Chancen der Kundenorientierung – Bessere Bedürfnisbefriedigung durch Nähe zum Kunden

Vortrag auf dem BeB – Bundeskongress für Führungskräfte in Berlin 2015

Prof. Dr. Ingo Bieberstein

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Agenda

(1) Vom Massen-Marketing zur Kundenorientierung

(2) Dimensionen der Kundenorientierung im Marketing

(3) Chancen der Kundenorientierung

Agenda

(1) Vom Massen-Marketing zur Kundenorientierung

(2) Dimensionen der Kundenorientierung im Marketing

(3) Chancen der Kundenorientierung

Die Marketingpolitik hat sich in den letzten Jahren stark verändert

Klassisches Marketing	Kundenorientiertes Marketing
• Schwerpunkt liegt auf der Kunden-akquisition • Alle Kunden bekommen das Gleiche „Gießkannenmarketing“! • Unregelmäßiger, geringer Kundenkontakt • Kommunikation auf der Sachebene • Monolog „nach dem Munde reden“ • Verkauf von fertigen Produkten • Produktions- und Qualitätsdominanz	• Schwerpunkt liegt auf dem Kundenwert • Voraussetzung dafür ist die Herstellung von Kundenzufriedenheit • Häufiger, kontinuierlicher Kundenkontakt • Kommunikation auf der Beziehungsebene • Kunde ist Partner • Einbeziehung in die Wertschöpfungskette • Fokus liegt auf der Kundenbindung

In Anlehnung an: Lasogga 2007, Höhler, 1998; Levitt, 1999; Payne/Rapp,

Was ist nun im kundenorientierten Marketing anders?

Klassisches Marketing	Kundenorientiertes Marketing
• Kurzfristperspektive • Leistung • Leistungsdarstellung	• Langfristperspektive • Zielgruppendenken (1:1 Marketing) • Hohes Kundenwissen • Leistung **und** Kunde • Kundenakquisition und Bindung • Dialog
Transaktionsmarketing	**Beziehungsmarketing**
„Schrotflintenmethode“	„Scharfschützenmethode“

In Anlehnung an: Meffert / Bruhn

Agenda

(1) Vom Massen-Marketing zur Kundenorientierung

(2) Dimensionen der Kundenorientierung im Marketing

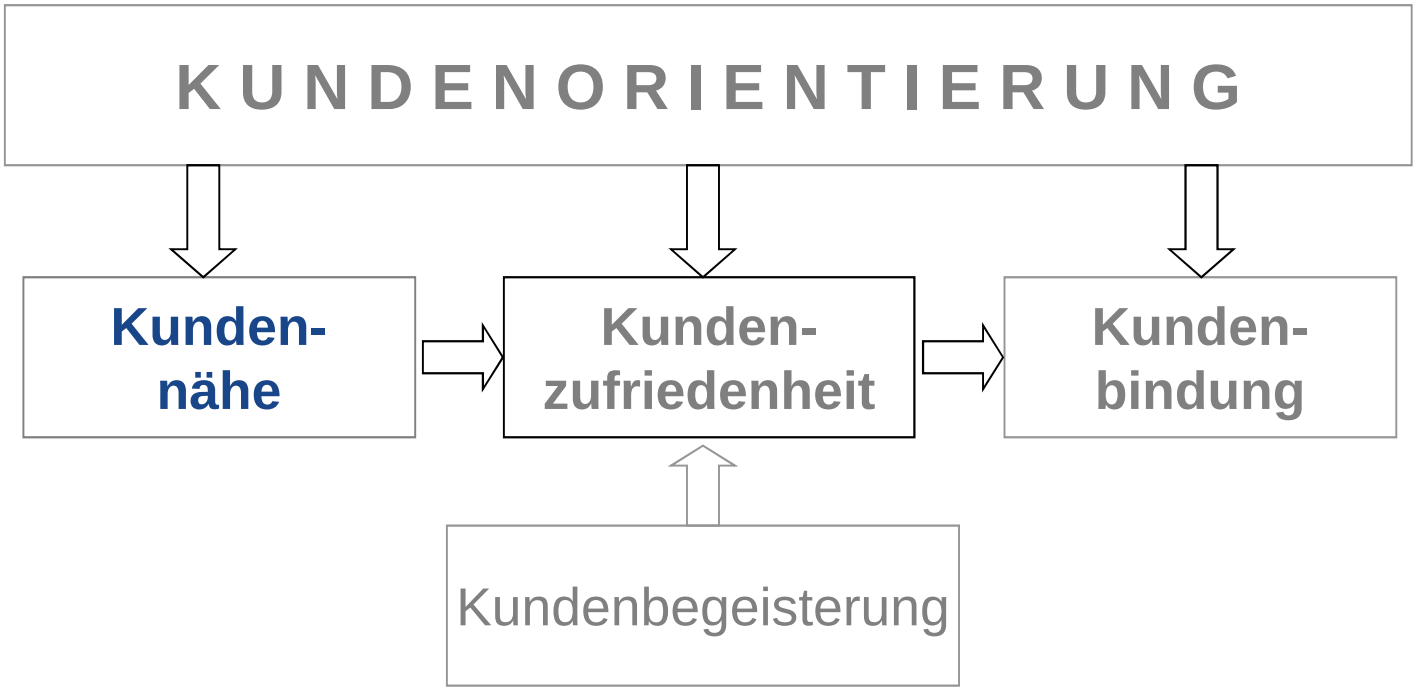
(3) Chancen der Kundenorientierung

Erfolgreiche Unternehmen räumen der Kundenorientierung eine besondere Bedeutung ein

Jeff Bezos, Gründer von Amazon.com

„Ein wichtiger Leitsatz von Amazon ist, dass wir **kundenorientiert sind** und uns nicht am Wettbewerber orientieren. Wir beobachten zwar die Konkurrenz und begeistern daraufhin unsere Kunden“.

