

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Einleitung	VII
Abbildungsverzeichnis	XIX

Teil A: Kundenorientierung als Maxime unternehmerischen Handelns . . . 1

1 Kundenorientiertes Fühlen, Denken und Handeln	3
1.1 Annäherung an das Thema	3
1.1.1 Wer sind die Kunden?	3
1.1.2 Was erwarten Kunden?	4
1.1.3 Wie bewerten und entscheiden Kunden?	5
1.1.4 Kundenzufriedenheit, Loyalität und Kundenorientierung	7
1.2 Die Ebenen der Kundenorientierung	8
1.2.1 Kundenorientierte Werte, Normen und Einstellungen	10
1.2.2 Die kundenorientierte Unternehmenskultur	11
1.3 Kundenorientiertes Denken	12
1.3.1 Vom USP zur Customer Value Proposition	12
1.3.2 Das Leitbild zur Orientierung	13
1.4 Kundenorientiertes Fühlen	15
1.4.1 Starke Gefühle im Kundenkontakt	15
1.4.2 Wie fühlen sich die Kunden?	16
1.5 Kundenorientiertes Handeln	17
1.5.1 Die Rolle von Standards	17
1.5.2 Einheitlich gute Servicequalität	18
1.5.3 Kundenorientierung aus Managementsicht	18
1.6 Sichtbare Kundenorientierung	19
1.7 Checkliste »Kundenorientiertes Fühlen, Denken und Handeln«.	21
2 Strategische Kundenorientierung	22
2.1 Das Verhältnis von Kundenorientierung und Strategie	22
2.1.1 Strategiealternativen	22
2.1.2 Generischer Service tut nicht weh	23
2.1.3 Serviceprofile sind wichtig	24
2.2 Kundenorientierung und Marke	27
2.2.1 Der Service prägt die Marke	27
2.2.2 Kundenkontakt suchen	29
2.2.3 Management der Beziehungsqualität	30
2.3 Lohnt sich Kundenorientierung?	30
2.3.1 Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg	31
2.3.2 Kundentreue und Wiederkaufwahrscheinlichkeit	32
2.3.3 Sinkende Servicekosten	33
2.3.4 Das richtige Maß finden	35

2.4	Neue Konzepte für die Kundenzufriedenheit	36
2.4.1	Sinnstiftenden Service gestalten	36
2.4.2	Customer Experience Management	37
2.5	Checkliste »Strategische Kundenorientierung«	40
3	Den Kunden kennen	41
3.1	Grundlagen	41
3.1.1	Was heißt »den Kunden kennen«?	41
3.1.2	Zahlen, Daten, Fakten: Was ist Kundenwissen?	42
3.2	Wie lernt man den Kunden kennen?	43
3.2.1	Mit dem Kunden sprechen, fragen und zuhören	43
3.2.2	Informationen sammeln	44
3.2.3	Daten speichern und nutzbar machen	45
3.2.4	Kundenwissen pflegen	46
3.3	Kundengruppen bilden, Marktsegmentierung	47
3.3.1	Segmentierungsansätze	47
3.3.2	Statische Segmentierung	48
3.3.3	Dynamische Segmentierung	49
3.3.4	Mikrodynamische und situative Segmentierung	51
3.3.5	Andere Kunden kauften auch	51
3.3.6	Erfolgsfaktoren für den Einsatz der Kundensegmentierung	52
3.3.7	Grenzen der Kundensegmentierung	53
3.4	Informationen nutzen	54
3.5	Segmentierung in der Kundeninteraktion	55
3.6	Mehrwerte generieren für bekannte Kunden	56
3.7	Datenschutz	56
3.8	Checkliste »Den Kunden kennen«	57
4	Da sein, wo der Kunde ist	59
4.1	Wo ist mein Kunde?	59
4.1.1	Angebot und Nachfrage	59
4.1.2	Der hybride Konsument	59
4.1.3	Konzentration auf den Kundennutzen	60
4.2	Wie kauft mein Kunde?	61
4.2.1	Multichannel-Management	61
4.2.2	Dem Kunden nachlaufen?	63
4.3	Neue Angebotsformen	65
4.3.1	Anbieten, was der Kunde braucht	65
4.3.2	Verlängerung der Wertschöpfungskette	66
4.3.3	Gesamtverantwortung für das Kundenerlebnis	67
4.4	Die Rolle von Innovationen	68
4.4.1	Innovationen und Kundenerwartungen	68
4.4.2	Beteiligung der Kunden	70
4.5	Gestaltung des Kundenerlebnisses	71
4.5.1	Das Konzept der Customer Journey	71

