

Kords, Udo

**Article**

## Was Kundenorientierung wirklich bedeutet

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Kords, Udo (2020) : Was Kundenorientierung wirklich bedeutet, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 37, Iss. 2, pp. 10-17

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276076>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



2 | 2020 **SPEKTRUM** Technologie als Teil des Menschen oder Mensch Teil der Technologie? • Kundenorientierung • Möglichkeiten der Customer-Education • Konfiguratoren und Plattformen im B-to-B-Online-Vertrieb • Mythos Value-Based-Pricing • Meteo-dynamisches Pricing • Word-of-Mouth-Kommunikation in der Filmindustrie • Explainer-Videos aus Unternehmensperspektive **INSIGHTS** THE CIRCLE – Neue Destination am Flughafen Zürich

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)



## Marketing-Management

# Was Kundenorientierung wirklich bedeutet

---

Die wenigsten Unternehmen verfolgen eine klare Strategie der Kundenorientierung. Sie definieren nicht, was darunter verstanden wird, welche Ziele verfolgt werden und welche Rahmenbedingungen erforderlich sind, um wirklich kundenorientiert zu arbeiten. Dieser Artikel zeigt, dass Kundenorientierung nicht mit der Arbeit am Kunden beginnt, sondern mit der tiefgreifenden Veränderung der eigenen Organisation und Gestaltung interner Zusammenarbeit.

**Dr. Udo Kords**

**M**uss sich ein Vertrieb die Frage nach seiner Kundenorientierung überhaupt stellen? Womit sonst als mit potenziellen und aktiven Kunden sollte sich ein Vertrieb beschäftigen? Kunden sind schließlich das Mittel zur vertrieblichen Zielerfüllung. Vertriebsorganisationen sind die einzigen Bereiche in einem Unternehmen, die naturgemäß sehr stark auf den Kunden fixiert sind. Entsprechend schwer ist es, Vertriebsmanager zu finden, die von ihrer Organisation sagen, sie arbeite nicht kundenorientiert. Und an einer solchen Selbsteinschätzung ist erst einmal auch nichts auszusetzen, denn Kundenorientierung ist ein vieldeutiger Begriff. Was darunter genau zu verstehen ist, dazu gibt es häufig schon innerhalb von Unternehmen kein einheitliches Verständnis. Und was wiederum ein Unternehmen unter Kundenorientierung versteht, deckt sich in den meisten Fällen nicht mit dem, was seine Kunden diesbezüglich erwarten. Kunden vertrieblich zu bearbeiten, ist nicht gleichzusetzen mit Kundenorientierung (Gündling, 2018). Ebenso wie Verkaufen nicht identisch sein muss mit der Lösung eines Kundenproblems und der Erfüllung von Kundenbedürfnissen. Kundenorientierung ist vergleichbar mit einem Gespenst: Viele reden darüber. Es gibt unzählige unterschiedliche Beschreibungen. Viele Kunden dagegen haben es überhaupt noch nicht zu Gesicht bekommen.

Obwohl die Art und Weise, wie die Beziehungen zu Kunden gestaltet werden, unzweifelhaft ein entscheidender Wettbewerbsfaktor ist, bleibt dieses Thema in vielen Unternehmen strategisch und konzeptionell immer noch stark unterbelichtet. Selten wird detailliert beschrieben, was unter Kundenorientierung verstanden wird, welchen Ansprüchen ein Unternehmen gerecht zu werden versucht, was daraus für das operative Handeln resultiert und welche organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden müssen.

## 1. Von der Verkaufsorientierung zum Kundennutzen

Kundenorientierung im Sinne der Erfüllung von Kundenbedürfnissen beginnt beim Verständnis von der Aufgabe des Vertriebs und den Erfolgsfaktoren vertrieblicher Arbeit, seiner Rolle im Kaufprozess und seinem Verhältnis zum Kunden. Vertriebsorganisationen sind sehr häufig ein besonders druckvolles Umfeld mit Wenn-dann-Belohnungen und Zuckerbrot-und-Peitsche-Methoden. Individuelle Ziele und ausgeklügelte finanzielle Anreize, Wettbewerbe, bei denen Mitarbeiter gegeneinander antreten, und regelmässige Rechtfertigungsgespräche mit Vorgesetzten sollen ein Umfeld bieten, das bei Mitarbeitern zu dauerhaften Spitzenleistungen führt, d.h. der Übererfüllung vorgegebener Ziele. Es gibt nur wenige andere Unternehmensbereiche, wo das Management vergleichbar gerne zu den Mitteln Belohnung, Strafe und Druck greift, wie im Vertrieb. Der Kunde wird in solchen Strukturen zum Mittel. Die Zielerreichung des Unternehmens der Zweck.

