



DIE KUNDENBRILLE AUFSETZEN KUNDENZUFRIEDENHEIT STATT PREISSENKUNG

Was sich so alltäglich anhört, ist im Alltag häufig nicht selbstverständlich. Im Tagesgeschäft geht der Blick für den Kunden und seine Wünsche manchmal verloren. Und manchmal geht dabei auch der Kunde verloren. Warum Investitionen in Marktforschung sinnvoller sind als Preisschlachten, möchten wir mit diesem Praxisletter vorstellen.

von Prof. (FH) Dr. L. Uwe Heil

Wenn aus einer Idee ein Unternehmen geworden ist, dann deshalb, weil es etwas anbietet, das die Kunden haben möchten. Das Produkt - oder auch die Dienstleistung - stillt ein Bedürfnis und verschafft dem Kunden einen Nutzen.

WACHSTUM DES UNTERNEHMENS BEDEUTET OFT AUCH WACHSENDER ABSTAND ZUM KUNDEN

Mit der Anzahl der verkauften Produkte nimmt auch die Anzahl der Kunden zu. Das Unternehmen wächst, bildet Abteilungsstrukturen heraus und verteilt Verantwortlichkeiten auf einzelne MitarbeiterInnen und/oder Abteilungen. Es besteht dabei die Gefahr, dass der direkte Kontakt zum Kunden verlorengeht und damit auch das Gespür für seine Wünsche nachlässt. Die große Aufgabe des prosperierenden Unternehmens ist dann eher das Management des Wachstums und nicht mehr so sehr das Verstehen der Kundenwünsche.

Zeitgleich passiert im Markt Folgendes: Wettbewerber beobachten das Wachstum aufmerksam, registrieren den Markterfolg und wollen daran partizipieren. Sie entwickeln ein ähnliches Produkt und bieten es zu einem günstigeren Preis oder mit einem Mehrnutzen für den Kunden zum selben Preis an. Oft entschließen sich Konkurrenzunternehmen, das erfolgreiche Produkt weiterzuentwickeln. Sie analysieren die Bedürfnisse der Kunden, die sich vielleicht sogar in der Zeit geändert haben, und versuchen, diese besser zufriedenzustellen.

Während also die Aufmerksamkeit des einen Unternehmens vom starken Wachstum gefangen wird, fokussiert sich der Wettbewerb auf Verbesserungen im Sinne des Kunden. Im schlimmsten Fall verschläft das eine Unternehmen maßgebliche Entwicklungen im Markt und wird vom Wettbewerber überholt.

Dies ist fatal, wenn das zu einem Zeitpunkt passiert, zu dem in Erwartung weiteren Wachstums Produktionskapazitäten massiv ausgebaut wurden. Der Wunsch, die so aufgebauten Überkapazitäten auszulasten, kann dann auch in Rabattschlachten enden, weil die Fixkosten bedient werden müssen.

MARKTFORSCHUNG IST DIE GRUNDLAGE FÜR WETT- BEWERBSVORTEILE

Was tun, um das zu vermeiden? Marktforschung lautet die Antwort! Dabei wird unter „Markt“ die Ansammlung aller Kunden verstanden; Marktforschung bedeutet daher in diesem Zusammenhang, mehr über den Kunden zu erfahren.

Eine Möglichkeit ist die sogenannte Sekundärmarktforschung, die existierende Daten und Statistiken mit Blick auf den Kunden ausgewertet. Diese kann u.a. von der Vertriebsabteilung durchgeführt werden, die z.B. bei einer Datenbankabfrage herausgefunden hat, dass 14% aller Kunden, die im letzten Jahr noch mehr als zehn Bestellungen getätigt haben, seit Jahresanfang gar nichts mehr ordern.

Primärmarktforschung hingegen bedeutet, speziell für eine kundenbezogene Fragestellung Daten zu erheben und kann auf verschiedene Weise durchgeführt werden. Das Befragen des Gastes im Restaurant ist somit genauso der Marktforschung zuzurechnen wie die Telefoninterviews, die Autohersteller bei Werkstattkunden machen. Neben diesen Kundenzufriedenheitsstudien können Kunden gefragt werden, was sie an Produkten und Dienstleistungen positiv finden und was verbesserungswürdig ist. In sogenannten Gruppendiskussionen wird die Meinung von fünf oder sechs Mitgliedern der Zielgruppe zu bestimmten Themen, Produkten und Dienstleistungen erhoben.



