

SCHÄFFER  

---

POESCHEL

---

Kai Riedel/Franz Gresser

# **Das kundenorientierte Unternehmen**

**12 Erfolgsprinzipien für eine konsequente Ausrichtung  
am Kunden**

2016  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print ISBN 978-3-7910-3538-3 Bestell-Nr. 10131-0001  
EPDF ISBN 978-3-7910-3539-0 Bestell-Nr. 10131-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart (Bildnachweis: Shutterstock)  
Satz: Johanna Boy, Brennbere  
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany  
Februar 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . . V  
 Einleitung . . . . . VII  
 Abbildungsverzeichnis . . . . . XIX

## Teil A: Kundenorientierung als Maxime unternehmerischen Handelns . . . 1

**1 Kundenorientiertes Fühlen, Denken und Handeln . . . . . 3**

1.1 Annäherung an das Thema . . . . . 3

1.1.1 Wer sind die Kunden? . . . . . 3

1.1.2 Was erwarten Kunden? . . . . . 4

1.1.3 Wie bewerten und entscheiden Kunden? . . . . . 5

1.1.4 Kundenzufriedenheit, Loyalität und Kundenorientierung . . . . . 7

1.2 Die Ebenen der Kundenorientierung . . . . . 8

1.2.1 Kundenorientierte Werte, Normen und Einstellungen . . . . . 10

1.2.2 Die kundenorientierte Unternehmenskultur . . . . . 11

1.3 Kundenorientiertes Denken . . . . . 12

1.3.1 Vom USP zur Customer Value Proposition . . . . . 12

1.3.2 Das Leitbild zur Orientierung . . . . . 13

1.4 Kundenorientiertes Fühlen . . . . . 15

1.4.1 Starke Gefühle im Kundenkontakt . . . . . 15

1.4.2 Wie fühlen sich die Kunden? . . . . . 16

1.5 Kundenorientiertes Handeln . . . . . 17

1.5.1 Die Rolle von Standards . . . . . 17

1.5.2 Einheitlich gute Servicequalität . . . . . 18

1.5.3 Kundenorientierung aus Managementsicht . . . . . 18

1.6 Sichtbare Kundenorientierung . . . . . 19

1.7 Checkliste »Kundenorientiertes Fühlen, Denken und Handeln« . . . . . 21

**2 Strategische Kundenorientierung . . . . . 22**

2.1 Das Verhältnis von Kundenorientierung und Strategie . . . . . 22

2.1.1 Strategiealternativen . . . . . 22

2.1.2 Generischer Service tut nicht weh . . . . . 23

2.1.3 Serviceprofile sind wichtig . . . . . 24

2.2 Kundenorientierung und Marke . . . . . 27

2.2.1 Der Service prägt die Marke . . . . . 27

2.2.2 Kundenkontakt suchen . . . . . 29

2.2.3 Management der Beziehungsqualität . . . . . 30

2.3 Lohnt sich Kundenorientierung? . . . . . 30

2.3.1 Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg . . . . . 31

2.3.2 Kundentreue und Wiederkaufwahrscheinlichkeit . . . . . 32

2.3.3 Sinkende Servicekosten . . . . . 33

2.3.4 Das richtige Maß finden . . . . . 35

2.4	Neue Konzepte für die Kundenzufriedenheit . . . . .	36
2.4.1	Sinnstiftenden Service gestalten . . . . .	36
2.4.2	Customer Experience Management . . . . .	37
2.5	Checkliste »Strategische Kundenorientierung« . . . . .	40
<b>3</b>	<b>Den Kunden kennen . . . . .</b>	<b>41</b>
3.1	Grundlagen . . . . .	41
3.1.1	Was heißt »den Kunden kennen«? . . . . .	41
3.1.2	Zahlen, Daten, Fakten: Was ist Kundenwissen? . . . . .	42
3.2	Wie lernt man den Kunden kennen? . . . . .	43
3.2.1	Mit dem Kunden sprechen, fragen und zuhören . . . . .	43
3.2.2	Informationen sammeln . . . . .	44
3.2.3	Daten speichern und nutzbar machen . . . . .	45
3.2.4	Kundenwissen pflegen . . . . .	46
3.3	Kundengruppen bilden, Marktsegmentierung . . . . .	47
3.3.1	Segmentierungsansätze . . . . .	47
3.3.2	Statische Segmentierung . . . . .	48
3.3.3	Dynamische Segmentierung . . . . .	49
3.3.4	Mikrodynamische und situative Segmentierung . . . . .	51
3.3.5	Andere Kunden kauften auch . . . . .	51
3.3.6	Erfolgsfaktoren für den Einsatz der Kundensegmentierung . . . . .	52
