

# K wie Kundenorientierung

Universität St. Gallen ermittelt die besten Dienstleister anhand eines 7-K-Modells

CATRIN BIALEK | DÜSSELDORF

Der Kunde hat Bedürfnisse, der Anbieter hat Problemlösungen. Eigentlich ganz einfach, nur: Weiß der Anbieter überhaupt, welche Bedürfnisse der Kunde hat? Und erfüllt die angebotene Marktleistung tatsächlich auch den Kundenbedarf?

Kundenorientierung ist ein langjähriger Prozess, und wer ihn am besten beherrscht, kann sich am Ende über den größten Kundenzulauf freuen. Um herauszufinden, wie es um die Kundenorientierung der Unternehmen bestellt ist, verwendet die Universität St. Gallen ein sogenanntes 7-K-Modell: Sieben Dimensionen – Kundenorientierung des Managements, Konfiguration, Kommunikation, Kommerzialisierung, Kooperation und Kontrolle – werden von den Wissenschaftlern untersucht und bewertet.

## Kundenorientierung des Managements:

Damit Kundenorientierung im Unternehmen lebendig wird, muss auch das Topmanagement Kundennähe vorleben. Deshalb lautet die Kernfrage in dieser Dimension: „Wie wird die Kundenorientierung Ihres Managements sichtbar?“ Am besten abgeschnitten hat hierbei die Siemens-Betriebskrankenkasse.



**Begründung:** Das Münchener Unternehmen hat Kundenorientierung fest in seiner Unternehmensstrategie verankert. Beispiel: Die Führungskräfte nehmen an den regelmäßigen Akquisitionsaktionen in den Geschäftsstellen mit Kundenbindungsanrufen teil, außerdem sind sie direkt in die Lösung von Kundenbeschwerden eingebunden. Darüber hinaus lassen sich die Topmanager regelmäßig von ihren Mitarbeitern beurteilen – das sorgt für Mitarbeiterrnähe.

## Konfiguration:

Marktleistungen müssen so aufgebaut und strukturiert werden, dass sie sich von denen der Wettbewerber deutlich abheben und die Kundenbedürfnisse zielgenau treffen. Ein zentraler Punkt bei der Konfiguration ist, dass die Anforderungen, die Konsumenten an Produkte und Dienstleistungen stellen, systematisch erfasst werden. Die Kernfrage hinter dem zweiten „K“ heißt denn auch: „Was tut Ihr Unternehmen konkret, damit die Marktleistungen genau den Anforderungen der Kunden entsprechen?“



In dieser Dimension erhielt die Deutsche Kreditbank die beste Beurteilung. Um die Wünsche ihrer Kunden zu ergründen, bietet die Bank für ihre Zielgruppe Veranstaltungen wie „DKB-Eliteforum Landwirtschaft“ und „DKB-Eliteforum Gesundheits-“



Informationsschild auf der Cebit in Hannover: Orientierung für Kunden ist in jeder Richtung möglich.

wirtschaft“ an. Experten helfen anschließend bei der Interpretation der gewonnenen Erkenntnisse.

## Kommunikation:

Kaum etwas im Marketing ist heutzutage so wichtig wie der Dialog mit den Kunden. Dies gilt im Besonderen Maße für erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen, die der Kunde oft erst nach der Nutzung beurteilen kann. „Wie fördert Ihr Unternehmen den Dialog mit den Kunden?“, lautet die Kernfrage dieser Disziplin.



Die besten Antworten hierauf fand Lufthansa AirPlus, führender Anbieter von Lösungen für das Business Travel Management. Das Unternehmen überzeugte durch Kundenfeedbacksysteme sowie Workshops, die Kundenbeziehungen vertiefen und Loyalität fördern sollen.

## Kommerzialisierung:

Hierbei gilt es, „den richtigen Kunden zum richtigen Zeitpunkt ein auf seine individuellen Bedürfnisse abgestimmtes Leistungsprofil anzubieten.“



Die Kernfrage heißt: „Was unternimmt Ihr Unternehmen, um die erfolgversprechenden Kundengruppen zu identifizieren und sich darauf zu fokussieren?“ Diese Frage hat Europcar am besten gelöst. Mit detaillierten Kundengruppenanalysen,

der Entwicklung individueller Angebote an der Anmietstation sowie spezifischen Angeboten für einzelne Kundengruppen, etwa Wochenendangebote für Privatkunden und Langzeitangebote für Firmenkunden, konnte der Autovermieter stark punkten.

## Kompetenz:

Die Motivation und die Fähigkeiten der Mitarbeiter sind ein zentraler Faktor für die Kundenorientierung. Viele Studien haben den direkten Zusammenhang zwischen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit belegt. Die zentrale Frage: „Wie stellt Ihr Unternehmen die Servicebereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter sicher?“



Bei der Barmenia Versicherung beispielsweise sollen die Mitarbeiter den Telefonhörer spätestens nach

dem dritten Klingeln abheben. Eine Wohltat für gepeinigten Kunden, die oft minutenlang in Warteschleifen verharren müssen. Diese und andere Servicevorgaben sicherten Barmenia den ersten Platz in dieser Dimension. Immerhin 93 Prozent der Kunden beurteilen Barmenia-Mitarbeiter als hilfsbereit und kompetent.