3 Säulen der Kundenorientierung



Alles beginnt mit Kundennähe –
sie ist der Grundbaustein der Kundenorientierung

„ ... Spitzenunternehmen sind ihren Kunden *wirklich nahe*.
Das ist alles.“

Peters/Waterman, 1986

„Hidden Champions haben eine hohe Kundennähe“

Simon, 2007

Beispiel T-Systems

- Unter der Strategie „**Zero Distance**“ fasst das Unternehmen alle Maßnahmen zusammen, **die die Distanz zum Kunden abbauen sollen.**
- „Je besser wir den Kunden verstehen, desto mehr können wir für ihre Positionierung in ihrem Markt erreichen“. **Customer insights sind der Schlüssel zum Erfolg. Die dadurch entstehende Kundenzufriedenheit generiert unseren Erfolg“.**
  (Hagen Rickmann, Vertriebschef T-Systems, 2013)

Beispiel Schott

Zwei Elefanten bei der ersten Begegnung: Das Umschlingen der Rüssel dient als Begrüßung und bietet die Möglichkeit, den Artgenossen besser einzuschätzen

Nichts ist natürlicher, als soziale Kontakte zu pflegen – besonders für Elefanten. Sie haben ein ganzes Spektrum an Verhaltensformen entwickelt, die für Zusammenhalt in der Gruppe und für gegenseitigen Respekt sorgen.

Gute Beziehungen brauchen viel Pflege. Wir nennen das "Total Customer Care".

Aus dieser Erkenntnis heraus haben wir für uns eine neue Herausforderung formuliert. Wir nennen sie "Total Customer Care". Denn ein Unternehmen, das im internationalen Wettbewerb erfolgreich bleiben will, kann mit hervorragenden Produkten allein heute keinem Kunden mehr gerecht werden. Mit anderen Worten: Die Anforderungen unserer Kunden werden künftig bei allem, was wir tun, noch stärker im Vordergrund stehen. Eine Aufgabe, die von uns Flexibilität, interdisziplinäres Denken und die Bereitschaft verlangt, immer wieder auf den Kunden einzugehen. Wenn Sie mehr über uns und unser Unternehmen wissen möchten, schreiben Sie an: Schott Glaswerke, Frau Engler-Smith, Postfach 24 80, 55014 Mainz. Wir haben nicht nur den Ehrgeiz, **Europas Nr.1 bei Spezialglas** zu bleiben, sondern auch bei der Kundenorientierung vorne zu liegen. **Wir suchen nach Wegen, die unsere Kunden weiterbringen.**

SCHOTT
Total Customer Care

Viele Unternehmen haben noch großen Nachhol-bedarf bei ihrer Kundenorientierung

SALES PERFORMANCE SUMMIT
GETTING CLOSER TO CUSTOMERS

„Überall und ständig kommunizieren Unternehmen, wie kundenorientiert und kundenzentriert sie aufgestellt sind.

Die Realität sieht häufig anders aus. Es wird immer noch viel zu wenig auf den Kunden und den Kundennutzen eingegangen.

Unternehmen müssen näher an den Kunden ran!!“

Quelle: Sales Performance Summit, München am 14.6.2013

Kundennähe schaffen ist praktiziertes Beziehungsmarketing

- Physische und emotionale Nähe zum Kunden
- Umfang und Intensität der fachlichen und menschlichen Übereinstimmung zwischen Anbieter und Kunde
- Sich um den Kunden bemühen, ihn ernst nehmen, seine Probleme lösen und ihn fachlich und menschlich begleiten

Zur Herstellung von Kundennähe steht eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung

Nähe durch Direktkontakte

- Außen- *und* Innendienst-besuche
- Chefbesuche
- Gemeinsame Essen
- Geburtstags-grüße
- Periodische Übermittlung von interessanten Informationen
- etc.

Nähe durch Promotion

- Messe-einladungen
- Events beim Kunden
- Kundenzeitung
- Preis-ausschreiben
- etc.