Die Frage nach der Kundenorientierung beantworten solche Strukturen aus sich selbst heraus. Diese Rahmenbedingungen machen es fast unmöglich für Vertriebler, sich wirklich auf ihre Kunden zu konzentrieren, weil sie von allen Seiten abgelenkt werden. Sie haben Verkaufsziele, deren Erfüllung direkt mit ihren persönlichen Einnahmen in Verbindung steht. Es gibt Vorgaben für Kundenkontakte und Kundenbesuche, ob der Kunde das möchte oder nicht. Vertriebsaktivitäten werden detailliert und permanent gemessen und bewertet. Sie stehen unter permanentem Ergebnis- und Rechtfertigungsdruck. Das Denken ist geprägt von Vertriebsprozessstufen, Funnels und Konvertierungsquoten. Weit verbreitet ist der Anspruch, dass der Vertrieb den Vertriebsprozess steuern und kontrollieren muss. Unter solchen Bedingungen wird der Kunde zum Spielball einer Verkaufsmaschinerie.

### Dr. Udo Kords

Investment Director  
PRA Group Deutschland GmbH,  
Dozent für Vertriebsmanagement  
an der FOM – Fachhochschule  
für Management & Oekonomie  
in Hamburg

Tel.: +49 (0) 176 48246573  
udo.kords@pragroup.de

Die falsche Weichenstellung erfolgt häufig schon ganz zu Beginn. Neue Vertriebsmitarbeiter erhalten Produktschulungen, werden mit Prozessen vertraut gemacht, lernen das CRM-System zu bedienen und erhalten ihre individuellen Verkaufsziele. Ausdruck wirklicher Kundenorientierung wäre dagegen, wenn der Ausgangspunkt der Einarbeitung eine umfassende Beschäftigung mit den Kunden des Unternehmens wäre, die Erklärung, worauf es Kunden ankommt und wie der Vertrieb, verstanden als Serviceleister, Nutzen stiften kann und dies in der Praxis dann auch umgesetzt. Ergänzt werden sollte das Starter-Paket dann noch um spezielle Trainings von Soft Skills, die wichtig sind für den Kundenkontakt, um neue Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, die definierten Anforderungen des Vertriebs an Kundenorientierung zu erfüllen (Dixon, 2018).

Vertrieb braucht gute Produktkenntnis. Das ist Teil der vertrieblichen Basisausstattung aber immer weniger der Schlüssel zum Vertriebs-erfolg. Der Produktfokus kann sogar zum Problem werden, wenn die Verkaufstaktik primär auf Produkteigenschaften aufbaut: Wenn Verkäufer versuchen, mit Produktpräsentationen zu brillieren, glauben, in Pro & Contra-Diskussionen punkten zu müssen und jeden Zweifel und Einwand sachlich widerlegen zu können. Das ist ein Verkäufer, der seine Aufgabe darin sieht, zu überzeugen. Verkannt wird dabei, dass Kunden in der Regel nicht überzeugt und belehrt werden möchten. Sie wollen nicht, dass ihnen etwas verkauft wird.

Das Produkt selbst ist immer weniger der Alleinstellungsfaktor. Unterscheidbar und unverzichtbar machen sich Unternehmen für Kunden durch einfache Prozesse, durch die Unterstützung in komplexen Entscheidungssitu-

### Zusammenfassung

Kundenorientierung bedeutet alles oder nichts. Was darunter genau zu verstehen ist, dazu gibt es häufig schon innerhalb von Unternehmen kein einheitliches Verständnis und auch kein Umsetzungskonzept. Und was wiederum ein Unternehmen unter Kundenorientierung versteht, deckt sich in den meisten Fällen nicht mit dem, was seine Kunden diesbezüglich erwarten. Wirklich kundenorientiert zu handeln, ist eine unternehmensübergreifende strategische Zielsetzung, zu deren Umsetzung die Veränderung tradierter Vorstellung zum Unternehmenszweck, der Unternehmenskultur, organisatorischer Strukturen und der Mitarbeiterführung erforderlich sind.

ationen und dafür bereitgestellte Kompetenz, durch Interesse an der Situation des Kunden und der Hilfe bei der Auflösung von Entscheidungsblockaden auf Seiten des Kunden und nicht zuletzt Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit.