3.3.7	Grenzen der Kundensegmentierung . . . . .	53
3.4	Informationen nutzen . . . . .	54
3.5	Segmentierung in der Kundeninteraktion . . . . .	55
3.6	Mehrwerte generieren für bekannte Kunden . . . . .	56
3.7	Datenschutz . . . . .	56
3.8	Checkliste »Den Kunden kennen« . . . . .	57
<b>4</b>	<b>Da sein, wo der Kunde ist . . . . .</b>	<b>59</b>
4.1	Wo ist mein Kunde? . . . . .	59
4.1.1	Angebot und Nachfrage . . . . .	59
4.1.2	Der hybride Konsument . . . . .	59
4.1.3	Konzentration auf den Kundennutzen . . . . .	60
4.2	Wie kauft mein Kunde? . . . . .	61
4.2.1	Multichannel-Management . . . . .	61
4.2.2	Dem Kunden nachlaufen? . . . . .	63
4.3	Neue Angebotsformen . . . . .	65
4.3.1	Anbieten, was der Kunde braucht . . . . .	65
4.3.2	Verlängerung der Wertschöpfungskette . . . . .	66
4.3.3	Gesamtverantwortung für das Kundenerlebnis . . . . .	67
4.4	Die Rolle von Innovationen . . . . .	68
4.4.1	Innovationen und Kundenerwartungen . . . . .	68
4.4.2	Beteiligung der Kunden . . . . .	70
4.5	Gestaltung des Kundenerlebnisses . . . . .	71
4.5.1	Das Konzept der Customer Journey . . . . .	71

---

4.5.2	Die Customer Journey gestalten . . . . .	74
4.5.3	Praxisbeispiel »Nah am Kunden sein« . . . . .	75
4.6	Checkliste »Da sein, wo der Kunde ist« . . . . .	76
<b>5</b>	<b>Die Organisation am Kunden ausrichten . . . . .</b>	<b>78</b>
5.1	Kundenorientierte Organisationsformen . . . . .	78
5.1.1	Die Organisation steuert die Funktion . . . . .	78
5.1.2	Funktionale Organisation . . . . .	78
5.1.3	Kunden in der Organisation sichtbar machen . . . . .	79
5.1.4	Kundenorientierung prozessorientiert verankern . . . . .	81
5.1.5	Kundenorientierung in Matrixorganisationen . . . . .	81
5.1.6	Die Problematik kundenorientierter Steuerung . . . . .	82
5.2	Anforderungen für Kundenorientierung in der Organisation . . . . .	84
5.3	Möglichkeiten der Umsetzung in der Organisation . . . . .	85
5.3.1	Kundennähe organisational verankern . . . . .	85
5.3.2	Konzentration kundenbezogener Funktionen . . . . .	86
5.4	Das Marketing wird sich verändern . . . . .	88
5.4.1	Neue Aufgaben im Marketing . . . . .	88
5.4.2	Veränderte Aufgaben der Marktforschung . . . . .	89
5.4.3	Feedbackmanagement statt Beschwerdebearbeitung . . . . .	90
5.5	Ausrichtung der Prozesse auf den Kunden . . . . .	92
5.5.1	Prozessdesign . . . . .	92
5.5.2	Kanalübergreifender Kundenservice . . . . .	93
5.5.3	Qualitätsmanagement als Querschnittsfunktion . . . . .	94
5.5.4	Praxisbeispiele Customer Experience . . . . .	95
5.6	Checkliste »Die Organisation am Kunden ausrichten« . . . . .	96
<b>6</b>	<b>Konsequent führen . . . . .</b>	<b>98</b>
6.1	Die Bedeutung konsequenter Führung . . . . .	98
6.1.1	Uneinheitliche Führung führt zu uneinheitlichen Kundenerlebnissen . . . . .	99
6.1.2	Mitarbeiterverhalten wird durch Führung geprägt . . . . .	100
6.1.3	Gute Führung beeinflusst das Kundenerlebnis und damit auch das Unternehmensergebnis . . . . .	100
6.1.4	Leistungsmanagement ist eine strategische Gesamtaufgabe . . . . .	101
6.1.5	Motivation und Bindung sind kritische Erfolgstreiber . . . . .	102
6.2	Die neue Rolle der Personalabteilung . . . . .	104
6.2.1	Die Personalabteilung als HR-Business-Partner . . . . .	104
6.2.2	Kernaufgaben der Personalabteilung zur Unterstützung der Führungskraft . . . . .	105
6.3	Entwicklung der Führungskräfte . . . . .	106
6.3.1	Führungskräfteentwicklung fängt bei der Auswahl an . . . . .	106
6.3.2	Führungskräfte entwickeln . . . . .	107
6.4	Entwicklung kundenorientierter Mitarbeiter . . . . .	109
6.4.1	Motivation muss nicht erzeugt werden . . . . .	109