Nähe durch gem. Aufgaben

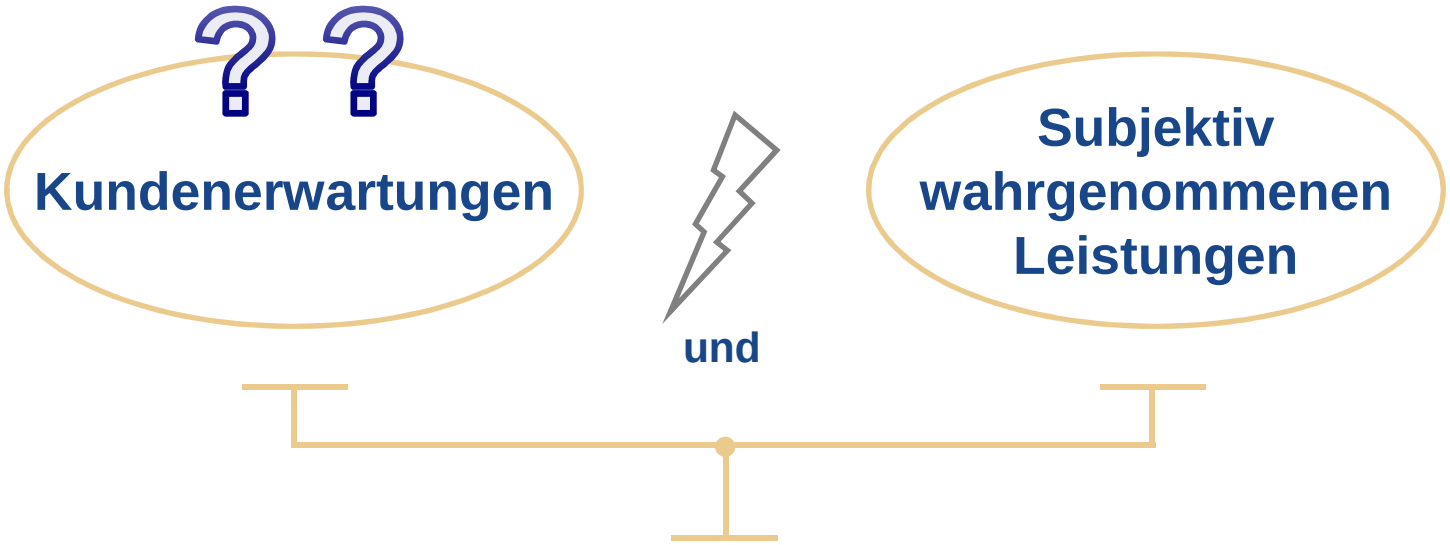
- Produkttests durch Kunden
- Gemeinsame Marktforschung
- Gemeinsamer Messeauftritt
- Co-Branding
- etc.

Nähe durch Verflechtungen

- Gemeinsame Patente
- Joint Ventures
- Kaptialver-flechtungen
- Integration in Internet-Portale
- etc.

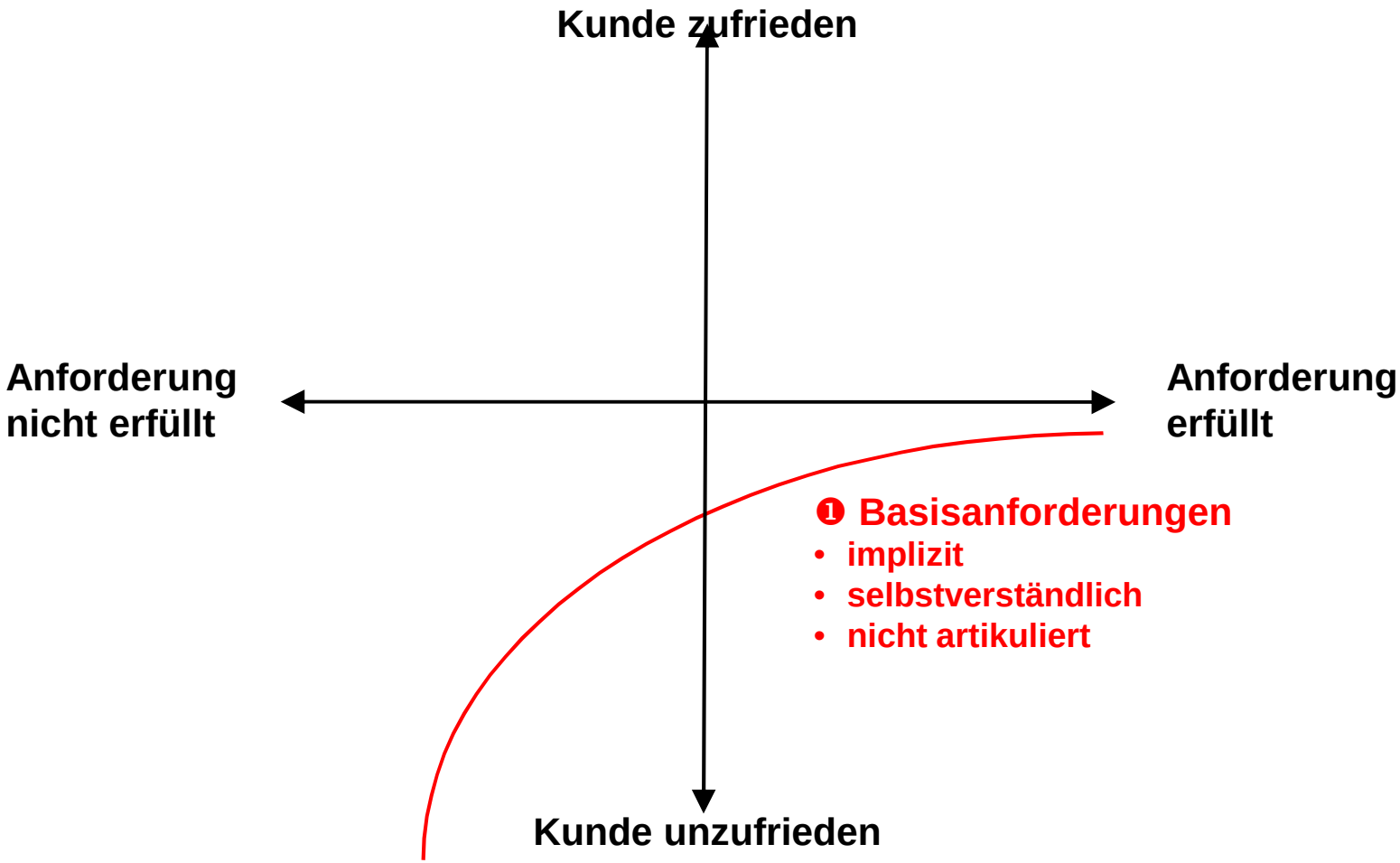
Kundennähe ist die Brücke zur Kunden-zufriedenheit

Kundenzufriedenheit entsteht aus einem Abgleich von Erwartungen und wahrgenommen Leistungen



