



## **DIE LANGFRISTIGEN GESCHÄFTLICHEN ERFOLGE DES UNTERNEHMENS – KUNDENORIENTIERTES HANDELN**

**Thomas Bader<sup>1</sup>, Iveta Kremeňová<sup>2</sup>**

### **1. Ausgangssituation**

Zufriedene Kunden sind die Basis für den langfristigen geschäftlichen Erfolg jedes Unternehmens.

Dabei spielt neben der gelieferten Qualität des Produktes oder der Dienstleistung, das Verständnis für den Kunden mit all seinen vielschichtigen, individuellen Anforderungen und Wünschen eine bedeutende Rolle im Rahmen kundenorientierten Handelns.

Im Folgenden wird nun näher betrachtet, was Kunden unter kundenorientiertem Handeln eigentlich verstehen, um damit jedem Unternehmen die Möglichkeit zu geben darauf entsprechend einzugehen und die Chancen daraus zu nutzen.

### **2. Erwartungshaltungen des Kunden**

Kunden können sehr unterschiedliche Erwartungen an ihre Lieferanten haben. Diese können beispielsweise technischer Natur sein, aber sich auch auf rein emotionaler Ebene abspielen. Manche Erwartungshaltungen stehen miteinander in Konflikt und erlauben nur Lösungen, die im Einzelnen von den maximalen Kundenerwartungen abweichen. Dabei können sich Kundenerwartungen mit der Zeit ändern. Dies gilt ebenso für die Bedeutung, welche einzelnen Erwartungen zuteil wird.

Trotz des komplexen „Erwartungsgemisches“ nimmt der Kunde subjektiv ganz genau wahr, ob er mit der vom Lieferanten erbrachten Leistung letztlich zufrieden ist. So interessiert den Kunden allenfalls aus vertraglicher Sicht, ob der Lieferant im Sinne der Vereinbarung „richtig“ geliefert hat. Maßgeblich bleibt, dass seine aktuellen Erwartungen erfüllt werden. Diese Denkweise ist für Beteiligte als Privatperson leicht nachvollziehbar: Wohl jeder war schon einmal mit der Leistung eines Lieferanten unzufrieden, obwohl er die vertraglich zugesagte Leistung erhalten hatte (vgl. Bauer 1999, S. 413).

Eine mögliche Definition für den Begriff „Kundenorientierung“ lautet daher:

*Kundenorientierung bedeutet die Bewertung von Produkten, Prozessen und Strategien eines Unternehmens unter dem Gesichtspunkt, welchen Nutzen die Kunden des Unternehmens daraus ziehen (vgl. QM-Lexikon 2005).*

---

<sup>1</sup> Dipl.-Betriebswirt Thomas Bader, FIDUCIA, Regionaldirektion Südwest, Karlsruhe, NSR

<sup>2</sup> Doc. Ing. Iveta Kremeňová, Katedra spojov, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika,  
tel.: +421415133108, fax: +421415655615  
e-mail: Iveta.Kremenova@fpedas.utc.sk

Neben dem reinen Produktverkauf sind also insbesondere individuelle Problemlösungen gefragt. Diese können jedoch nur entwickelt werden, wenn die Unternehmen die Anforderungen ihrer Kunden kennen.

### 3. Die drei Bereiche der Kundenerwartungen

Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen leitet der Autor drei Bereiche ab, welche als Gesamtheit unter dem Oberbegriff „Kundenorientierung“ zu betrachten sind. Diese sind aus Kundensicht:

- Grundsätzliche Erwartungen
- Erweiterte Erwartungen
- Partnerschaftliche Erwartungen

Die drei Bereiche gliedern sich dabei nochmals in Unterbereiche. So unterteilen sich die **grundsätzlichen Erwartungen** wiederum in eine *Leistungs-* und in eine *Beziehungsebene*, die **erweiterten Erwartungen** in eine *Zufriedenheitsebene* und in eine *Informations-/Kommunikationsebene* sowie die **partnerschaftlichen Erwartungen** in *Value Marketing*.

