



Unternehmenserfolg beginnt beim Kunden

Erfolgreiche Unternehmen stellen ihre Kunden in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns, denn ohne Kunden kann kein Unternehmen bestehen.

Unternehmenserfolg beginnt mit der richtigen Kundenstrategie. Die Entwicklung dieser Kundenstrategie ist Top-Managementthema, denn es geht um Wachstum und den Fortbestand des Unternehmens.



☞ Konsequent oder Mittelmaß ?

Die Wahl der richtigen Kundenstrategie ist entscheidend für die weitere Entwicklung des Unternehmens. Nach Michael Porter sind Unternehmen ge-

zwungen sich auf eine Strategie festzulegen:

- Kostenführerschaft (*Low Cost*),
- Qualitätsführerschaft (*Quality*)
- oder Spezialisierung (*Differentiation*).

Michael Porter stellt dar, dass nur Unternehmen erfolgreich sind, die konsequent einer der angesprochenen Kundenstrategien folgen. Wer dies nicht eindeutig tut, verschwindet im Mittelmaß und ist auf Dauer nicht überlebensfähig.

Deutsche Produkte sind weltweit für ihre Spitzenqualität bekannt, und viele mittelständische Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau haben sich spezialisiert.

Doch hochwertige Produkte alleine sichern nur bedingt den Erfolg, denn die Rendite im Maschinen- und Anlagenbau ist zu gering.

☞ Formel für erfolgreiche Kundenbeziehungen

Kundenbeziehungen basieren auf einer Wechselbeziehung: dem Preis, den ein Kunde bereit ist zu zahlen und der Leistung, die das Unternehmen dafür erbringt.

Der Unternehmenserfolg multipliziert sich, wenn es gelingt, hochwertige Produkte anzubieten, Zusatznutzen durch Serviceleistungen zu schaffen und einen guten Umgang mit dem Kunden zu pflegen.

Multiplikatoren	Wirkungsgrad
Produktqualität X	100%
Servicequalität X	100%
Umgang mit dem Kunden =	100%
Erfolgreiche Kundenbeziehungen	100%

Die Formel für erfolgreiche Kundenbeziehungen beschreibt, wie Kunden die Leistungen der Unternehmen wahrnehmen.

Unternehmen, die sich alleine auf die Qualität ihrer Produkte verlassen, unterliegen, wenn es ihnen nicht gelingt, die beiden Multiplikatoren für sich zu entscheiden.

Beispiel 1

Sehr gutes Produkt, befriedigende Serviceleistungen und Umgang mit Kunden

$$\begin{matrix} \text{Produkt} & \times & \text{Service} & \times & \text{Umgang} & = & \text{Wirkungsgrad} \\ 0,90 & \times & 0,70 & \times & 0,70 & = & 0,44 \end{matrix}$$

Beispiel 2

Sehr gutes Produkt, gute Serviceleistungen und guter Umgang mit Kunden

$$\begin{matrix} \text{Produkt} & \times & \text{Service} & \times & \text{Umgang} & = & \text{Wirkungsgrad} \\ 0,90 & \times & 0,80 & \times & 0,80 & = & 0,57 \end{matrix}$$

Die Verbesserung der Multiplikatoren hat eine beträchtliche Auswirkung auf das Ergebnis der Kundenbeziehung.

Mit werthaltigen Serviceleistungen erhöhen erfolgreiche Unternehmen den Wert ihrer Produkte. Der Gesamtnutzen für den Kunden steigt, indem Leistungen, wie z.B. Finanzierung, Installation oder eine weltweite Servicegarantie, angeboten werden.

Kundenbeziehungen bestehen zwischen Menschen und haben somit einen nicht unbedeutenden emotionalen Faktor. Wo Leistung und Preis sich nur gering unterscheiden, entscheiden immer noch die Umgangsformen.

Erfolgreiche Kundenbeziehungen schaffen Vertrauen

Vertrauen führt zu Kundenbindung

Kundenbindung steigert die Rendite

Rendite gibt Spielraum für Investitionen in die Zukunft

Erfolgreiche Kundenbeziehungen stärken das Vertrauen der Kunden in das Unternehmen, die Rendite steigt und Unternehmen bekommen den benötigten Spielraum für weitere Investitionen in die Zukunft.

Darum gilt es heute die Voraussetzungen für erfolgreiche Kundenbeziehungen zu schaffen.

☞ **„Das machen wir doch alles !“**

An dieser Stelle sehen wir - als Berater - uns immer wieder mit einem ganz besonderen Einwand konfrontiert: „Das machen wir doch alles !“.

Diesen Einwand gibt es auch in den typischen Varianten „Bei uns ist alles ganz anders!“ oder „Unsere Kunden wollen das nicht!“.

Wenn es gelingt, diese Vorbehalte abzubauen, und kann die eigentlich wichtige Frage angegangen werden: „Was tun Sie für Ihre Kunden?“.

Damit dieser Entwicklungsprozess nicht scheitert, sollte er von einem erfahrenen Experten für Kundenbeziehungsmanagement moderiert und geführt werden.

Die externe Sicht entscheidet, ob die vorhandenen internen Tabus gebrochen und die Betriebsblindheit überwunden werden.

1) 360° Kundenbeziehung

Die Methode der „360° Kundenbeziehung“ zeigt den Kunden vom ersten Kontakt bis zur letzten Serviceleistung. Ausgangspunkt sind die Sichtweise des Kunden und sein Nutzen.

Die 360° Kundenbeziehung zeigt detailliert alle Leistungen, die ein Kunde in den relevanten Bereichen – Marketing, Vertrieb, Auftragserfüllung und Service - fordert.