Wir brauchen Consumer Insights zu den Kunden-erwartungen bzw. -anforderungen

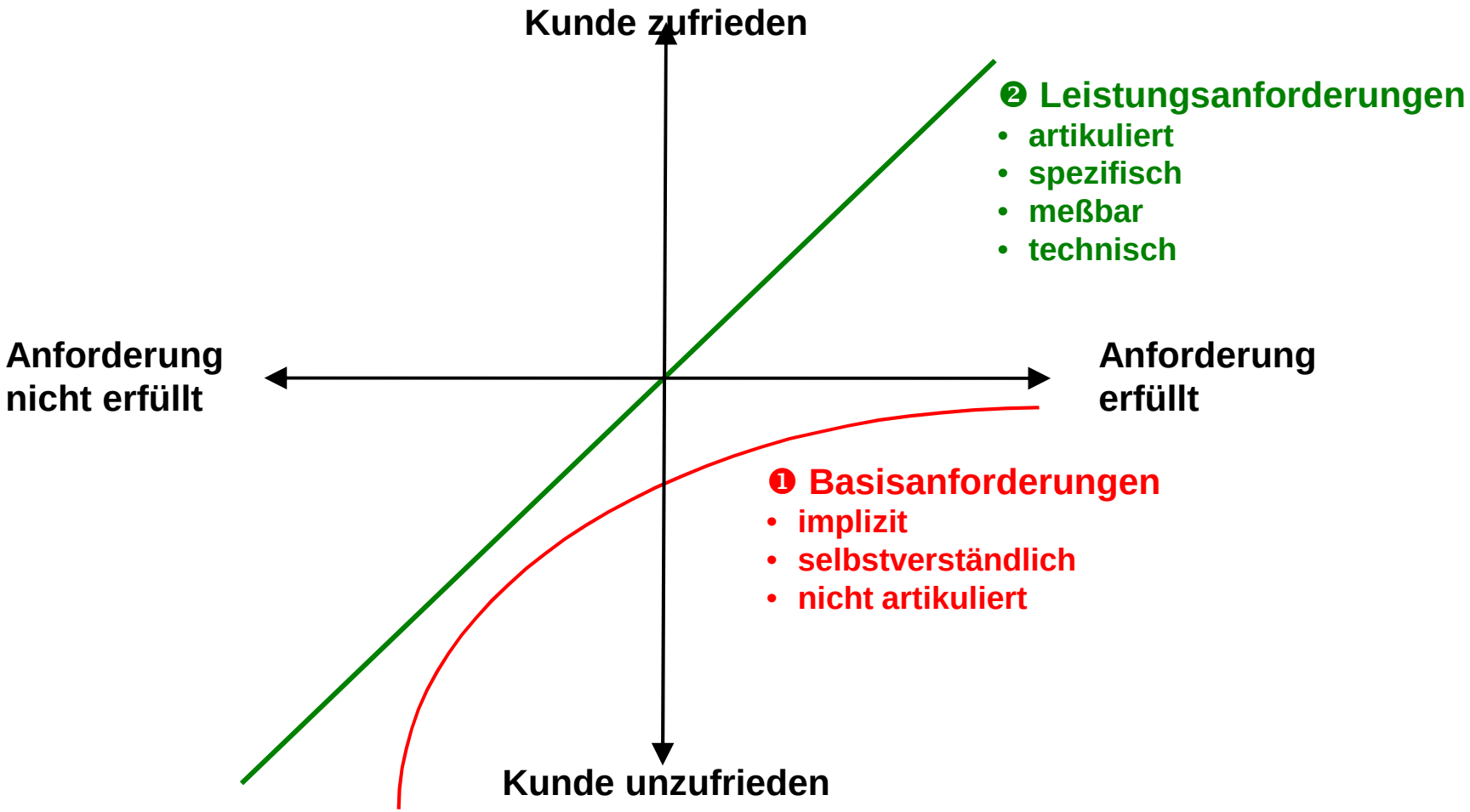
Die unterschiedlichen Kundenanforderungen haben verschiedene Konsequenzen auf die Zufriedenheit



❶ Basisanforderungen

- auch Bestrafungsfaktoren genannt
- Mit dieser Kategorie von Produkt- und Dienstleistungsmerkmalen können Sie Ihren Kunden weder begeistern noch zufriedenstellen, aber Sie können es sich gründlich mit ihm verderben.
- *Wenn eine Kunde seine Kfz-Werkstatt beauftragt, Reifen zu wechseln, werden Sie eine schlussendliche Funktionsprüfung erwarten.*

