



Illustration: PCH.Vector

LEITARTIKEL KUNDENZENTRIERTE SERVICEKULTUR ETABLIEREN

Kundenorientierte Ausrichtung ist wettbewerbsentscheidend

Die aktuelle Situation auf Zulieferer- und Absatzmärkten als auch der technologische und digitale Wandel der Wertschöpfungsketten verlangen von Unternehmen mehr denn je einen wachsamem Blick auf die aktuellen Entwicklungen und notwendige Anpassungen. Umso intensiver Unternehmen mit ihren Kunden in Kontakt stehen und deren Bedarfe frühzeitig in die Entwicklung des eigenen Leistungsangebotes einbeziehen, desto größer sind die Erfolgsaussichten, rechtzeitig mit dem richtigen Lösungsangebot am Markt zu sein. Die existenzielle Bedeutung der Kundenorientierung für den wirtschaftlichen Erfolg ist längst in der Wissenschaft anerkannt, in der unternehmerischen Praxis aber nicht immer umgesetzt.

Die Kundenzufriedenheit, als ein wichtiges Ziel der Kundenorientierung, entsteht gemäß des sogenannten Confirmation-/Disconfirmation-Paradigmas durch Übereinstimmung der wahrgenommenen Leistung (Ist-Leistung) und dem zugrundeliegenden Vergleichsstandard (Soll-Leistung). Aus der Erfüllung der Erwartungen des Kunden entsteht somit seine Zufriedenheit. Insbesondere in der heutigen Markt- und Wettbewerbssituation vieler Unternehmen führen nur zufriedene und gebundene Kunden das Unternehmen zu Umsatz und Gewinn. Dieser Zusammenhang erklärt sich durch die sogenannte Erfolgskette der Kundenorientierung (Bruhn/Meffert). Kunden, die mit dem Leistungsangebot ihres Anbieters zufrieden sind, bewerten das Unternehmen und dessen Leistungsangebot gut und empfehlen es weiter. Sie werden zu Wiederholungs- und Stammkunden. Über den sogenannten Cross-Selling-Effekt kaufen zufriedene Kunden auch

andere Produkte und Leistungen des Unternehmens. Die Interaktions- und Integrationsbereitschaft zufriedener Kunden ist größer, d.h. sie wollen sich einbringen, teilhaben, mitentwickeln und geben konstruktives Feedback. Im besten Fall werden sie zu loyalen Fans, die Fehler und Preiserhöhungen verzeihen. Diese zahlreichen Auswirkungen der Kundenzufriedenheit und -bindung führen schließlich zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens. Der Verlauf dieser Wirkungskette wird von zahlreichen unternehmensinternen und -externen Faktoren beeinflusst, die sich im Zuge der Digitalisierung verändert haben. So wird z. B. die Erwartungshaltung der Kunden durch den zunehmenden Wunsch nach Prozesseffizienz in Form von Einfachheit, Schnelligkeit und Verfügbarkeit der Leistungen komplexer. Für Unternehmen wird es schwerer, mit ihren Kernleistungen Kunden zufriedenzustellen und zu binden. Die zunehmend funktional gleichwertigen Produkte am Markt machen es Kunden einfacher, den Anbieter zu wechseln.

Services als Instrument der Kundenorientierung & -bindung
Unternehmen können auf die Vergleichbarkeit ihrer Produkte und den

komplexer werdenden Erwartungen ihrer Kunden nur mit den entsprechenden Lösungsangeboten reagieren, um langfristig erfolgreich zu sein. Serviceleistungen sind ein wichtiges Kundenbindungsinstrument, das Produkte und Leistungen zu einem solchen Lösungsangebot abrunden. Sie reduzieren die Komplexität des Angebotes und steigern die Prozesseffizienz des Kunden. Erfolgreiche Remote-, Monitoring- sowie Predictive Maintenance-Angebote sind nur wenige Beispiele, die zeigen, wie Services dem Kunden über alle Kaufphasen hinweg ein Erlebnis höchster Verfügbarkeit, Prozesseffizienz und optimaler persönlicher Betreuung ermöglicht. Durch den kontaktpunktübergreifenden Einsatz von analogen und digitalen Services kann Kundennähe aufgebaut werden. Die hierdurch entstehende Zufriedenheit führt zu einer Ge- und Verbundenheit der Kunden, die Unternehmen einen wettbewerbsentscheidenden Differenzierungsvorteil verschafft.