Bevor Vertriebsorganisationen jedoch damit beginnen, Mitarbeitern Kundenorientierung zu vermitteln, Kommunikationsschulungen anzubieten und Beratungskompetenz zu steigern, müssen der Zweck des Vertriebs neu definiert, die Organisation, Ziel- und Steuerungssysteme sowie das handlungsleitende Mindset des Vertriebs reformiert werden, denn die Rahmenbedingungen sind es, die das Handeln der Mitarbeiter (Deloitte & Medallia, 2017).

## 2. Multidimensionale Kundensegmentierung

Erste Hinweise dazu, was ein Unternehmen unter Kundenorientierung versteht, erhält man durch einen Blick auf die Kundensegmentierung. Nach welchen Kriterien wird segmentiert und welche Segmente werden gebildet, an denen sich die Vertriebsorganisation ausrichtet? Sind es historischer Umsatz oder Deckungsbeitrag? Kundenlebenszyklus-Modelle? Produkt- und Servicepräferenzen? Bevorzugte Vertriebskanäle? Sind es Schätzungen

über Verkaufspotenziale in der Zukunft? Wie werden Kriterien zur Segmentbildung dann kombiniert und wie granular sind die Segmente?

Die Qualität der Kundensegmentierung ist eine zentrale Grundlage für die zweckmäßige Organisation des Vertriebs und den effizienten Einsatz von Vertriebsressourcen, weil sie Antworten gibt auf die folgenden zentralen Fragen: Wer sind die Zielkunden? Was sind die spezifischen Bedürfnisse dieser Kunden und was ist der Zusatznutzen, der geschaffen werden kann? Wieviel und welcher Vertriebsaufwand wird in welchen Kunden investiert? Wie werden die Kundensegmente entlang ihres Lebenszyklus betreut, um sie zu binden und zu entwickeln?

Defizite und Nachlässigkeiten bei der Kundensegmentierung ziehen zwangsläufig Fehlsteuerungen des Vertriebs nach sich. Falsche Prioritäten und unpassende Vertriebsaktivitäten führen nicht nur zum wirkungslosen Einsatz von teuren Vertriebsressourcen und unausgeschöpften Verkaufspotenzialen, sondern auch zu irritierten oder unzufriedenen Kunden, deren Erwartungen nicht erfüllt werden.

Kundensegmentierung ist eine gemeinsame Kernkompetenz von Marketing und Vertrieb. Diese Aufgabe sollte nicht nebenbei von Controllern bewältigt werden, sondern in der Hand von

Fotos: © iStockphoto

dafür speziell geschulten Zielkundenanalysten innerhalb der Vertriebsorganisation liegen. Kundenanalysen und Segmentierungen sind unverzichtbare Grundlagen für eine zielgerichtete Steuerung von Marketing- wie Vertriebsaktivitäten, vom Leadmanagement, über die Bestandskundenpflege und das Kampagnenmanagement bis hin zum Rückgewinnungsmanagement für Ex-Kunden. Dazu gehört auch die Ermittlung der für die Kundenorientierung erfolgskritischen Kennzahl des Customer-Lifetime-Value (CLV).

Wichtig ist dabei, dass Marketing und Vertrieb hier koordiniert arbeiten, das heisst auf eine gemeinsame Datenbank zurückgreifen, die gleichen Kriterien und die gleiche Methodik für die Segmentierung von Kunden und der Ableitung von Massnahmen anwenden. Das setzt voraus, dass die Kundensegmentierung zwingend von crossfunktionalen Teams übernommen wird, in denen das dazu erforderliche Kundenwissen, analytisches Know-how und die unterschiedlichen Nutzer von Kundensegmentierungsergebnissen zusammengeführt werden.

### 3. Von der Kundengrösse zum Kundenwert

Noch dominiert – gerade in der B-to-B-Welt – das schlichte Grössenprinzip. A, B, C, ist gleich gross, mittel, klein, ist gleich Betreuung durch KAM, Außendienst und Callcenter. In vielen Unternehmen korrelieren Umsatz- oder Ertragsgrösse eines Kunden recht statisch mit dem Umfang der gewährten individuellen Betreuung, Zusatzleistungen oder Preisvorteilen. Ein grosser Kunde darf spezielle Bedürfnisse haben, um deren Erfüllung sich bemüht wird. Kunden der zweiten oder erst recht der dritten Liga müssen mit Standardbehandlungen und zunehmend mit digitalen Serviceformen auskommen. Diese Vorgehensweise kann aus Kostensicht des Unternehmens sinnvoll sein und manchmal liegt in der Einfachheit der Schlüssel, aber im Vertrieb ist das Risiko hoch, dass es zum genauen Gegenteil von Kundenorientierung führt, weil innerorganisatorische Anforderungen und Ziele Kundenbedürfnisse überlagern.