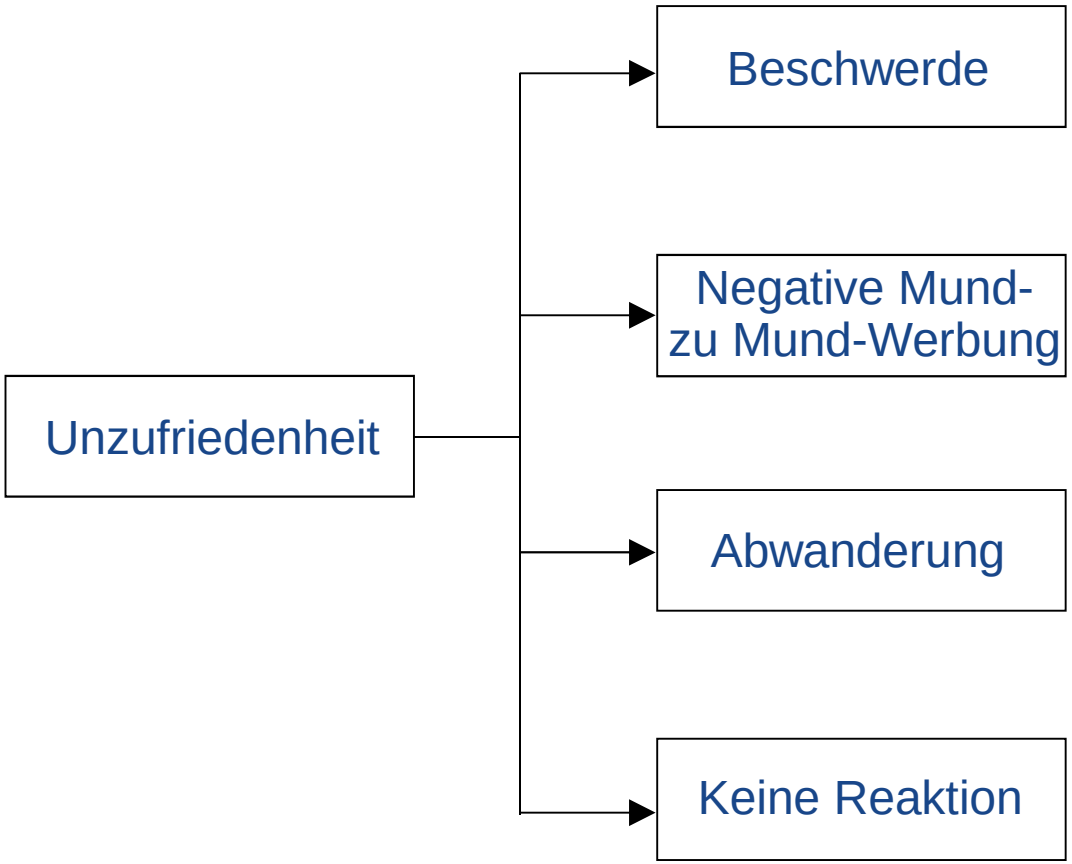
Die unterschiedlichen Kundenanforderungen haben verschiedene Konsequenzen auf die Zufriedenheit



❷ Leistungsanforderungen

- auch OK-Faktoren genannt
- Im Gegensatz zu den Bestrafungsfaktoren hat man hier die Chance, über den Zufriedenheitsnullpunkt hinauszukommen.

Eine Nichterfüllung dieser Anforderungen kann entsprechende negative Effekte bewirken

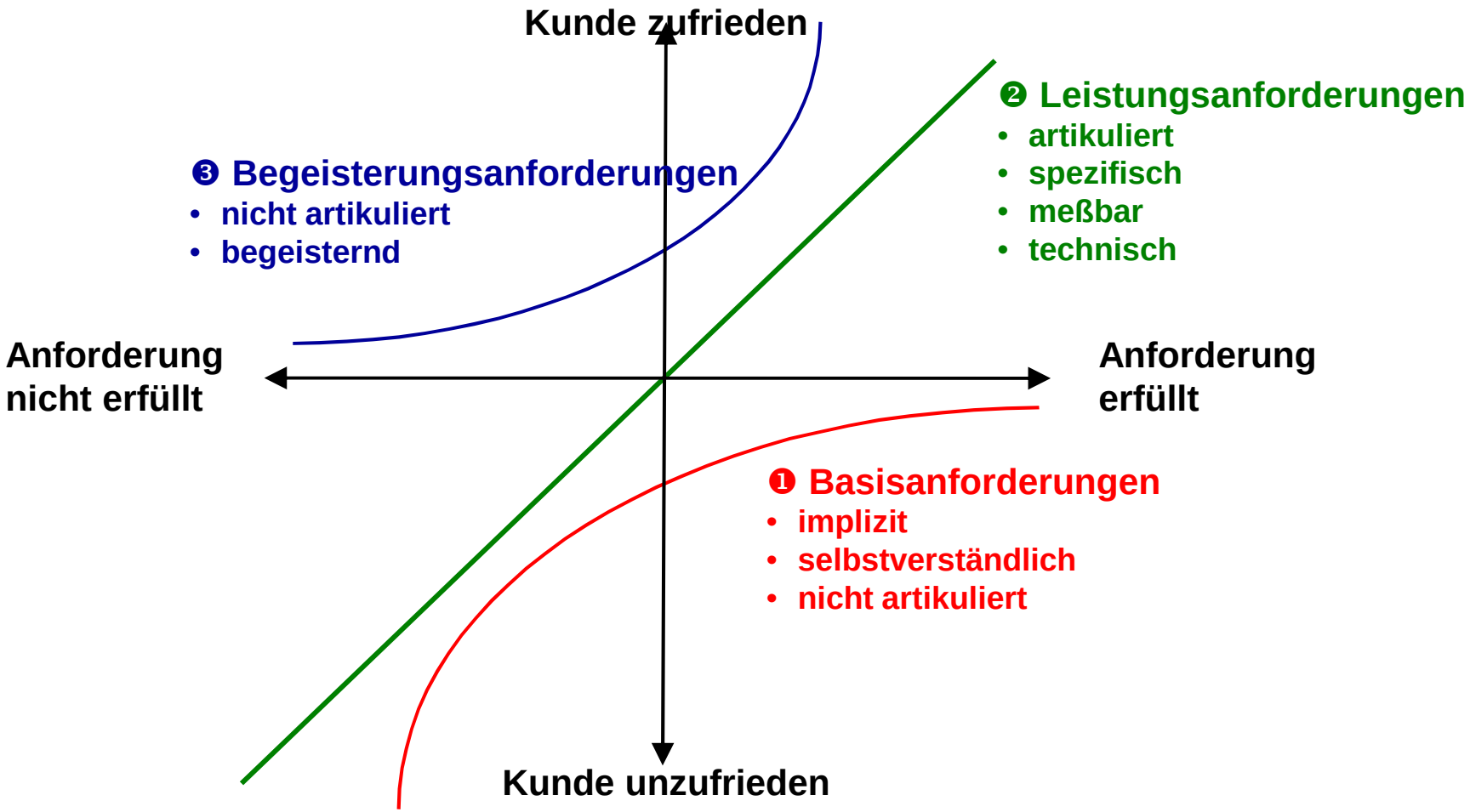


- nur wenige Kunden beschweren sich
- Unzufriedenheit bleibt!