Vom Service-Overload zur kundenzentrierten Entwicklung und Vermarktung von Services in der Praxis und Forschung

Der Bedeutungszuwachs von Serviceleistungen ist nach wie vor ungebro-

Über ScienceLoft

ScienceLoft ist als Brückenschläger zwischen Wissenschaft und Praxis gedacht. Mit dem Service Experience Lab entsteht ein offener Innovationsraum in der Region, um persönliche und digitale Services erlebbar zu machen und aus Kundensicht zu entwickeln. Neue Formen des Service-Innovationsprozesses werden möglich. Es entsteht ein Transferraum zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.
Infos: www.scienceloft.de

chen. Anfang der 90er Jahre stürzten sich noch zahlreiche Unternehmen ungebremst in Service-Angebote ohne eine Vorstellung von Pricing, Engineering, Geschäftsmodellen und Kundenbedarfe. Kunden wurden Services angeboten, die sie weder in Anspruch nehmen noch bezahlen wollten. Die Folge war ein Service-Overload, der zu Kundenunzufriedenheit führte. Inzwischen rückt der Kunde immer mehr in den Fokus der Service- und Dienstleistungsentwicklung. Verschiedene Fachdisziplinen erforschen Engineering- und Vermarktungsmethoden für Services. Die hierbei entstehenden Open Innovation-, Co-Creation- oder Value-in-Use-Ansätze bestätigen, dass Services nur dann als Instrument der Kundenorientierung und –bindung erfolgreich sind, wenn sie aus der Kundenperspektive, d.h. kundenzentriert

entwickelt werden.

In der Praxis bieten heute viele Unternehmen erfolgreich Service-Geschäftsmodelle als Subscription-, oder Pay-Per-Use-Lösungen an. Trotzdem werden immer noch zahlreiche Service-Entwicklungen technologie- und nicht bedarfsinduziert vorangetrieben. Das heißt, Auslöser der Serviceentwicklung sind nicht die Kundenbedürfnisse, sondern interne Innovationsprozesse. 13 % der mittelständischen Unternehmen geben sogar an, dass sie sich noch gar nicht strategisch mit dem Thema Smart Services beschäftigt haben (Monitoring-Report Wirtschaft Digital). Die Entwicklung von Services ist häufig fachbereichsbezogen organisiert, wobei die Funktionen Vertrieb und Service in der Regel das operative Geschäft übernehmen. Durch diese bereichsbezogene Anordnung des Servicegeschäfts kann der ganzheitliche Kundenfokus nicht immer ausreichend berücksichtigt werden.

Vom Servicevertrieb zur Servicekultur des Unternehmens

Die Entwicklung des Service von einem kostenlosen Angebot hin zu einem kundenzentrierten Service-Geschäftsmodell, war für viele Unternehmen bereits sehr erfolgreich. Vor dem Hintergrund der sich ständig verändernden Herausforderungen für Unternehmen stellt sich nun aber die Frage, ob es langfristig erfolgreich ist, das Servicegeschäft nur bereichsbezogen zu entwickeln und zu vermarkten? Service ist schon lange keine einzelne

Vertriebsmaßnahme aus dem Leistungsportfolio des Unternehmens. Service ist eine Haltung des Unternehmens und erfordert eine entsprechende Neuausrichtung. Ausgehend von der normativen Ebene jedes Unternehmens sollte es Aufgabe der Unternehmensführung sein, kundenorientierte Werte, Ziele und Normen zu definieren. Die Verankerung der Kundenorientierung als Aufgabe der Unternehmensführung ist seit einigen Jahren Forschungsgegenstand der Wissenschaft (Hinterhuber/Matzler). Die Kundenorientierung ist schon lange keine Strategie mehr auf Funktions- oder Geschäftsbereichseben. Sie ist vielmehr als übergeordnete Unternehmensstrategie anzuordnen, deren Ziele und Werte die Unternehmensführung auf der normativen Ebene definiert.

Aus dieser Kundenorientierung ergibt sich das notwendige Werteverständnis des Unternehmens und seiner MitarbeiterInnen für den Kunden. Schnell lernt das Unternehmen auf diese Weise, in Lösungsräumen des Kunden zu denken und zu handeln.