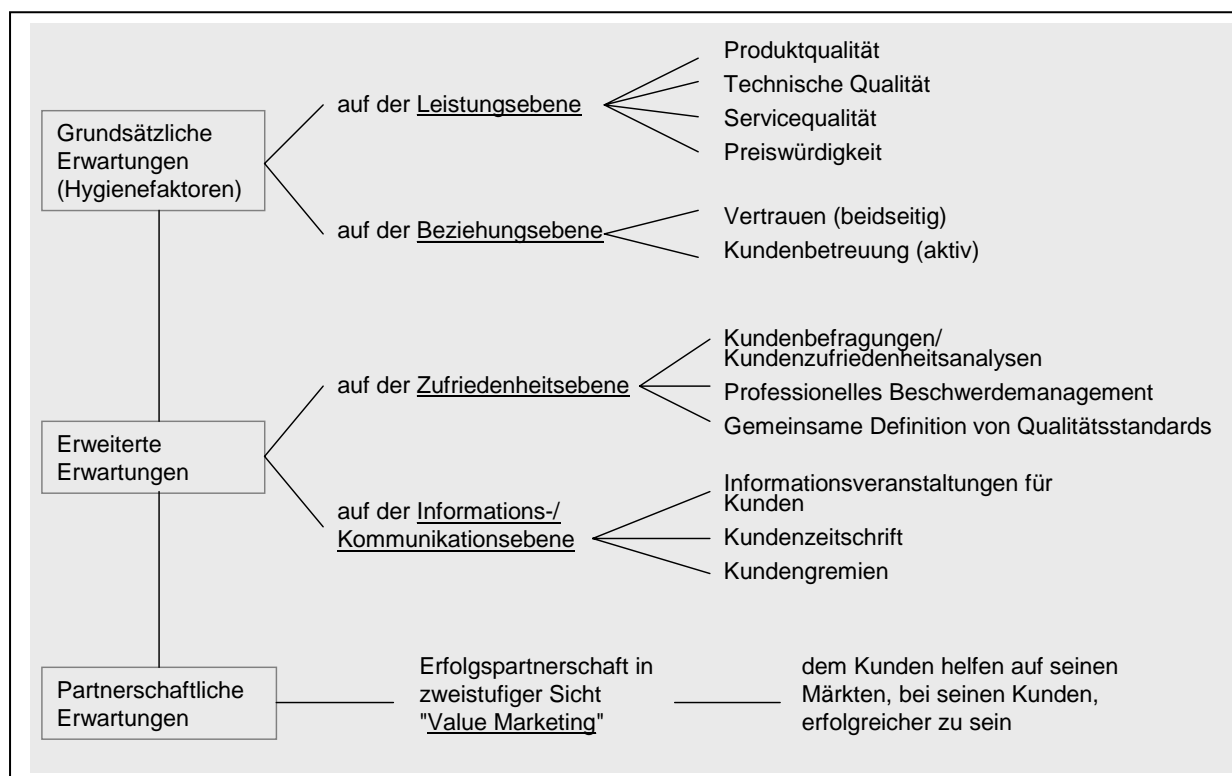


Abbildung 1 Kundenerwartungen an kundenorientiertes Handeln

Bei den **grundsätzlichen Erwartungen** geht es dem Kunden im Bereich der *Leistungsebene* um die Befriedigung seiner Grundanforderungen. Nur wenn diese Forderungen im Sinne des Kunden entsprechend erfüllt werden, ist er bereit, seinen Kaufentscheidungsprozess fortzuführen (vgl. Masing 1999, S. 3).

Wichtig ist auch die *Beziehungsebene*, auf der der Kunde ebenfalls bestimmte Erwartungshaltungen hat. Dazu zählen beispielsweise Freundlichkeit, Ehrlichkeit und Fachkompetenz. Diese Erwartungen sind wesentliche Voraussetzungen, damit ein wachstumsförderndes Klima entsteht und eine persönliche Entwicklung ermöglicht wird (vgl. Dahhaus/Hülber/Krause/Mackenroth-Friedrichson 2002, S. 35).

Im Bereich der **erweiterten Erwartungen** hat der Kunde im Unterpunkt *Zufriedenheitsebene* die Haltung, dass seine Lieferanten in regelmäßigen Abständen Befragungen in Form von Kundenzufriedenheits-Analysen durchführen sollten.

Darüber hinaus besteht die Kundenforderung nach einem professionellen Beschwerdemanagement (vgl. Töpfer 1999a, S. 156 ff).

Nur auf diese Weise können im Falle von Kundenreklamationen die einzelnen Vorgänge lückenlos verfolgt und nachgebessert werden - wobei zuvor der Umfang der Nachbesserungen gemeinsam, also vom Kunden und vom Lieferanten, in Form von Qualitätsstandards definiert werden sollte.