4.5.2	Die Customer Journey gestalten	74
4.5.3	Praxisbeispiel »Nah am Kunden sein«	75
4.6	Checkliste »Da sein, wo der Kunde ist«	76
5	Die Organisation am Kunden ausrichten	78
5.1	Kundenorientierte Organisationsformen	78
5.1.1	Die Organisation steuert die Funktion	78
5.1.2	Funktionale Organisation	78
5.1.3	Kunden in der Organisation sichtbar machen	79
5.1.4	Kundenorientierung prozessorientiert verankern	81
5.1.5	Kundenorientierung in Matrixorganisationen	81
5.1.6	Die Problematik kundenorientierter Steuerung	82
5.2	Anforderungen für Kundenorientierung in der Organisation	84
5.3	Möglichkeiten der Umsetzung in der Organisation	85
5.3.1	Kundennähe organisational verankern	85
5.3.2	Konzentration kundenbezogener Funktionen	86
5.4	Das Marketing wird sich verändern	88
5.4.1	Neue Aufgaben im Marketing	88
5.4.2	Veränderte Aufgaben der Marktforschung	89
5.4.3	Feedbackmanagement statt Beschwerdebearbeitung	90
5.5	Ausrichtung der Prozesse auf den Kunden	92
5.5.1	Prozessdesign	92
5.5.2	Kanalübergreifender Kundenservice	93
5.5.3	Qualitätsmanagement als Querschnittsfunktion	94
5.5.4	Praxisbeispiele Customer Experience	95
5.6	Checkliste »Die Organisation am Kunden ausrichten«	96
6	Konsequent führen	98
6.1	Die Bedeutung konsequenter Führung	98
6.1.1	Uneinheitliche Führung führt zu uneinheitlichen Kundenerlebnissen	99
6.1.2	Mitarbeiterverhalten wird durch Führung geprägt	100
6.1.3	Gute Führung beeinflusst das Kundenerlebnis und damit auch das Unternehmensergebnis	100
6.1.4	Leistungsmanagement ist eine strategische Gesamtaufgabe	101
6.1.5	Motivation und Bindung sind kritische Erfolgstreiber	102
6.2	Die neue Rolle der Personalabteilung	104
6.2.1	Die Personalabteilung als HR-Business-Partner	104
6.2.2	Kernaufgaben der Personalabteilung zur Unterstützung der Führungskraft	105
6.3	Entwicklung der Führungskräfte	106
6.3.1	Führungskräfteentwicklung fängt bei der Auswahl an	106
6.3.2	Führungskräfte entwickeln	107
6.4	Entwicklung kundenorientierter Mitarbeiter	109
6.4.1	Motivation muss nicht erzeugt werden	109

6.4.2	Mitarbeiter-Feedback	111
6.4.3	Mitarbeiter entwickeln	112
6.4.4	Ziele vereinbaren	113
6.4.5	Maßstabsdiskussionen vereinheitlichen Beurteilungen	114
6.4.6	Individuelle Entwicklungspläne systematisieren die Entwicklung ..	115
6.4.7	Minderleistung systematisch abbauen	115
6.5	Checkliste »Konsequent Führen«	116
7	Mitarbeitern vertrauen und Leadership.	118
7.1	Warum Vertrauen und Leadership zwei Seiten einer Medaille sind	118
7.2	Das Konzept Leadership	118
7.2.1	Führen und Anführen	118
7.2.2	Management versus Leadership.	120
7.2.3	Influencing	122
7.2.4	Transformationale Führung.	123
7.3	Vertrauen	124
7.3.1	Menschen wollen ihre beste Leistung einbringen	124
7.3.2	Menschen verhalten sich von sich aus prosozial.	124
7.3.3	Gelebtes Vertrauen im Unternehmensalltag	126
7.3.4	Negative Energie vermeiden	128
7.3.5	Verlagerung von Kompetenzen in die Peripherie.	128
7.4	Das demokratische Unternehmen.	129
7.5	Checkliste »Mitarbeitern vertrauen und Leadership«	130
8	Akribische Arbeit an den Prozessen	132
8.1	Grundlagen.	132
8.1.1	Definition »Prozess«	132
8.1.2	Automatisierte Prozesse, technische Systeme und Maschinen	133
8.1.3	Prozesse und Dienstleistungen	135
8.1.4	Effizienz	135
8.2	Prozesse und Kundenorientierung	137
8.2.1	Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für kundenorientierte Prozesse	137
8.2.2	Nutzen von Prozessen aus Kundensicht.	138
8.2.3	Nutzen von Prozessen aus Mitarbeitersicht	140
8.2.4	Prozesse, Dynamik und Individualisierung.	140
8.2.5	Fehler im Prozess und Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit. .	142
8.2.6	Interessieren sich die Kunden für Prozesse?	143
8.3	Verbesserung der Prozesse.	145
8.3.1	Maßnahmen zur Prozessoptimierung.	145
8.3.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	146
8.4	Praxisbeispiele	147
8.4.1	Geschlossene Managementkreisläufe	147
8.4.2	Speed-Button	147
8.4.3	Vorstands-Alarm	148