Es geht aber nicht nur darum, dass die klassischen Grobsegmentierungen

ersetzt werden durch deutlich feinmaschigere Micro-Segmente bis hin zum Einzelkundenprofil. Entscheidend sind die Segmentierungskriterien. Und hier wird häufig ein wichtiger Aspekt übersehen: das Zukunftspotenzial eines Kunden. Die Klassifizierung von Kunden erfolgt noch viel zu oft vergangenheitsorientiert und bezogen auf finanzielle Ergebniskennzahlen. Sowohl für eine Aussage dazu, was ein Kunde für ein Unternehmen wert ist, als auch für eine Entscheidung darüber, wie Kunden am besten angesprochen und betreut werden, reicht die Umsatz- und Ertragshistorie nicht aus, weil einerseits die Zukunft weitgehend unberücksichtigt bleibt und auch die Besonder-





heiten des Kunden unberücksichtigt bleiben. Genau das macht den Ansatz des Customer-Lifetime-Value (CLV) so sinnvoll (Fader, 2012). CLV fragt danach, wer die profitabelsten Kunden in der Zukunft sein werden: Nicht die profitabelsten bisher und auch nicht bis Ende des Jahres, sondern langfristig. Das ist der Unterschied zwischen dem Verständnis eines Unternehmens als immer rückblickend bilanzierender Lebensabschnittsbegleiter oder als Ehepartner des Kunden. Zudem wird analysiert, welche speziellen Eigenschaften diese Kunden haben.

Eine wichtige Grundlage für diese Kundenwertberechnung sind die Transaktionsdaten der Vergangenheit. Ein einfaches Modell für die Kundenwertermittlung ist das RFMTC-Modell (dies steht für: Recency, Frequency, Monetary Value, Time, Churn-Rate). Ziel ist es zunächst, Muster im bisherigen Kaufverhalten zu identifizieren und daraus Vorhersagemodelle zum künftigen Kaufverhalten von Bestandskunden abzuleiten (Praller, 2019). Zum anderen werden für die Neukundenakquise und

die Ausgestaltung der Kundenbetreuungskonzepte nach gemeinsamen Merkmalen sehr treue und profitable Kunden gesucht, um ein besseres Verständnis der speziellen Bedürfnisse dieser Zielkunden zu entwickeln.

Eine kundenwertorientierte Vertriebssteuerung fokussiert darauf, den langfristigen Wertbeitrag identifizierter potenzialstarker Zielkunden für ein Unternehmen zu maximieren. Mit dem Customer-Lifetime-Value-Ansatz wird die Kundenbindung zum zentralen Vertriebsziel und die Bestandskundenentwicklung zur wesentlichen Komponente einer Wachstumsstrategie. Neukunden sind wichtig. Aber sie sind für die meisten Unternehmen weder der einzige, der wichtigste, der kostengünstigste noch der effizienteste Wachstumshebel. Die Basis für profitablen und nachhaltigen Unternehmenserfolg ist jedoch immer eine stabile Stammkundenbasis, die gepflegt und entwickelt wird.

Ein Beispiel für eine Vertriebsstrategie mit dem konsequenten Fokus auf die Wertoptimierung von Bestandskun-

den ist die Kinokette Cinemaxx. Cinemaxx verfolgt die Strategie „4 plus 1“, d.h. Kinogänger dazu zu bewegen, ein zusätzliches Mal ins Kino zu gehen. Es gibt keine gezielten Aktivitäten zur Neukundengewinnung. Die niedrige Frequenz der Besuche macht die Neukundenakquise zu teuer. Zudem ist es schwierig, potenzielle Nicht-Kunden gezielt und wirksam anzusprechen. Bei den Bestandskunden dagegen verfügt Cinemaxx über einen riesigen Daten-Pool, auf dessen Basis Kunden sehr gezielt und wirkungsvoll angesprochen werden können. Customer-Lifetime-Value ist daher deutlich mehr als nur eine weitere Vertriebskennzahl und ein Segmentierungskriterium, sondern steht für einen strategischen Vertriebs- und Wachstumsansatz.

Die Einführung des CLV-Ansatzes stellt den Vertrieb nicht nur deshalb vor Herausforderungen, weil er konzeptionell eine andere Herangehensweise an Kunden vorsieht und weitreichende vertriebsstrategische Auswirkungen hat, sondern auch operativ in Bezug auf die Informationsbeschaffung zu Kunden und deren Nutzung, also die Kombination von Datenverfügbarkeit und Methodenkompetenz. Zudem ist CLV nicht nur ein Vertriebsinstrument, sondern macht nur Sinn als eine zentrale Steuerungsgröße für Vertrieb, Marketing und Kundenservice.