Auf der *Informations/Kommunikationsebene* zeigt die Praxis, dass der Kunde im Rahmen von Informationsveranstaltungen stets über neue Produkte und sonstige Entwicklungen innerhalb des Lieferantenunternehmens auf dem Laufenden gehalten werden möchte.

Darüber hinaus erwartet er, über das Medium Kundenzeitschriften in regelmäßigen Abständen umfassend informiert zu werden.

Neben den bisher genannten Erwartungen gibt es zudem die Forderung der Kunden nach Kundengremien. Durch das Vertreten sein in einer solchen Institution, gewinnt der Kunde wesentlichen Einfluss auf das Lieferantenunternehmen. Diese Tendenz ist gerade bei den so genannten „Key Kunden“ schon seit längerer Zeit zu beobachten.

**Partnerschaftliche Erwartungen** in Form von *Value Marketing* runden schließlich die Kundenerwartungen an kundenorientiertes Handeln ab.

Dieses Instrument der Erfolgspartnerschaft (mit Schwerpunkt im Business-to-Business-Bereich) hilft dem Kunden – durch die vom Lieferunternehmen bereitgestellte Qualität – auf seinen Märkten erfolgreicher zu sein.

Diese umfassende Definition von kundenorientiertem Handeln und Kundenzufriedenheit, die den Kundennutzen als konkreten Vorteil im Visier hat, strebt also nicht nur an, dem Kunden ein qualitativ hochwertiges und preiswertes Produkt zu liefern, sondern sie zielt in einer zweistufigen Analyse direkt darauf ab, für den Kunden den Ertrag aus seinen Marktleistungen zu fördern und/oder die Kosten bei der Leistungserstellung zu senken.

Ein solches *Value Marketing* erfordert ein Denken in vier Prozessen (siehe Abbildung 2). Den Ausgangspunkt bildet die Analyse der Wertschöpfung beim Kunden. Hierbei gilt es Verständnis dafür schaffen, wo und wie der Kunde nach den Kriterien Zeit, Qualität, Kosten und Innovation seine Leistung erbringt, um auf seinen Märkten bestehen zu können. Auf dieser Basis soll die Wertschöpfung im Lieferunternehmen kundenorientiert angepasst werden.

Schließlich sollen über das Ankoppeln der Kundenwertschöpfung die unternehmenseigenen Prozesse mit denen des Kunden verbunden werden. Wichtig ist dabei ein enger Dialog über die gesamte Leistungserstellung und -verwertung an allen Kontaktpunkten (vgl. Töpfer 1999b, S. 10 ff).