8.4.4	Feedback-Schleife	148
8.5	Fazit: Prozesse für konstant hohe Servicequalität	148
8.6	Checkliste »Akribische Arbeit an den Prozessen«	149
9	Technische Systeme als Rückgrat	150
9.1	Einsatzorte technischer Systeme: sichtbar oder unsichtbar für den Kunden	151
9.1.1	Technische Systeme an der Interaktionslinie	151
9.1.2	Technische Systeme hinter der Interaktionslinie, aber sichtbar für den Kunden	153
9.1.3	Technische Systeme hinter der Sichtbarkeitslinie	154
9.1.4	Technische Systeme in der Interaktion C2C	155
9.2	Strategische Gedanken zu technischen Systemen	155
9.2.1	Effektivität und Effizienz	156
9.2.2	Einsatz technischer Systeme in Abhängigkeit von Nutzen und Lernen	156
9.2.3	Automatisierung versus Individualisierung	159
9.2.4	Kundenzufriedenheit und Loyalität durch Automatisierung	159
9.2.5	Vorbehalte von Kunden gegenüber technischen Systemen im Kundenservice	160
9.3	Voraussetzungen für kundenorientierte technische Systeme	162
9.3.1	Geeignete Prozesse für die Automatisierung auswählen	162
9.3.2	Akzeptanz technischer Systeme und Services	162
9.3.3	Maßnahmen für das Management	163
9.4	Künstliche Intelligenz und die Zukunft der technischen Systeme	164
9.5	Checkliste »Technische Systeme als Rückgrat«	165
10	Systematische Qualitätsmessung	167
10.1	Grundlagen	167
10.1.1	Ziele der Messung	167
10.1.2	Kundenorientierte Qualitätsmessung bedeutet vollständige Qualitätsmessung in geschlossenen Kreisläufen	168
10.2	Durchführung der Messung	170
10.2.1	Bei wem messen?	170
10.2.2	Was messen? Merkmale, Ereignisse und Probleme	170
10.2.3	Wo messen?	173
10.2.4	Wie messen?	174
10.2.5	Wann und wie oft messen?	175
10.3	Analyse, Ergebnisse und Bericht	176
10.3.1	Analyse der Daten	176
10.3.2	Vergleiche, Benchmarking	178
10.3.3	Daten bereitstellen und Messergebnisse berichten	179
10.4	Herausforderungen und neue Perspektiven bei der Messung der Qualität	179
10.4.1	Kosten der Messung	181
10.4.2	Rechtliche Grundlagen der Messung	181