Der Customer-Value-Ansatz wird beiden Seiten der Kundenorientierung gerecht. Einerseits der Kundenseite, mit ihren speziellen Problemen, Interessen und Bedürfnissen. Andererseits der Unternehmensseite, mit der Absicht zur gezielten Verfolgung von Ertragsinteressen. Sich ausschliesslich an den Bedürfnissen von Kunden zu orientieren und sich bedingungslos auf deren Erfüllung zu konzentrieren, ist in der Regel ebenso wenig erfolgversprechend wie die einseitige Fokussierung auf den Kundenertrag. Es kommt dar-

auf an, beide Interessen auszubalancieren und in der Vertriebssteuerung das Wissen um die Erwartungen und Anforderungen der Kunden genauso einfließen zu lassen, wie die Kenntnis darüber, bei welchen Zielkunden auf welchem Wege langfristig die grössten Gewinne realisiert werden können, weil es sich um Kunden handelt, die mit ihren Anforderungen und Erwartungen offensichtlich optimal zum Unternehmen passen. Mit dieser ausgewogenen ganzheitlichen Betrachtung können Vertriebsressourcen so eingesetzt werden, dass die langfristig aussichtsreichsten Kunden optimal betreut werden (Fürtbauer, Heemskerk, Menyhart, Wendt & Zerenko, 2017). Die Kunden, bei denen die verkauften Produkte und Dienstleistungen die höchste Wertschöpfung erzielen und die deshalb dem Unternehmen treu bleiben und für hohe Erträge sorgen werden, sollten im Fokus stehen (Zupancic, 2019). Herausforderung für die Markt- und Zielkundenanalyse ist es, diese passgenauen Kunden zu identifizieren, im Kundenbestand wie als Wachstumspotenzial im Markt. Es ist nicht die Aufgabe, jeden Kundenwunsch zu erfüllen, sondern das Angebot für ausgewählte Zielkunden zu optimieren, denen man etwas Besonderes und Relevantes bieten kann, um sich für diese unverzichtbar zu machen. Das ist aber immer nur in Bezug auf eine spezifische Zielklientel möglich (Godin, 2018).

#### **4. Beyond NPS: die Wiederentdeckung des analogen Gesprächs**

Die meisten Unternehmen haben verstanden, dass es notwendig ist, Kunden sehr gut zu kennen. Kundenorientierung ohne tiefes Kundenwissen ist nicht möglich. Ausdruck findet diese verbreitete Erkenntnis in der wachsenden Zahl von Fragebögen. Kunden wer-

den mittlerweile nach jedem Kauf bzw. der Inanspruchnahme einer Leistung, aufgefordert, eine Bewertung abzugeben. Kein Kundenkontakt bleibt mehr unhinterfragt. Die absolut schlankste Form der Kundenzufriedenheitsermittlung ist der aktuell wieder sehr beliebte Net Promoter Score (NPS), eine Methode, die der Unternehmensberater Fred Reichheld bereits 2003 zum ersten Mal beschrieben hat, und die aus einer kurzen und unkomplizierten Frage besteht: Würde Sie uns einem guten Freund weiterempfehlen? Antworten sind möglich auf einer Skala von 1 (unwahrschein-

lich) bis 10 (auf jeden Fall). Ausschlaggebend ist bei dieser Kennzahl der Anteil der Kunden, die eine 9 oder 10 gegeben haben. Das sind die wahren Fans (Reichheld, 2003).

Zu wissen wie sich der NPS im Zeitverlauf entwickelt, wie verschiedene Filialen eines Unternehmens im Vergleich abschneiden, kann durchaus aufschlussreich sein. Das Problem ist nur, dass keine konkreten Handlungsanweisungen aus dieser Kundenzufriedenheitskennzahl abgeleitet werden. Der Kunde bleibt ohne weitergehende Befragungen eine Blackbox. Ein NPS-Wert ist zunächst einmal genauso erkenntnisreich wie ein Like. Was machen, wenn der NPS fällt? Einen weiteren Fragebogen verschicken? Und wenn der NPS steigt? Sich einfach zufrieden zurücklehnen?

