



# improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

## NUTZUNG DER KUNDENBRILLE

Prof. (FH) Dr. Uwe Heil

AUSGABE #4 | JULI 2016



# NUTZUNG DER KUNDENBRILLE

## KUNDENZUFRIEDENHEIT STATT PREISSENKUNG IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

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

Von Prof. (FH) Dr. Uwe Heil

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

### WACHSTUM DES UNTERNEHMENS BEDEUTET OFT AUCH WACHSENDER ABSTAND ZUR KUNDSCHAFT

Mit der Anzahl der verkauften Produkte nimmt auch die Anzahl der kaufenden Personen zu. Das Unternehmen wächst, bildet Abteilungsstrukturen heraus und verteilt Verantwortlichkeiten auf einzelne Mitarbeiter und/oder Abteilungen. Es besteht dabei die Gefahr, dass der direkte Kontakt zur Kundschaft verlorenght 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 die Kunden zum selben Preis an. Oft entschließen sich Konkurrenzunternehmen, das erfolgreiche Produkt weiterzuentwickeln. Sie analysieren die Bedürfnisse der Kundschaft, 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 Nutzenden. 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 WETTBEWERBSVORTEILE

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 das Klientel zu erfahren.

Eine Möglichkeit ist die sogenannte Sekundärmarktforschung, die existierende Daten und Statistiken mit Blick auf die Kunden auswertet. 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.



## **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:**

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

### **2. Klarheit über die Kundenzufriedenheit:**

Jede kaufende Person 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 Mitarbeiter die relevanten Informationen über den Wettbewerber eintragen und für alle (Berechtigten) zugänglich macht. Etwas einfacher ist eine regelmäßige Präsentation, in der immer ein Wettbewerber und sein Produktsortiment vorgestellt wird. Dieses kann im Rahmen einer ohnehin stattfindenden Abteilungssitzung durch Mitarbeiter 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 eine „virtuelle Kundschaft“ als Teilnehmer am Tisch sitzt, der immer nach seiner Meinung „gefragt“ wird.



## MIT DEM KUNDENZUFRIEDENHEITS-AUDIT DIE UMSETZUNG SICHERSTELLEN

Unternehmen in Wachstumsphasen konzentrieren sich häufig auf das Management des Wachstums statt auf die Kunden. Das kann hochgefährlich sein, weil die Kundenperspektive verloren geht. Daher ist es wichtig, die Kunden permanent im Blick zu haben und Kaufmotive, Kaufentscheidungen und Kundenzufriedenheit zu verstehen. Dazu gehört auch die ständige Prüfung der Umsatz- bzw. Absatzstatistiken und systematische Wettbewerbsbetrachtungen. Dabei kann es durchaus helfen, ein auffälliges Brillengestell zu kaufen und für alle sichtbar zu präsentieren: Das ist die Kundenbrille, auf die es ankommt.

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 das Klientel 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 Preis-schlachten.

### Zusammenfassung: Anwendung & Nutzen

1. Systematisches Verstehen von Kaufmotiven und Kaufentscheidung
2. Impulse für die Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen bzw. der Kundenzufriedenheit
3. Verbindung mit Wettbewerbsanalysen und Benchmarks



Weitere improve-Ausgaben:

[www.fh-kufstein.ac.at/Newsroom/Praxisletter-Improve](http://www.fh-kufstein.ac.at/Newsroom/Praxisletter-Improve)



Anmeldung zum kostenlosen improve-Abo:

[www.fh-kufstein.ac.at/Newsletter-Abo](http://www.fh-kufstein.ac.at/Newsletter-Abo)

## AUTOREN-PORTRAIT

### Prof. (FH) Dr. Uwe Heil

>> Professor für Marketing und Marktforschung an der Fachhochschule Kufstein Tirol und Marketingberater

**Kontakt:** [Uwe.Heil@fh-kufstein.ac.at](mailto:Uwe.Heil@fh-kufstein.ac.at)



Hintergrund: Ein Industrieunternehmen (Maschinenbau) führt ein permanentes Kunden-zufriedenheits-Monitoring ein. Dabei geht es um die selbstkritische Beurteilung und um Maßnahmen zur Verbesserung, damit die Kundschaft im Zentrum bleibt.

<b>Kundenzufriedenheits-Monitoring: <i>Beispiel (Industrieunternehmen)</i></b>			
<b>Thema</b>	<b>Maßnahme</b>	<b>Termin</b>	<b>Verantwortung</b>
<b>1. Prozessanalyse „Customer Touch Points“</b>	Alle Berührungspunkte der 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
<b>2. Messung der Kundenzufriedenheit</b>	Durchgängige Erfassung der Kundenzufriedenheit auf Basis einer wöchentlichen Profil-Darstellung in den kundenrelevanten Abteilungen (Vertrieb, Marketing, Anwendungstechnik)	wöchentlich	Bereichsleitung
	Analyse der Schwankungen	10.06.	Bereichsleitung
	Interne Kommunikation der Kundenzufriedenheitsanalyse	15.06.	Huber
	Diskussion der Ergebnisse, Einleitung von Gegenmaßnahmen	30.06.	Bereichsleitung
<b>3. Kenntnis der Wettbewerber</b>	Entwicklung von Wettbewerber-Cockpits zur regelmäßigen Einschätzung von deren Stärken und Schwächen in marktrelevanten Bereichen	31.05.	Berger
	Sammlung von jeglichen Wettbewerberinfos in Datenbanken	permanent	Alle Mitarbeiter
<b>4. Kundenfeedback bei FuE</b>	Obligatorische Kundenzufriedenheitserhebung in den Lastenheften bei Entwicklungsprojekten	31.01.	Bott
<b>5. „Virtuelle Kunden“ als Fixpunkt bei allen Meetings</b>	Einführung eines virtuellen Kunden-Feedbacks am Ende aller Vertriebs-, Marketing- und Entwicklungs-Meetings	31.01.	Bereichsleitung