## Kooperation:

„Mit welchen Maßnahmen werden die Beziehungen zu den Stakeholdern vertieft?“ Um diese Frage kreist das sechste „K“. Wenn ein Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen an seine eigenen Grenzen stößt, lassen sich durch die Einbeziehung von Partnerfirmen die Möglichkeiten über das eigene Geschäftsmodell hinweg verschieben – und somit die Probleme des Kunden umfassender lösen. Kooperationen haben – im Vergleich zum Aufbau eigener Kompetenzen – den Vorteil, dass sie häufig weniger risikoreich und zudem glaubwürdiger sind.

Vorbildlich vorgemacht hat dies Schwäbisch Hall, die dieses Jahr am besten in dieser Dimension abschneidet. Flächendeckend kooperiert die Bausparkasse mit Volks- und



Raiffeisenbanken sowie anderen Banken. Schwäbisch Hall integriert die Institutionen vollständig in die eigenen Beratungssysteme. Dabei schuldet sie auch die Mitarbeiter der kooperierenden Banken. Gemeinsam mit ihren Kooperationspartnern entwickelt die Bausparkasse ihre Produkte weiter.

## Kontrolle:

„Wie messen und analysieren Sie die Servicequalität und den Kundennutzen?“, lautet die Kernfrage dieser Dimension. Dabei gilt es vor allem, die Kunden in den Kontroll- und Verbesserungsprozess einzubeziehen, um auf diese Weise Kundennähe zu schaffen.



Die höchste Punktzahl erreichte in dieser Disziplin der Arzneimittelhersteller Alk Scherax. Das Unternehmen setzt beispielsweise auf verdeckte Kontrollanrufe und -besuche in der Kundenberatung und der Auftragsabteilung. Mitarbeiter, die Kunden unfreundlich abspeisen, werden dadurch schnell entlarvt. Außerdem lässt der Arzneimittelhersteller Kunden persönlich oder auch anonym nach ihrer Meinung befragen. Das Ergebnis: 97 Prozent der Kunden sind überzeugt, dass das Unternehmen ständig versucht, dazuzulernen und noch besser zu werden.

## SECHS FRAGEN AN: PETER MAAS

### „Käufer wollen verführt werden“

**Herr Maas, in Ihrem Managementmodell werden die sieben Dimensionen der Kundenorientierung gleich stark gewichtet. Ist dies auch in der Realität der Fall?**  
Nein, die von uns untersuchten Unternehmen sprechen den sieben Dimensionen unterschiedlich viel Bedeutung bei. Auf den Dimensionen Kommerzialisierung – wie kann ich mit meinen Fähigkeiten Geld am Markt verdienen – sowie Kooperation mit Partnern liegt beispielsweise relativ wenig Aufmerksamkeit des Managements. Auch heute gilt noch: Im Zweifel macht ein Unternehmen die Dinge lieber selber, dann hat es auch die Kontrolle darüber. Ich glaube, diese Einstellung wird sich künftig ändern – müssen.



**PETER MAAS**  
Geschäftsführer des Instituts für Versicherungswirtschaft an der Universität St. Gallen

### Auf welche Dimensionen legen die befragten Manager besonders viel Wert?

Das ist ganz deutlich: Die beiden Dimensionen Kompetenz der Mitarbeiter sowie Kontrolle stehen im Fokus des Managements.

### Woran erkennen Sie, ob das Management eines Unternehmens kundenorientiert ist?

Das merke ich sehr schnell. Wenn ich mit Vorständen rede, spüre ich sofort, ob Kundenorientierung gelebt wird. Zum Beispiel: Wie oft kommt das Wort „Kunde“ in den zwei Stunden vor, die ich mit dem Vorstand spreche? Oder: Wenn ich eine triviale Frage über Kundenwünsche stelle – gibt der Chef sie an den Marketingvorstand ab, oder beantwortet er sie selbst? In dieser Hinsicht haben wir deutliche Unterschiede zwischen den Teilnehmern gesehen.

### Was bedeutet für Sie persönlich Kundenorientierung?

Kundenorientierung heißt für mich, dass sich ein Unternehmen möglichst authentisch in die Situation eines Kunden hineinendenken kann. Da-

### Warum ist das Unterbewusstsein der Konsumenten so wichtig?

Es gibt heutzutage immer häufiger Kaufsituationen, hinter denen kein konkretes Kaufziel mehr steckt. Konsumenten wollen verführt werden. Deshalb müssen sich Unternehmen auf der emotionalen Ebene voneinander unterscheiden.