Online-Fragebögen sind ebenso leicht zu gestalten wie auszuwerten. Das ist auch einer der Hauptgründe für deren inflationären Einsatz. Dagegen wird die Möglichkeit, zum Hörer zu greifen und einen Kunden anzurufen, sich mit ihm zu einem Gespräch zu verabreden oder ihm einmal bei seiner Arbeit und dem Einsatz des verkauften Produktes zuzuschauen, zu wenig genutzt. Dabei sind die direkten und analogen Formen des Kundenkontakts immer noch unverzichtbar, um wirklich herauszufinden, was Kunden bewegt (Kenny, 2019). Ohne die regelmässige Überprüfung von Annahmen durch Tiefeninterviews mit Kunden verringern sich die Aussichten, dass neue Vertriebsstrategien, Serviceangebote oder Vorhaben zur Vertriebsprozessoptimierung erfolgreich sein werden. Genauso wie ein Vertriebsteam nicht ausschliesslich über ein CRM-Tool geführt werden kann, sondern gute Führung auf den direkten Kontakt mit Mitarbeitern angewiesen ist.

Wer sollte dafür zuständig sein? Grundsätzlich alle Mitarbeiter aus Be-

### **Kernthesen**

- 1.** Die Rahmenbedingungen in vielen Vertriebsorganisationen machen es fast unmöglich für Vertriebler, sich wirklich auf Kunden zu konzentrieren und die vom Kunden benötigte Unterstützung beim Kaufprozess zu bieten.
- 2.** Kundenorientierung setzt voraus, dass Unternehmen ein neues Verständnis von Kundenwert und Kundennutzen entwickeln.
- 3.** Kundenorientierung ist keine Expertendomäne und kein organisatorisch abgrenzbares Tätigkeitsfeld, sondern muss ein übergreifender und zentraler Aspekt der Unternehmenskultur und des Mitarbeiterselbstverständnisses werden.
- 4.** Der Mitarbeiter ist König. Zwischen Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit gibt es einen direkten und positiven Zusammenhang.

reichen, deren Tätigkeit hohe Relevanz für Kunden hat, und das sind Produktentwicklung, Marketing, Vertrieb und Kundenservice. Direkter Kundenkontakt bedeutet aber nicht automatisch, dass man sich auch aktiv und offen mit Kunden beschäftigt und über ein hohes Kundenverständnis verfügt. Unternehmen müssen wieder lernen zuzuhören, was Kunden wirklich wollen. Sich ohne Verkaufsabsicht mit Kunden beschäftigen, ist weder Luxus noch ineffizientes Verhalten, sondern eine Notwendigkeit. In der Praxis haben Marketingabteilungen in der Regel kaum direkten Kontakt zu Kunden (Herman & Pfläging, 2015). Klassische verkaufszielgetriebene Hochleistungs-Vertriebsstrukturen haben zwar vielfältigen Kundenkontakt, aber dieser erfolgt mit einer klaren Eigeninteressenverfolgung. Die wirkliche Beschäftigung mit dem Kunden unterliegt meistens im Konflikt mit monetären Anreizstrukturen (Kords, 2018).

Es wäre sinnvoll, wenn Mitarbeiter aus dem Marketing regelmässig den Aussendienst begleiten oder ein paar

Tage in einer Filiale arbeiten würden. Produktentwickler sollten Kunden an der Produktentwicklung beteiligen und Vertriebsmitarbeiter Vor-Ort-Termine mit Kunden organisieren, um zu sehen, wie Produkte tatsächlich genutzt werden und welche Probleme auftreten (Schober-Ehmer & Ehmer, 2019). Bei der Heidelberger Druckmaschinen AG ist dies mittlerweile selbstverständliche Praxis. Vorausgegangen ist jedoch eine kleine Kulturrevolution, in der das Verhältnis zwischen Kunden und Unternehmen komplett neu definiert wurde. Kundenorientierung als Neuland und gesamtunternehmerische Herausforderung (Schröder, 2017).

Bei einem kundenorientierten Unternehmen sollte es eine Erwartung an Mitarbeiter und ein festes Element der Aufgabenbeschreibung in den Bereichen Produktentwicklung, Marketing, Vertrieb und Kundenservice sein. Mitarbeiter müssen unterstützt werden durch Schulungen, durch ausgearbeitete Formate, in denen Kunden befragt werden. Und es muss sichtbar gemacht werden, wie die Ergebnisse genutzt

werden und Einfluss auf Entscheidungen und den Geschäftserfolg haben.

## 5. Kundenorientierung als Way of life aller Mitarbeiter

Der Kunde gehört dem Vertrieb. Der Vertrieb ist verantwortlich für die Kunden. Dieses Verständnis ist ebenso verbreitet wie dysfunktional. Die Möglichkeit, auf einen Kunden zu treffen und Einfluss auf die Kundenerfahrung zu nehmen, besteht bei sehr vielen Mitarbeitern. Und selbst wenn kein direkter Kundenkontakt besteht, leisten viele Mitarbeiter aus dem Hintergrund Beiträge zur Kundenzufriedenheit. Dem Kunden zu dienen, sollte daher jeder Mitarbeiter als seine Aufgabe verstehen, die nicht an einen speziellen Fachbereich wegdelegiert werden kann.