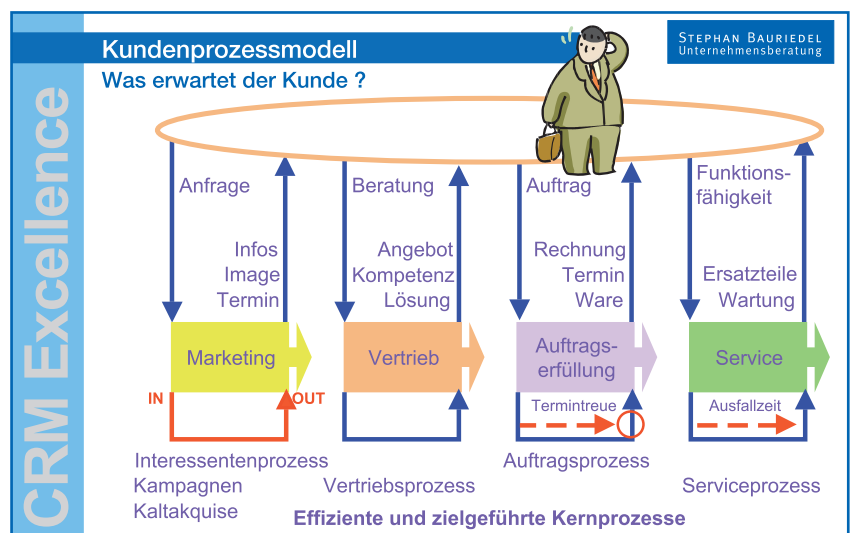
In einem zweiten Schritt werden die Leistungen mit der vom Kunden geforderten Qualität beschrieben. Diese Qualitätsmerkmale sind kritische Erfolgsfaktoren und je nach Branche und Geschäftsmodell sehr unterschiedlich.

Typische Erfolgsfaktoren sind :

- Reaktionszeiten (z.B. im Vertrieb, Service)
- Durchlaufzeiten (z.B. Angebotserstellung, Warenlieferung)
- Güte (z.B. Beratung, Service)
- Aufwand (z.B. Erreichbarkeit, Kontrolle der erbrachten Leistungen)

Das Management kann die Erfolgsfaktoren vergleichen

- mit den geforderten Leistungen des Kunden (branchenübliche Standardleistungen und Zusatzleistungen)
- mit der Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens
- mit der Leistungsfähigkeit der Wettbewerber



Der Vergleich der erbrachten und der geforderten Leistungen macht Handlungsdefizite und Chancen sichtbar.

Es liegt in der Natur eines Unternehmens, dass die Erfolge kommuniziert werden und die täglichen Missgeschicke unerwähnt bleiben. Daher macht es Sinn, die eigene Leistungsfähigkeit durch ein einfaches Messsystem zu überprüfen. So können Defizite eindeutig identifiziert und bewertet werden.

2) Inhalte der Kundenstrategie

Für die Strategie ist es notwendig, die folgenden Inhalte zu beschreiben und im Unternehmen zu kommunizieren:

- Definition der Zielgruppe(n)
- Positionierung des Unternehmens
- Zugang zum Kunden
- Angebotene Leistung und Leistungsqualität

Veränderungen benötigen eine breite Akzeptanz, daher gilt es, alle Beteiligten zu informieren, anzuhören und einzubinden.

3) Umsetzung der Kundenstrategie

In unserer Praxis zeigt sich, dass es notwendig ist, die Strategie, die Prozesse, die Menschen und die IT-Systeme am Kunden auszurichten.

Die Unternehmenskultur entwickelt sich, wenn die Menschen im Unternehmen – vom Pförtner bis zum Vorstand – verstehen, wie erfolgreiche Kundenbeziehungen das Unternehmen stärken.

A) Prozesse

Erfahrungsgemäß bedürfen nur 10% aller Geschäftsprozesse einer unternehmensspezifischen

Anpassung, um die angesprochenen Erfolgsfaktoren zu verankern.

B) Menschen

Der organisatorische Wandel stellt eine Herausforderung dar. Der Umgang mit dem Kunden wird bestimmt durch die internen Abläufe und den Menschen, die Kontakt zum Kunden haben. Dabei beeinflusst der Umgang im Unternehmen maßgeblich den Umgang mit dem Kunden.

C) IT Systeme

Mit modernen CRM und ERP Systemen können Geschäftsprozesse auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten werden. Kundeninformationen werden durchgängig im Unternehmen bereitgestellt und vereinfachen die interne und externe Kommunikation.

Effiziente und transparente Abläufe verbessern die Qualität und reduzieren Durchlauf- und Reaktionszeiten sowie Routine und Verwaltung.

Es bleibt Zeit für das Wesentliche, den Kunden!

Fazit

Mittelmaß oder Spitzenklasse?

Erfolgreiche Unternehmen stellen konsequent den Kunden in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns.

„Was tun wir für unsere Kunden?“. Stellen Sie diese entscheidende Frage beim nächsten Geschäftsmeeting oder folgen Sie der Tagesordnung?

Autor

Stephan Bauriedel ist Dipl. Wirtschaftsingenieur und M.B.A. Absolvent an der International University of America in San Francisco, California.

Nach zehnjähriger Erfahrung in der IT-Entwicklung, Geschäftsführung und der Managementberatung hat er die unabhängige Unternehmensberatung Stephan Bauriedel gegründet.

Herr Bauriedel gilt als Experte für ganzheitliches Kundenmanagement.

Kontakt

Unternehmensberatung
Stephan Bauriedel
Neue Kantstrasse 25
D - 14057 Berlin

Telefon: 030 / 33 77 25 91
Telefax: 030 / 33 77 25 94

E-Mail: kontakt@SBauriedel.de
www.sbauriedel.de