- Multiplikatoreffekt deutlich größer als bei Zufriedenheit

- Unternehmen erhält keine weitere „Chance“

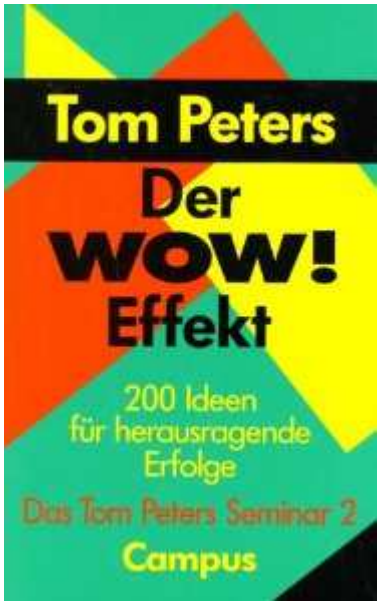
Die unterschiedlichen Kundenanforderungen haben verschiedene Konsequenzen auf die Zufriedenheit



❸ Begeisterungsanforderungen

- Das Unerwartete erzeugt Begeisterung

- Viele Leistungen haben ihren Ursprung nicht nur in dem, was getan wird, sondern vor allem in dem, *wie* etwas getan wird. Gerade, wenn der Kunde in den Prozess mit eingebunden wird, merkt er sehr schnell, ob die Mitarbeiter ihren Job 'liebevoll' oder 'lieblos' erbringen.

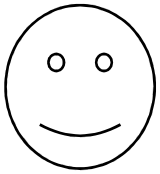
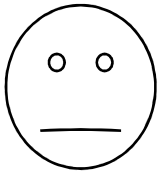


- WOW – Effekt

- Nur begeisterte Kunden erzählen ihre positiven Serviceerlebnisse weiter

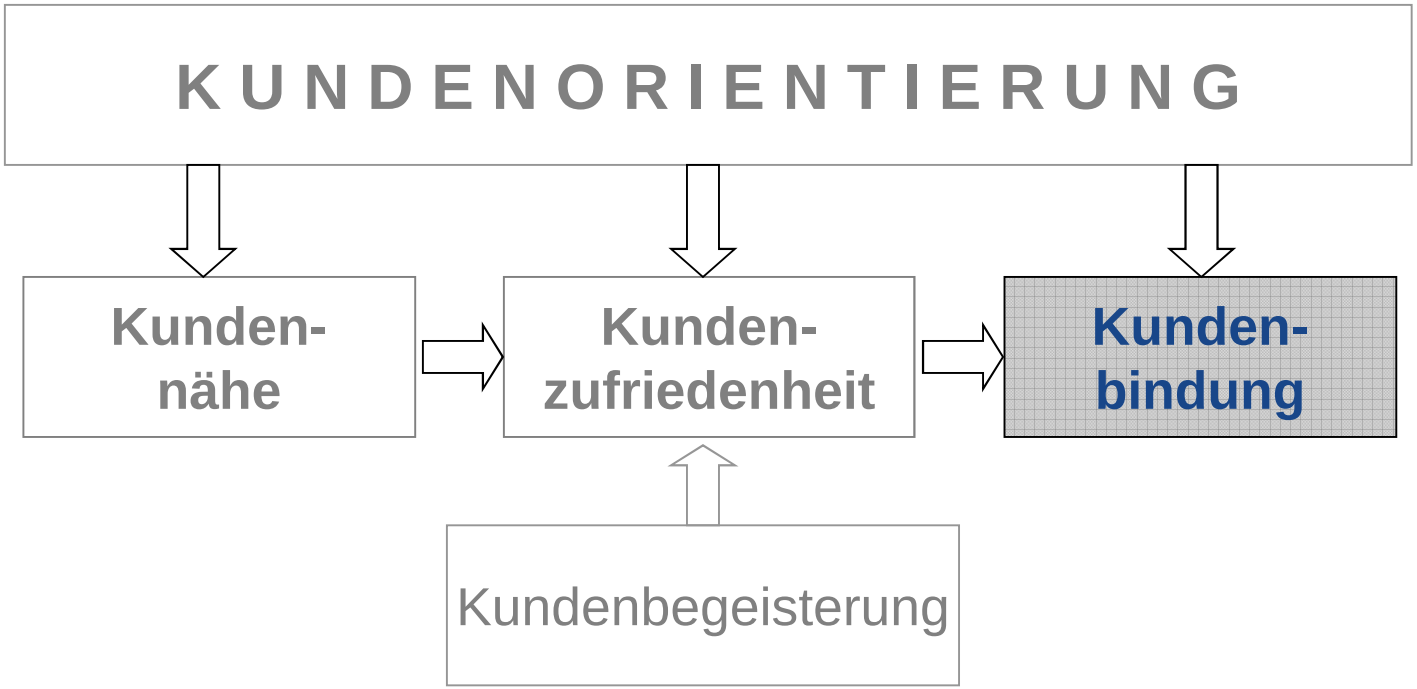
Das Zufriedenheitsniveau des Kunden entscheidet über sein Verhalten

Der Kunde erhält ...

