über ihre sichtbaren Artefakte: Verstärkung von gewünschtem Verhalten, öffentlicher Tadel von nicht gewünschtem Verhalten, Geschichten, Symbole, etc.

Auf der zweiten Ebene, immer noch nicht sichtbar für den Kunden, sind die Steuerungselemente. Vor allem eine strategische Ausrichtung der Kundenorientierung ist hier wichtig: Auch der Service muss positioniert werden. Wie möchte ein Unternehmen „erlebt“ werden? Was macht es einzigartig? Was will das Unternehmen tun und was tut es ausdrücklich nicht?

In den Aktivitäten des Unternehmens wird die Kundenorientierung auch für den Kunden erlebbar. Die meisten Unternehmen steuern primär über ihre Aktivitäten den Kundenservice. Es ist aber wenig sinnvoll, hier isoliert Dinge zu tun: Mitarbeiterverhalten kann man z. B. nicht durch Anweisungen ändern, wenn die Kultur nicht kundenorientiert ist und das Leitbild im Service diffus bleibt.

Auf der Ebene der kundenbezogenen Ergebnisse hat das Unternehmen keine Einflussmöglichkeiten mehr: Loyalität und Vertrauen kann man nicht kaufen. Sie werden aber das Ergebnis sein, wenn sich das Unternehmen kundenorientiert verhält.

Bei der Gestaltung der Kundenorientierung verdient der Faktor Führung besondere Aufmerksamkeit. Da Standardvorfälle im Kundenservice immer mehr standardisiert und automatisiert werden, bleiben die komplexen Fälle übrig. Diese komplexeren Fälle kann man nicht mehr durch starre Vorgaben, wie z. B. von Gesprächszeiten steuern. Man muss Vertrauen aufbauen und den Mitarbeitern ein Klima schaffen, welches Herausforderungen und Fähigkeiten in einem ausgewogenen Verhältnis hält.



Quelle: [Csikszentmihalyi](#)

Hierbei ist auch ein anderer Führungsstil erforderlich. Statt eines transaktionalen Führungsstils, in dem man Mitarbeiterverhalten vorgeben konnte, muss man heute transformational führen. Dies bedeutet z. B. Vorbildhandeln, inspirierende Motivation und individuelle Beachtung des einzelnen Mitarbeiters.

Für die Gestaltung von Kundenorientierung muss der Wandel in der Organisation gezielt herbeigeführt und gesteuert werden. Dabei hat sich ein Vorgehen in acht Schritten bewährt (entnommen aus Kotter: „Leading Change“):

1. **Die Dringlichkeit etablieren:** Warum müssen wir handeln? Was sind die Risiken des Nicht-Handelns?
2. **Aufbau einer führenden Koalition:** Im Projektteam sollten Personen mit organisatorischer Verantwortung, Personen mit wichtigem fachlichem Know-how und Personen, denen man zuhört (Meinungsführer), gleichermaßen vertreten sein
3. **Entwicklung einer Vision und Strategie:** Was ist der Idealzustand, der angestrebt wird und was ist der Weg zur Erreichung der Vision? Was sind die Ziele, die wir in der Organisation erreichen wollen und was sind wichtige Meilensteine?
4. **Kommunizieren der Vision:** Nur wenn die Vision bekannt ist, kann sie auch Kraft entfalten
5. **Mitarbeiter stärken:** Die Mitarbeiter, die mit der Veränderung betraut sind, müssen die Mittel bekommen (Ressourcen, organisatorische Durchsetzungskraft, Vertrauen), um die Maßnahmen umsetzen zu können
6. **Kurzfristige Erfolge sichern:** Bereits bei der Entwicklung der Teilschritte sollte man gezielt Punkte identifizieren, die kurzfristig umgesetzt werden können und sichtbare Erfolge bringen. Diese Erfolge sollten gezielt kommuniziert werden
7. **Mittelfristige Erfolge konsolidieren und Veränderung verstärken:** Oftmals zeigt sich, dass einzelne Prozesse mit anderen Prozessen verknüpft sind, die ebenfalls geändert werden müssen. An diesem Punkt ist es wichtig, die Veränderung auszuweiten und nicht vor Hindernissen zurückzuschrecken
8. **Neue Herangehensweisen in der Kultur verankern:** Durch Hervorhebung gewünschten Verhaltens, Kommunizieren von Erfolgen und Verstärkung der Veränderung wird „neues“ Verhalten gelernt und in der Kultur verankert. Symbole sind wichtig und wirken integrativ

Über eine gesteuerte Organisationsveränderung hin zu mehr Kundenorientierung können Unternehmen die Kundentreue und Weiterempfehlung steigern und werden dadurch erfolgreicher. Hier ist das Potential noch nicht ausgeschöpft.

Die hier dargestellten Schritte basieren auf einem Workshop „Der Weg zur Kundenorientierung“, den ServiceRating gemeinsam mit Prof. Homburg für Kunden und Interessenten des Wettbewerbs „**TOP SERVICE DEUTSCHLAND 2016**“ durchgeführt hat. Der Wettbewerb kann in einen Veränderungsprozess eingebunden werden. Zum einen bietet er Informationen zur Managementaufstellung von Kundenorientierung im Vergleich mit anderen Unternehmen, zum anderen bietet er Rückmeldungen der Kunden zur Treue und Empfehlungsbereitschaft. Die Ergebnisse des Wettbewerbs können genutzt werden, um Schwachstellen aufzuzeigen und um die Mitarbeiter mit einem gemeinsamen Ziel einzubinden. Die Ausschreibung des nächstjährigen Wettbewerbs läuft noch bis zum 21.12.2015, weitere Informationen sind erhältlich unter <http://www.topservicedeutschland.de/anmeldung/>.

### **Über ServiceRating:**

ServiceRating unterstützt Unternehmen als externer Partner in der Entwicklung von Servicequalität und Kundenorientierung. Die differenzierten Bewertungen zur Servicequalität von Produkt- und Dienstleistungsanbietern sowie Umfragen zu aktuellen Servicethemen werden auf der Internetseite [www.servicerating.de](http://www.servicerating.de) veröffentlicht. Weitere Informationen zur ServiceRating GmbH: [www.servicerating.de](http://www.servicerating.de)