10.4.3	Prozesse und Maßnahmen kontrollieren, nicht die Mitarbeiter	182
10.4.4	Top-down- oder Bottom-up-Messung	183
10.4.5	Kundenfeedbackmanagement	184
10.4.6	Der Net-Promoter-Score	185
10.5	Best Practice: Geschlossene Kreisläufe bei Messung, Analyse, Bericht und Handlung.	186
10.6	Checkliste »Systematische Qualitätsmessung«	186
11	Offen und ehrlich kommunizieren	188
11.1	Die Grundlagen der Kommunikation	188
11.2	Wer kommuniziert	189
11.2.1	Sender und Empfänger im Unternehmen	189
11.2.2	Mit Kunden in Kontakt treten	190
11.2.3	Mit Mitarbeitern kommunizieren.	191
11.3	Wie wird kommuniziert.	193
11.3.1	Vier Seiten einer Nachricht	193
11.3.2	Technische Systeme unterstützen die Kommunikation	195
11.4	Kundenorientierte Kommunikation im Unternehmen.	196
11.4.1	Ein kommunikatives Umfeld schaffen	196
11.4.2	Kommunikationshindernisse abbauen	197
11.4.3	Die richtigen Kanäle wählen	197
11.4.4	Die Sprache des Kunden sprechen	199
11.4.5	Erwartungsmanagement	200
11.5	Regeln kundenorientierter Unternehmenskommunikation	201
11.5.1	Ehrlich sein	201
11.5.2	Fehler und Schwierigkeiten offen ansprechen.	202
11.5.3	Über Zwischenschritte informieren, Transparenz schaffen.	202
11.5.4	Versprechen halten.	202
11.5.5	»Nein« sagen	203
11.6	Checkliste »Offen und ehrlich kommunizieren«.	203
12	Erfolg suchen und Risiken eingehen.	205
12.1	Umfeld und Haltung	205
12.1.1	Hohe Ziele setzen und gemeinsame Vision anstreben.	205
12.1.2	Ein Umfeld schaffen, das Innovation zulässt	205
12.1.3	Erfolge suchen, anstatt Misserfolge zu vermeiden	206
12.1.4	Gestalten, nicht verwalten.	207
12.1.5	Vertrauen.	208
12.1.6	Lernen, Unsicherheit auszuhalten und Furcht nehmen	209
12.2	Neue Dinge ausprobieren.	210
12.2.1	Ideenaustausch fördern.	210
12.2.2	Angemessene Planung	211
12.2.3	Schrittweise Einführung	212
12.2.4	Erklären, Dranbleiben, Anfangswiderstände überwinden	212
12.2.5	Genaue Beobachtung der Wirkung	213

12.2.6	Agil sein und schnell reagieren	214
12.3	Fehlerkultur stärken	214
12.3.1	Arten von Fehlern	215
12.3.2	Einstellung zu Fehlern	216
12.3.3	Fehler beheben	217
12.3.4	Lernen (aus Fehlern)	218
12.3.5	Fehlertoleranz bei Kunden	218
12.3.6	Konsequenzen und Sanktionen	219
12.4	Checkliste »Erfolg suchen und Risiken eingehen«	220

Teil B: Handlungsanleitung für den Weg zum kundenorientierten Unternehmen 223

1	Change-Management	225
1.1	Wann handeln?	225
1.2	Schritte im Change-Management	226
1.2.1	Die Dringlichkeit etablieren	226
1.2.2	Koalitionen bilden	227
1.2.3	Visionen entwickeln	228
1.2.4	Die Vision gelungen kommunizieren	229
1.2.5	Handeln im Sinne der neuen Vision und Ziele ermöglichen	230
1.2.6	Kurzfristige Erfolge ins Auge fassen – Ergebnisse sichern	231
1.2.7	Erreichte Verbesserungen systematisch weiter ausbauen	232
1.2.8	Neues verankern	233
1.3	Notwendige Fähigkeiten	234
1.4	Mögliche Barrieren	236
1.5	Das Projekt vermarkten und Informationen austauschen	238
2	Fallbeispiel	241
2.1	Das Unternehmen	241
2.2	Die Vision	242
2.3	Der Exzellenz-Prozess	242
2.4	Die Phasen der Veränderung	244
2.5	Die Ergebnisse	245

Teil C: Zukunft des Service im kundenorientierten Unternehmen 247

1	Fokussierte Kundenorientierung	248
2	Voranschreitende Nutzung von Technik	248
2.1	Automatisierung des Service	248
2.2	Nutzung von Daten	249
2.3	Zukunft der Kundensegmentierung	250

3	Nähe zum Kunden	251
3.1	Gelebtes Vertrauen	251
3.2	Vielfalt zulassen	252
4	Geschwindigkeit	253
4.1	Schnellerer Kundenservice	253
4.2	Langsamerer Service	253
4.3	Flexibilität und Interaktivität der Kanäle	253
4.4	Agile Serviceentwicklung	254
5	Konsequenzen für das kundenorientierte Unternehmen	255
Literaturverzeichnis		259
Stichwortverzeichnis		265
Die Autoren		269