6.4.2	Mitarbeiter-Feedback . . . . .	111
6.4.3	Mitarbeiter entwickeln . . . . .	112
6.4.4	Ziele vereinbaren . . . . .	113
6.4.5	Maßstabdiskussionen vereinheitlichen Beurteilungen . . . . .	114
6.4.6	Individuelle Entwicklungspläne systematisieren die Entwicklung . . . . .	115
6.4.7	Minderleistung systematisch abbauen . . . . .	115
6.5	Checkliste »Konsequent Führen« . . . . .	116
<b>7</b>	<b>Mitarbeitern vertrauen und Leadership</b> . . . . .	<b>118</b>
7.1	Warum Vertrauen und Leadership zwei Seiten einer Medaille sind . . . . .	118
7.2	Das Konzept Leadership . . . . .	118
7.2.1	Führen und Anführen . . . . .	118
7.2.2	Management versus Leadership. . . . .	120
7.2.3	Influencing . . . . .	122
7.2.4	Transformationale Führung. . . . .	123
7.3	Vertrauen . . . . .	124
7.3.1	Menschen wollen ihre beste Leistung einbringen . . . . .	124
7.3.2	Menschen verhalten sich von sich aus prosozial. . . . .	124
7.3.3	Gelebtes Vertrauen im Unternehmensalltag . . . . .	126
7.3.4	Negative Energie vermeiden . . . . .	128
7.3.5	Verlagerung von Kompetenzen in die Peripherie. . . . .	128
7.4	Das demokratische Unternehmen. . . . .	129
7.5	Checkliste »Mitarbeitern vertrauen und Leadership« . . . . .	130
<b>8</b>	<b>Akribische Arbeit an den Prozessen</b> . . . . .	<b>132</b>
8.1	Grundlagen. . . . .	132
8.1.1	Definition »Prozess« . . . . .	132
8.1.2	Automatisierte Prozesse, technische Systeme und Maschinen . . . . .	133
8.1.3	Prozesse und Dienstleistungen . . . . .	135
8.1.4	Effizienz . . . . .	135
8.2	Prozesse und Kundenorientierung . . . . .	137
8.2.1	Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für kundenorientierte Prozesse . . . . .	137
8.2.2	Nutzen von Prozessen aus Kundensicht. . . . .	138
8.2.3	Nutzen von Prozessen aus Mitarbeitersicht . . . . .	140
8.2.4	Prozesse, Dynamik und Individualisierung. . . . .	140
8.2.5	Fehler im Prozess und Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit. . . . .	142
8.2.6	Interessieren sich die Kunden für Prozesse? . . . . .	143
8.3	Verbesserung der Prozesse. . . . .	145
8.3.1	Maßnahmen zur Prozessoptimierung. . . . .	145
8.3.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess . . . . .	146
8.4	Praxisbeispiele . . . . .	147
8.4.1	Geschlossene Managementkreisläufe . . . . .	147
8.4.2	Speed-Button . . . . .	147
8.4.3	Vorstands-Alarm . . . . .	148

