

Warum Kundenorientierung?

„Warum?“

- Verschärfter internationaler Wettbewerb
- Höherer Kostendruck
- Wachsende Ansprüche der Käufer
- Zielgruppengerechte Positionierung („customer tailoring“)
- Nicht das Unternehmen, sondern der Kunde definiert die Produkte und Leistungen

„Kundenorientierung“

- Kunden zuhören
- Kunden ernst nehmen
- ihre Bedürfnisse erkennen
- Produkte mit Zusatznutzen / Mehrwert anbieten
- direkter „Draht“ zum Kunden, Kundennähe

Was der Kunde wollte...

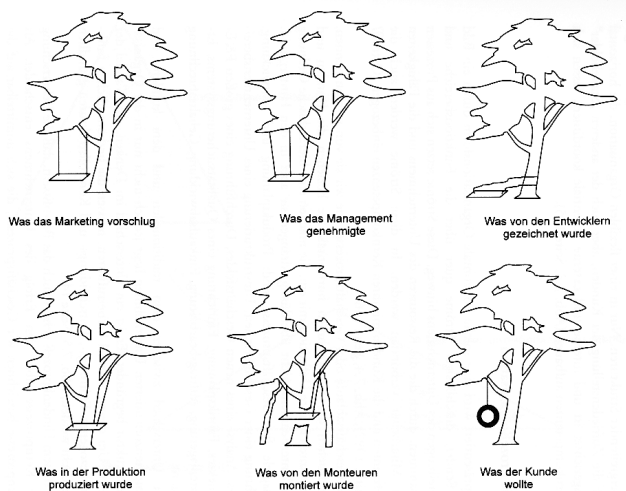


Abb. 7.2: Informationsverlust durch Abteilungsgrenzen (Quelle: Ross, 1994)

Kundenverlust (Kosten)

- Hinter jedem reklamierenden Kunden stehen 26 weitere, die schweigen
- Ein unzufriedener Kunde spricht mit 8-16 Personen über seine Unzufriedenheit
- Die Kosten für den Gewinn eines neuen Kunden sind ca. 5 mal höher als der Erhalt eines vorhandenen Kunden
- Ca. 90% der unzufriedenen Kunden kaufen nicht mehr bei uns
- Aber: ca. 90% der nach einer Reklamation voll zufriedengestellten Kunden kaufen wieder bei uns

Merkzettel (Mercedes Benz)

Merkzettel 1

„Wenn wir die Wünsche der Kunden nicht mehr ernst nehmen, werden die Kunden uns nicht mehr ernst nehmen“

Merkzettel 2

*„Unzufriedene Mercedes-Fahrer kann man überall finden...
... bei BMW, bei Jaguar, bei Audi...“*

Ganzheitliche Kundenorientierung

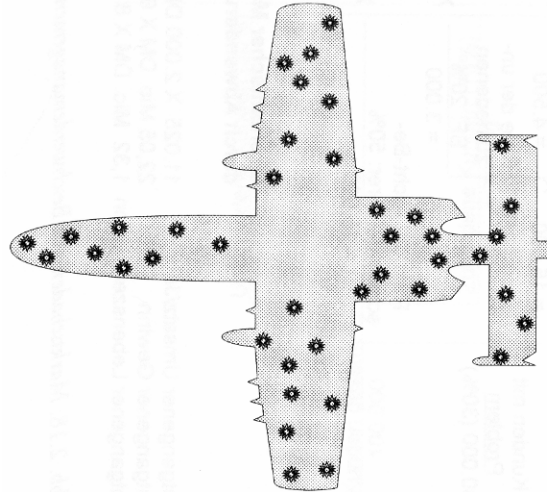
- roter Faden für Unternehmen
- muß durch viele (kleine) aufeinander abgestimmte Maßnahmen und Aktionen ständig am Leben gehalten werden.
- Kunde ist gleichzeitig Quelle und Ziel des Veränderungsprozesses
- keine neue Forderung, sondern eine noch immer nicht realisierte Anforderung
- nur realisierbar, wenn man seine Kunden genau kennt
- für viele Unternehmen zukünftig der einzige Differenzierungsfaktor am Markt
- Internes Kunden-Lieferanten-Verhältnis als "Verhaltens-trainer"

Differenzierung der Kundenbedürfnisse



- nicht nur auf Bedürfnisse heutiger und bestehender Kunden ausrichten!
- **abgewanderte Kunden:** Hinweise auf Verbesserungspotentiale!
- NICHT- Kunden: Erkennen von Kaufbarrieren, Anspruchsniveaus. Was macht die Konkurrenz besser als wir?
- zukünftige Kunden: Trends, frühzeitige Reaktion auf Marktveränderungen

Trefferstatistik (visualisiert)



Kundenorientierung

- Wer sind unsere Kunden?
- Was sind ihre (= Kunden) Prozesse und Rahmenbedingungen?
- Welche Erwartungen / Anforderungen haben sie?
- Wie wichtig ist ihnen die Erfüllung ihrer Erwartungen/Anforderungen?
- Erfüllen wir diese Erwartungen / Anforderungen?
- Was ist unser Produkt/Dienstleistung, mit der wir die Erwartungen erfüllen?
- Mit welchen Prozessen erfüllen wir die Erwartungen?
- Welchen (Zusatz-) Nutzen bieten wir unseren Kunden?
- Was bieten unsere Wettbewerber?
- Woran messen uns unsere Kunden?
- Wie zufrieden sind sie mit uns und unseren Produkten/ Leistungen?
- Welche korrigierenden Maßnahmen sind notwendig, um Verbesserungen zu erreichen?