Jeder Fachbereich sollte für sich definieren, was für ihn Kundenorientierung bedeutet und wie ein Zusatznutzen für Kunden geschaffen werden kann. Ob es ein Fahrer ist, der Produkte ausliefert, eine Technikerin, die eine Maschine repariert, der Mitarbeiter am Empfang oder in der Filiale, jeder Mitarbeiter kann immer entweder einfach nur seine Kernaufgabe erfüllen oder das Ziel verfolgen, seine Tätigkeit in den Dienst von Kunden zu stellen, dessen Erwartungen zu übertreffen und den Kundenkontakt dazu zu nutzen, wichtige Informationen zu erhalten. Unmöglich wird dies jedoch, wenn es Zeitvorgaben für die Dauer von Telefonaten gibt, die Termine eines Servicemitarbeiters zu eng getaktet sind oder durch variable Vergütung das Bedürfnis nach Verdienstopptimierung geweckt wird. Kundenorientierung ist immer eine strategische Unternehmensentscheidung und eine permanente und bereichsübergreifende Führungs- und Kommunikationsaufgabe. Kunden-

### Handlungsempfehlungen

1. Bevor Vertriebsorganisationen beginnen, Mitarbeitern Kundenorientierung zu vermitteln, Kommunikationsschulungen anzubieten und die Beratungskompetenz zu steigern, müssen das Verhältnis des Unternehmens zu seinen Kunden und der Zweck des Vertriebs neu definiert werden.
2. Jeder Fachbereich sollte abgeleitet aus der Kundennutzenstrategie des Unternehmens für sich definieren, was Kundenorientierung konkret bedeutet und welcher Beitrag geleistet werden kann, um Zusatznutzen für Kunden zu schaffen.
3. Kundenorientierung beginnt bei den Bestandskunden. Sie bilden die Basis für nachhaltiges Unternehmenswachstum.
4. Zielkundensegmentierung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Der Fokus sollte auf den Zielkunden liegen, bei denen die eigenen Produkte und Dienstleistungen die höchste Relevanz und Passgenauigkeit besitzen.
5. Der persönliche Kontakt zu Kunden ist unverzichtbar und muss systematisch gepflegt werden. Er kann nicht durch digitale Kommunikation und Zufriedenheitsbefragungen ersetzt werden.

rientierung darf nicht nur Raum in der Marketingrhetorik finden, sondern muss zum Way of life des gesamten Unternehmens werden.

Ein Dienstleister für die Entsorgung von Bauschutt hat festgestellt, welche Relevanz die Fahrer haben, die die Mulden, in denen der Bauschutt gesammelt und abtransportiert wird, zu den Baustellen – d.h. den Kunden – bringen und abholen. Werden die Mulden dort abgestellt, wo Kunden sie brauchen oder wo es für den Fahrer am günstigsten ist? Stehen die Mulden im Weg? Werden weitere Mulden benötigt oder weniger? Um das herauszufinden, müssten die Fahrer mit einem Verantwortlichen auf der Baustelle sprechen. Das geschieht aber nicht, weil die Fahrer dies zum einen nicht als ihre Aufgabe betrachten und weil es zum anderen Zeit kostet, die nicht eingeplant ist. Was im Gegenteil passiert, ist, dass das Verhalten der Fahrer viele Beschwerden verursacht, mit denen sich dann der Vertrieb beschäftigen muss. Die Lösung ist naheliegend: Die Fahrer werden zu Kundenservice-Mitarbeitern umgeschult. Schon bei der Mitarbeitersuche wird darauf geachtet, ob sich Fahrer als Ansprechpartner für Kunden eignen. Aber auch bei der Zeitplanung wird darauf geachtet, dass kein Zeitdruck erzeugt wird, der verhindert, dass die Fahrer die Bedürfnisse des Kunden und die Situation auf der Baustelle aus dem Blick verlieren. Dies passiert jedoch nicht, weil das Management dies nicht als dringliche Aufgabe betrachtet und der Vertrieb nicht in der Lage ist, das Verhalten der Fahrer zu ändern. Eine vergebene Chance, wie in so vielen Unternehmen.