Die Umsetzung dieser kundenzentrierten, strategischen Ausrichtung des Unternehmens, erfolgt auf der operativen Ebene. Die Servicemaßnahmen transportieren die Kundenorientierung als Bindungsinstrumente zum Kunden. Einzelne Services als auch Servicegeschäftsmodelle sollten hierbei funktionsübergreifend entwickelt und vermarktet werden. Der interdisziplinäre Austausch zwischen den Fachabteilungen unter Integri-

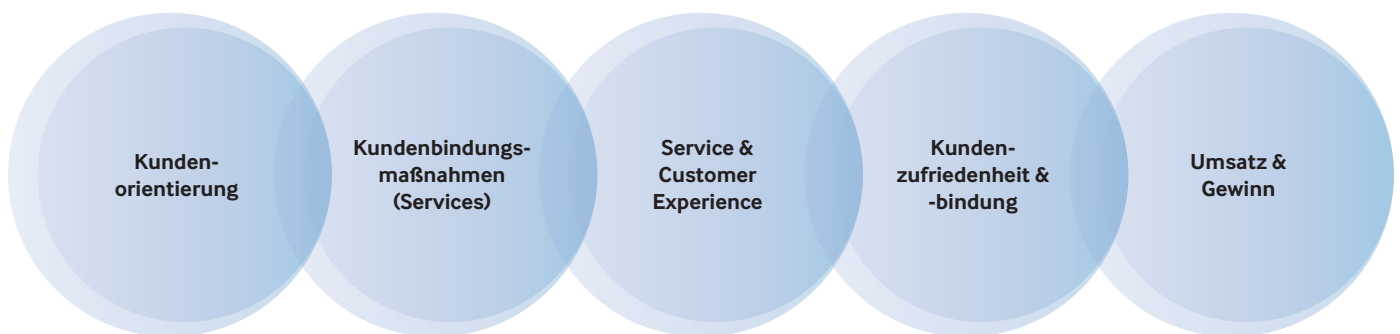


Abbildung 1

Der Customer Centricity LifeCycle – Von der Kundenorientierung zum ökonomischen Erfolg

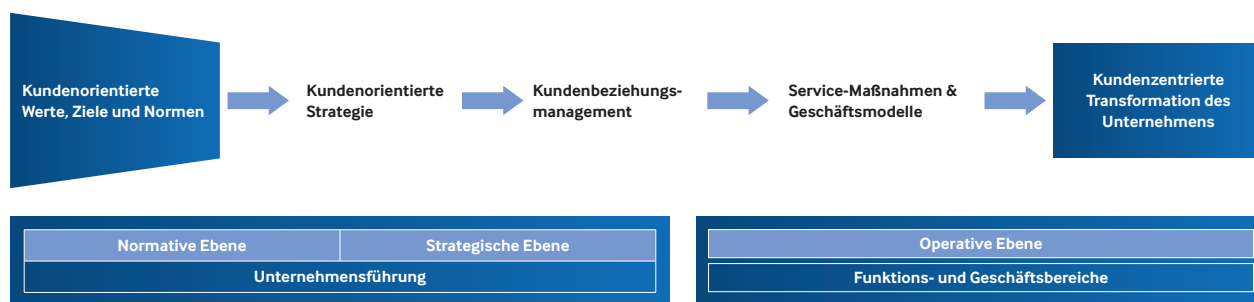


Abbildung 2

Die kundenzentrierte Transformation des Unternehmens

tion der Kunden in den Prozess ist von höchster Relevanz für den Erfolg der Serviceangebote. Im Rahmen der kundenzentrierten Transformation des Unternehmens ist die Serviceorientierung somit eine Konsequenz der nachhaltigen Kundenorientierung des Unternehmens.

Viele Unternehmen stehen nun vor der nächsten Entwicklungsstufe, die Kunden- und Serviceorientierung in ihre Kultur zu verankern.

Zwischenfazit

Voraussetzung für den erfolgreichen Verlauf von der Kundenorientierung hin zum ökonomischen Erfolg der Unternehmen, ist eine fest in der Unternehmenskultur verankerte Kundenorientierung. Nur sofern das gesamte Unternehmen auf den Kunden und seine Bedarfe ausgerichtet ist und sich eine entsprechende Kunden-Service-Kultur etabliert hat, können Serviceleistungen kundenzentriert entwickelt werden, die den Kunden ein ganzheitliches Erlebnis mit höchster Effizienz und Zufriedenheit verschaffen. Dies ist Grundlage nachhaltiger Verbundenheit der Kunden mit dem Unternehmen.