---

8.4.4	Feedback-Schleife . . . . .	148
8.5	Fazit: Prozesse für konstant hohe Servicequalität . . . . .	148
8.6	Checkliste »Akribische Arbeit an den Prozessen«. . . . .	149
<b>9</b>	<b>Technische Systeme als Rückgrat . . . . .</b>	<b>150</b>
9.1	Einsatzorte technischer Systeme: sichtbar oder unsichtbar für den Kunden . . . . .	151
9.1.1	Technische Systeme an der Interaktionslinie . . . . .	151
9.1.2	Technische Systeme hinter der Interaktionslinie, aber sichtbar für den Kunden . . . . .	153
9.1.3	Technische Systeme hinter der Sichtbarkeitslinie . . . . .	154
9.1.4	Technische Systeme in der Interaktion C2C . . . . .	155
9.2	Strategische Gedanken zu technischen Systemen. . . . .	155
9.2.1	Effektivität und Effizienz . . . . .	156
9.2.2	Einsatz technischer Systeme in Abhängigkeit von Nutzen und Lernen . . . . .	156
9.2.3	Automatisierung versus Individualisierung. . . . .	159
9.2.4	Kundenzufriedenheit und Loyalität durch Automatisierung. . . . .	159
9.2.5	Vorbehalte von Kunden gegenüber technischen Systemen im Kundenservice. . . . .	160
9.3	Voraussetzungen für kundenorientierte technische Systeme. . . . .	162
9.3.1	Geeignete Prozesse für die Automatisierung auswählen . . . . .	162
9.3.2	Akzeptanz technischer Systeme und Services. . . . .	162
9.3.3	Maßnahmen für das Management . . . . .	163
9.4	Künstliche Intelligenz und die Zukunft der technischen Systeme . . . . .	164
9.5	Checkliste »Technische Systeme als Rückgrat«. . . . .	165
<b>10</b>	<b>Systematische Qualitätsmessung. . . . .</b>	<b>167</b>
10.1	Grundlagen. . . . .	167
10.1.1	Ziele der Messung . . . . .	167
10.1.2	Kundenorientierte Qualitätsmessung bedeutet vollständige Qualitätsmessung in geschlossenen Kreisläufen . . . . .	168
10.2	Durchführung der Messung . . . . .	170
10.2.1	Bei wem messen? . . . . .	170
10.2.2	Was messen? Merkmale, Ereignisse und Probleme . . . . .	170
10.2.3	Wo messen? . . . . .	173
10.2.4	Wie messen? . . . . .	174
10.2.5	Wann und wie oft messen? . . . . .	175
10.3	Analyse, Ergebnisse und Bericht. . . . .	176
10.3.1	Analyse der Daten . . . . .	176
10.3.2	Vergleiche, Benchmarking. . . . .	178
10.3.3	Daten bereitstellen und Messergebnisse berichten . . . . .	179
10.4	Herausforderungen und neue Perspektiven bei der Messung der Qualität . .	179
10.4.1	Kosten der Messung . . . . .	181
10.4.2	Rechtliche Grundlagen der Messung . . . . .	181



10.4.3	Prozesse und Maßnahmen kontrollieren, nicht die Mitarbeiter . . . .	182
10.4.4	Top-down- oder Bottom-up-Messung . . . . .	183
10.4.5	Kundenfeedbackmanagement . . . . .	184
10.4.6	Der Net-Promoter-Score . . . . .	185
10.5	Best Practice: Geschlossene Kreisläufe bei Messung, Analyse, Bericht und Handlung. . . . .	186
10.6	Checkliste »Systematische Qualitätsmessung« . . . . .	186
<b>11</b>	<b>Offen und ehrlich kommunizieren . . . . .</b>	<b>188</b>
11.1	Die Grundlagen der Kommunikation . . . . .	188
11.2	Wer kommuniziert . . . . .	189
11.2.1	Sender und Empfänger im Unternehmen . . . . .	189
11.2.2	Mit Kunden in Kontakt treten . . . . .	190
11.2.3	Mit Mitarbeitern kommunizieren. . . . .	191
11.3	Wie wird kommuniziert. . . . .	193
11.3.1	Vier Seiten einer Nachricht . . . . .	193
11.3.2	Technische Systeme unterstützen die Kommunikation . . . . .	195
11.4	Kundenorientierte Kommunikation im Unternehmen. . . . .	196
11.4.1	Ein kommunikatives Umfeld schaffen . . . . .	196
11.4.2	Kommunikationshindernisse abbauen . . . . .	197
11.4.3	Die richtigen Kanäle wählen . . . . .	197
11.4.4	Die Sprache des Kunden sprechen . . . . .	199
11.4.5	Erwartungsmanagement . . . . .	200
11.5	Regeln kundenorientierter Unternehmenskommunikation . . . . .	201
11.5.1	Ehrlich sein . . . . .	201
11.5.2	Fehler und Schwierigkeiten offen ansprechen. . . . .	202
11.5.3	Über Zwischenschritte informieren, Transparenz schaffen. . . . .	202
11.5.4	Versprechen halten . . . . .	202
11.5.5	»Nein« sagen . . . . .	203
11.6	Checkliste »Offen und ehrlich kommunizieren« . . . . .	203
<b>12</b>	<b>Erfolg suchen und Risiken eingehen . . . . .</b>	<b>205</b>
12.1	Umfeld und Haltung . . . . .	205
12.1.1	Hohe Ziele setzen und gemeinsame Vision anstreben. . . . .	205
12.1.2	Ein Umfeld schaffen, das Innovation zulässt . . . . .	205
12.1.3	Erfolge suchen, anstatt Misserfolge zu vermeiden . . . . .	206
12.1.4	Gestalten, nicht verwalten. . . . .	207
12.1.5	Vertrauen. . . . .	208
12.1.6	Lernen, Unsicherheit auszuhalten und Furcht nehmen . . . . .	209
12.2	Neue Dinge ausprobieren. . . . .	210
12.2.1	Ideenaustausch fördern. . . . .	210
12.2.2	Angemessene Planung . . . . .	211
12.2.3	Schrittweise Einführung . . . . .	212
12.2.4	Erklären, Dranbleiben, Anfangswiderstände überwinden . . . . .	212
12.2.5	Genaue Beobachtung der Wirkung . . . . .	213