... mehr als er erwartet hat		... in etwa was er erwartet hat	... weniger als er erwartet hat	
				
vollkommen zufrieden	sehr zufrieden	zufrieden	weniger zufrieden	unzufrieden
1	2	3	4	5
überzeugte Kunden		**zufriedengestellte Kunden**	**enttäuschte Kunden**	
Aktives positives Verhalten...		**Passives Verhalten...**	**Aktives negatives Verhalten...**	

... in Bezug auf Wieder-/Zusatzkauf und Weiterempfehlung,

Ziel der Kundenorientierung ist die langfristige Kundenbindung



Die Kundenbindung wird im Mittelstand oft Vernachlässigt …….

„Kunden sind wie kleine Hunde.

Erst will sie jeder haben –

doch wenn sie da sind,

will keiner mit ihnen Gassi gehen.“

- Unternehmer aus dem Mittelstand -

… oder falsch verstanden

Sind alle Arten der Kundenbindung gleich gut?

Eine Verbundenheitsstrategie führt zur echter Kundenbindung

Für die Bindung eines Kunden gibt es unterschiedliche Ursachen

Psychologische Bindung*
(Persönliche Beziehungen, Zufriedenheit des Kunden, Gewohnheiten)

Technisch-funktionale Bindung
(Technische Abhängigkeiten Kompatibilitätsprobleme bei Wechsel)

Vertragliche Bindung
(Vertrag mit bestimmter Laufzeit)

Ökonomische Bindung
(Anbieterwechsel würde Zusatzkosten bzw. Preisnachteile bringen)

* = auch als emotionale Bindung bezeichnet (im Gegensatz zur faktischen Bindung, welche die anderen vier Ursachen umfasst)

Agenda

(1) Vom Massen-Marketing zur Kundenorientierung

(2) Dimensionen der Kundenorientierung im Marketing

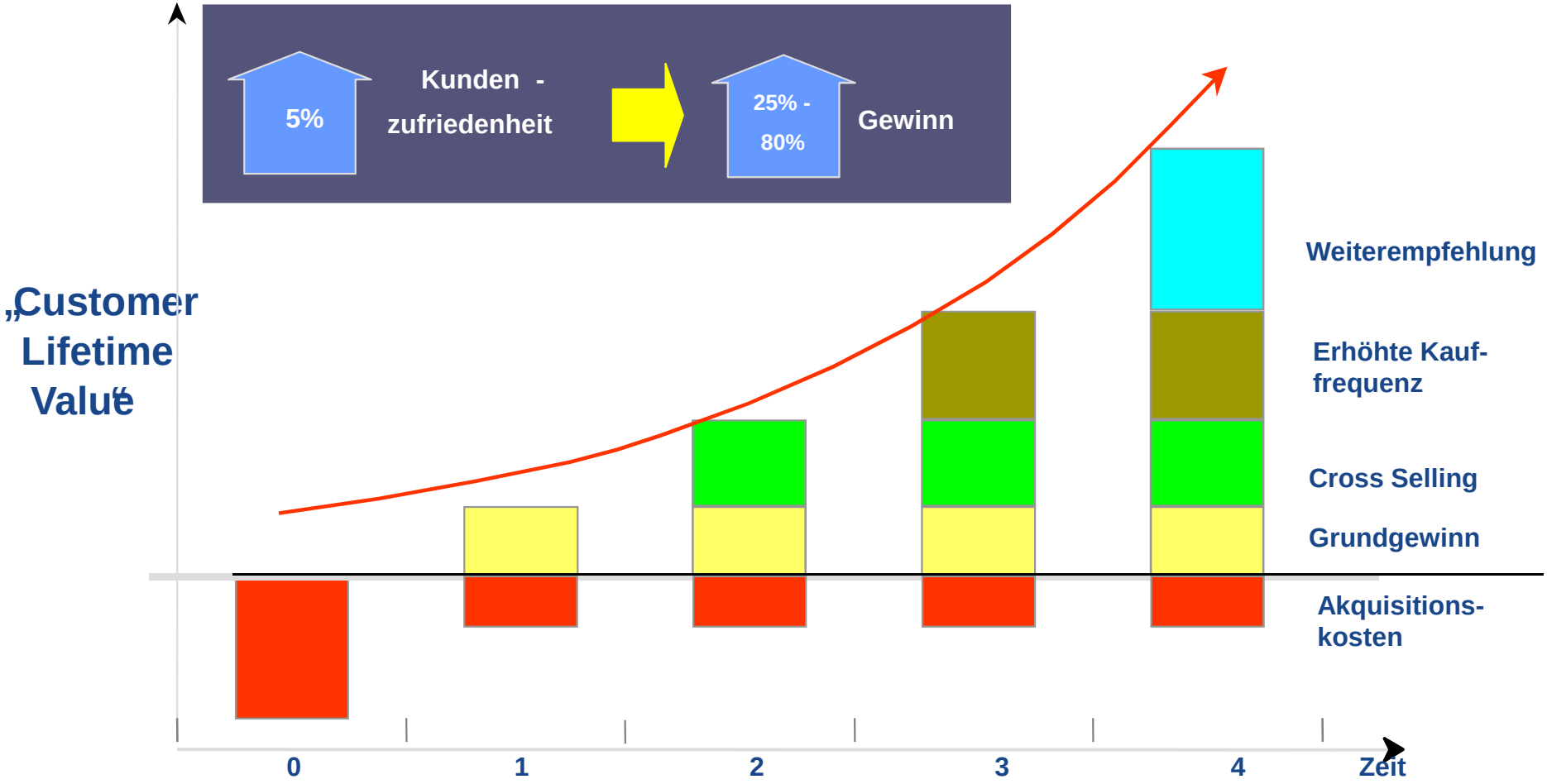
(3) Chancen der Kundenorientierung

Echte Kundenbindung ist ein Erfolgsfaktor

SIEMENS

»Langfristige Kundenbeziehungen, die auch auf Vorstandsebene gelebt werden, sind für Siemens ein nachhaltiger Erfolgsfaktor, fachkundige und hoch qualifizierte Kundenbetreuer ein wesentliches Instrument hierzu.«