## 6. Der Mitarbeiter ist König

Kundenorientierung beginnt im Unternehmen bei den Mitarbeitern, noch

bevor der erste Kunde überhaupt ins Spiel kommt. Eine der zentralen Führungsaufgaben im Vertrieb ist es, mit der Gestaltung der Arbeitsbedingungen die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Mitarbeiter kundenorientiert handeln können und wollen. Das umfasst Schulungen, genügend Ressourcen und Zeit für Tätigkeiten, ausreichende Entscheidungskompetenzen, Aufgabenbeschreibungen und Tätigkeitsprofile, Zielgestaltung und Anreizinstrumente, aber auch ein vertrauensvolles und motivierendes Arbeitsumfeld. Kundenorientierung ist keine Expertendomäne und kein organisatorisch abgrenzbares Tätigkeitsfeld, sondern muss zentraler Aspekt der Unternehmenskultur und des Mitarbeiterselbstverständnisses werden. Komplex und aufwendig ist in diesem Prozess vor allem die Kommunikation. Der zentrale Treiber von Veränderungen ist dauerhafte Kommunikation, denn nur darüber können neue Sichtweisen etabliert werden.

Das bedeutet, dass Kundenorientierung nicht mit der Arbeit am Kunden, sondern mit der tiefgreifenden Veränderung der eigenen Organisation und Gestaltung interner Zusammenarbeit beginnt (Weber, 2017). Ein kompetenter und zufriedener Vertriebs- oder Servicemitarbeiter wird komplett anders auftreten und auf den Kunden wirken als ein Kollege unter Zeit- und Abschlussdruck, der gerade die Unzufriedenheit über verfehlte Vertriebsziele seines Vorgesetzten zu spüren bekommen hat. Zwischen Kundenzufriedenheit und Mitarbeitermotivation gibt es einen direkten und positiven Zusammenhang. Noch vor einem Customer-Experience-Manager sollten Unternehmen daher einen Chief-Employee-Experience-Officer beschäftigen, um die internen Voraussetzungen bei Mitarbeitern für Kundenorientierung zu schaffen. 

## Literatur

- Deloitte & Medallia (2017). The Business Case for a Customer-Centric Culture. Abgerufen von <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-allian-deloitte-medallia.pdf>
- Dixon, M. (2018). Reinventing Customer Service. In Harvard Business Review, November-December issue, 82–90.
- Fader, P. (2012). Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage, (2. Aufl.). Philadelphia: Wharton Digital Press.
- Fürtbauer, D., Heemskerck, M., Menyhart, D., Wendt, R. & Zerenko, C. (2017). Chefsache Vertriebseffizienz. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Godin, S. (2018). This is Marketing. You can't be seen until you learn to see. London: Portfolio Penguin.
- Gündling, C. (2018). Letzter Aufruf Kundenorientierung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hermann, S. & Pfläging, N. (2015). Bye-bye Marketing-abteilung. Acquisa, 1, 52–62.
- Kenny, G. (17.01.2019). Customer Surveys are no substitute for actually talking to customers. Harvard Business Review online. Abgerufen von <https://hbr.org/2019/01/customers-surveys-are-no-substitute-for-actually-talking-to-customers>
- Kords, U. (2018). Kundenorientierung und Hyperkontrolle. Sales Excellence, 5, 24–27.
- Kords, U. (2018). Digitalisierung ist die Wiedereinführung des Kunden. Wirklich? Branchentrends im Dialogmarketing, 7, 1–5.
- Praller, L. (2019). Loyalität und Kundenwert sicher voraussagen. Sales Excellence, 7–8, 48–51.
- Reichheld, F. (2003). The number you need to know. Harvard Business Review, December issue. Abgerufen von <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Schober-Ehmer, H. & Ehmer, S. (24.01.2019). Letztlich Kollaboration. Worauf es in Organisationen jetzt ankommt. Abgerufen von [https://changex.de/Article/essay\\_schober\\_ehmer\\_letztlich\\_kollaboration](https://changex.de/Article/essay_schober_ehmer_letztlich_kollaboration)
- Schröder, D. (2016). Prinzip Symbiose. Wie ein bayerischer Döbelhersteller seine Kunden umgarnt, um mit begrenzten Mitteln auf einem schwierigen Markt zu bestehen. Brandeins, 3. Abgerufen von <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2016/das-neue-verkaufen/prinzip-symbiose>
- Schröder, D. (2017). Und immer an den Kunden denken! Bei Heidelberg waren sie früher arrogant, dann beinahe pleite – und legten schließlich das Ruder um. Brandeins, 10, 40–47.
- Weber, A. (2017). Digitalisierung – Machen! Machen! Machen! Wie Sie Ihre Wertschöpfung steigern und Ihr Unternehmen retten. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zupancic, D. (2019). Sales Drive. Wiesbaden: Springer.