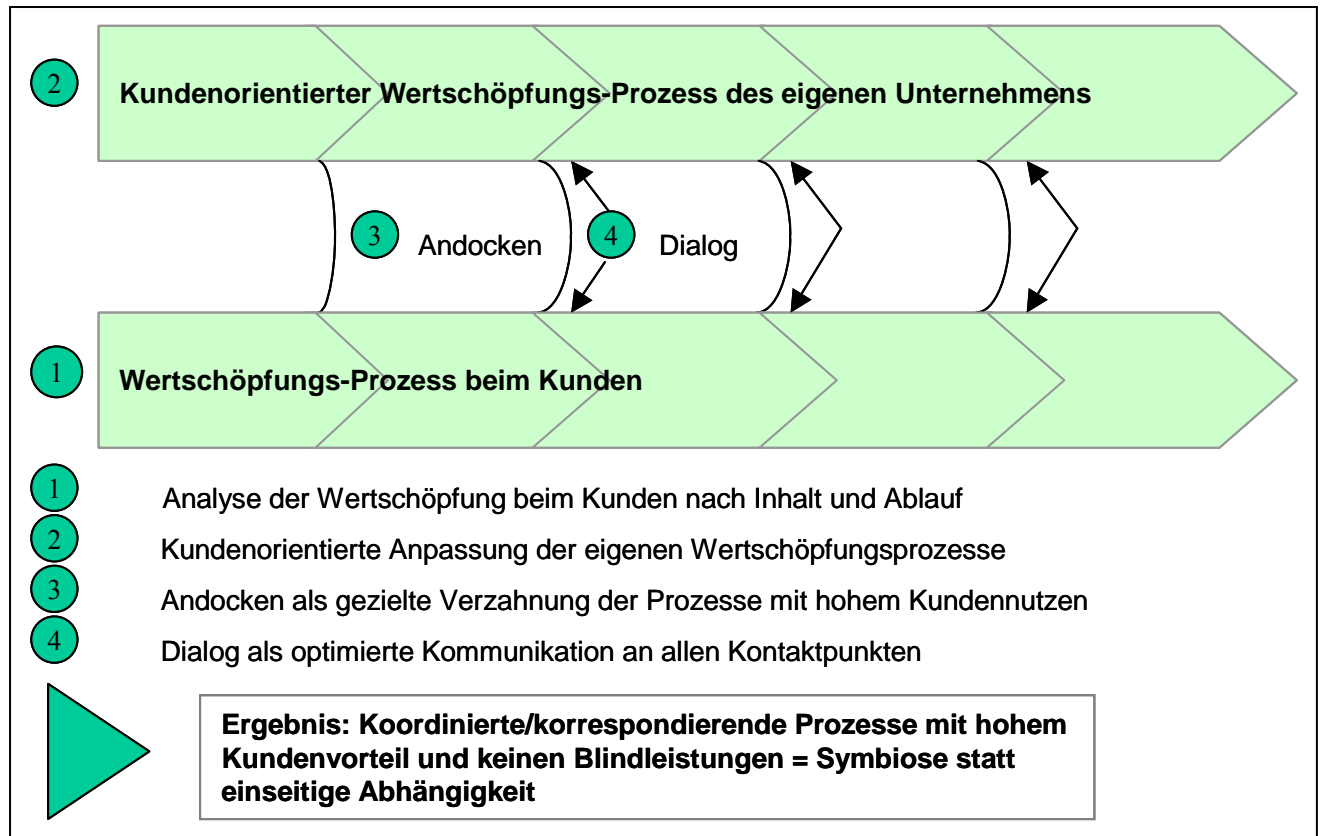


Abbildung 2 Kundenorientiertes Denken in vier Prozessen nach Töpfer

Zahlreiche praktische Erfahrungen des Autors belegen, dass Kunden nicht hofiert, sondern ernst genommen werden wollen. Dabei wünschen sie keine einmaligen Verkaufsepisoden, sondern Partnerschaften mit festen Ansprechpartnern (one face to the customer), die sich durch hohe Problemlösungs-Kompetenz auszeichnen.

Dies ist auch der Grund, weshalb viele Unternehmen zur Betreuung ihrer bedeutenden Kunden *Key Account Manager* (erster Verkäufer im Unternehmen, der gezielt einen oder mehrere Großkunden betreut) einsetzen.

## Literaturverzeichnis

- [1] **Bauer, E.:** Kundenzufriedenheitsportfolio: Wie interne und externe Kundenerwartungen und Kundenzufriedenheit strukturiert verbessert werden, in Töpfer, A. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit messen und steigern, in Hermann Luchterhand Verlag GmbH, Neuwied, Kriftel / Ts. 1999
- [2] **Dahlhaus, J.; Hülber, M.; Krause, K.; Mackenroth-Friedrichson, G.:** Kundenorientierung – Psychologische Hintergründe und ihre Auswirkungen auf die Betriebsorganisation, in Projektberichte der Universität Hamburg, Psychologisches Institut 1, WS 2001/02, S. 35, [http://www.rrz.uni-hamburg.de/psych-lada/soz/docs7projektberichte/projekt\\_03.pdf](http://www.rrz.uni-hamburg.de/psych-lada/soz/docs7projektberichte/projekt_03.pdf)
- [3] **Masing, W.:** Handbuch Qualitätsmanagement, in Carl Hanser Verlag, München Wien 1999
- [4] **QM-Lexikon:** Lexikon von „Konformitätszertifizierung“ bis „Kybernetisches Management“ 2005, <http://www.quality.de/lexikon/kundenorientierung.htm>

- [5] **Töpfer, A.:** Kundenzufriedenheit messen und steigern, in Hermann Luchterhand Verlag GmbH, Neuwied, Kriftel / Ts.1999a
- [6] **Töpfer, A.:** Kundenzufriedenheit messen und steigern, in Hermann Luchterhand Verlag GmbH, Neuwied, Kriftel / Ts.1999b
- [7] **Štofková, J.** et al: Finance, University Zilina, EDIS ZU, ISBN 80-8070-50-1, Zilina, 2005