Der Erfolg erfolgreicher Kundenbindung ist vielfach nachgewiesen



Quelle : Reichheld /Sasser, BBDO

Chancen der Kundenorientierung liegen auf der Erlös- u n d Kostenseite

Erlöserhöhende Effekte

- Wiederholungskäufe
- Cross-Buying
- Höhere Kauffrequenz und -intensität
- Verbesserte Preisbereit-schaft
- Weiterempfehlung

Kostensenkende Effekte

- Senkung der Transaktions-kosten
- Verminderte Streuverluste im Marketing
- Rationalisierung- und Lerneffekte

Harte Fakten erfolgreicher Kundenbindung

- Bis zu 600 % teurer ist es, neue Kunden zu gewinnen als vorhandene zu halten.
- 300 % größer ist bei begeisterten Kunden die Wahrscheinlichkeit, dass sie wieder kommen.
- Fast 100 % ist die Wahrscheinlichkeit, dass begeisterte Kunden zu Ihrem besten Werbeträger werden.
- 95 % der verärgerten Kunden bleiben Ihrem Unternehmen treu, wenn ihr Problem schnell und unbürokratisch gelöst wird.
- Bis zu 75 % der zu Wettbewerbern wechselnden Kunden stören sich an mangelnder Servicequalität.

Quelle: Prof.Töpfer

Die Umsetzung erfolgreicher Kundenbindung scheitert oft an wichtigen Aspekten

Defizit 1:	*Defizit 2*:	*Defizit 3*:
Beschränkung auf Insellösungen	**Konzeptionelle und methodische Probleme bei der Messung der Kundenzufriedenheit**	**Gleichsetzung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung**

Defizit 4:	*Defizit 5*:
Beschränkung auf rein operative Maßnahmen	**Vernachlässigung der „weichen“ Faktoren**

Quelle: Homburg

Kundenbegeisterung steht in direktem Zusammenhang zur Mitarbeiter-zufriedenheit

- Begeisterte Kunden erreicht man erst durch zufriedene Mitarbeiter.
- Dies rückt oft in den Hintergrund, ist aber eine zwingende Voraussetzung.
- Vorgesetzten ist oft nicht klar, was die Gründe für die Unzufriedenheit ihrer Mitarbeiter sind.

Wir brauchen heute mehr als 4 Marketing-instrumente

- Nicht das **WAS** ist primär wichtig, sondern das **WIE** ???
- Gerade für Dienstleister ist der Faktor Personal ein bedeutendes Marketinginstrument.
- Der Kunde ist ***PROSUMER*** und seine Zufriedenheit ergibt sich im Prozess der Leistungserstellung.
- Und darauf muss der Mitarbeiter vorbereitet werden.

Danke. Schön.

Kompetenzzentrum
für Angewandtes Marketing
Centre of Excellence in Applied Marketing

Back UP

„Dem Kunden ist es egal, ob Ihre Philosophie nun
One-to-One-Marketing
oder Customer Relationship Management
heißt.

Er will nur, dass Sie sich um ihn kümmern.“

Quelle: Don Peppers in: W&V Compact (2001)

Wirtschaftlicher Erfolg durch Kundenorientierung

Die Kundenzufriedenheit-Ertrag-Kette

Exkurs Kundenorientierung (23)

Nicht alle Arten der Kundenbindung sind gleich gut

	Gebundenheit	Verbundenheit
Basis	• Barrieren, die Entscheidungs-möglichkeiten des Kunden einengen bzw. Wechsel nur unter wirtschaftlichen Nach-teilen zulassen	• Vertrauen, innere positive Beziehung zwischen Kunde und Anbieter/Marke
Wirkung	• Kunden *kann* nicht wechseln	• Kunde *will* nicht wechseln
Kundenfreiheit	• eingeschränkt	• uneingeschränkt
Bindungsdauer	• beschränkt	• unbeschränkt
Interesse	• geht vom Anbieter aus	• geht vom Kunden aus

Gründe für Kundenverluste

- **Unfreundlichkeit und mangelnde Höflichkeit**
- **Inkompetenz, Unwissenheit oder Unkenntnis des Personals**
- **Lange Wartezeiten am Telefon oder im Geschäft**
- **Allgemeine Ignoranz und Desinteresse am Kunden**
- **Lustlosigkeit des Personals**
- **Arrogante Behandlung**

Quelle: dpm-Team Hamburg

Agenda

(1) Kundenzufriedenheit reicht heute alleine nicht aus

(2) Kundenbegeisterung setzt Kundenorientierung voraus

(3) Irrtümer zur Kundenbegeisterung

(4) Erfolgsfaktor Mensch

Agenda

(1) Kundenzufriedenheit reicht heute alleine nicht aus

(2) Kundenbegeisterung setzt Kundenorientierung voraus

(3) Irrtümer zur Kundenbegeisterung

(4) Erfolgsfaktor Mensch