### Wann haben Sie sich das letzte Mal über mangelnde Kundenorientierung einer Firma geärgert?

Das war bei einem Flug mit German Wings von Zürich nach Köln. Das Flugzeug hatte deutliche Verspätung, was allerdings nicht angesagt wurde. Sehr ärgerlich für mich und meinen Kollegen, mit dem ich auf dem Schweizer Flughafen wartete. Ich habe dann bei einer Servicehotline angerufen, doch der Mitarbeiter teilte mir – mit unflätigen Worten – mit, dass ich mich auf jeden Fall bei dem Unternehmen mal über den Service beschweren solle. Auf der Homepage von German Wings habe ich dann nach einer E-Mail-Adresse gesucht, an die ich meine Beschwerde richten kann, doch überhaupt keine gefunden. Das Unternehmen hat mir keinen Weg gegeben, auf dem ich meine Beschwerde loswerden kann.

Die Fragen stellte Catrin Bialek.

## Zufriedene Kunden zahlen sich aus

Umsatzplus durch gezielte Maßnahmen

CATRIN BIALEK | DÜSSELDORF

Kundenorientierung soll sich nach Ansicht der Wissenschaftler der Universität St. Gallen nicht nur für die Kunden rechnen, sondern auch für die Unternehmen selbst. Deshalb haben sie im Rahmen des diesjährigen Wettbewerbs „Deutschlands kundenorientierteste Dienstleister“ analysiert, inwiefern sich kundengerechte Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg, gemessen an der Umsatzentwicklung, auswirken.

Ergebnis: Im B2B-Sektor, also im Geschäftskundenbereich, gibt es gleich mehrere Faktoren, die den Umsatz ankurbeln. Demnach zahlt sich vor allem aus, wenn Firmen die Kompetenz ihrer Mitarbeiter stärken sowie ihre Kunden bei der Produktentwicklung miteinbeziehen. Ein Beispiel: Konzepttests mit Kunden hätten eindeutig zur positiven Umsatz-

entwicklung beigetragen, berichten die Schweizer Forscher. Darüber hinaus sei eine Umsatzsteigerung im B2B-Bereich zu 40 Prozent auf erfolgreiche Kooperationen mit Partnerunternehmen bei der Produktentwicklung zurückzuführen. Die Einsicht, dass Firmen nicht alle Arbeiten in Eigenregie ausführen können, spült also Geld in die Kasse.

Weniger eindeutig sind die Ergebnisse allerdings im B2C-Bereich, in dem Unternehmen mit Endkunden zu tun haben. Hier ließen sich keine eindeutigen Aussagen treffen, berichten die Wissenschaftler. Tendenziell hätten aber Maßnahmen, die die Mitarbeiterkompetenz stärken, das Beschwerdemanagement verbessern sowie Unternehmensprozesse unter anderem durch den Einsatz von Qualitätszirkeln oder Projektteams optimieren, das größte Potenzial, um den Unternehmenserfolg zu steigern.

## Service deluxe.

Nur das Beste für unsere Versicherten.

Wir sind die Kasse mit dem Großen Plus: mit mehr Leistung, mehr Menschlichkeit und viel mehr Service. Wir bearbeiten deine Anfragen schnell, zuverlässig und kümmern uns rund um die Uhr um dich und deine Gesundheit.

Überzeug' dich selbst: [www.mhplus.de](http://www.mhplus.de)

## Der Kalender zum Kontakte knüpfen.

Handelsblatt German Business Masters

DI, 27.05.08 DÜSSELDORF Golfpark Meerbusch	DI, 01.07.08 KÖLN Golfclub Burgkonradshelm	DO, 21.08.08 RHEIN-MAIN Attighof Golf & Country Club	FR, 12.09.08 RHEIN-MAIN Golfanlage Hofgut Praforst
DO, 29.05.08 RHEIN-MAIN Licher Golf-Club Fürstl. Hofgut Kolnhsn.	DO, 03.07.08 BERLIN Golf- und Country Club Seddiner See	DI, 02.09.08 HAMBURG Golfclub Ahrensburg	DO, 09.10.08 MÜNCHEN Golfpark Gut Häusern IMMOBILIEN-SPECIAL
DO, 12.06.08 MÜNCHEN Golfanlage Iffeldorf	MI, 23.07.08 MÜNCHEN Golfanlage Gut Thailing	MI, 10.09.08 STUTTGART Stuttgarter Golf-Club Solitude	
DO, 19.06.08 HAMBURG Golf- und Landclub Schloss Lüdersburg	MO, 11.08.08 HAMBURG Hamburger Golf-Club Falkenstein		

Änderungen vorbehalten.

Mehr Infos und Anmeldungen unter [www.germanbusinessmasters.com](http://www.germanbusinessmasters.com)

Die Firmen-Golfturnierserie für Teamplayer

- Offene Firmen-Golfturnierserie für Firmenteams und Rookies
- 13 Turniere auf einigen der schönsten Golfplätze Deutschlands
- Gute Abschläge für gute Geschäfte
- Plattform für branchenübergreifende Kontakte
- Networking pur: Neukundengewinnung & Kundenbetreuung
- Perfekte Verbindung zwischen angenehm und nützlich

Melden Sie Ihr Firmenteam an: [info@germanbusinessmasters.com](mailto:info@germanbusinessmasters.com)