Die Customer Journey als Instrument für die Entwicklung kundenzentrierter Services

Wie kann es Unternehmen nun gelingen seine Leistungsangebote und Prozesse so zu gestalten, dass der Kunde das vielbeschriebene positive Gesamterlebnis empfindet, dass ihn zu einem begeisterten und treuen Kunden

macht? Hierfür sollte Unternehmen bewusst sein, dass die Zufriedenheit ihrer Kunden kein Nachkaufphänomen ist, sondern als ein mehrdimensionales Konstrukt verstanden werden sollte. Über alle Vorkauf-, Kauf-/Nutzung- und Nachkaufphasen hinweg entstehen zahlreiche Interaktionen und Kontaktpunkte zwischen Kunde und Anbieter, die Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden haben können. In diesem Zusammenhang wird auch von Beziehungszufriedenheit gesprochen, die sich im Zeitablauf kumulativ aus den Erfahrungen mit mehreren Einzeltransaktionen bildet. Ein Instrument, das diese Kaufphasendynamik der Kundenzufriedenheit visualisiert ist die Customer Journey. Durch die chronologische Darstellung der einzelnen digitalen und physischen Kontaktpunkte zum Kunden entsteht eine prozesshafte Darstellung der einzelnen Kaufphasen, in denen die Handlungsanforderung und Verhaltensschwerpunkte der Kunden variieren. Für Unternehmen ergibt sich ein Bild der Reise ihrer Kunden mit dem eigenen Unternehmen und eine Transparenz über die existierenden Kundenkontaktpunkte. Die Customer Journey kann für eine ereignisorientierte Kundenbefragung genutzt werden, die schnell deutlich macht, welche Kontaktpunkte besonders zufriedenheitsrelevant sind, und wie die Kunden diese erleben. Insbesondere an Kontaktpunkten, die einen hohen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben, aber gleichzeitig nicht im Sinne der Kundenlösung gestaltet sind, bieten sich digitale bzw. persön-

liche Services an, um das Leistungsangebot zu einer Gesamtlösung abzurunden. Die Prozesse der Kunden werden auf diese Weise zum Ausgangspunkt von Serviceinnovationen gemacht. Hierbei bietet jede Phase des Kaufprozesses andere Ansatzpunkte für kontaktpunktspezifische, nutzenstiftende Services, da die Anforderungen und Verhaltensschwerpunkte der Kunden in der Pre-, Sales- und After-Sales-Phase variieren. Aus der Steigerung der Zufriedenheit an den relevanten Kontaktpunkten heraus, ergibt sich eine höhere Gesamtzufriedenheit, welche

Podcast

Mit der Autorin Sonja Kieffer-Radwan ist eine Folge des **SERVICE PODCAST** erschienen, und zwar zum Leitartikel dieses Heftes mit dem Schwerpunkt **Kundenorientierung**. Reinhören in diese Folge kann man bei Spotify, Apple Podcasts, Soundcloud und Google Podcasts oder auch auf www.kvd.de.



die Bindung der Kunden erhöhen
 Die Entwicklung von kundenzentrierten Services und die serviceorientierte Ausrichtung des Unternehmens wird durch die zunehmende Digitalisierung von Prozessen und Lösungen immer komplexer. Der Einsatz von Technologien wie z.B. Sprachassistenten, AR/VR-Technologien und vernetzten Geräten, schafft neue, digitale Kontaktpunkte. Für Kunden erhöht sich hierdurch die Effizienz bezüglich Schnelligkeit, Einfachheit und Zeit- bzw. Ortsunabhängigkeit des Angebots. Kunden gewöhnen sich an die 3-Klickstrategie der erfolgreichen Online-Plattformen. Aus Unternehmenssicht erfordert dies höchste Prozesseffizienz entlang der Kundenreise. Für Unternehmen entsteht gleichzeitig die Herausforderung, die Kontaktpunkte zu ihren Kunden zu einer Erlebnisreise zu gestalten, die absolut effizient in ihren Abläufen ist, andererseits aber genug Gelegenheiten für die persönliche Ansprache und Betreuung bietet. Nur durch ein ausgewogenes Angebot von persönlichen und digitalen Services, ist

das möglich.
 Zusammenfassend ergeben sich folgende Erfolgsfaktoren für die Optimierung der Kundenreise:

1. Prädiktives Erkennen und Bedienen der Bedürfnisse
2. Orchestrierung der Kontaktpunkte
3. Schaffung nahtloser Übergänge
4. Beherrschung der Prozesskompetenz
5. Einsatz von Self-Service-Technologien (SST)
6. Einsatz von (Smart) Services
7. Verlust persönlicher Nähe kompensieren
8. Optimale Mischung der Online-Offline-Kontaktpunkte
9. Personalisierung der Reise
10. Entscheidungshoheit der Kunden berücksichtigen

Im Sinne einer kundenorientierten Unternehmensstrategie sind strategische wie operative Ebene gefordert, im Sinne dieser Kundeneffizienz zu arbeiten. Nur wenn auf allen Führungs- und Funktionsbereichsebenen gemeinsam das Ziel der kunden- und damit auch serviceorientierten Ausrichtung des

Unternehmens verfolgt, wird kann das gelingen.

Literaturtipp: Kieffer-Radwan, S.(2021). Kundenzentrierte Entwicklung von Smart Services. In Altenfelder K., Schönfeld, D., Krenkler, W., (Hrsg.), Services Management und digitale Transformation (1.Aufl.S.163-176).

Zur Autorin



Dr. Sonja Kieffer-Radwan ist Gründerin und Geschäftsführerin der ScienceLoft GmbH. Sie ist Expertin für Service-Experience und unterstützt mit Ihrem Team Unternehmen von der Innovation bis zur Vermarktung von Services auf ihrem Weg zum optimalen Kundenerlebnis. Als Coach und zertifizierte Business Trainerin steht sie für lösungsorientierte Workshop- und Coaching-Formate, die den Kunden in den Fokus stellen. Langjährige Management- und Führungserfahrung in der Wirtschaft als auch ihre Tätigkeit als Hochschulprofessorin für Dienstleistungsmanagement, machen Sie zur Spezialistin an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis. Sonja Kieffer-Radwan ist Hochschuldozentin und Autorin. Darüber hinaus ist sie als Speakerin tätig.

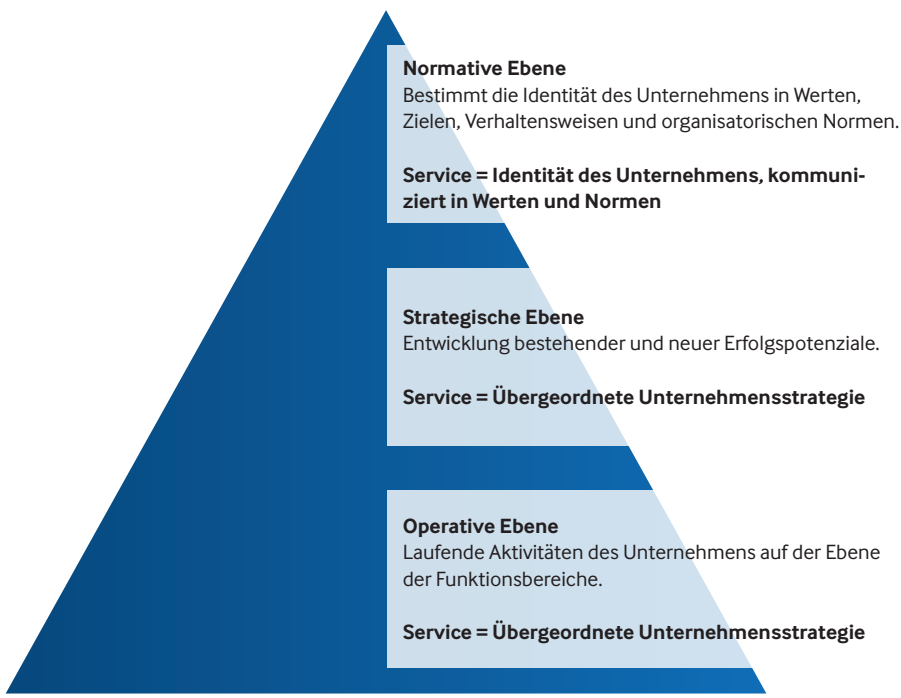


Abbildung 3
 Die Entwicklung des Service zur Identität und Werterhaltung des Unternehmens