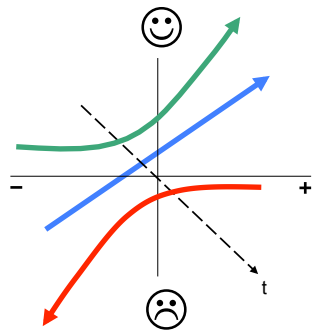
Wer sind unsere Kunden I?

- Wer sind die Kunden?
 - Welche Zielgruppe soll erreicht werden?
 - Wieviel Kunden sollen befragt werden?
 - Wie und wo erhalte ich Informationen?
 - Welche vorhandenen Daten können genutzt werden?
- Beispiel Medizinprodukt (KH)**
- Patient?
 - Arzt?
 - Pfleger?
 - Krankenhausverwaltung?
 - Träger?
- Beispiel Druckmaschine**
- Leser?
 - Drucker?
 - Wartungstechniker?
 - Einkäufer?
 - Druckereibesitzer?
 - Verlag?

Kundenanforderungen

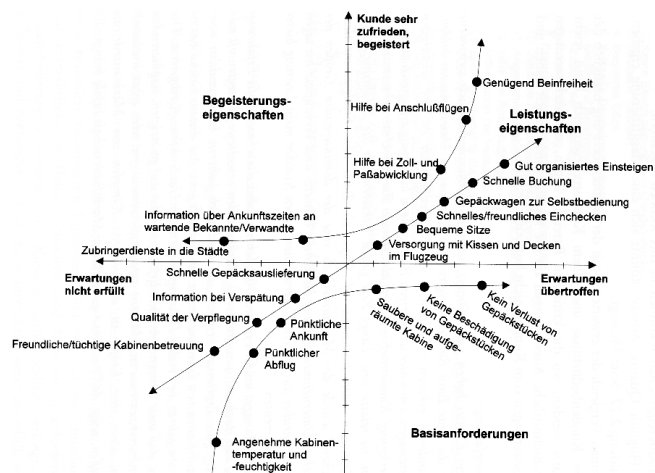
Kumentyp	Ausgangspunkt für die Beurteilung von Qualität	Typische Qualitätsforderungen
Endbenutzer (z. B. Sachbearbeiter)	persönlicher Nutzen für die Aufgabenerfüllung	Benutzungsfreundlichkeit, Funktionalität
Projektleiter Fachseite (z. B. Abteilungsleiter)	Nutzen für den verantwortlichen Bereich	Funktionalität, Preis
Unternehmensleitung (z. B. Vorstand)	Nutzen für das Gesamtunternehmen	Wirtschaftlichkeit, Image
Qualitätsbeauftragter (z. B. QS-Abteilung)	Verwirklichung der Qualitätspolitik	Fehlerfreiheit, Einhaltung Standards
IT-Management (z. B. Rechenzentrum)	Aufrechterhaltung der IT-Versorgung	Effizienz, Sicherheit

Kundenzufriedenheit (KANO)



- Basismerkmale (vorausgesetzt; wenn nicht: starke Unzufriedenheit)
- Leistungsmerkmale (erwartet; proportional zu Zufriedenheit)
- Begeisterungsmerkmale (nicht erwartet; tragen überproportional zu Zufriedenheit bei)

Kano - Modell (Beispiel)



Anwendung KANO-Modell

	Basis	Leistung	Begeisterung
Beispiel Briefpost			
Erfassung...			
Umsetzung Frage von..			
Bedeutung in QFD			

Begeisterungsmerkmale finden

- Beobachtung des Kunden bei Anwendung/Nutzung:
 - Welche Schwierigkeiten belasten den Kunden?
 - Welche Fehler entstehen beim Kunden bei der Benutzung/Anwendung?
 - Wie behilft sich der Anwender zur Vermeidung dieser Fehler?
- Fragen:
 - Durch welche konstruktiven Maßnahmen hätten die 5 häufigsten Schäden/Beschwerden vermieden werden können?
- Beobachtung der Anwender/ Nutzer von Konkurrenzprodukten/ Leistungen
- Auswertung von Reparaturberichten, Kundendienststatistiken, Berichte des Beschwerdemanagements
- Aus eigener Nutzung ("anonymer Kunde"):
 - Bin ich mit der durch mein Unternehmen erbrachten Leistung zufrieden?
 - Was müsste verbessert werden?

Critical Incident Technik



- Vorgänge, die vom Kunden als außergewöhnlich positiv/negativ wahrgenommen wurden
- Mündliche Befragung: "Denken Sie bitte an ein besonders positives/negatives Erlebnis..."
- "Beschreiben Sie bitte diesen Vorfall genau..."
- Vorteile: Ereignisse mit besonderer Relevanz für Kunden (erwartete Mindestleistungen; besonderer Kundennutzen)

Kundenzufriedenheit (Indikatoren)

Objektive Verfahren

- Aggregierte Grössen
 - Umsatz
 - Marktanteil
 - Wiederkauftrate
 - ...
- Qualitätskontrollen

Subjektive Verfahren

- Implizite Messung
 - Beschwerdeanalysen
 - Kundenproblemanalysen
 - Critical Incident Technique
 - Kundenprozessanalyse
- Explizite Messung
 - Erfüllungsgrad von Kundenerwartungen (ex ante, ex post)
 - Zufriedenheitsskalen (generell, nach verschiedenen Dimensionen)