12.2.6	Agil sein und schnell reagieren . . . . .	214
12.3	Fehlerkultur stärken . . . . .	214
12.3.1	Arten von Fehlern . . . . .	215
12.3.2	Einstellung zu Fehlern . . . . .	216
12.3.3	Fehler beheben. . . . .	217
12.3.4	Lernen (aus Fehlern) . . . . .	218
12.3.5	Fehlertoleranz bei Kunden . . . . .	218
12.3.6	Konsequenzen und Sanktionen . . . . .	219
12.4	Checkliste »Erfolg suchen und Risiken eingehen« . . . . .	220

## **Teil B: Handlungsanleitung für den Weg zum kundenorientierten Unternehmen . . . . . 223**

<b>1</b>	<b>Change-Management . . . . .</b>	<b>225</b>
1.1	Wann handeln? . . . . .	225
1.2	Schritte im Change-Management . . . . .	226
1.2.1	Die Dringlichkeit etablieren. . . . .	226
1.2.2	Koalitionen bilden . . . . .	227
1.2.3	Visionen entwickeln . . . . .	228
1.2.4	Die Vision gelungen kommunizieren . . . . .	229
1.2.5	Handeln im Sinne der neuen Vision und Ziele ermöglichen . . . . .	230
1.2.6	Kurzfristige Erfolge ins Auge fassen – Ergebnisse sichern . . . . .	231
1.2.7	Erreichte Verbesserungen systematisch weiter ausbauen. . . . .	232
1.2.8	Neues verankern . . . . .	233
1.3	Notwendige Fähigkeiten. . . . .	234
1.4	Mögliche Barrieren . . . . .	236
1.5	Das Projekt vermarkten und Informationen austauschen . . . . .	238
<b>2</b>	<b>Fallbeispiel . . . . .</b>	<b>241</b>
2.1	Das Unternehmen . . . . .	241
2.2	Die Vision. . . . .	242
2.3	Der Exzellenz-Prozess . . . . .	242
2.4	Die Phasen der Veränderung . . . . .	244
2.5	Die Ergebnisse . . . . .	245

## **Teil C: Zukunft des Service im kundenorientierten Unternehmen . . . . . 247**

<b>1</b>	<b>Fokussierte Kundenorientierung . . . . .</b>	<b>248</b>
<b>2</b>	<b>Voranschreitende Nutzung von Technik . . . . .</b>	<b>248</b>
2.1	Automatisierung des Service . . . . .	248
2.2	Nutzung von Daten. . . . .	249
2.3	Zukunft der Kundensegmentierung . . . . .	250

<b>3</b>	<b>Nähe zum Kunden</b> . . . . .	251
3.1	Gelebtes Vertrauen . . . . .	251
3.2	Vielfalt zulassen . . . . .	252
<b>4</b>	<b>Geschwindigkeit</b> . . . . .	253
4.1	Schnellerer Kundenservice . . . . .	253
4.2	Langsamere Service . . . . .	253
4.3	Flexibilität und Interaktivität der Kanäle . . . . .	253
4.4	Agile Serviceentwicklung . . . . .	254
<b>5</b>	<b>Konsequenzen für das kundenorientierte Unternehmen</b> . . . . .	255
	Literaturverzeichnis . . . . .	259
	Stichwortverzeichnis . . . . .	265
	Die Autoren . . . . .	269