DIE KUNDENBRILLE AUFSETZEN KUNDENZUFRIEDENHEIT STATT PREISSENKUNG

KLARHEIT ÜBER KUNDENZUFRIEDENHEIT UND WETTBEWERBER ALS „PFLICHTENHEFT“ IN JEDEM UNTERNEHMEN

Kommen wir zurück zum anfangs geschilderten Beispiel. Was kann ein stark wachsendes Unternehmen also tun, um den Kontakt zu seinen Kunden, mit denen es ja groß geworden ist, nicht zu verlieren? (Die folgenden Ratschläge sind an die Unternehmensgröße und Kundenstruktur anzupassen.)

1. Regelmäßiger Austausch mit dem Kunden:

MitarbeiterInnen aus dem Vertrieb oder Marketing sollten jede Woche mit mindestens zwei Kunden sprechen, entweder persönlich oder telefonisch.

2. Klarheit über die Kundenzufriedenheit:

Jeder Kunde wird nach Abschluss eines Geschäfts oder einer Lieferung befragt, wie er insgesamt zufrieden ist (Schulnoten haben sich hier bewährt), alle Ergebnisse werden gesammelt und regelmäßig ausgewertet.

3. Klarheit über Schwankungen in der Kundenzufriedenheit:

Anhand der Notenentwicklung im Zeitablauf sind Schwankungen erkennbar, der nächste Schritt wäre eine Analyse der Gründe für Ausreißer nach oben oder nach unten. Eine ähnliche Statistik über Umsatz (wertmäßig) und Absatz (mengenmäßig) sollte zum Standard jedes Unternehmens gehören.

4. Kenntnis der Wettbewerber:

Es sollte ein „Wettbewerbs-Factbook“ angelegt werden, in dem alle Informationen über den Wettbewerber gesammelt werden. Das kann sehr gut über sogenannte Firmen-Wikis geschehen, bei denen alle MitarbeiterInnen die relevanten Informationen über den Wettbewerber eintragen und für alle (Berechtigten) zugänglich macht. Etwas einfacher ist eine regelmäßige Präsentation, in der immer ein Wettbewer-

ber und sein Produktsortiment vorgestellt wird. Dieses kann im Rahmen einer ohnehin stattfindenden Abteilungssitzung durch eine MitarbeiterIn vorgenommen werden.

5. Kundenzufriedenheit bei Innovationen:

Neue Produkte, die auf den Markt gebracht werden sollen, sind im Vorfeld auf ihre Akzeptanz beim Verbraucher zu testen, in dem Kunden zu der Innovation gefragt werden.

6. „Virtuelle Kunden“ als Fixpunkt bei allen Meetings:

Bei jedem Meeting sollte festgelegt werden, dass ein „virtueller Kunde“ als Teilnehmer am Tisch sitzt, der immer nach seiner Meinung „gefragt“ wird.

MIT DEM KUNDENZUFRIEDENHEITS-AUDIT DIE UMSETZUNG SICHERSTELLEN

Mit diesen einfachen Mitteln behalten Unternehmen ihre Kunden, die Akzeptanz ihrer Produkte am Markt und den Wettbewerb im Auge und können rechtzeitig mit geringen Mitteln gegensteuern, wenn sie merken, dass man nicht mehr „auf Kurs“ ist. Und neue Produkte/Dienstleistungen werden bereits im Vorfeld analysiert, ob sie eine Erfolgchance haben.

Mit dem Werkzeug „Kundenzufriedenheits-Audit“ wird auf einfache Art und Weise mit wenig Aufwand sichergestellt, dass der Kunde mit seinen Wünschen nicht aus dem Blickfeld gerät, das Unternehmen seine solide Nachfragebasis behält und ausbauen kann.

Professionelle Marktforschung und Marketing sind die besten Mittel zur Sicherstellung von Kundenzufriedenheit und zur Vermeidung von sinnlosen Preisschlachten.



DIE KUNDENBRILLE AUFSETZEN KUNDENZUFRIEDENHEIT STATT PREISSENKUNG

ZUSAMMENFASSUNG: DIE KUNDENBRILLE AUFSETZEN - ANWENDUNG & NUTZEN

1. Unternehmen in Wachstumsphasen konzentrieren sich häufig auf das Management des Wachstums statt auf den Kunden. Wie ist das bei Ihnen?
2. Analysieren Sie, ob Sie den Kunden noch im Blick haben: Wann haben Sie zum letzten Mal persönlich mit einem Kunden gesprochen? Kennen Sie die Wünsche Ihrer Kunden? Warum kaufen die Kunden bei Ihnen? Oder warum beim Wettbewerber?
3. Analysieren Sie, wie zufrieden die Kunden sind, indem Sie eine Zufriedenheitsbefragung implementieren und die Ergebnisse intern diskutieren.
4. Schauen Sie täglich in die Umsatz- und Absatzstatistik.
5. Legen Sie eine systematische Wettbewerbsbeobachtung an.
6. Vor jeder größeren Veränderung an Ihren Produkten und Dienstleistungen befragen Sie Ihre Kunden nach deren Meinung dazu.
7. Kaufen Sie sich ein auffälliges Brillengestell und deponieren Sie es bei sich auf dem Schreibtisch oder an prominenter Stelle im Firmengebäude. Das ist die Kundenbrille, die sich ab jetzt jeder (im übertragenen Sinne) aufsetzen muss.

PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) Dr. L. Uwe Heil
- > Professor für Marketing und Marktforschung an der Fachhochschule Kufstein Tirol und Marketingberater
- > eMail: Uwe.Heil@fh-kufstein.ac.at



DIE KUNDENBRILLE AUFSETZEN

KUNDENZUFRIEDENHEITS MONITORING - BEISPIEL INDUSTRIEUNTERNEHMEN

Ein Industrieunternehmen (Maschinenbau) führt ein permanentes Kundenzufriedenheits-Monitoring ein. Dabei geht es um die selbstkritische Beurteilung und um Maßnahmen zur Verbesserung, damit der Kunde im Zentrum bleibt.

Thema	Maßnahme	Termin	Verantwortung
1. Prozessanalyse „Customer Touch Points“	Alle Berührungspunkte des Kunden mit dem Unternehmen im Laufe eines typischen Bestellvorgangs sammeln und aufführen, um den jeweiligen Grad der Kundenorientierung qualitativ bewerten zu können	31.05.	Huber
2. Messung der Kundenzufriedenheit	Durchgängige Erfassung der Kundenzufriedenheit auf Basis einer wöchentlichen Profil-Darstellung in den kundenrelevanten Abteilungen (Vertrieb, Marketing, Anwendungstechnik)	wöchentlich	Bereichs-Leiter
	Analyse der Schwankungen	10.06	Bereichs-Leiter
	Interne Kommunikation der Kundenzufriedenheitsanalyse	15.06	Huber
	Diskussion der Ergebnisse, Einleitung von Gegenmaßnahmen	30.06	Bereichs-Leiter
3. Kenntnis der Wettbewerber	Entwicklung von Wettbewerber-Cockpits zur regelmäßigen Einschätzung von deren Stärken und Schwächen in marktrelevanten Bereichen	31.05	Berger
	Sammlung von jeglichen Wettbewerber-Infos in Datenbanken	permanent	alle MitarbeiterInnen
4. Kundenfeedback bei FuE	Obligatorische Kundenzufriedenheitserhebung in den Lastenheften bei Entwicklungs-Projekten	31.01.	Bott
5. „Virtuelle Kunden“ als Fixpunkt bei allen Meetings	Einführung eines virtuellen Kunden-Feedbacks am Ende aller Vertriebs-, Marketing- und Entwicklungs-Meetings	31.01.	Bereichs-Leiter